SEDE CUENCA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TÍTULO:

"ANÁLISIS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN, DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LA EMPRESA PÚBLICA ESTRATÉGICA CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR (CELEC EP) UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE POR LOS PERIODOS 2010- 2012"

AUTORAS:

CARMEN CECILIA RODRÍGUEZ CALLE

LIZBETH CATHERINE VILLAVICENCIO MOLINA

DIRECTOR:

ECO. JUAN MOSCOSO

CUENCA- ECUADOR
2013

DECLARACIÓN EXPRESA

EL contenido, conceptos, análisis, conclusiones y recomendaciones, del presente producto de grado, son de exclusiva responsabilidad de sus autoras y autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana el uso de la misma con fines académicos.

Cuenca, Julio de 2013

Cecilia Rodríguez C.

Lizbeth Villavicencio M.

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

CERTIFICO, que bajo mi direccion y asesoria fueron desarrollados cada uno de los capitulos del trabajo de Grado con el titulo "Análisis mediante la aplicación de indicadores de gestión, de la Ejecución Presupuestaria de la Empresa Pública Estratégica Corporación Eléctrica del Ecuador (CELEC EP) Unidad de Negocio Hidropaute por los periodos 2010- 2012", ha sido desarrollada por las estudiantes Carmen Cecilia Rodríguez Calle y Lizbeth Catherine Villavicencio Molina, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados en los Documentos Generales e Instructivos de Graduación de la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerada como trabajo final de grado, autorizo su presentación para los fines legales consiguientes.

Cuenca, Julio de 2013

Eco. Juan Moscoso

Director de Tesis

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo, fruto de nuestro esfuerzo y dedicación, principalmente a Dios, por habernos dado la vida y permitirnos llegar hasta este momento tan importante de nuestra formación profesional.

A nuestros Padres por brindarnos ese apoyo incondicional en cada momento, y en general a todos nuestros familiares, que han contribuido a lograr este sueño tan anhelado, con sus consejos y motivación moral.

A nuestros amigos y compañeros, que estuvieron a nuestro lado durante la carrera universitaria, compartiendo gratos momentos.

Atentamente:

LAS AUTORAS

AGRADECIMIENTO

De manera muy especial queremos agradecer al Ing. Patricio Freire, Sugerente Financiero de la Unidad de Negocio Hidropaute, por su colaboración en la aprobación y la obtención de la información para la elaboración del presente producto de graduación, de igual manera la Ing. Ma. Soledad Pacurucu, responsable del departamento de Presupuestos.

A nuestro estimado maestro, Eco. Juan Moscoso, por dirigir el presente trabajo con paciencia y esmero, así como aportar con su conocimiento y criterio. Al Ing. René Coronel, por brindarnos la ayuda en diversos aspectos de la tesis.

ÍNDICE CAPITULAR

DECLARACION EXPRESA…….II

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD……...III

DEDICATORIA IV

AGRADECIMIENTO V

INTRODUCCIÓN XIII

CAPITULO 1

1.ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA 15

1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA 15

1.2. RESEÑA HISTÓRICA 18

1.3. BASE LEGAL 24

1.4. ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL 26

1.5. PLAN ESTRATÉGICO 27
1.5.1. Misión y Visión 28
1.5.2. Objetivos 29
1.5.3. Valores institucionales 29
1.6.1. Análisis FODA 33

1.7. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) 37

1.8. POLÍTICAS Y REGLAMENTOS INTERNOS 37
1.8.1. Reglamento Interno CELEC EP 37
1.8.2. Reglamento General para el pago de Viáticos, Subsistencias, Transporte y Movilización ... 38
1.8.3. Política de Gestión Integral 38
1.8.4. Resolución CELEC EP-GG-107-10 40
1.8.5. Resolución CELEC EP-GG-075-11 Instructivo para el manejo del Fondo Fijo de Caja Chica ……40

1.9. CENTRALES Y PROYECTOS DE LA UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE 40

1.9.1. Central Mazar 41
1.9.2. Central Molino 42
1.9.3. Proyecto Sopladora 43
1.9.4. Proyecto Cardenillo 44
1.9.5. Proyecto Río Zamora 45

1.10. CEDULAS PRESUPUESTARIAS DE INGRESOS Y GASTOS DE LOS PERIODOS 2010-2012 46
1.10.1. Cédula de Ingresos y Gastos 2010 47
1.10.2. Cédula de Ingresos y Gastos 2011 48
1.10.3. Cédula de Ingresos y Gastos 2012 49

CAPITULO II

2.DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA 50

2.1. PRESUPUESTO 50

2.2. ETAPAS DEL CICLO PRESUPUESTARIO 50
2.2.1. Programación presupuestaria 52
2.2.2. Formulación presupuestaria 53
2.2.3. Ejecución presupuestaria 54
2.2.4. Evaluación de la Ejecución Presupuestaria. 57

2.3. ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL PRESUPUESTO DE CELEC EP – UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE 60
2.3.1. Conformación del Presupuesto CELEC EP 61
2.3.1.1. Presupuesto de Ingresos 61
2.3.1.2. Presupuesto de Gastos de Administración 61
2.3.1.3. Presupuesto de Costos de Operación y Mantenimiento 62
2.3.1.4. Presupuesto de Inversiones Generales y de Expansión 62

2.4. Control de las actividades 63
2.4.1. Seguimiento y control de proyectos 65
2.4.2. Seguimiento y control de contrataciones 66

2.5. SERVIDORES PÚBLICOS DE CELEC EP – UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE 66

2.6. ABASTECIMIENTOS - COMPRAS PUBLICAS 68
2.6.1. Bienes y servicios normalizados 69
2.6.2. Los Bines y Servicios no Normalizados 70
2.6.3 Control de activos 73
2.6.4. Montos asignados a cada procedimiento en los periodos 2010-2012 73
2.7.1. Niveles para el pago de viáticos y subsistencias 79
2.7.2. Obligaciones Tributarias 79
2.7.3. Información financiera 80

2.8. Tesorería 81

2.8.1. Emisión de retención 82
2.8.2. Control de garantías: 82
2.8.3. Proyecto de inversión 82
2.8.4. Flujo de Caja 83
2.8.5. Procedimiento de pago 83
2.8.6. Caja chica 84

2.9. SOFTWARE EMPLEADO POR LOS DEPARTAMENTOS 86

CAPITULO III

3. "ANÁLISIS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LA EMPRESA PÚBLICA ESTRATÉGICA CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR (CELEC EP) UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE POR LOS PERIODOS 2010- 2012"... 87

3.1. ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DE LOS PERIODOS 2010-2012 87
3.1.1. Análisis Vertical Periodo 2010-2012 87
3.1.1.2 Análisis Vertical Año 2010 87
3.1.1.3. Análisis Vertical Año 2011 91
3.1.1.4. Análisis Vertical Año 2012 96
3.1.2. Análisis Horizontal de los Periodos 2010-2012 100
3.1.2.1. Análisis Horizontal de los Ingresos de los periodos 2010-2011 100
3.1.2.2. Análisis Horizontal de los Ingresos de los periodos 2011-2012 102
3.1.2.3. Análisis Horizontal de los Egresos de los periodos 2010 -2011 104
3.1.2.4. Análisis Horizontal de los Egresos de los periodos 2011 -2012 107

3.2. DEFICIT / SUPERAVIT PRESUPUESTARIO 110
3.2.1. Costos de Producción, Operación y Mantenimiento 110
3.2.2 Gastos de Administración 111
3.2.3. Inversiones (PAI) 112
3.2.4. INVERSIONES PARA GESTION OPERATIVA 112
3.2.5. Superávit / Déficit general 113

3.3. Evaluación de los resultados de la ejecución presupuestaria. 114

3.4. ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE EGRESOS DE LAS CENTRALES MAZAR Y MOLINO DEL PERIODO 2012 115
3.4.1. Análisis Ejecución Presupuestaria de Egresos de la Central Mazar 2012 116
3.4.2. Análisis de la Ejecución Presupuestaria de la Central Molino 119
3.4.3. Análisis de la Ejecución de los Egresos Central Mazar y Molino. 121

3.5. APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES A LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA DE INGRESOS Y GASTOS DE LOS PERIODOS 2010-2012 122
3.5.1. Indicador de eficiencia o gestión 123
3.5.1.1. Análisis de la eficiencia de los ingresos 124
3.5.1.2. Análisis de la eficiencia de los egresos 127

3.5.1.2.1. Eficiencia de los Egresos periodo 2010 127
3.5.1.2.2. Eficiencia de los Egresos 2011 137
3.5.1.2.3. Eficiencia de los Egresos periodo 2012 147
3.5.2. Indicador de Gasto de Funcionamiento 156
3.5.3. Indicador de Productividad 158
3.5.4. Indicador de Ejecución de la Inversión 160
3.5.5. Indicador de Gasto de Personal 161
3.5.6. Indicador de Equilibrio Financiero 163
3.5.7. Indicador de Ahorro Corriente 164

3.6. APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS PRESUPUESTARIOS DE LOS PERIODOS 2010-2012 166
3.6.1. Solvencia Financiera 166
3.6.2. Autosuficiencia 168
3.6.3. Autonomía Financiera 169

3.7. INFORME FINAL DE LA EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA DE LOS PERIODOS 2010-2012, EFECTUADA A LA CELEC EP UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE 171

CONCLUSIONES 218

RECOMENDACIONES 221

ABREVIATURAS 224

BIBLIOGRAFÍA. 225

ANEXOS 228

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz FODA Unidad de Negocio Hidropaute 31
Tabla 2: Demanda Anual de Energía 35
Tabla 3: Capacidad Instalada de Centrales y Proyectos 41
Tabla 4: Cedulas presupuestarias de Ingresos y Gastos año 2010 47
Tabla 5: Cedulas presupuestarias de Ingresos y Gastos año 2011 48
Tabla 6: Cedulas presupuestarias de Ingresos y Gastos año 2012 49
Tabla 7: Diagnostico del proceso del Departamento de Presupuesto 59
Tabla 8: Diagnóstico del proceso del Departamento de Talento Humano 68
Tabla 9: Montos asignados a cada procedimiento 74
Tabla 10: Diagnóstico del proceso del Departamento de Abastecimiento 77
Tabla 11: Niveles para el pago de viáticos y subsistencias 79

Tabla 12: Diagnóstico del proceso del Departamento de Contabilidad 81
Tabla 13: Diagnóstico del proceso del Departamento de Tesorería..... 86
Tabla 14: Análisis Vertical de Ingresos del 2010 88
Tabla 15: Análisis Vertical de Gastos del 2010..... 89
Tabla 16: Análisis Vertical de Ingresos del 2011 92
Tabla 17: Análisis Vertical de Gastos Año 2011..... 93
Tabla 18: Análisis Vertical de Ingresos del 2012 96
Tabla 19: Análisis Vertical de Gastos del 2012..... 97
Tabla 20: Análisis Horizontal de Ingresos del periodo 2010-2011..... 100
Tabla 21: Análisis Horizontal de Ingresos del periodo 2011-2012..... 102
Tabla 22: Análisis Horizontal de Gastos del periodo 2010-2011 104
Tabla 23: Análisis Horizontal de Gastos del periodo 2011-2012 107
Tabla 24: Superávit/Déficit Costos de Producción Operación y Mantenimiento 2010-2012... 110
Tabla 25: Superávit/Déficit Gastos de Administración 2010-2012 111
Tabla 26:Superávit/Déficit Inversiones (PAI) 2010-2012..... 112
Tabla 27: Superávit/Déficit Inversiones para Gestión Operativa 2010-2012..... 113
Tabla 28: Superávit/Déficit General 2010-2012..... 114
Tabla 29: Análisis Ejecución de Egresos Central Mazar 2012..... 116
Tabla 30: Análisis Ejecución de Egresos Central Molino 2012 119
Tabla 31: Análisis Ejecución de Egresos Central Mazar y Molino 2012..... 121
Tabla 32: Análisis de la Eficiencia de los Ingresos año 2010 124
Tabla 33:Análisis de la Eficiencia de los Ingresos año 2011..... 125
Tabla 34: Análisis de la Eficiencia de los Ingresos año 2012 126
Tabla 35:Análisis de la Eficiencia de Egresos año 2010..... 127
Tabla 36: Análisis de la eficiencia de los Costos de Producción Operación y Mantenimiento año 2010..... 128
Tabla 37: Análisis de la eficiencia de los Gastos de Administración año 2010. 131
Tabla 38: Análisis de la eficiencia de las Inversiones (PAI) año 2010. 134
Tabla 39: Análisis de Inversiones para Gestión Operativa año 2010..... 135
Tabla 40: Análisis de la Eficiencia de Egresos año 2011..... 137
Tabla 41: Análisis de la eficiencia de los Costos de Producción Operación y Mantenimiento año 2011..... 139
Tabla 42: Análisis de la eficiencia de los Gastos de Administración año 2011 141
Tabla 43: Análisis de la eficiencia de las Inversiones (PAI) año 2011..... 143
Tabla 44: Análisis de Inversiones para Gestión Operativaaño 2011. 145
Tabla 45: Análisis de la Eficiencia de Egresos año 2012..... 147
Tabla 46: Análisis de la eficiencia de los Costos de Producción Operación y Mantenimiento año 2012..... 148
Tabla 47: Análisis de la eficiencia de los Gastos de Administración año 2012 150
Tabla 48: Análisis de la eficiencia de las Inversiones (PAI) año 2012..... 152
Tabla 49: Análisis de Inversiones para Gestión Operativa año 2012 154
Tabla 50: Análisis Indicador de Funcionamiento año 2010-2012 157

Tabla 51: Análisis Indicador de Productividad año 2010-2012 159
Tabla 52: Análisis Indicador de Ejecución de la Inversión año 2010-2012 160
Tabla 53: Análisis Indicador de Gasto de Personal año 2010-2012 162
Tabla 54:Análisis Indicador de Equilibrio Financiero año 2010-2012 163
Tabla 55: Análisis Indicador de Ahorro Corriente año 2010-2012 165
Tabla 56: Análisis Indicador de Solvencia Financiera año 2010-2012 167
Tabla 57: Análisis Indicador de Autosuficiencia año 2010-2012 168
Tabla 58: Análisis Indicador de Autonomía Financiera año 2010-2012 169
Tabla 59: Análisis de Participación de Egresos Presupuestados 2010-2012 175
Tabla 60:Análisis de Participación de Egresos Ejecutados 2010-2012 177
Tabla 61: Eficiencia de los Costos de Producción Operación y Mantenimiento 2010 184
Tabla 62: Eficiencia de los Costos de Producción Operación y Mantenimiento 2010 185
Tabla 63: Eficiencia de los Costos de Producción Operación y Mantenimiento año 2011 186
Tabla 64: Eficiencia de los Costos de Producción Operación y Mantenimiento año 2012 187
Tabla 65: Eficiencia de los Gastos de Administración año 2010 191
Tabla 66: Eficiencia de los Gastos de Administración año 2011 194
Tabla 67: Eficiencia de los Gastos de Administración año 2012 196
Tabla 68: Eficiencia de las Inversiones (PAI) año 2010. 200
Tabla 69: Eficiencia de las Inversiones (PAI) año 2011 202
Tabla 70: Eficiencia de las Inversiones (PAI) año 2012 204
Tabla 71: Eficiencia de las Inversiones para Gestión Operativa año 2010 208
Tabla 72:Eficiencia de las Inversiones para Gestión Operativa año 2011 210
Tabla 73: Eficiencia de las Inversiones para Gestión Operativa año 2012 212
Tabla 74: Indicadores Aplicación 2010-2012 213
Tabla 75: Indicadores Financieros Presupuestarios Aplicación 2010-2012 216
Tabla 76: Proyectos Encaminados a Disminuir e Impacto Ambiental 220

INDICE DE FIGURAS

Figura 2: Ubicación Cuenca del Rio Paute 16
Figura 3: Subcuencas principales que conforman la Cuenca del Río Paute 17
Figura 4: Construcción presa Daniel Palacios 18
Figura 5: Ingreso a la presa Daniel Palacios 20
Figura 6: Turbinas Central Molino 20
Figura 7: Estructura Orgánica de la Unidad de Negocio 26
Figura 8: Demanda Anual de Energía 36
Figura 9: Vista Panorámica Presa Mazar 42
Figura 10: Vista Panorámica Presa Daniel Palacios 43
Figura 11: Proyecto Sopladora en Construcción 44
Figura 12: Vista Panorámica Ubicación Proyecto Cardenillo 44
Figura 13: Camino de Acceso a Casa de Máquinas y al Portal de Túnel de Carga 45

Figura 14: Camino de Acceso a Casa de Máquinas y al Portal de Túnel de Carga 46
Figura 15: Etapas del Ciclo Presupuestario..... 51
Figura 16: Componentes del Presupuesto de CELEC EP 60
Figura 17: Ficha de Proceso Financiero..... 64
Figura 18: Procesos de Gestión Financiera 65
Figura 19: Procedimientos de Contratación de Bienes y Servicios 69
Figura 20: Procedimientos de Contratación de Obras 71
Figura 21: Procedimientos de Contratación de Consultoría..... 72
Figura 22: Flujograma de Contabilidad 80
Figura 23: Flujograma de Tesorería..... 85
Figura 24: Análisis Horizontal de Ingresos del periodo 2010-2011 101
Figura 25: Análisis Horizontal de Ingresos del periodo 2011-2012 103
Figura 26: Análisis Horizontal de Gastos del periodo 2010-2011..... 105
Figura 27: Análisis Horizontal de Gastos del periodo 2011-2012 108
Figura 28: Participación de los Egresos Central Mazar 117
Figura 29: Participación de los Egresos Central Molino 119
Figura 30: Participación Mazar Molino 121
Figura 31: Participación de los Ingresos Presupuestados 2010-2012 172
Figura 32: Participación de los Ingresos Ejecutados 2010-2012..... 172
Figura 33: Eficiencia de los Ingresos 2010-2012 174
Figura 34: Participación de Egresos Presupuestados 2010-2012 176
Figura 35: Participación de Egresos Ejecutados 2010-2012 178
Figura 36: Eficiencia de los Gastos 2010-2012..... 180
Figura 37: Eficiencia de los Costos de Producción Operación y Mantenimiento año 2011 186
Figura 38: Eficiencia de los Costos de Producción Operación y Mantenimiento año 2012 188
Figura 39: Eficiencia de los Gastos de Administración año 2010..... 193
Figura 40: Eficiencia de los Gastos de Administración año 2011 195
Figura 41: Eficiencia de los Gastos de Administración año 2012..... 197
Figura 42: Eficiencia de las Inversiones (PAI) año 2010..... 201
Figura 43: Eficiencia de las Inversiones (PAI) año 2011..... 203
Figura 44: Eficiencia de las Inversiones (PAI) año 2012..... 205
Figura 45: Eficiencia de las Inversiones para Gestión Operativa año 2010..... 209
Figura 46: Eficiencia de las Inversiones para Gestión Operativa año 2011 211
Figura 47: Eficiencia de las Inversiones para Gestión Operativa año 2012..... 213

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se ha desarrollado, un análisis mediante la aplicación de Indicadores de Gestión, de la Ejecución Presupuestaria en la CELEC-EP UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE por el periodo 2010-2012, en el cual se efectuó un examen minucioso de cada uno de los componentes y rubros de ingresos o gastos, así como la gestión realizada en cada periodo.

Consideramos importante realizar este análisis, ya que toda empresa necesita conocer el manejo de sus recursos y la utilización de los mismos, más aun tratándose de este tipo de empresa, en el que la energía constituye uno de los ejes principales de la economía de este país, el motor del desarrollo y la estabilidad de la sociedad.

El objetivo principal del presente trabajo, es realizar un análisis veraz y oportuno que ayude a medir y cuantificar el desempeño de la ejecución presupuestaria, así como también proporcionar recomendaciones que permitan mejorar su gestión presupuestaria y que faciliten la toma de decisiones a la Gerencia tanto en corto como a largo plazo.

El desarrollo de este tema se estructura en los siguientes capítulos:

Capítulo I: En este capítulo se exponen datos generales de la UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE, como su reseña histórica, misión, visión, objetivos, políticas y demás información necesaria para la elaboración de los capítulos posteriores.

Capítulo II: En esta etapa se efectuó un diagnóstico para conocer los procesos de la Administración Financiera y Presupuestaria y la verificación de que cada uno cumpla con la normativa legal vigente en el Ecuador, para ello se hicieron entrevistas al personal involucrado en cada departamento analizado.

Capítulo III: En esta última fase, se realizó un análisis horizontal y vertical del presupuesto asignado y ejecutado, también aplicamos los Indicadores Financieros y de Gestión, tomando de este examen, los datos más relevantes que constituyen la base del Informe expuesto.

Finalmente, como resultado de este análisis se emiten conclusiones y recomendaciones, que servirán para la toma de decisiones en presentes y futuras proyecciones presupuestarias.

CAPITULO 1

1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA

UNIDAD DE NEGOCIO HODROPAUTE

Descripción General de la Cuenca del Río Paute

1.1. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La Cuenca el rio Paute se encuentra ubicada al Sur de los andes Ecuatorianos, limitada por las Provincias de Azuay y Cañar, perteneciente al cantón Sevilla de Orode la primera provincia.

El sitio de las obras se encuentra en el km 105 de la vía Cuenca-Paute-Guarumales-Méndez, entre las cotas altitudinales de 2.008 a 2.400m.s.n.m.

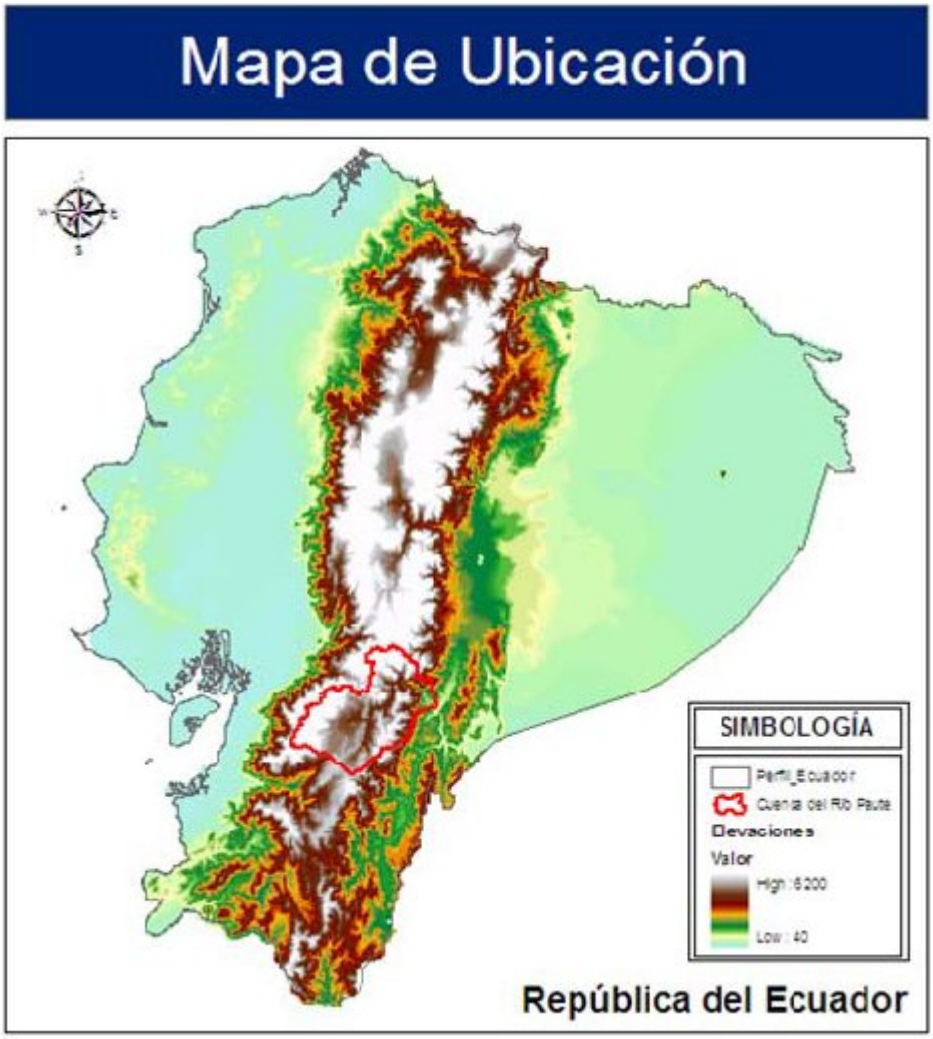
Esta cuenca se encuentra delimitada:

- **Al norte:** El nudo de Curiquingue, que divide la hoya del Cañar con la hoya del Paute;
- **Al Sur:** El nudo del Portete, que divide la hoya del Jubones con la del Paute;

- **Al Este:** La cordillera Oriental de los Andes, que divide la región del Oriente con la Sierra;

- **Al Oeste:** La cordillera Occidental de los andes, que divide la región de la Sierra con la Costa.

Figura 1: Ubicación Cuenca del Rio Paute



Fuente: www.celec.com.ec/hidropaute

La Cuenca del río Paute está conformada por las siguientes subcuencas:

- Burgay
- Collay
- Cuenca
- Jadan
- Juval
- Machangara
- Magdalena
- Mazar
- Paute
- Pindilig
- Pulpito
- SantaBarbara
- Sidcay
- Tarqui
- Tomebamba
- Yanuncay

Figura2: Subcuencas principales que conforman la Cuenca del Río Paute

Fuente: www.celec.com.ec/hidropaute

Dirección del área Administrativa

Las oficinas de la Unidad de Negocio Hidropautese encuentran ubicadas en la ciudad de Cuenca, en la Panamericana Norte Km. 7 1/2, en el sector Capulispamba.

1.2. RESEÑA HISTÓRICA

Figura 3: Construcción presa Daniel Palacios

Fuente: www.celec.com.ec/hidropaute

En el año de 1914 llega a Cuenca la Primera Planta Eléctrica, la cual fue instalada en Monay, esto se dio gracias al esfuerzo de Don Roberto Crespo Toral, uno de los primeros empresarios de Cuenca y del Gobernador, Dr. Abelardo J. Andrade.

En el mismo año se logra instalar en Yanuncay una Segunda Planta Eléctrica. Hubo de transcurrir varios años, para que en Monay entre en funcionamiento una nueva planta de mayor capacidad, pese a esto no era suficiente debido al crecimiento urbanístico de la ciudad, entonces se crea la empresa Miraflores con mayor capacidad de energía.

El 10 de abril de 1959, al realizarse los estudios viales de la carretera Paute-Méndez, el ingeniero Daniel Palacios Izquierdo dio con el accidente topográfico de la Cola de San Pablo y ya en 1961 presenta un informe técnico respecto del desnivel del rio Paute para

llevar las aguas por túneles y precipitarlos por una casa de máquinas.[1]En ese mismo año se fundó el Instituto Ecuatoriano de Electrificación (INECEL). Y entre el CREA y la Empresa Eléctrica de Cuenca gerenciada por don Arturo Salazar Orrego se activaron gestiones en torno al Proyecto Paute.

Después de algunos años (1964) se contrató a la *Ingledow Kidd Associates de Vancouver*, Canadá (Donal Mers, Vicepresidente), para que realice el estudio del desarrollo Hidroeléctrico en la Cola de San Pablo la cual duro 6 meses y tuvo un costo de $ 12.000,00.

Una vez finalizado los estudios se acudió al INECEL y a la Junta Nacional de Planificación. Pero hubo inconvenientes ya que estos no contaban con los recursos suficientes para una empresa tan grande. Y con el pronunciamiento dictatorial del presidente Velasco Ibarra, se puso peligro la factibilidad del Proyecto Paute, dándose preferencia a otros proyectos solo por afanes de política partidista y electoral.

A consecuencia de todo esto el Proyecto Paute estuvo a un paso de archivarse definitivamente, pero sólo la tenacidad de los representantes del Azuay pudo salvar el Proyecto y sacarlo a la luz nuevamente.

[1]CELEC EP-HIDROPAUTE/ Departamento Jurídico/ Archivo Legal.

Figura 4: Ingreso a la presa Daniel Palacios

Fuente: www.celec.com.ec/hidropaute

Para facilitar el Proyecto, el Ministerio de Obras Públicas construía tramos de carretera, hasta el sitio señalado como Casa de Máquinas, en estas épocas era notorio el gran movimiento comercial en los lugares cercanos, así como también se hablaba entusiastamente en foros, seminarios y encuentros dando a conocer los avances de los estudios a cargo de los técnicos japoneses y canadienses, entre otros, señalando a la Cola de San Pablo como el Proyecto salvador del Ecuador, ya que fue esencial para el desarrollo del país.

Figura 5: Turbinas Central Molino

Fuente: www.celec.com.ec/hidropaute

El 10 de septiembre de 1973, mediante decreto supremo Nro. 1042, se dicta la Ley Básica de Electrificación, reconociendo al INECEL como persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio y con autonomía económica y administrativa, para llevar adelante el Programa de Electrificación Nacional.[2]

INECEL como empresa responsable del proyecto, el 12 marzo de 1976, firma los contratos para la fase A y B del proyecto Paute Molino con las firmas ENTRECANALES Y TÁBORA de España y la firma IMPREGILO de Italia para la construcción de obras subterráneas, campamentos y construcción de la presa, respectivamente.[3]

El Proyecto Paute, para el desarrollo de sus fases A y B se ejecutó a través 17 contratos que cubrían toda la construcción de la presa, la cual tendría una capacidad de generación de 100 mil kilovatios cada una y con un costo superior a los 118 mil millones de sucres.

Inicialmente, el 40 por ciento del Proyecto fue financiado con créditos internacionales provenientes del BID (100 millones de dólares), el Banco Fiduciario de Italia (16 millones), Impregilo de Italia (40 millones), el Eximbak del Japón y de la Unión de Bancos Europeos (50 millones), entre otros créditos. Mientras que la parte ecuatoriana se financió con el aporte del Fondo de Electrificación constituido en su mayor parte de las regalías de la explotación petrolera.[4]

---

[2]CELEC EP-HIDROPAUTE/ Departamento Jurídico/ Archivo Legal.

[3]CELEC EP-HIDROPAUTE/ Departamento Jurídico/ Archivo Legal.

[4]CELEC EP-HIDROPAUTE/ Departamento Jurídico/ Archivo Legal.

En la construcción de la presa Daniel Palacios que se inició en 1978, solamente la excavación desde el lecho del río demandó 22 meses de trabajo y el retiro de 1'600.000 metros cúbicos de escombros, hizo que se consiguiera un largo lago artificial con capacidad para almacenar 120 millones de metros cúbicos de agua.

En este mismo año […] (1982) se realizan estudios de factibilidad y diseños definidos del Proyecto Mazar a cargo de la asociación de firmas consultoras *ELECTRO-HIGGECO-IDCO-INTEGRAL*.[5]

Despues de tres años de haber entrado en operación la fase A y B, se da inicio a la construcción de la fase C de la Central Paute Molino. Entrando en operación comercial el 3 de noviembre de 1991 con una capacidad de 575MW.

> En 1998 se concluyen los nuevos estudios definidos con las variantes constructivas, los cuales sirven para realizar la convocatoria internacional para la construcción de Mazar. Los estudios lo realizaron SWECO AB y BOCONSULT Cia. Ltda**.** Asi como tambien En el año de 1998 se expide la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, sus Reformas y Reglamentos, que elimina al INECEL para dar paso a la conformación de empresas de derecho privado de generación, distribución y transmisión, entre ellas HIDROPAUTE S.A.[6]

Luego de haber desarrollado los estudios, el 15 de mayo de 2003 Hidropaute S.A. obtuvo la autorización para la construcción de la Central Paute Mazar; en el 2004 se

[5]CELEC EP-HIDROPAUTE/ Departamento Jurídico/ Archivo Legal.

[6]CELEC EP-HIDROPAUTE/ Departamento Jurídico/ Archivo Legal.

realizó el proceso precontractual para contratar el Gerenciamiento, la obra civil y el equipamiento electromecánico, dando así inicio a la construcción del Proyecto el 10 marzo de 2005

En el 2006 se realiza el desvío del río Paute para dar inicio a la construcción de la Presa. Transcurrido dos años se coloca el rodete Francis de la Unidad N 1 y la Unidad N 2 un año más tarde.

> Luego de 11 años y bajo la estrategia de una transición gradual hacia una gerencia pública, el 13 de enero de 2009 se fusionan las empresas de generación: ELECTROGUAYAS S.A., HIDROAGOYAN S.A., HIDROPAUTE S.A., TERMOESMERALDAS S.A., TERMOPICHINCHA S.A. y una de transmisión, TRANSELECTRIC S.A, constituyéndose la CORPORACIÓN ELECTRICA DEL ECUADOR CELEC S.A.[7]

La construcción civil de la presa Mazar culmina en el 2010, y empezando la primera fase de llenado del embalse el 8 de febrero, la segunda fase el 14 de abril y terminando el 27 de junio con la tercera fase. Y oficialmente inaugurado el 29 de diciembre.

El 14 de Enero de 2010 mediante Decreto Ejecutivo N° 114 se conforma la Empresa Pública Estratégica Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, fecha desde la cual HIDROPAUTE pasa a ser Unidad de Negocio.También Durante el año 2010 se realizó varias actividades, como el proceso precontractual para contratar la construcción y el equipamiento electromecánico del Proyecto Hidroeléctrico Paute Sopladora, se firmó el

[7]CELEC EP-HIDROPAUTE/ Departamento Jurídico/ Archivo Legal.

contrato para realizar los Estudios Definitivos del Proyecto Hidroeléctrico Paute Cardenillo y el 21 mayo inició la construcción de la vía San Pablo-Quebrada Guayaquil.

Actualmente se encuentra realizando la construcción del Proyecto Hidroeléctrico Paute Sopladora, que inicio el 26 de abril del 2011 y en marzo de 2012 iniciaron los estudios para el proyecto Rio Zamora, el mismo que tienen un plazo para su ejecución de 18 meses.

1.3. BASE LEGAL

El 10 de septiembre de 1973, mediante decreto supremo Nro. 1042, se dicta la Ley Básica de Electrificación, reconociendo al INECEL (Instituto Ecuatoriano de Electrificación) como persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio y con autonomía económica y administrativa, para llevar adelante el Programa de Electrificación Nacional, encargada del Proyecto Paute, hasta que en 1999 se extinguió el INECEL en aplicación de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, que creó las empresas de generación y distribución eléctrica. Así nació Hidropaute S.A., constituida el 6 de enero de 1999, que tendría a su cargo impulsar el Proyecto Integral Paute-Mazar-Molino-Sopladora, para el aprovechamiento en cascada de la capacidad energética de la cuenca del río Paute.

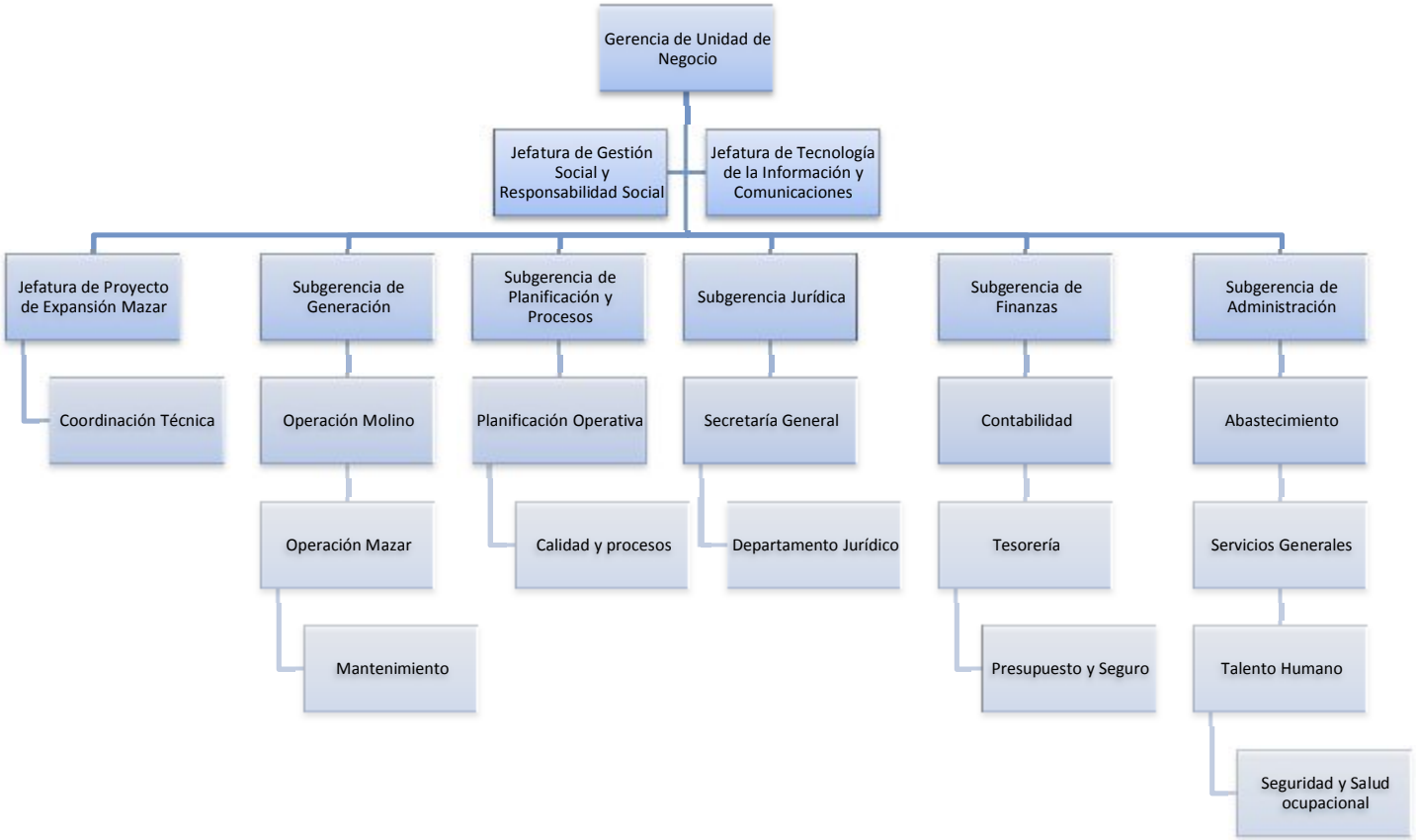
El 13 de enero del año 2009, De conformidad al Mandato No. 15, publicado en el Registro Oficial No. 393, mediante escritura pública ante el Notario Décimo Séptimo del cantón Quito Distrito Metropolitano, se fusionaron la Compañía de Generación Hidroeléctrica Paute HIDROPAUTE S.A., Compañía Nacional de Transmisión Eléctrica TRANSELECTRIC S.A., Compañía de Generación Termoeléctrica Pichincha TERMOPICHINCHA S.A., Compañía de Generación Hidroeléctrica Agoyán HIDROAGOYAN S.A., Compañía de Generación Termoeléctrica Guayas ELECTROGUAYAS S.A. y Compañía de Generación Termoeléctrica Esmeraldas

TERMOESMERALDAS S.A., como fruto de aquello, se constituye la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC S.A. inscrita en el Registro Mercantil el 26 de febrero de 2009.

Mediante decreto ejecutivo No. 220 del 14 de Enero de 2010, publicado en el Registro Oficial No. 128 de 11 de febrero de 2010, se crea la Empresa Pública Estratégica, CORPORACION ELECTRICA DEL ECUADOR, CELEC EP, como una entidad de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, con domicilio principal en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay. Fecha desde la cual HIDROPAUTE es Unidad de Negocio, que se encuentra a cargo del proyecto Paute Integral.

1.4. ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL

Figura 6: Estructura Orgánica de la Unidad de Negocio



Fuente: CELEC EP-HIDROPAUTE/ Departamento de Talento Humano

Gerente de la Unidad de Negocio

-Dr. Juan Leonardo Espinoza

Subgerente de Generación:

-Ing. Juan Chávez Cárdenas

Subgerente Administrativo:

-Ing. Freddy Vintimilla

Subgerente Legal:

-Dr. Juan Fernando Ramírez

Subgerente Financiero:

-Ing. Patricio Gonzalo Freire Sosa

Subgerente de Planificación y Procesos:

- Ing. Luis Alberto Ochoa Pesántez

1.5. PLAN ESTRATÉGICO

La Unidad de Negocio de Hidropaute basa su misión, visión, objetivos y valores institucionales en la Planificación Estratégica de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, que a su vez está alineada con las Normas Constitucionales y Legales, el Plan Nacional para el Buen Vivir, las Políticas Sectoriales e Intersectoriales, y el Plan Maestro de Electrificación, establecido para el periodo 2009-2013 del Ecuador.

Alineamiento al Plan Nacional del Buen Vivir

La Unidad de Negocio CELEC EP Hidropaute, alineándose a los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, se enmarca con el objetivo No. 4 referente al sector eléctrico, establecido como:

"Diversificar la matriz energética nacional, promoviendo la eficiencia y una mayor participación de energías renovables sostenibles."

1.5.1. Misión y Visión

La gestión de la Unidad de Negocio de Hidropaute está enmarcada en la Planificación Estratégica de la Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP, instituida bajo la administración del Dr. Esteban Albornoz, con la finalidad de mejorar el desempeño institucional y poder brindar un mejor servicio a la colectividad. Para lograr esto la Unidad apunta a una nueva forma de visualizar:

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

Visión: Ser la empresa pública líder que garantiza la soberanía eléctrica e impulsa el desarrollo del Ecuador.

1.5.2. Objetivos

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

1.5.3. Valores institucionales

Compromiso: Honramos todas nuestras responsabilidades como un deber cívico con la Patria, para llevar bienestar y desarrollo a todos los rincones del país. Nos impulsa nuestra lealtad con la misión de CELEC EP.

Transparencia: La información sobre nuestras acciones y resultados es clara, abierta y oportuna, siempre disponible al más exhaustivo escrutinio. Actuamos con la consciencia que lo que hacemos estará siempre a la luz pública.

Trabajo en equipo: Actuamos en la unidad, sabiendo que la integración sin barreras y coordinada de nuestros esfuerzos es superior a la suma de los aportes individuales. El poder de nuestra inteligencia colectiva es superior a la magnitud de nuestros retos.

Integridad: Nuestras acciones y decisiones están siempre enmarcadas en la legalidad y en la ética, enfrentando con decisión la corrupción en todas sus formas.

Construimos el progreso con nuestro recto accionar, manos limpias y respeto a la palabra empeñada.

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

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

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

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

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

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

1.6. FODA

Tabla 1: Matriz FODA Unidad de Negocio Hidropaute

MATRIZ FODA CELEC EP – HIDROPAUTE			
	Fortalezas		**Debilidades**
F1	Personal con alto perfil profesional	**D1**	Defectuoso manejo de procesos pre-contractuales y contractuales y su comunicación oportuna
F2	Conocimiento del Sector Eléctrico	**D2**	Falta de adecuada infraestructura física de oficinas de Cuenca
F3	Buenas relaciones con las autoridades del sector eléctrico	**D3**	Ausencia de políticas para investigación y desarrollo
F4	Bajo costo de producción	**D4**	Falta de adecuada comunicación externa
F5	Producción de bajo impacto ambiental	**D5**	Calificación, Control y desarrollo de proveedores
F6	Mayor generadora del país	**D6**	Inadecuado control de documentos y archivos
F7	Control sobre la operación		
F8	Compromiso del personal		
F9	Disponer de la capacidad instalada óptima para la generación		
F10	Imagen de liderazgo		
F11	Conciencia y responsabilidad ambiental		
F12	Apoyo de autoridades para la actualización tecnológica y modernización		

F13	Asignación exclusiva CELEC EP para ejecutar proyectos de expansión		
	Oportunidades	**Amenazas**	
O1	Apertura de Fuentes de financiamiento del Estado	**A1**	Sedimentación
O2	Nuevas tecnologías	**A2**	Fenómenos naturales
O3	Posibilidad de alianzas estratégicas y cooperación	**A3**	Vías de acceso a la central en mal estado
O4	Transferencia tecnológica y de conocimiento	**A4**	Resistencia de comunidades y organizaciones al desarrollo de nuevos proyectos, ONG's
O5	Nuevas oportunidades de negocio (mercados de carbono, energías renovables)	**A5**	Calentamiento global
O6	Crecimiento de la demanda de energía eléctrica	**A6**	Endurecimiento de normas ambientales
O7	Poder de mercado	**A7**	Riesgo hidrológico
O8	Disponibilidad de nuevas tecnologías		
O9	Exenciones tributarias		
O10	Nuevas tendencias del sector		
O11	Nuevos administradores en el sector eléctrico		
O12	Disponibilidad de fondos externos para gestión ambiental		
O13	Mayor oferta de profesionales		
O14	Actitud y apertura de las autoridades para proyectos de generación		

Fuente: Departamento de Calidad y Procesos
Elaboración: Las Autoras

1.6.1. Análisis FODA

El análisis FODA nos permite visualizar:

- **Fortalezas**

La Unidad de Negocio Hidropaute al ser una de las empresas de mayor generación de energía del país y por la trascendencia que tiene, cuenta con un amplio conocimiento dentro sector energético.

En la actualidad la apertura que brinda el gobierno a los proyectos emblemáticos que corresponde al sector eléctrico facilita la comunicación entre las autoridades. A su vez manejan un plan de posicionamiento de la marca, mediante diversos medios de comunicación.

A fin de contribuir al mejoramiento ambiental posee una política de gestión ambiental encaminada a generar energía de calidad minimizando la contaminación, también cuenta con programas de salud ocupacional tanto para el personal como las zonas de influencia.

- **Debilidades**

Se ha evidenciado como debilidad de la empresa los procesos contractuales y precontractuales que no satisfacen las especificaciones establecidas en los diversos contratos y falta de comunicación oportuna de los informes.

En cuanto a las instalaciones administrativas, si bien cuenta con una infraestructura nueva, no posee una adecuada distribución de los departamentos por ser un espacio reducido para laborar.

La Unidad de Negocio Hidropaute, no cuenta con políticas encaminadas a la investigación y desarrollo de nuevos proyectos, por lo que requieren de ayuda externa para estudios de nuevos proyectos.

Siendo parte de la Corporación CELEC EP, la comunicación con el resto de Unidades de Negocio y la Matriz no es la óptima para desenvolver las actividades con normalidad.

- **Oportunidades**

Actualmente se ha evidenciado el apoyo del gobierno al sector eléctrico lo que facilita a la Unidad de Negocio Hidropaute, pueda acceder a los créditos que otorga el Estado.

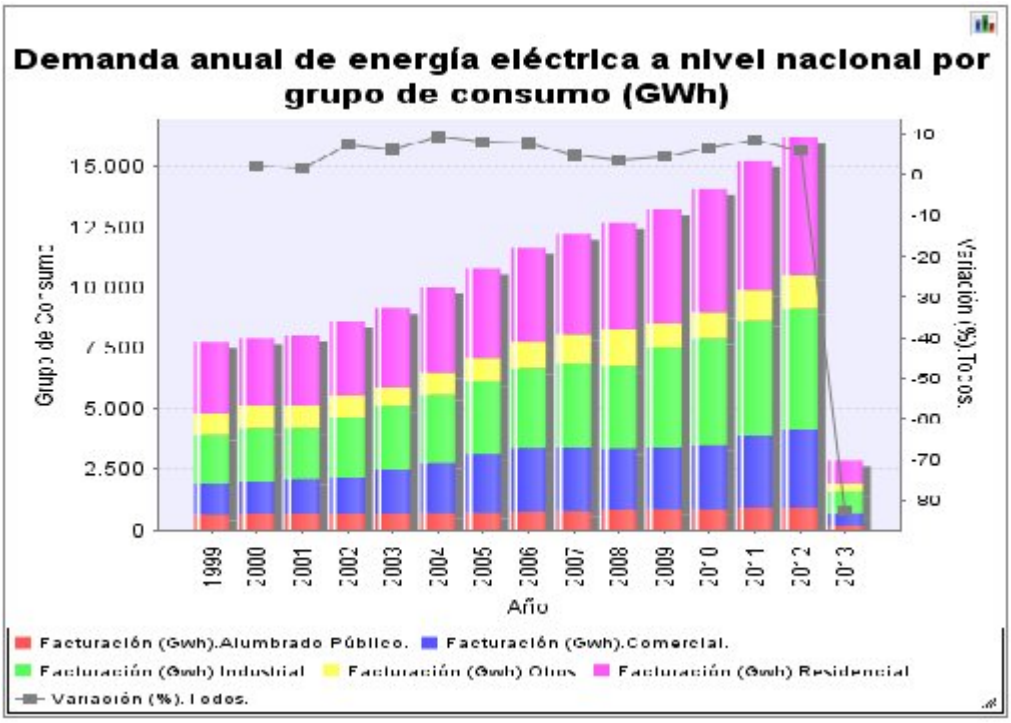
La evolución del mercado eléctrico Ecuatoriano, en lo que a demanda de energía y potencia se refiere, ha mantenido una situación de crecimiento sostenido durante los últimos años lo que beneficia potencialmente a la Unidad de Negocio Hidropaute, a continuación se muestra la demanda anual de energía que soporta lo indicado;

Tabla 2: Demanda Anual de Energía

Año	Todos	Alumbrado Público	Comercial	Industrial	Otros	Residencial
1999	7,730.69	593	1,263.99	2,072.556	841	2,960.304
2000	7,904.293	620	1,362.007	2,218.428	900	2,803.321
2001	8,010.249	634	1,432.415	2,139.393	889	2,915.741
2002	8,612.434	664	1,496.524	2,460.192	894	3,098.3
2003	9,151.318	675	1,805.042	2,589.588	812	3,269.645
2004	9,994.291	697	2,051.335	2,792.609	938	3,515.636
2005	10,810.729	716	2,377.566	3,052.408	963	3,702.236
2006	11,636.802	741	2,598.147	3,332.517	1,068.811	3,896.087
2007	12,189.254	765	2,633.773	3,478.32	1,216.518	4,095.187
2008	12,653.441	806	2,519.613	3,418.365	1,524.203	4,384.857
2009	13,217.919	820	2,532.705	4,147.864	1,045.501	4,672.282
2010	14,076.614	812	2,672.33	4,416.76	1,061.304	5,114.184
2011	15,248.799	883	2,955.818	4,797.848	1,261.215	5,350.949
2012	16,169.563	913	3,208.857	5,012.349	1,411.565	5,623.78
2013	2,827.341	148	539	873	300	968

Fuente: www.conelec.gob.ec
Elaboración: Las Autoras

Figura 7: Demanda Anual de Energía



Fuente: www.conelec.gob.ec
Elaboración: Funcionarios de CONELEC

- **Amenazas.**

Los fenómenos naturales representan un gran potencial de riesgo, debido a la ubicación de las centrales y proyectos, ya que puedan provocar daños irreversibles en las centrales, y poblaciones aledañas.

Si bien la creación de una nueva generadora de energía eléctrica brinda un gran aporte a la economía del país, esto implica la expropiación de la población que habita en las zonas de influencia directa, a fin de instalar y construir los proyectos lo que provoca la resistencia y oposición de las comunidades.

Durante años el mantenimiento de las vías de acceso a los proyectos ha sido escaso, en la actualidad se encuentra en construcción la vía Sevilla de Oro – San Pablo, iniciada en Agosto de 2011, a cargo de la firma constructora Hidalgo & Hidalgo, la

obra es financiada por CELEC EP Hidropaute, que se estima culminará en el 2014.

1.7. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

El Plan Operativo Anual es un documento donde las organizaciones programan sus actividades o proyectos, este contiene elementos como objetivos, estrategias y metas, que deben cumplirse en un coto plazo.

El Plan Operativo Anual de la empresa está alineado a la planeación estratégica. En él están definidos los proyectos que se desarrollaran durante el año, los mismos que contiene la siguiente información: nombre del proyecto, responsable del proyecto, tiempo, metas, indicadores y su respectivo presupuesto. La manera de ejecutar el POA es de forma trimestral, en la cada trimestre se mide el grado de cumplimiento de la actividad tanto económicamente como avance de la obra.

1.8. POLÍTICAS Y REGLAMENTOS INTERNOS

A partir de la constitución de CELEC EP, está empieza a crear y emitir disposiciones, resoluciones, políticas, y reglamentos; que deben ser cumplidas en todas las Unidades de Negocio, mismas que exponemos a continuación:

1.8.1. Reglamento Interno CELEC EP

A partir del 7 de marzo de 2013, entra en vigencia el Reglamento Interno de trabajo, mismo que "tiene por objeto regular las relaciones entre la Corporación, en calidad de empleadora y sus servidores, garantizar y normar el desenvolvimiento de las relaciones laborales y facilitar el desarrollo de las actividades de trabajo en un ambiente de cordialidad, armonía y colaboración, de forma que se establezcan

condiciones particulares para las actividades que la Corporación desarrolla con el aporte del personal que mantiene bajo su dependencia laboral."[8]

Anteriormente la Unidad de Negocio, a fin de normar las relaciones laborales se basaba en el Código de Trabajo No. 7 publicada en el suplemento del Registro Oficial No. 167 de fecha 16 de diciembre de 2005, así como la Ley Orgánica de Empresas Publicas.

1.8.2. Reglamento General para el pago de Viáticos, Subsistencias, Transporte y Movilización

Este Reglamento "tiene por objeto definir la base normativa y de procedimiento que permita a CELEC EP cancelar los valores correspondientes al pago de viáticos, subsistencias, transporte y movilización, cuando el personal se desplace a cumplir tareas requeridas por la Corporación fuera del domicilio y lugar habitual de trabajo, y controlar el uso correcto del tiempo de trabajo y otros recursos de la Corporación."[9] Mismo que entró en vigencia a partir del 20 de junio de 2012 mediante Resolución No. CELEC EP-GG-216-12.

1.8.3. Política de Gestión Integral

La Unidad de Negocio HIDROPAUTE mediante esta política, se compromete a generar energía eléctrica mejorando continuamente la gestión de calidad, ambiental, de seguridad y salud ocupacional; precautelando la salud del personal ante lesiones y

[8] Reglamento Interno, CELEC EP, Art. 2 Objeto del Reglamento, 2012

[9] Reglamento General para el pago de Viáticos, Subsistencias, Transporte y Movilización, CELEC EP, Art. 1 Objeto, 2011

enfermedades ocupacionales, y minimizando la contaminación ambiental, en cumplimiento de las normas, disposiciones legales y compromisos suscritos.

Con la implementación de esta política la Unidad de Negocio Hidropaute mantiene especial énfasis en el cuidado del medioambiente.

Los objetivos específicos que se persiguen bajo el marco del sistema de gestión ambiental son:

- "Establecer normas y procedimientos para el manejo de áreas operativas, de servicios, de apoyo y mantenimiento de la Unidad de Negocio Hidropaute.

- Implementar los procesos para el cumplimiento de la legislación ecuatoriana en lo referente a estudios de impacto ambiental, auditorías ambientales, obtención y mantenimiento de licencias ambientales.

- Asesorar y vigilar los procesos de fiscalización de los proyectos de expansión.

- Participar en la implementación y mantenimiento de los Sistemas Integrados de Gestión.

- Brindar asesoría permanente y de forma transversal a la empresa y sus diferentes áreas de gestión en sus actividades cotidianas y de proyectos."[10]

[10] CELEC EP HIDROPAUTE, *Informe de Gestión,* 2011, pág. 44

1.8.4. Resolución CELEC EP-GG-107-10

Resolución emitida el 15 de julio de 2010, bajo la administración del Ing. José Medardo Cadena como Gerente General, con el objeto de regular la aplicación de las fases de programación, formulación, aprobación, ejecución, evaluación y liquidación del Presupuesto General, que permita medir el grado de esfuerzo y cumplimiento de cada Unidad de Negocio en el logro de sus metas y para la toma oportuna de decisiones.[11]

1.8.5. Resolución CELEC EP-GG-075-11 Instructivo para el manejo del Fondo Fijo de Caja Chica

Resolución emitida el 23 de marzo de 2011, bajo la administración del Ing. Eduardo Barredo como Gerente General, cuyo objeto es establecer los lineamientos que permitan un manejo ágil, eficiente y oportuno para el manejo de los recursos, así como establecer los responsables y los controles respectivos.

1.9. CENTRALES Y PROYECTOS DE LA UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE

La unidad de Negocio Hidropaute, tiene a su cargo la administración del proyecto Paute Integral conformado por las centrales Mazar y Molino, así como también la construcción del Proyecto Sopladora y el desarrollo de los estudios definitivos del Proyecto Paute Cardenillo, localizado entre las provincias del Azuay, Cañar y Morona Santiago, distribuidos a lo largo de la Cuenca del Río Paute.

[11]CELEC EP, *Resolución CELEC EP-GG-107-10*, 2010, Art. 1 Objetivo de las Normas, pág. 2

Tabla 3: Capacidad Instalada de Centrales y Proyectos

ETAPA	FASE	PRESA	CENTRAL	CAPACIDAD INSTLADA (MW)
I	A y B	Daniel Palacios	Molino	550
	C	Daniel Palacios	Molino	550
II		Mazar	Mazar	170
III			Sopladora	487
IV			Cardenillo	400
TOTAL				2147

Tabla N°3: Fuente: www.celec.com.ec/hidropaute
Elaboración: Las Autoras

1.9.1. Central Mazar

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

Mazar contribuye con la sustitución de energía térmica, ahorrando más de 100 millones de galones de combustible, en su mayoría diésel importado. Además incrementa la energía media de Molino y la futura central Sopladora en más del 12%.

Figura 8: Vista Panorámica Presa Mazar

Fuente: CELEC EP Hidropaute Departamento de Operación Mazar

1.9.2. Central Molino

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

La central Molino dispone de dos sistemas de conducción independientes (Fases AB y C) que fueron construidos entre 1975 y 1991, cada una con un caudal de diseño de 100 m3/s.

Figura 9: Vista Panorámica Presa Daniel Palacios

Fuente: CELEC EP Hidropaute Departamento de Operación Molino

1.9.3. Proyecto Sopladora

El proyecto Paute Sopladora se encuentra aguas abajo de la central Molino, captará los caudales turbinados de hasta 150 m3/s, directamente de los dos túneles de descarga de la Central Paute-Molino, conducirá hasta la casa de máquinas, a través de un sistema de un túnel de presión de 5,5 km de longitud y tubería de presión,

Sopladora contará con tres unidades generadoras tipo Francis, diseñadas para un caudal de 150 m3/s y una altura neta de 361,90m. La potencia de la Central es 487 MW y aportará anualmente 2770 GWh al Sistema Nacional Interconectado.

El 20 de octubre de 2010 se firmó el contrato Comercial con el Consorcio China *Gezhouba Group Company* – FOPECA S.A, encargados de la construcción del proyecto.

Figura 10: Proyecto Sopladora en Construcción

Fuente: CELEC EP Hidropaute-Departamento de Coordinación Técnica

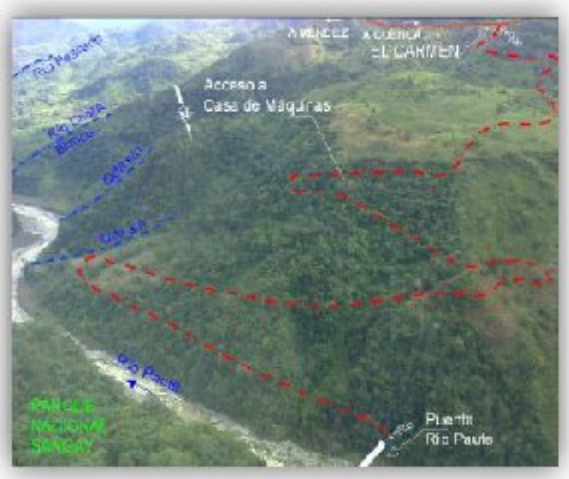
1.9.4. Proyecto Cardenillo

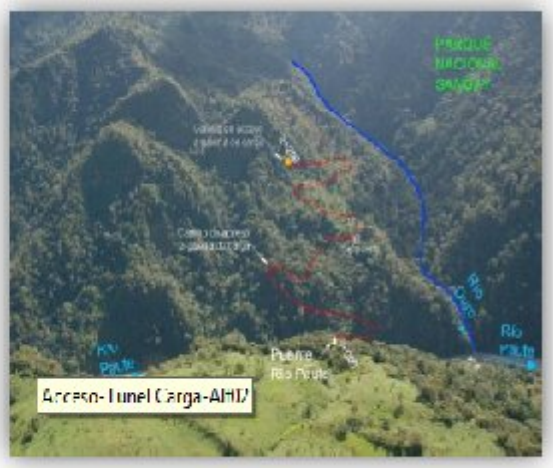
El Proyecto Paute Cardenillo se desarrollará directamente aguas abajo de la central Paute Sopladora, con una conexión directa entre las dos centrales, por lo cual ambas centrales utilizarán el mismo caudal. Se estima una potencia instalada de al menos 400 MW y 2200 GWh. El 23 de diciembre de 2010 se firmó el contrato con el Consorcio POYRY–CAMINOSCA para la realización de los estudios de Pre factibilidad, Factibilidad y Definitivos.

Figura 11: Vista Panorámica Ubicación Proyecto Cardenillo

Fuente: CELEC EP Hidropaute – Departamento de Coordinación Técnica

Figura 12: Camino de Acceso a Casa de Máquinas y al Portal de Túnel de Carga





Fuente: CELEC EP Hidropaute – Departamento de Coordinación Técnica

1.9.5. Proyecto Río Zamora

Dado el gran potencial hidro-energético existente en el curso inferior del Río Zamora, constituye un proyecto de significativa importancia para alcanzar la soberanía energética del Ecuador, por lo que se contrataron los Estudios de Pre factibilidad del Proyecto Hidroeléctrico Río Zamora, con la Comisión Federal de Electricidad de México, Empresa Pública, con gran experiencia en el desarrollo de proyectos hidroeléctricos.

El objetivo general de los estudio que actualmente se ejecutan consiste en analizar de manera integral, considerando factores técnicos, económicos, ambientales, sociales, a nivel de pre factibilidad, el potencial hidroenergético del tramo bajo del río Zamora, comprendido entre la confluencia de los ríos Bomboiza y Namangoza. Los estudios iniciaron en marzo del 2012 con un plazo de ejecución de 18 meses.

Figura 13: Camino de Acceso a Casa de Máquinas y al Portal de Túnel de Carga

Fuente: CELEC EP Hidropaute – Departamento de Coordinación Técnica

1.10. CEDULAS PRESUPUESTARIAS DE INGRESOS Y GASTOS DE LOS PERIODOS 2010- 2012

Para un adecuado manejo de las cedulas presupuestarias, se creyó conveniente consolidar las cedulas arias bajo una misma estructura, que permita realizar un análisis comparativo bajo un mismo lineamiento.

1.10.1. Cédula de Ingresos y Gastos 2010

Tabla 4: Cedulas presupuestarias de Ingresos y Gastos año 2010

CELEC EP - UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE			
CEDULAS PRESUPUESTARIAS 2010			
CODIGO	**INGRESOS**	**PRESUPUESTADO**	**EJECUTADO**
41	INGRESOS OPERACIONALES	89.722.217,93	113.597.552,30
TOTAL INGRESOS		**89.722.218**	**113.597.552**
CODIGO	**EGRESOS**	**PRESUPUESTADO**	**EJECUTADO**
511	CEDULA DE COSTOS DE PRODUCCION OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	95.478.148,75	56.134.675,59
611	CEDULA DE GASTOS	8.654.131,08	5.035.491,50
132	CÉDULA DE INVERSIONES (PAI)	44.032.898,09	51.096.888,28
121	CÉDULA INVERSIONES PARA GESTIÓN OPERATIVA (IGO)	31.264.756,62	3.215.893,51
TOTAL EGRESOS		**179.429.935**	**115.482.949**

Tabla N°4: Fuente: Departamento de Presupuesto y Seguro
Elaboración: Las Autoras

1.10.2. Cédula de Ingresos y Gastos 2011

Tabla 5: Cedulas presupuestarias de Ingresos y Gastos año 2011

CELEC EP - UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE CEDULAS PRESUPUESTARIAS 2011			
CODIGO	**INGRESOS**	**PRESUPUESTADO**	**EJECUTADO**
41	INGRESOS OPERACIONALES	70.496.656,49	78.901.602
42	INGRESOS NO OPERACIONALES	0	8.156,70
43	FINANCIAMIENTO INVERSIONES	125.544.708,69	0
TOTAL INGRESOS		**196.041.365**	**78.909.758**
CODIGO	**EGRESOS**	**PRESUPUESTADO**	**EJECUTADO**
511	CEDULA DE COSTOS DE PRODUCCION OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	58.501.740,22	39.023.302,05
611	CEDULA DE GASTOS	20.953.698,85	5.641.524,35
132	CÉDULA DE INVERSIONES (PAI)	125.544.708,69	170.518.215,39
121	CÉDULA INVERSIONES PARA GESTIÓN OPERATIVA (IGO)	28.148.027,20	1.632.712,65
TOTAL EGRESOS		**233.148.175**	**216.815.754**

Fuente: Departamento de Presupuesto y Seguro
Elaboración: Las Autoras

1.10.3. Cédula de Ingresos y CAPITULO II Gastos 2012

Tabla 6: Cedulas presupuestarias de Ingresos y Gastos año 2012

CELEC EP - UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE CEDULAS PRESUPUESTARIAS 2012			
CODIGO	**INGRESOS**	**PRESUPUESTADO**	**EJECUTADO**
41	INGRESOS OPERACIONALES	62.556.295,00	50.746.019,24
42	INGRESOS NO OPERACIONALES	120,00	838.370,87
TOTAL INGRESOS		**62.556.415**	**51.584.390**
CODIGO	**EGRESOS**	**PRESUPUESTADO**	**EJECUTADO**
511	CEDULA DE COSTOS DE PRODUCCION OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	62.581.831,97	29.036.172,00
611	CEDULA DE GASTOS	8.160.826,11	5.811.785,92
132	CÉDULA DE INVERSIONES (PAI)	176.008.363,50	128.547.297,63
121	CÉDULA INVERSIONES PARA GESTIÓN OPERATIVA (IGO)	21.075.224,56	8.124.543,31
TOTAL EGRESOS		**267.826.246**	**171.519.799**

Fuente: Departamento de Presupuesto y Seguro
Elaboración: Las Autoras

2. DIAGNÓSTICO DE PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

2.1. PRESUPUESTO

El Presupuesto es el cálculo anticipado a los hechos de una actividad económica, que se estima será necesaria para hacer frente a ciertos gastos y las fuentes de fondos para su financiamiento que debe cumplirse en periodo anual y bajo ciertas condiciones previstas.

2.2. ETAPAS DEL CICLO PRESUPUESTARIO

Para las etapas del ciclo presupuestario la Unidad de Negocio Hidropaute, en concordancia con la normativa legal vigente del Ecuador, basa dicho proceso en las siguientes, mismas que son cumplidas a total cabalidad:

a) LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS, 24 de julio de 2009, Asamblea Nacional;

b) DECRETO EJECUTIVO No. 220, creación de CELEC EP, 14 de enero de 2010, Presidencia de la República;

c) CÓDIGO ORGÁNICO DE PLANIFICACIÓN Y FINANZAS PÚBLICAS, 20 de octubre de 2010 (Capitulo II y Capitulo III, en lo pertinente), Asamblea Nacional;

d) NORMAS TÉCNICAS DE PRESUPUESTO ACTUALIZADAS, 11 de octubre de 2011 (en lo pertinente), Asamblea Nacional;

e) REGLAMENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO GENERAL DE CELEC EP, Resolución No. CELEC EP-GG-107-10, 15 de julio de 2010, Gerencia General.

f) POLÍTICAS Y DIRECTRICES FINANCIERAS Y PRESUPUESTARIAS, 12 de octubre de 2011; Dirección Administrativa Financiera CELEC EP – Jefatura Financiera.

Figura 14: Etapas del Ciclo Presupuestario

Elaborado por: Autoras

A continuación se detallan las etapas del Ciclo Presupuestario desarrolladas en la Unidad de Negocio Hidropaute:

2.2.1. Programación presupuestaria.

Definición: se define como los programas anuales a incorporar en el presupuesto, con la identificación de las metas de la producción final de bienes y servicios, los recursos humanos, materiales físicos y financieros necesarios y los impactos o resultados esperados.[12]

Cronograma de elaboración de la proforma presupuestaria

El Área de Presupuesto elaborara hasta el 15 de enero de cada año el cronograma para la programación y formulación de la proforma del Presupuesto General de CELEC EP para el siguiente ejercicio económico, que será aprobado por la Gerencia General hasta el 31 de enero.

Directrices en la elaboración de la Proforma Presupuestaria

- "La unidad de Presupuesto responsable de la programación elaborara marco y políticas de ingresos, gastos, endeudamiento e inversiones para el ejercicio anual.

- La programación Presupuestaria de las inversiones orientadas a la expansión de las unidades de Negocio, que se financian con recursos del Estado, deberán tener la aprobación de prioridad y viabilidad económica otorgado por SENPLADES".[13]

---

[12]CELEC EP, *RESOLUCION No. CELEC EP-GG-107-10*. En Concordancia con el Art. 97 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas. En Concordancia con las Normas Técnicas de Presupuesto Pág. 11 Literal 2.2.1

[13]CELEC EP, *RESOLUCION No. CELEC EP-GG-107-10*, Op. Cit. Pág. 11

Programación de Ingresos

Los ingresos del presupuesto de CELEC EP, estarán conformados por la facturación que emita la Matriz y que corresponden a las Unidades de Negocio de Generación y Transmisión, más otros ingresos que no son de Operación (Transferencias Fiscales, arriendos, comunicaciones, otros.

Programación de egresos.

- Los gastos deberán presupuestarse aplicando el criterio de calidad del gasto, buscando la eficiencia en la operatividad de las Unidades de Negocio de CELEC EP.

- Las compras de bienes y servicios que realice la Matriz y las Unidades de Negocio, se sujetarán al Plan Nacional de Contrataciones, que señala la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas (LONSCP), en base a una planificación dirigida a sostener la operatividad de la empresa, manteniendo los stocks necesarios.

2.2.2. Formulación presupuestaria

Definición

Es la fase del proceso de elaboración de la Pro forma presupuestaria que permite expresar los resultados de la programación presupuestaria bajo una presentación estandarizada según clasificadores presupuestarios, con el objeto de facilitar su

exposición, posibilitar su fácil manejo y comprensión, así como permitir su agregación y consolidación

Estructura de los presupuestos

Los presupuestos se estructurarán de acuerdo a la Unidad de Negocio, la naturaleza económica de los ingresos y gastos, y las finalidades que se persiguen en estos.

Expedición y actualización del Clasificador Presupuestario

Las clasificaciones presupuestarias se expresarán en el correspondiente clasificador que serán definidos y actualizados por el Área de Presupuestos de CELEC EP.

Proceso de análisis y validación de proformas de Unidades de Negocio

Las proformas Presupuestarias de las Unidades de Negocio, remitidas al área de Presupuesto de CELEC EP, serán sometidas al análisis y validación de su consistencia técnica económica.

Aprobación del Presupuesto General de la Empresa Pública CELEC EP

La Dirección Financiera presentará hasta el 15 de junio de cada año el Presupuesto General a la Gerencia General y Directorio de CELEC EP, para su conocimiento y aprobación.

2.2.3. Ejecución presupuestaria

Definición.- Comprende el conjunto de acciones destinadas a la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros asignados en el presupuesto con el

propósito de obtener los bienes y servicios en la cantidad, calidad y oportunidad previstos en el mismo.[14]

Certificación Presupuestaria.- Ninguna entidad u organismo público podrán contraer compromisos, celebrar contratos, ni autorizar o contraer obligaciones, sin la emisión de la respectiva certificación presupuestaria.[15]
El subgerente financiero es el encargado de aprobar los pagos mediante la emisión de un certificado de disponibilidad presupuestaria.

Programación de la Ejecución Presupuestaria

La programación de la ejecución del presupuesto consiste en proyectar la distribución temporal, en los sub-períodos que se definan dentro del ejercicio fiscal anual, de la producción de bienes y servicios que las instituciones entregarán a la sociedad y los requerimientos financieros necesarios para ese propósito. En el primer caso se definirá como programación física y, en el segundo, como programación financiera.[16]

Programación Indicativa Anual de la Ejecución (PIA)

Dentro de los quince días subsiguientes a la fecha de aprobación del Presupuesto, se comunicará a cada Unidad de Negocio el Presupuesto aprobado para la Programación Indicativa Anual de Ejecución.[17]

---

[14]CELEC EP, *RESOLUCION No. CELEC EP-GG-107-10*. En concordancia con las Normas Técnicas de Presupuesto Pág. 24 Literal 2.4.1, en Concordancia con el Art. 113 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas.

[15] Tomado del Art. 115 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas.
[16] Tomado de las Normas Técnicas de Presupuesto Pág. 25 Literal 2.4.2
[17]CELEC EP, *RESOLUCION No. CELEC EP-GG-107-10*, Op. Cit. pág. 5

Programación Financiera del Gasto

"La programación Financiera del Gasto es la previsión periódica de los requerimientos financieros dispuestos para cubrir las necesidades de recursos requeridos para la obtención de los bienes y servicios.
Deberá considerar las etapas de compromiso, contratación de los recursos y devengamiento o recepción de los mismos."[18]

Modificación del presupuesto

"Las modificaciones que representen, cambios a los techos presupuestarios por grupos y fuente, como consecuencia del análisis de las necesidades de sus Unidades, o sean en inversiones de expansión, obligatoriamente solicitaran a través del área de Presupuestos, su aprobación con la justificación necesaria a la Gerencia General de CELEC EP.

Cuando una Unidad de Negocio requiera de aumentos o disminuciones en partidas de gasto que no afecten el techo presupuestario y signifiquen cambios entre partidas de gastos corrientes, de funcionamiento administrativo u operacionales, se aprobaran por el Gerente de cada Unidad de Negocio, y deberá comunicar el particular a la Unidad de Presupuesto de la Matriz.
De las modificaciones aprobadas quedará constancia el documento suscrito por la autoridad designada en las Unidades de Negocio, según corresponda."[19]

Reformas Presupuestarias.

Se consideraránn reformas presupuestarias, las modificaciones en las asignaciones aprobadas, que alteren los techos del presupuesto inicial asignado, deberán solicitar a través del Area de Presupuesto a la Gerencia General de CELEC EP su aprobacion.

[18]CELEC EP, *RESOLUCION No. CELEC EP-GG-107-10*. Op. Cit. pág. 3
[19]Idem., p. 6.

Las modificaciones se harán sobre los saldos disponibles no comprometidos de las asignaciones y condrán un informe de sustento.[20]

2.2.4. Evaluación de la Ejecución Presupuestaria.

Definición.- La evaluación es la fase del ciclo presupuestario que tiene como propósito, a partir de los resultados de la ejecución presupuestaria, analizar los desvíos con respecto a la programación y definir las acciones correctivas que sean necesarias y retroalimentar el ciclo.[21]

Contenido y finalidad.- Fase del ciclo presupuestario que comprende la medición de los resultados físicos y financieros obtenidos y los efectos producidos, el análisis de las variaciones observadas, con la determinación de sus causas y la recomendación de medidas correctivas.[22]

Periodicidad

La evaluación presupuestaria se hará de manera concomitante, o simultánea, a la ejecución presupuestaria y ex-post, a la finalización del ejercicio fiscal. […]. [23] En el primer caso se expondrán sus resultados por períodos mensuales para la evaluación que compete a las Unidades de Negocio y trimestral en lo que concierne a la evaluación global del presupuesto CELEC EP.[24]

Las medidas correctivas que surjan de la evaluación se orientarán, a establecer la conveniencia de acelerar, suspender, diferir o reformular la ejecución de los programas presupuestarios y, como consecuencia de ello, las reasignaciones de recursos a otros programas nuevos o existentes, definición de nuevo financiamiento,

[20]CELEC EP, *RESOLUCION No. CELEC EP-GG-107-10*. Op. Cit. pag.6
[21]Idem., pág.6. En concordancia con las Normas Técnicas de Presupuesto pág. 35 literal 2.5.1
[22] Tomado del Art. 119 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas.
[23] Tomado de las Normas Técnicas de Presupuesto pág. 35 literal 2.5.2

[24]CELEC EP, *RESOLUCION No. CELEC EP-GG-107-10*. Op. Cit. pag. 7

replanteamiento de metas de producción y resultados, cambios en los responsables de la gestión de los programas, u otras q fueren pertinentes.[25]

Informes

El Área de Presupuesto elaborará para de manera trimestral, semestral y anual el informe de evaluación financiera de la ejecución presupuestaria.
El análisis incluirá las conclusiones y recomendaciones que correspondan tanto para el manejo global de la ejecución que concierne a CELEC EP, cuanto para cada unidad de negocio.[26]

Cierre y Liquidación presupuestaria

El Presupuesto se cerrará el 31 de diciembre de cada año. Toda operación que implique afectación presupuestaria de alguna naturaleza se realizará hasta esa fecha por lo que, con posterioridad a la misma, no podrán contraerse compromisos ni obligaciones que afecten el presupuesto clausurado. Una vez finalizado el presupuesto procederá al cierre contable.[27]

La liquidación presupuestaria contendrá:

- El detalle de la ejecución de los ingresos
- La ejecución de los gastos

[25]CELEC EP, *RESOLUCION No. CELEC EP-GG-107-10*. Op. Cit. pág. 7
[26]Idem., pág. 7
[27]Idem., pág. 7. En concordancia Código Orgánico de Planificación y Finanzas Art. 121

Tabla 7: Diagnostico del proceso del Departamento de Presupuesto

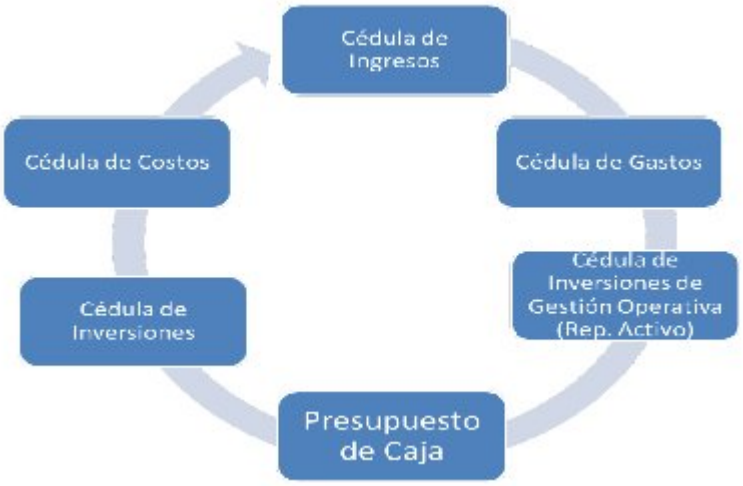
AREA:	**PRESUPUESTO**	
PROCESO	**OBSERVACIONES**	**PROPUESTA DE MEJORA**
Programación Presupuestaria	La programación Presupuestaria de Ingresos y Gastos se elabora o realiza en base a un cronograma presentado hasta el 15 de enero que será aprobado hasta el 31 de enero de cada año lo cual es idóneo a fin de abarcar los objetivos para dicho periodo presupuestario y cumplir con lo establecido en el Art. 97 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Publicas así como de los reglamentos y leyes vigentes en nuestro país para este proceso.	
Formulación Presupuestaria	En este proceso se elabora la Proforma presupuestaria, que indica los resultados de la programación, expresada mediante clasificadores presupuestarios, sin embargo la cuenta contable es la misma que el código de la partida presupuestaria.	Organizar los Clasificadores, con la estructura en base al clasificador presupuestario actualizado en el Ministerio de Economía y Finanzas
Aprobación Presupuestaria	La Dirección Financiera de CELEC EP MATRIZ, es la encargada de presentar hasta el 15 de junio de Cada año la Proforma presupuestaria consolidada, tanto a la Gerencia General como al Directorio de CELEC EP, para su conocimiento y aprobación.	
Ejecución Presupuestaria	La ejecución presupuestaria da cumplimiento al Art. 115 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas, ya que para proceder a cada pago debe emitirse un certificado de disponibilidad presupuestaria, debidamente autorizada por el Subgerente Financiero, este documento habilita el desembolso de los fondos.	Implementación de un módulo para presupuestos en el sistema IFS, ya que su manejo se efectúa en forma manual y esto incrementa el riesgo de no constar con información veraz.

Evaluación de la Ejecución Presupuestaria	En este proceso la Unidad de Negocio Hidropaute, mide y compara el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el presupuesto, y emite un informe de ejecución a Matriz, este a su vez consolida la ejecución de todas la Unidades y las remite al Directorio así como a los diversos entes de control. Este proceso es correcto ya que evidencia los resultados obtenidos en un determinado periodo, dando cumplimiento al Art. 119 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Publicas.	
Clausura y Liquidación Presupuestaria	Dando cumplimiento al Art. 121 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas se clausura el presupuesto anual el 31 de diciembre de cada año.	

Fuente: Departamento de Presupuesto y Seguro
Elaboración: Las Autoras

2.3. ESTRUCTURA Y CONTENIDO DEL PRESUPUESTO DE CELEC EP – UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE

Figura 15: Componentes del Presupuesto de CELEC EP



Fuente: Departamento de Presupuestos CELEC EP Matriz
Elaboración: Departamento de Presupuestos CELEC EP Matriz

2.3.1. Conformación del Presupuesto CELEC EP

2.3.1.1. Presupuesto de Ingresos

Estarán conformados por la facturación emitida por la Matriz y que correspondan a las unidades de Negocio de Generación y Transmisión, más otros ingresos que no son de Operación, tales como: Transferencias fiscales, arriendos, comunicaciones, otros.[28]

2.3.1.2. Presupuesto de Gastos de Administración

El presupuesto de gastos administrativos (PGA) es considerado como la parte medular de todo presupuesto porque se destina la mayor parte del mismo; son estimados que cubren la necesidad inmediata de contar con todo tipo de personal para sus distintas unidades, buscando darle operatividad al sistema. Debe ser lo más austero posible sin que ello implique un retraso en el manejo de los planes y programas de la empresa.[29]

Características

- Las remuneraciones se fijan según la realidad económica de la empresa y no en forma paralela a la inflación.
- Son gastos indirectos. Son gastos considerados dentro del precio que se fija al producto o servicio.
- Para calcular el total neto, se debe calcular al total la deducción de las retenciones y aportaciones por ley de cada país.

[28]CELEC EP, *Políticas y Directrices Financieras y Presupuestarias,* 2011, pág. 14
[29]Idem., pág. 15

2.3.1.3. Presupuesto de Costos de Operación y Mantenimiento

Son estimaciones relacionadas con el giro de Negocio de CELEC EP, desde su producción hasta los gastos de ofertar el producto. Comprende los aspectos que integran procesos de Administración, operación y Mantenimiento, de la Corporación.[30]

Los componentes son:

- Presupuesto de Costos de Producción
- Presupuesto de Costo de Operación
- Presupuesto de Costo de Mantenimiento
- Presupuesto de Gastos Administrativos/Venta
- Gastos Financieros

2.3.1.4. Presupuesto de Inversiones Generales y de Expansión

Reflejara los valores totales necesarios para la ejecución de los proyectos de inversión en expansión de generación y transmisión, incluyendo los conceptos de: administración y fiscalización, remediación ambiental, compensaciones sociales, vías de acceso, equipos, materiales, difusión, salarios, etc., que deberán ser registrados como parte de los costos del proyecto, no como parte del presupuesto de Operación, de la Unidad de Negocio. Se elaborara en coordinación con la Dirección de Planificación de la Expansión.[31]

[30]CELEC EP, *Políticas y Directrices Financieras y Presupuestarias,* Op. Cit. pág. 18
[31]Idem., pág. 18

Los componentes de este presupuesto son:

- Fuentes de financiamiento
- Anticipos
- Inventarios
- Activo fijo
- Obras en curso
- Proyectos de expansión PAI

2.4. Control de las actividades

Para el control de las actividades la Unidad de Negocio Hidropaute, a más de cumplir con la normativa gubernamental vigente mantiene un mapa de procesos interno que identifica mediante una Ficha de Proceso, cada actividad, su responsable, propósitos y más especificaciones necesarias para su correcto cumplimiento. A continuación se presenta como ejemplo el modelo de Ficha del Proceso denominado Financiero.

Figura 16: Ficha de Proceso Financiero

CELEC EP	UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE		
	FICHA DE PROCESO		REV: 01 FECHA: 06-05-2011
1. Proceso	FINANCIERO	3. Macro	FINANCIERO
2. Responsable	SUBGERENTE FINANCIERO	4. Tipo	HABILITANTES DE APOYO
5. Propósito:	Administrar y controlar el flujo de los recursos económicos de la Unidad de Negocio para asegurar el funcionamiento normal de sus actividades y un adecuado uso del presupuesto.		

6. Proveedores Internos	7. Controles	8. Clientes Internos
PLANIFICACIÓN OPERATIVA ADQUISICIONES ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y MATERIALES ASEGURADORAS	NIF Ley de Régimen Tributario y su Reglamento Principios de Contabilidad Generalmente Normas Ecuatorianas y Normas Internacionales de Contabilidad	GERENCIAL MATRIZ CELEC EP CONTRATISTAS

9. Entradas y Salidas

- Planificación anual
- Derecho de cobro
- Solicitud de pago
- Póliza de seguros
- Notificación de siniestro

GESTIÓN FINANCIERA

- Estados financieros
- Registro contable
- Cheque, Efectivo, Transferencia o Compensación
- Reporte para pago de impuestos
- Siniestro cubierto

10. Recursos especiales

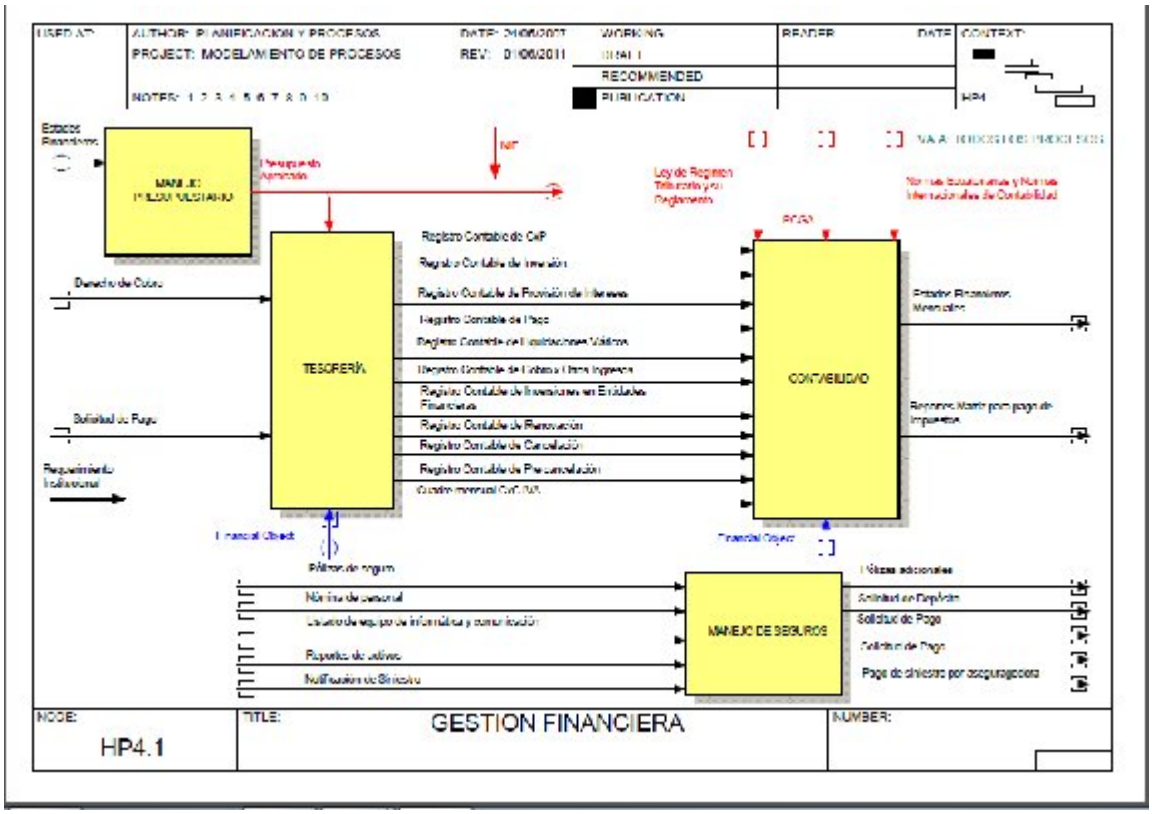
Software administrativo financiero Financial Object

11. Subproceso	12. Actividades
MANEJO PRESUPUESTARIO	Elaboración de Presupuesto-Ejecución de Presupuesto/Reformas-Control de Presupuesto
TESORERÍA	Pagos y Cobros Custodia de garantías
CONTABILIDAD	Estructuración de Plan de Cuentas-Conciliación y Mayorización-Cierre Contable-Declaración Tributaria
MANEJO DE SEGUROS	Actualización de Asegurados-Reclamos de siniestros-Liquidación de Siniestros-Revisión de Informe de Liquidación

Fuente: Departamento de Planificación y procesos CELEC EP Hidropaute
Elaborado por: Funcionarios de CELEC EP Hidropaute

Los procedimientos a nivel de detalle se indican en el Manual de Procedimientos, vigentes a partir del año 2010, dicho manual se efectuó sobre la base de la normativa vigente para este año sin haberse realizado modificaciones de fondo hasta la actualidad, los procedimientos se efectuaron mediante un proyecto denominado Modelamiento de Procesos Unidad de Negocio HIDROPAUTE, bajo el software BP WIN, a continuación se muestra un flujograma del proceso:

Figura 17: Procesos de Gestión Financiera



Fuente: Departamento de Planificación y Procesos CELEC EP Hidropaute 2010
Elaborado por: Departamento de Planificación y Procesos CELEC EP Hidropaute 2010

2.4.1. Seguimiento y control de proyectos

Las diferentes actividades desarrolladas por la Unidad de Negocio Hidropaute, están conformados por las entregas necesarias para cumplir el objetivo de cada uno de ellos. La gestión de cada proyecto es responsabilidad del Director de Proyecto asignado, en coordinación con los diferentes Responsables de Entregas. Mencionando que la Unidad tiene a su cargo la administración de proyectos que se divide en proyectos de expansión (Mazar, Sopladora y Cardenillo), y proyectos operativos.

2.4.2. Seguimiento y control de contrataciones

Las contrataciones son la suma de las entregas de los proyectos y las actividades operativas que se requieren contratar a través del portal de compras públicas y de los convenios planificados a realizarse. La gestión de cada contratación es responsabilidad de diferentes profesionales asignados por las respectivas subgerencias, a quienes se les denomina Administrador de contrato.

En la operatividad gestión diaria de CELEC EP HIDROPAUTE, se ha evidenciado, que los requerimientos se producen específica y particularmente y con mucha frecuencia en la ejecución de las siguientes partidas presupuestarias: GASTOS VIAJE Y MOVILIZACIÓN (VIÁTICOS), MATERIALES Y SUMINISTROS DE OFICINA - VARIOS, SERVICIOS BÁSICOS, SERVICIOS DIVERSOS, COMBUSTIBLE y MANTENIMIENTO VEHÍCULOS.

2.5. SERVIDORES PÚBLICOS DE CELEC EP – UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE

La Unidad de Negocio HIDROPAUTE para lograr cumplir con su finalidad y tener un efectivo control interno de las actividades, cuenta con la presencia de un personal competente, responsable, eficiente, motivado y capacitado, ya que es en él donde se apoya toda la estructura funcional y organizativa de la empresa. Basándose en la Ley orgánica de empresas públicas y el**.**

Al constituir una parte importante del de la empresa, esta toma en cuenta aspectos importantes como:

- Reclutamiento del personal solicitado a través del sistema Compers.

- Una adecuada selección del personal a través de entrevistas y evaluaciones que lo realiza un comité (jefe de personal, un integrante del departamento interesado, asistente de talento humano).

- Inducción al personal contratado.

- Seguimiento del rendimiento.

- Evaluación periódica de las habilidades y competencias del personal activo.

- Capacitación continua del personal aprovechando al máximo sus capacidades.

- Remuneraciones objetivas acordes a la capacidad de las personas y su responsabilidad en el puesto.

- Incentivos sujetos al alcance de objetivos.

- Posibilidades de promoción en la empresa en cuanto a puesto y responsabilidades.

- Entorno de trabajo apropiado y estabilidad laboral.

Tabla 8: Diagnóstico del proceso del Departamento de Talento Humano

PROCESO	OBSERVACIONES	PROPUESTA DE MEJORA
Reclutamiento de Personal	Se da una adecuada selección de personal a través del sistema Compers, basando en las Directrices internas vigentes y la Ley Orgánica de Servicio Público.	
Capacitación	El personal que labora en la Unidad de Negocio Hidropaute recibe contantemente capacitaciones. En el área administrativa tienen dos veces al año y en el caso del área Operativa son cuatro veces al año, debido a que al avance tecnológico de las maquinas.	

Fuente: Departamento de Talento Humano
Elaboración: Las Autoras

2.6. ABASTECIMIENTOS - COMPRAS PUBLICAS

La Unidad de Negocio Hidropaute para la realizar los procesos de contratación, cuenta con el departamento de Abastecimientos que es el encargado de adquirir y proveer bienes y servicios a las Centrales Mazar y Molino y las áreas administrativas de la institución, a través del portal COMPRASPUBLICAS, el mismo que sigue los procesos establecidos en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP) y el Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP).

Los proveedores que deseen participar en el Portal de COMPRASPUBLICAS deberán realizar un contrato firmado con el INCOP y en donde se les acreditara al Registro Único de Proveedores (RUP).

Para realizar las contrataciones se debe considerar los siguientes procedimientos:

- Bienes y Servicios, tenemos los procesos normalizados (estandarizados) y no normalizados (no estandarizados).

- Obras.
- Consultoría.

Figura 18: Procedimientos de Contratación de Bienes y Servicios

Fuente:INCOP Contratación para Bienes y Servicios 2012
Elaborado por: INCOP

2.6.1. Bienes y servicios normalizados

Son aquellos cuyas características o especificaciones son homogéneas y comparables en igualdad de condiciones.

Los Bienes y Servicios normalizados se adquieren primero por el procedimiento de compras por Catálogo electrónico, esto puede ser a uno o varios proveedores en el

mismo proceso sin límite de monto, en este catálogo podemos encontrar suministros de oficina, equipos informáticos y suministros de limpieza.
Los productos que no consten en el catálogo electrónico se adquirirán a través de Ínfima cuantía que es la contratación directa con un proveedor con o sin RUP, que su adquisición no haya sido planificada y que se realice una vez por producto.

Si el monto es superior al valor de la ínfima cuantía de acuerdo a lo establecido INCOP se hará el proceso de Subasta Inversa en el que se realiza una contratación preferente y a nivel nacional en donde los proveedores presentaran sus ofertas de bienes y servicios de ahí pujan hacia la baja el precio ofertado en portal de compras públicas, ganando la oferta económica más baja. En caso que exista un solo proveedor la negociación se realizara directamente con la empresa, normalmente la negociación se dará cuando el proveedor accede a bajar su oferta económica en al menos el 5% del presupuesto referencial que se publica en el portal.

La subasta inversa puede declararse desierta por los siguientes motivos: no se presenten oferentes o se presenten pero no cumplan con las condiciones y por no convenir a la parte interesada. En este caso se procederá a realizar el procedimiento de bienes y servicios no normalizados.

2.6.2. Los Bienes y Servicios no Normalizados

Son los que hace a través de una contratación preferente como es el proceso de Menor Cuantía en el que se hace una invitación directa a un proveedor debidamente justificado.

El siguiente procedimiento que tenemos es la Cotización en el que se realiza una selección de los proveedores que entraran a sorteo quedando solo cinco, de los cuales ganará el de la mejor oferta económica. En el proceso de Licitación se efectúa el mismo paso que en de la cotización con la diferencia que el monto es superior a este.

Figura 19: Procedimientos de Contratación de Obras

Fuente: INCOP Contratación para Obras Públicas 2012
Elaborado por: INCOP

La contratación de obras de los procesos menor cuantía, cotización, licitación se realizan de la misma manera que los bienes y servicios no normalizados dependiendo del monto de la obra.

En el caso de la Contratación integral por precio fijo se utiliza solo en caso de proyectos de infraestructuras grandes además que no se puede hacer reajustes de precios, ni modificaciones en el plazo de ejecución, salvo en los casos de fuerza mayor. En la Unidad de Negocio este proceso no se usa frecuentemente debido a los requerimientos específicos.

Figura 20: Procedimientos de Contratación de Consultoría

Fuente: INCOP Contratación para Obras Públicas 2012
Elaborado por: INCOP

El procedimiento de Consultoría "se refiere a la prestación de servicios profesionales especializados no normalizados, que tengan por objeto identificar, auditar, planificar, elaborar o evaluar estudios y proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre factibilidad, factibilidad, diseño u operación."[32]

La consultoría por Contratación Directa se selecciona a un proveedor, se califica y se negocia.

En la Lista Corta la Unidad de Negocio escogerá e invitará, a través del portal de compras públicas un máximo de seis y un mínimo de tres consultores

[32]www.compraspublicas.gob.ec

registrados en el RUP que reúnan los requisitos previstos en los pliegos, para que presenten sus ofertas técnicas y económicas seleccionando la mejor. Por último tenemos el proceso de Concurso Público que se realiza a nivel nacional, se califica y se elige la mejor oferta económica.

2.6.3 Control de activos

El departamento de abastecimientos además de realizar los procesos de contratación se encarga del control de activos almacenados en bodega y de aquellos entregados al personal que labora en la empresa.

2.6.4. Montos asignados a cada procedimiento en los periodos 2010-2012

Una vez descrito cada procedimiento de contratación, se detalla a continuación los montos asignados a cada uno durante los distintos periodos.

En el periodo 2010 se aplica los procedimientos de Menor cuantía, Cotización, Licitación, en lo que son los Bines y Servicios Normalizados, que generalmente no se los utiliza a menos que la Subasta inversa se declare desierta.

Tabla 9: Montos asignados a cada procedimiento

Objeto de Contratación	Procedimientos	Montos 2010	Montos 2011	Montos 2012
Bienes y Servicios Normalizados	Compra por catálogo	Sin limites	Sin limites	Sin limites
	Ínfima cuantía	Menos de $ 4256,41	Menor o igual a $4.790,50	Menor o igual a $5.221,85
	Subasta inversa electrónica	Más de $4256,41	Mayor a 4.790,50	Mayor a $5.221,85
	Menor cuantía	Hasta $ 42564,12		
	Cotización	De $ 42.564,00 a $ 319.230,00		
	Licitación	Más de $ 319.230,93		
Bienes y Servicios no Normalizados	Menor cuantía	Hasta $ 42.564,12	Menor o igual a 47.900,50	Menor o igual a $ 52.218,54
	Cotización	De $ 42.564,00 a $	Entre 47.900,50 y	Entre $ 52.218,54 y $

		319.230,00	359.253,75	391.639,05
	Licitación	Más de $ 319.230,93	Mayor o igual a 359.253,75	Mayor o igual a $ 391.639,05
Obras	Menor cuantía	Hasta $ 148.974,43	Menor o igual a 167.651,75	Menor o igual a $ 182.764,89
	Cotización	De $ 148.974,00 a $ 638.461	Entre 167.651,75 y 718.507,50	Entre $ 182.764,89 y $ 783.278,11
	Licitación	Más de $ 638.461,86	Mayor o igual a 718.507,50	Mayor o igual a $ 783.278,11
	Contratación integral por precio fijo	Más de $ 21’282.062,27	Mayor a 23’950.249,96	Mayor a $ 26´109.270,28
	Contratación directa	Hasta $ 42.564,12	Menor o igual a	Menor o igual a

Consultoría			47.900,50	$ 52.218,54
	Lista corta	De $ 42.564 a $ 319.230	Entre 47.900,50 y 359.253,75	Entre $ 52.218,54 y $ 391.639,05
	Concurso público	Más de $ 319.230,93	Mayor o igual a 359.253,75	Mayor o igual a $ 391.639,05

Fuente:INCOP / Portal de COMPRASPUBLICAS
Elaborado por: Las Autoras

Tabla 10: Diagnóstico del proceso del Departamento de Abastecimiento

PROCESO	OBSERVACIONES	PROPUESTA DE MEJORA
Bienes Y Servicios	En cada proceso de contratación se cumple con los requisitos y especificaciones establecidas por el Instituto Nacional de Compras Públicas (INCOP) y el Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas (LOSNCP)	
Obras		
Consultoría		

Fuente: Departamento de Abastecimiento
Elaboración: Las Autoras

2.7. Contabilidad

El sistema de contabilidad gubernamental, parte de la organización financiera, comprende el proceso de las operaciones patrimoniales y presupuestarias de las entidades y organismos del sector público, expresadas en términos financieros, desde la entrada original a los registros de contabilidad hasta el informe sobre ellas, la interpretación y consolidación contable; comprende, además, los documentos, los registros y archivos de las transacciones.[33]

El departamento de Contabilidad Se encarga de recibir las facturas físicas, así como, los documentos habilitantes de acuerdo a cada proceso de adquisición, luego de realizar la revisión y validación de datos tanto físicamente como en el sistema, se procede a la autorización por parte del subgerente financiero, correspondiente previo la asignación en el sistema de toda la información tributaria y porcentajes de retención para luego elaborar el registro contable.

[33]Ley Orgánica de Administración Financiera y de Control, Art. 206

El contador de la empresa realizará el registro contable previo al pago. Esto debe estar debidamente autorizado por el Subgerente Financiero mediante la emisión del certificado de disponibilidad presupuestaria.

Para efectuar el registro contable existen tres fuentes:

- **Abastecimientos:** En este caso primero se procede a la recepción y validación de la orden de pago, factura y otros documentos de soporte.

- **Contratos:** El administrador del contrato es el encargado de entregar toda la documentación habilitante para el registro del pago.

- **Memos:** Estos pagos son exclusivos y deben ser aprobados directamente por la gerencia.

Además tenemos el proceso de:

- **Viáticos y Subsistencias**

Los viticos son los valores que se pagan al personal que pernocta fuera de su lugar de trabajo y las subsistencias es valor que paga cuando el personal no deba pernoctar.

Tiene dos formas de registro:

- **Anticipos:** El funcionario se encarga de presentar una hoja autorizada por el subgerente financiero y el jefe inmediato, su registro se efectúa antes de que el

empleado viaje, al regreso este deberá justificar sus gastos a fin de liquidar la obligación.

- **Liquidación:** Una vez realizado el viaje, el funcionario debe presentar un memo firmado y autorizado por el jefe inmediato, el subgerente financiero y consecuentemente se registrará y liquidará el viatico o subsistencia

En el caso de que sean viáticos o subsistencias al exterior, se dará exclusivamente por resolución de la gerencia y debidamente justificada, es decir el motivo del viaje y el lugar.

2.7.1. Niveles para el pago de viáticos y subsistencias

Tabla 11: Niveles para el pago de viáticos y subsistencias

NIVEL	UBICACIÓN ADMINISTRATIVA
1	Miembros del Directorio, Gerente General Matriz y Unidades de Negocio, y Directores de la Matriz.
2	Subgerentes, Jefes Departamentales y Asesores de Matriz- Unidades de Negocio.
3	Demás servidores de CELEC EP HIDROPAUTE.

Fuente: Reglamento general para pago de viáticos y subsistencias 2012

Elaborado por: Las Autoras

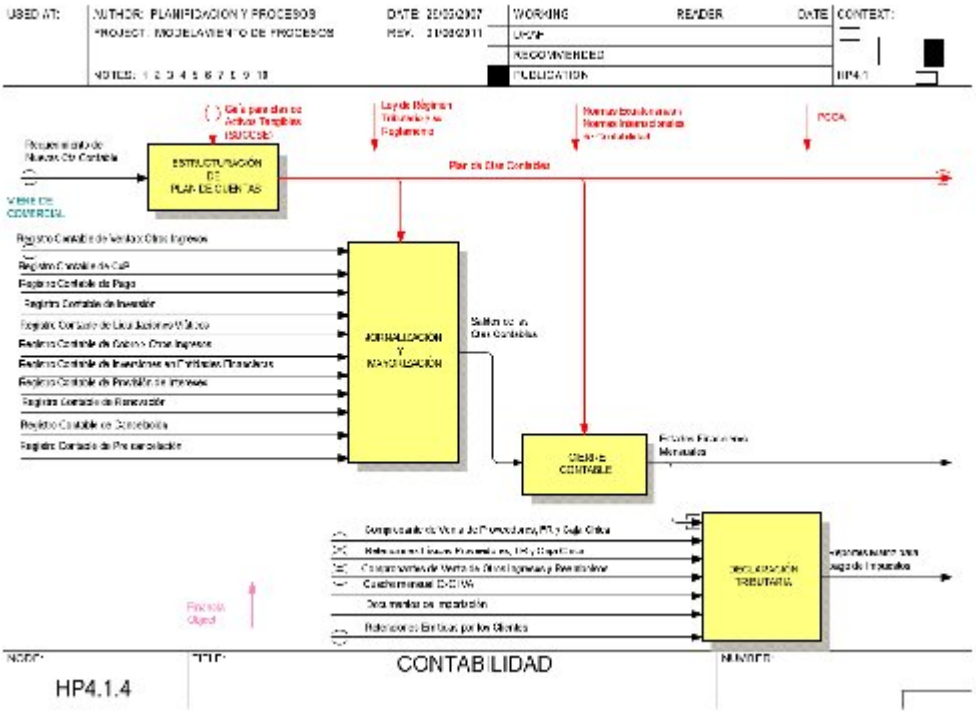
2.7.2. Obligaciones Tributarias

La Unidad de Negocio Hidropaute se encarga de generar mensualmente el Anexo Transaccional y realizan los formularios 103 y 104, estos a su vez remiten a la Matriz para que esta proceda a su respectiva declaración y pago.

2.7.3. Información financiera

Es obligación de la empresa preparar y emitir mensualmente a la Matriz los reportes de los estados financieros. La Matriz es quien se encarga de presentar los balances financieros al Ministerio de Economía y Finanzas y demás entes controladores.

Figura 21: Flujograma de Contabilidad



Fuente: Departamento de Planificación y Procesos CELEC EP Hidropaute 2010

Elaborado por: Departamento de Planificación y Procesos CELEC EP Hidropaute 2010

Tabla 12: Diagnóstico del proceso del Departamento de Contabilidad

PROCESO	OBSERVACIONES	PROPUESTA DE MEJORA
Registro Contable	Estrictamente se revisa la validación de los documentos habilitantes, esto se cumple de tal manera que, no solo es revisado por el área de contabilidad, sino también otros departamentos relacionados.	
Viáticos y Subsistencias	Se da cumplimiento con el Reglamento general para pago de viáticos y subsistencias.	
Obligaciones Tributarias	La información tributaria se presenta con tres días de anticipación a la Matriz, para que esta realice su respectiva declaración y pago.	
Información Financiera	La Unidad de Negocio cumple con los diversos requerimientos de la Matriz y otros entes Controladores.	

Fuente: Departamento de Contabilidad
Elaboración: Las Autoras

2.8. Tesorería

La finalidad primordial del sistema de Tesorería es establecer los mecanismos que aseguren la percepción y disponibilidad de los recursos financieros necesarios para tender las operaciones de las entidades y organismos del sector tender, garantizándoles la recepción oportuna de los mismos, sin demoras, de acuerdo a un plan de flujo de recursos financieros.[34]

[34]Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, Art. 160

Las actividades que se realizan en el departamento de Tesorería son:

2.8.1. Emisión de retención

Tesorería se encarga de la impresión del documento de retención y remite al proveedor para su legalización.

2.8.2. Control de garantías:

El departamento Jurídica se encarga de calificar las garantías de los contratos y remitirlas a tesorería. En donde el tesorero es el corresponsable y custodio de las garantías, mismas que son de dos tipos; la garantía de fiel cumplimiento y las garantías de buen uso del anticipo.

En caso de que existir el anticipo tesorería efectuará el pago y luego se liquidará el total una vez finalizado el proceso.

2.8.3. Proyecto de inversión

En los proyectos de inversión se solicita recursos para los proyectos que se estén desarrollando como es el caso de Sopladora, Cardenillo y Río Zamora.
De acuerdo al mandato la fuente de financiamiento es el Estado a través del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable (MEER), esto se solicitara a través del formulario F1 y con un memo a la matriz y esta a su vez al MEER. Una vez recibida la transferencia de los recursos y utilizados dichos recursos se procederá a realizar el formulario F2, en el que se justificaran los gastos realizados.

2.8.4. Flujo de Caja

Todos los ingresos que tenga la Unidad de Negocio Hidropaute se centraliza en la Matriz y esta se encarga de distribuir los ingresos de acuerdo al flujo de caja o a las necesidades que tengan, dicho reporte se envía mensualmente.

El tesorero se encarga mensualmente de realizar el formulario de solicitud de fondos, en el que se encuentra la información recopilada de todos los administradores de los contratos como son:

- ✓ Costo de producción, operación y mantenimiento
- ✓ Gestión operativa
- ✓ Proyectos de expansión

Dicho formulario se enviara a la matriz, para que esta realice la transferencia del dinero solicitado.

La empresa clasifica la distribución de los fondos en:

- ✓ Pagos emergentes: Nomina y beneficios sociales, servicios básicos, alimentación, transporte, seguridad y vigilancia.
- ✓ Pagos no emergentes: Contratos en los que no se especifica penalidades o fecha límite para el pago.

2.8.5. Procedimiento de pago

Tesorería deberá efectuar el pago una vez realizada y aprobada la orden de pago y cancelara la factura a través de transferencias mediante en Banco Central del Ecuador.

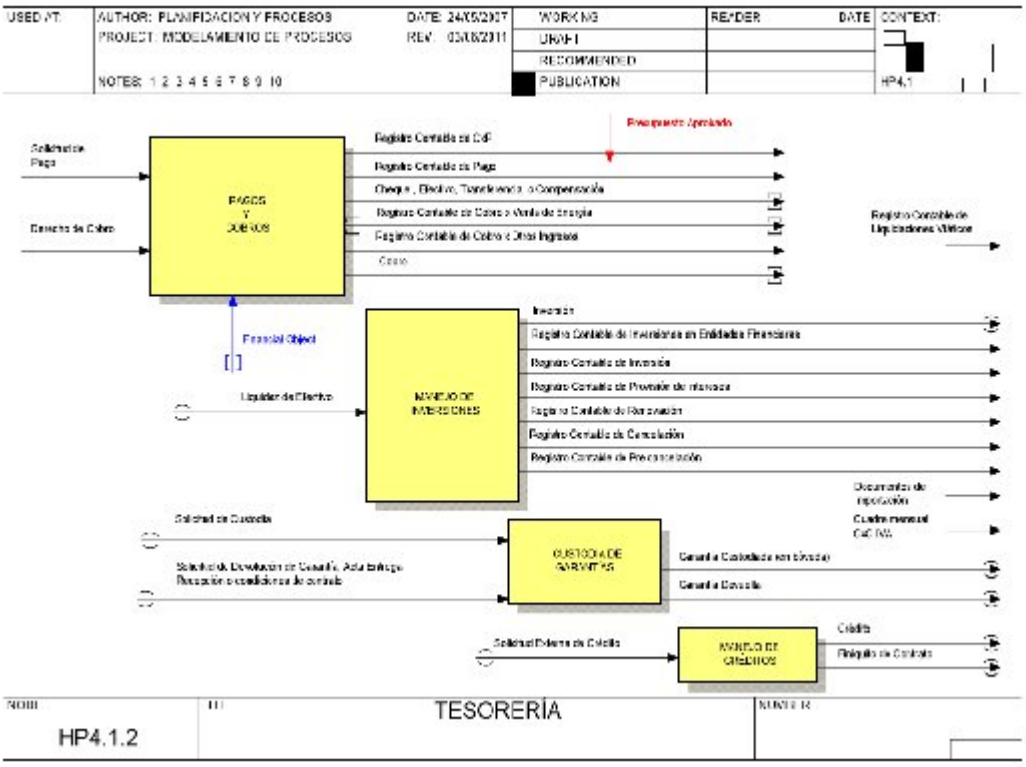
En los lugares en los que el Banco Central del Ecuador no tenga sucursal, agencia u oficinas, Ministro de Finanzas nombrará como depositario oficial de los fondos públicos a otro banco. La Unidad de Negocio Hidropaute mantiene fondos únicamente en el Banco del Pacifico, para poder realizar retiros a fin de cubrir diversos pagos la empresa tendrá necesariamente que, transferir el dinero a la cuenta única del Banco Central del Ecuador y posteriormente al beneficiario.

Cabe mencionar que hasta finales del 2011 se majearon cuentas en los Bancos Pichincha e Internacional.

2.8.6. Caja chica

La empresa cuenta con un fondo de caja chica de $ 400,00, destinada a cubrir diversas eventualidades que no superen un monto de $ 40 por cada adquisición, esto debe estar debidamente autorizado por el subgerente financiero.

Figura 22: Flujograma de Tesorería



Fuente: Departamento de Planificación y Procesos CELEC EP Hidropaute 2010

Elaborado por: Departamento de Planificación y Procesos CELEC EP Hidropaute 2010

Tabla 13: Diagnóstico del proceso del Departamento de Tesorería

PROCESO	OBSERVACIONES	PROPUESTA DE MEJORA
Proyecto de Inversión	Cumple con la presentación de los formularios, para poder recibir la transferencia del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable (MEER)	
Flujo de Caja	La transferencia que la Matriz realiza a la Unidad de Negocio, no son entregados en su totalidad debido a ordenes internas, esto no es adecuado, ya que la empresa se ve obligada a priorizas los fondos, por lo tanto no cumple con todas las obligaciones contraídas en el mes.	La solución no se encuentra al alcance de la empresa, ya que son disposiciones de la matriz
Procedimiento de Pago	La empresa cumple con los pagos a través de las transferencias a través del Banco Central Ecuador	

Fuente: Departamento
Elaboración: Las Autoras

2.9. SOFTWARE EMPLEADO POR LOS DEPARTAMENTOS

Los departamentos de abastecimientos, contabilidad y tesorería para registro de sus actividades, maneja un Software llamado Sistemas Integrado de Información (IFS). Implementado a nivel corporativo el 01 de noviembre de 2011. En el año 2010 y el hasta el 31 de octubre de 2011 se manejaban el Software llamado FINANCIAL.

CAPITULO III

3. "ANÁLISIS MEDIANTE LA APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LA EMPRESA PÚBLICA ESTRATÉGICA CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADOR (CELEC EP) UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE POR LOS PERIODOS 2010- 2012"

3.1. ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DE LOS PERIODOS 2010-2012

3.1.1. Análisis Vertical Periodo 2010-2012

3.1.1.2 Análisis Vertical Año 2010

- **Análisis Vertical de Ingresos Año 2010**

La Unidad de Negocio al iniciar sus operaciones como empresa pública, en este periodo, no disponía de información suficiente para la elaboración del análisis, por lo que fue necesario efectuar un cálculo matemático, permitiendo así determinar los ingresos presupuestados y ejecutados sobre la base de que existe un equilibrio financiero.

Tabla 14: Análisis Vertical de Ingresos del 2010

RUBROS	INGRESOS PRESUPUESTADOS	% DE INGRESOS PRESUPUESTADOS	INGRESOS EJECUTADOS	% DE INGRESOS EJECUTADOS
INGRESOS OPERACIONALES	89.722.217,93	100,00%	113.597.552,30	100,00%
TOTAL INGRESOS	**89.722.217,93**	**100,00%**	**113.597.552,30**	**100,00%**

Fuente: Cedula Consolidada de Ingresos 2010

Elaboración: Las Autoras

En el cuadro observamos que los Ingresos Operacionales se presupuestaron recibir por un valor de $ 89.722.217,93 esto representa el 100,00% de los Ingresos Presupuestados, en tanto que su ejecución fue de un valor de $ 113.597.552,30 que constituye un 100,00% de los Ingresos Ejecutados. En este caso los ingresos operacionales están representados en su totalidad por las ventas de energía.

- **Análisis Vertical de Gastos Año 2010**

En el siguiente cuadro se muestra los valores asignados a cada rubro en el presupuesto general de gastos:

Tabla 15: Análisis Vertical de Gastos del 2010

RUBROS	GASTOS PRESUPUESTADOS	% DE GASTOS PRESUPUESTADOS	GASTOS EJECUTADOS	% DE GASTOS EJECUTADOS
COSTOS DE PRODUCCION OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	95.478.148,75	53,21%	56.134.675,59	48,61%
GASTOS DE ADMINISTRACION	8.654.131,08	4,82%	5.035.491,50	4,36%
INVERSIONES (PAI)	44.032.898,09	24,54%	51.096.888,28	44,25%
INVERSIONES PARA GESTIÓN OPERATIVA (IGO)	31.264.756,62	17,42%	3.215.893,51	2,78%
TOTAL EGRESOS	**179.429.934,55**	**100,00%**	**115.482.948,88**	**100,00%**

Fuente: Cedula Consolidada de Gastos 2010

Elaboración: Las Autoras

En este cuadro se observa la relación de cada rubro con respecto al total de gastos, del que se obtiene lo siguiente.

Los gastos totales presupuestados ascienden a un valor de $ 179.429.934,55, en tanto que el valor ejecutado es de $ 115.482.948,88.

En cuanto a los gastos presupuestados, se observa que los Costos de Producción, Operación, y Mantenimiento han sido a los que mayor presupuesto se ha destinado con un monto de $ 95.478.148,75 lo que representa un 53,21% sobre el total de gastos presupuestados, esto se debe a que la Central Molino requirió de reparaciones y mantenimientos en las distintas turbinas, también tenemos en este grupo presupuestado la partida Depreciación con un valor de $ 51.000.000,00 que posee un 53,42%siendo el más representativo de este rubro, sin embargo consideramos que, no es conveniente que se presupueste esta partida ya que su función no es el desembolso de dinero. Con respecto al valor Ejecutado de este grupo del total Gastos Ejecutados, equivale a un valor $ 56.134.675,59, lo que porcentualmente representa 48,61%, dentro de este grupo

también la partida Depreciación es la más representativa con un valor de $ 36.513.151,05,si bien el valor ejecutado es inferior al presupuestado, porcentualmente constituye un 65,05% sobre el total de este rubro.

Los Gastos de Administración que ocupan un 4,82% con respecto al total de Gastos Presupuestados con un valor de $ 8.654.131,08, dentro de este rubro la partida Nomina y Beneficios Sociales poseen un valor de $ 3.323.721,58, lo que representa un 38,41% del total gastos de administración presupuestados, también tenemos la Depreciación con un valor de $ 1.800.000,00 representando un total del 20,80%, en este caso tampoco se debió presupuestar esta ítem. En cuanto a los valores Ejecutados los Gastos de Administración cuenta con un valor de $ 5.035.491,50 representando un 4,36% sobre el total de Gastos ejecutados, dentro de este grupo se encuentra la cuenta Nomina y Beneficios Sociales con una participación del 50,50% correspondiente a un valor de $ 2.543.015,74, cabe indicar que la participación superior tanto en los valores ejecutados como presupuestados de la partida Nomina y Beneficios Sociales representa su mayoría ya que dentro de su consolidación agrupa las partidas como: Horas Extras, XII Remuneración, XIV Remuneración y Aportes al IESS.

Los Gastos de Inversión (PAI) representan un 24,54% del presupuesto general de gastos presupuestados, con un valor de $ 44.032.898,09 en el que tenemos una sola partida, que es el Proyecto Hidroeléctrico Paute-Mazar, es decir en este periodo se destinó el total presupuestado para este grupo ya que la Unidad de Negocio Hidropaute mantiene a su cargo este proyecto, cabe indicar que este inició su operación en el año 2010. Los valores ejecutados de este grupo con relación al total de gastos ejecutados es de $ 51.096.888,28, lo que constituye un 44,25%, en este grupo se ejecutó la partida Proyecto Hidroeléctrico Paute-Mazar con un valor de $ 43.568.219 representando un 85,27% en relación al total del rubro Gastos de Inversión (PAI) Ejecutado, sin embargo se observa que existen valores ejecutados que no se consideraron en el presupuesto, tales como las partidas: Proyecto Hidroeléctrico Paute-Sopladora y el Proyecto Hidroeléctrico

Paute-Cardenillo con un 14,54% y 6,43% respectivamente. Como podemos ver la partida de Proyecto Hidroeléctrico Paute-Mazar tiene un nivel alto de representación, esto se debe a que la obra estaba en su etapa final de construcción, en comparación a los otros proyectos que solo estaban en estudio de pre factibilidad.

Por consiguiente tenemos Inversión para Gestión Operativa (IGO) que posee $ 31.264.756,62 lo que porcentualmente representa un 17,42% respecto al total de gastos presupuestados, en donde la cuenta más representativa es Obras Hidráulicas con un porcentaje de 7,43% lo que monetariamente corresponde $ 13.328.035, esto se debe a que en la Central Mazar realizo la finalización de los túneles de descarga, vertederos y desagüe de fondo. Los Gastos Inversión para Gestión Operativa (IGO) ejecutados de este periodo son de $3.215.893,51, lo que representa un 2,78% en relación al total de gastos ejecutados del 2010, debido a que no se culminó la totalidad de proyectos estimados para este periodo, dentro del cual la partida Instalaciones Electromecánicas poseen un valor de $ 1.405.323 lo que en participación corresponde un 43,70%, este porcentaje se da por la instalaciones de transformadores, turbinas, generadores, entre otros equipos auxiliares realizados en la Central Mazar.

3.1.1.3. Análisis Vertical Año 2011

- **Análisis Vertical de Ingresos Año 2011**

A continuación se detalla la distribución de los ingresos para el periodo 2011, en este año la institución dispone de la información necesaria para el desarrollo del análisis.

Tabla 16: Análisis Vertical de Ingresos del 2011

RUBROS	INGRESOS PRESUPUESTADOS	% DE INGRESOS PRESUPUESTADOS	INGRESOS EJECUTADOS	% DE INGRESOS EJECUTADOS
INGRESOS OPERACIONALES	70.496.656,49	35,76%	78.901.601,57	99,99%
INGRESOS NO OPERACIONALES	0,00	0,00%	8.156,70	0,01%
FINANCIAMIENTO INVERSIONES	125.544.708,69	63,69%	0,00	0,00%
TOTAL INGRESOS	**197.129.953,35**	**100,00%**	**78.909.758,27**	**100,00%**

Fuente: Cédula Consolidada de Ingresos 2011

Elaboración: Las Autoras

Para los Ingresos operacionales se presupuesta una recaudación de $ 70.496.656,49 lo que representa un 35,76% sobre el total de Ingresos dentro de este rubro se localiza la partida Ventas de energía que constituye el 100% de este grupo. A nivel de Ejecución por los Ingresos Operacionales se recibió un monto de $ 78.901.601,57lo cual es positivo para la empresa ya que permite invertir este excedente en nuevas obras y requerimientos, este valor representa un 99,99% sobre el total de Ingresos Ejecutados.

En cuanto a los Ingresos no Operacionales no fueron presupuestados, ya que la empresa cuenta solo con los ingresos de la venta de energía, a pesar de no haberse estimado ningún ingreso adicional la empresa recibió $ 8.156,70.

Los Ingresos por Financiamiento de Inversiones se presupuestó recibir un importe de $ 125.544.708,69 lo que representa un 63,69% respecto al total de Ingresos Presupuestados, los ingresos a obtenerse era por transferencias directas del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable (MEER) y el Instituto Nacional de Pre inversión

(INP).Su ejecución fue de un 0,00%, ya que la entidad no percibió ningún ingreso directo de las instituciones antes mencionadas, si no lo realizo a través de la Matriz.

- **Análisis Vertical de Gastos Año 2011**

En el siguiente cuadro se visualiza la distribución de los gastos presupuestados y ejecutados del periodo 2011.

Tabla 17: Análisis Vertical de Gastos Año 2011

RUBROS	GASTOS PRESUPUESTADOS	% DE GASTOS PRESUPUESTADOS	GASTOS EJECUTADOS	% DE GASTOS EJECUTADOS
COSTOS DE PRODUCCION OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	58.501.740,22	25,09%	39.023.302,05	18,00%
GASTOS DE ADMINISTRACION	20.953.698,85	8,99%	5.641.524,35	2,60%
INVERSIONES (PAI)	125.544.708,69	53,85%	170.518.215,39	78,65%
INVERSIONES PARA GESTIÓN OPERATIVA (IGO)	28.148.027,20	12,07%	1.632.712,65	0,75%
TOTAL EGRESOS	**233.148.174,96**	**100,00%**	**216.815.754,44**	**100,00%**

Fuente: Cédula Consolidada de Gastos 2011

Elaboración: Las Autoras

En este periodo se incrementa los valores presupuestados y ejecutados que corresponden a $233.148.174,96 y $216.815.754,44 respectivamente, su incremento se debe básicamente a la construcción y administración de nuevos proyectos hidroeléctricos para

los cuales requiere un incremento del personal en su gran mayoría para la operación del Proyecto Paute-Mazar.

En el año 2011 los Costos de Producción, Operación y Mantenimiento Presupuestados suman un valor de $ 58.501.740,22 lo que representa un 25,09 % con respecto al total de Gastos Presupuestados, dentro de este rubro se localiza la partida Repuestos/Materiales y Accesorios con un importe de $ 30.329.929,95 mismo que constituye un 51,84% sobre el total de este grupo, este es el que mayor presupuesto tuvo, por los cambios que se plantearon realizar en las Centrales, también se visualiza que la partida con menor participación en este rubro es el Transporte de Personal con un 0,59% con un valor de $ 346.680,00. En cuanto a los valores Ejecutados los Costos de Producción Operación y Mantenimiento tiene un valor de $ 39.023.302,05 lo que representa un 18,00% sobre el total de Gastos Ejecutados, en este grupo encontramos la partida Repuestos/Materiales y Accesorios al igual que en los valores presupuestados representa la mayoría sobre este rubro con un 35,30% con un importe de $13.773.582,99, lo significa que si se realizó los cambios previstos en las centrales en un 50%. La partida que menor participación tiene sobre este rubro pertenece igualmente a Transporte de Personal con un valor de $ 368.804,68 que este caso representa un 0,95% sobre el total de Costos de Producción, Operación y Mantenimiento, en este caso su participación nos es considerable, porque no se necesitó incrementar las rutas de recorrido desde la ciudad de cuenca hacía las centrales.

En lo que corresponde a los Gastos de Administración, estos representan un 8,99% respecto al total de Gastos presupuestados, con un importe de $ 20.953.698,85, en este rubro la partida Préstamo Ministerio de Finanzas se presupuestó por un valor de $ 10.661.237,19, lo que representa un 50,88% sobre el total de Gastos de Administración, dicho préstamo no fue efectuado por lo que su ejecución no existe, posteriormente la partida con mayor participación es Nomina y Beneficios Sociales con un importe de $ 3.849.290,39, lo que constituye un 18,37%. Los Gastos de Administración ejecutados

representan un 2,60% en relación al total de gastos ejecutados con un importe de $ 5.641.524,35, dentro de este grupo tenemos a la partida Nomina y Beneficios Sociales, ejecutado con un valor de $ 2.739.951,42 lo que representa un 48,57%, este variación se da por la contratación de personal administrativo en este año.

Las Inversiones (PAI), se han presupuestado en un valor de $ 125.544.708,69 representando un 53,85% sobre el total de Gastos presupuestados, dentro de este rubro la mayor participación corresponde a la partida a Proyecto Hidroeléctrico Paute-Sopladora con un importe de $103.142.118,69 constituyendo un 82,16%, esto se debe por el inicio de la construcción de la obra, seguido tenemos la partida Proyecto Hidroeléctrico Paute-Cardenillo que posee un 9,88%, y finalmente el Proyecto Paute- Mazar con un 7,97%, con valores de $ 12.402.590,00 y $ 10.000.000,00 respectivamente en relación al total presupuestado de Inversiones (PAI). En cuanto a los valores ejecutados la participación sobre el total de gastos ejecutados de las Inversiones (PAI) es de un 78,65% con un monto de $ 170.518.215,39, dentro de este rubro la partida con mayor ejecución es Proyecto Hidroeléctrico Paute-Sopladora con un monto de $125.303.404,71 lo que constituye un 73,48%, dinero que se destinó a la construcción de la obra civil del proyecto, así como a la construcción de sus oficinas en el campamento Guarumales, continuamente encontramos la partida Proyecto Hidroeléctrico Paute-Mazar ejecutada con un valor de $ 38.951.470,29, representado porcentualmente con un 22,84% , este valor ejecutado se da por el contrato con el Consorcio Gerencia Mazar (CGM), así como la contratación de obras civiles y electromecánicas, por último tenemos el ítem Proyecto Hidroeléctrico Paute-Cardenillo que representa un 3,67%, destinado a la continuación de los estudios de pre factibilidad, factibilidad y diseños definitivos, así como las indemnizaciones para la construcción de este proyecto.

Finalmente el grupo Inversión para Gestión Operativa (IGO), se presupuestó un valor de $ 28.148.027,20 conformando un 12,07% con respecto al total de Gastos Presupuestados, dentro de este rubro encontramos la partida Otros equipos de la

centrales con un importe de $10.483.200 representando la más alta participación con un 37,24%, en este se presupuesta comprar herramientas de carpintería y mecánica, para arreglos sencillos, también se localiza el ítem Instalaciones Electromecánicas con un 36,62% siendo la segunda a nivel de participación presupuestaria con un importe de $ 10.308.928,00 mientras que a nivel de ejecución este rubro poseen un valor de $ 1.632.712,65, es decir que no se efectuaron todas las actividades programadas, como la modernización del equipo de supervisión, protección y control de Casa de Máquinas de las Centrales.

3.1.1.4. Análisis Vertical Año 2012

- **Análisis Vertical de Ingresos Año 2012**

Tabla 18: Análisis Vertical de Ingresos del 2012

RUBROS	INGRESOS PRESUPUESTADOS	% DE INGRESOS PRESUPUESTADOS	INGRESOS EJECUTADOS	% DE INGRESOS EJECUTADOS
INGRESOS OPERACIONALES	62.556.295,00	90,72%	50.746.019,24	98,37%
INGRESOS NO OPERACIONALES	120,00	0,00%	838.370,87	1,63%
TOTAL INGRESOS	**68.954.445,00**	**100,00%**	**51.584.390,11**	**100,00%**

Fuente: Cedula Consolidada de Ingresos 2012

Elaboración: Las Autoras

Los ingresos presupuestados ascienden a un valor de $ 62.556.295,00 representando un 90,72% sobre el total de Ingresos Presupuestados, respecto a su ejecución se obtuvo un ingreso por venta de energía de $ 50.746.019,24que constituyen un 98,37% en relación al total de Ingresos Ejecutados.

Finalmente los Ingresos no Operacionales se esperaba la recepción de un monto de $ 120,00 este valor es insignificante en relación a los Ingresos Totales Presupuestados, sin embargo se percibió un total de $ 838.370,87 que constituye un 1,63% sobre el total de Ingresos Ejecutados, dentro de este rubro se percibieron ingresos en su mayoría por Ingresos Financieros, Venta de Materiales y Equipos depreciados, Ingresos por Multas en Contratos.

- **Análisis Vertical de Gastos Año 2012**

En el siguiente cuadro se indica los valores presupuestados y ejecutados, con sus respectivos montos y participación:

Tabla 19: Análisis Vertical de Gastos del 2012

RUBROS	GASTOS PRESUPUESTADOS	% DE GASTOS PRESUPUESTADOS	GASTOS EJECUTADOS	% DE GASTOS EJECUTADOS
COSTOS DE PRODUCCION OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	62.581.831,97	23,37%	29.036.172,00	16,93%
GASTOS DE ADMINISTRACION	8.160.826,11	3,05%	5.811.785,92	3,39%
INVERSIONES (PAI)	176.008.363,50	65,72%	128.547.297,63	74,95%
INVERSIONES PARA GESTIÓN OPERATIVA (IGO)	21.075.224,56	7,87%	8.124.543,31	4,74%
TOTAL EGRESOS	**267.826.246,14**	**100,00%**	**171.519.798,86**	**100,00%**

Fuente: Cedula Consolidada de Gastos 2012

Elaboración: Las Autoras

En el periodo 2012, el valor presupuestado total es de $ 267.826.246, mientras que el total ejecutado es de $ 171.519.798,86, de un análisis general se puede decir que existen valores que no fueron ejecutados haciendo que exista un superávit con respecto al total de gastos.

El primer grupo que son los Costos de Producción, Operación y Mantenimiento se presupuestó un valor de $ 62.581.831,97 mismo que se constituye en un 23,37% sobre el total de Egresos del periodo 2012, dentro de este rubro la partida con mayor participación es el Dragado de la Presa con un monto de $ 14.060.021,61 lo que representa un 22,47%, en esta partida se encuentra el dinero destinado a la limpieza de la sedimentación que se forma en la base de la presa, su aplicación se efectúa a 30 metros cerca túnel de carga, la limpieza se hace a las dos presas, ya que se cubre de algas y lechuguines que requieren ser retirados para un correcto funcionamiento de las centrales, seguido a esta se encuentra el ítem Repuestos/Materiales y Accesorios presupuestado por un valor de $13.579.833,60 constituyendo un 21,70% sobre el total de este rubro. Los Costos de Producción, Operación y Mantenimiento ejecutados suman un monto de $ 29.036.172,00 con un 16,93% sobre el total de Egresos Ejecutados, dentro del cual el ítem más representativo es Repuestos/Materiales y Accesorios con un 24,84%, con un monto de $ 7.212.953,09, tenemos un valor alto debido a que los repuestos y materiales requeridos para la modernización de la Presa Daniel Palacios son costosos, luego de este ítem le sigue la cuenta Seguros, ejecutado con un importe de $5.315.896,55 constituyendo un 18,31%, monto destinado al seguro de vida y accidentes del personal que labora en la empresa.

Los Gastos de Administración conforman un valor de $ 8.160.826,11, representando un 3,05%, de lo cual se ejecutó un monto de $ 5.811.785,92 este valor representa un 3,39% sobre el total de Gastos ejecutados, se observa que no se ejecutó la totalidad de lo presupuestado, en vista que no se desarrollaron todas las actividades programadas. Dentro de este rubro se presupuestó la partida Nomina y Beneficios Sociales por un

valor de $ 3.525.978,50 constituyendo un 43,21% sobre el total de Gastos de Administración presupuestados, dentro de su ejecución en este ítem se gastó un monto de $ 3.104.599,92 representando el 53,42% de ejecución, como podemos ver se ejecutó el mismo nivel que su presupuesto inicial, debido a que no existió incremento de personal en este año. También consideramos importante indicar que la partida Asignaciones por Distribuir se presupuestó un monto de $ 514.158,03, pero no se ejecutó ningún importe, este ítem no tuvo ejecución porque no fue necesario utilizarlo, porque no se tuvo incidentes.

Para las Inversiones (PAI) se presupuestó gastar un monto de $ 176.008.363,50 lo cual representa un 65,72% en relación al total de Egresos Presupuestados, en su ejecución se tiene un valor de $ 128.547.297,63 que constituye un 74,95% con respecto al total de Gastos ejecutados. Dentro de este rubro la mayor participación es para la partida Proyecto Hidroeléctrico Paute-Sopladora con un presupuesto de $ 163.809.025,00 y una ejecución de $ 92.517.681,28 con una representación sobre el total de Gastos Inversiones (PAI) de 93,07% y 71,97% respectivamente, en este caso no se logra cumplir con el valor establecido, porque la Empresa Gezhouba, contratista no finalizó la construcción del Board en el tiempo establecido. También el ítem Proyecto Hidroeléctrico Paute-Cardenillo posee un importe de $ 5.597.039,50 con una representación del 3,18% en relación al total de Gastos Inversión (PAI) presupuestado, en tanto que su ejecución fue de $ 9.034.477,52, porque se realizaron estudios y diseños de pre factibilidad y factibilidad de la obra. Finalmente la partida Proyecto Hidroeléctrico Paute-Zamora no posee valores presupuestados, sin embargo se gastó un valor de $ 9.109.886,58 representando un 7,09% sobre el total de Gastos Inversión (PAI) ejecutados, esto se da, porque no se consideró realizar los estudios del proyecto en este periodo, por ende no consta en el POA.

Las Inversiones para Gestión Operativa presupuestados, representan un 8%, dentro del cual Edificios y Estructuras constituye un 24%, debido a nuevas adecuaciones en temas

de infraestructura dentro de las centrales y en las instalaciones administrativas. En su ejecución forma un 5%, básicamente porque no se cumplió a la totalidad diversas actividades constantes en el POA, pero en este rubro Instalaciones Electromecánicas se tiene un 3%, básicamente a finalización de actividades de montaje eléctrico.

3.1.2. Análisis Horizontal de los Periodos 2010-2012

3.1.2.1. Análisis Horizontal de los Ingresos de los periodos 2010-2011

A continuación se muestra la variación existente de los ingresos entre el año 2010 año 2011.

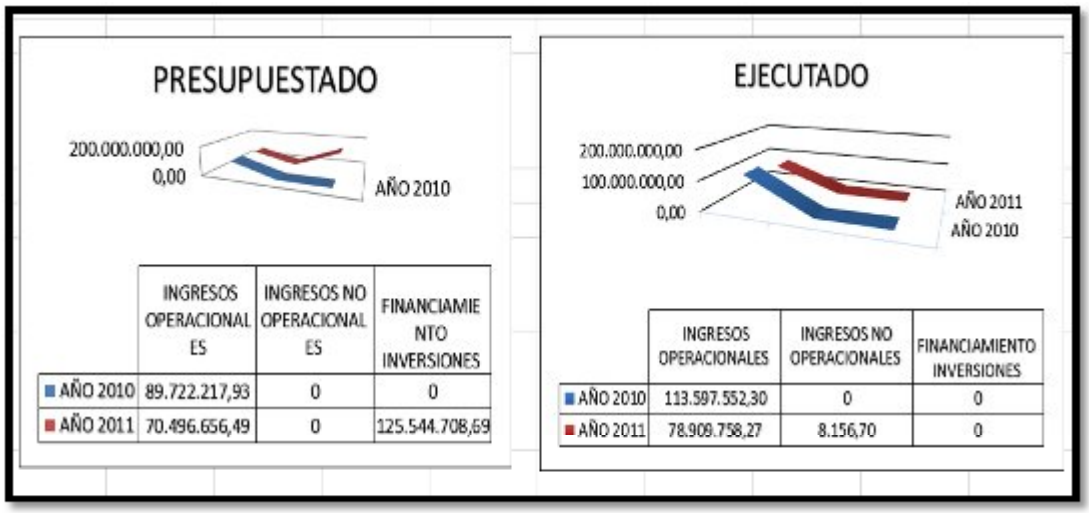
Tabla 20: Análisis Horizontal de Ingresos del periodo 2010-2011

	CEDULA 2010		CEDULA 2011			
RUBROS	**PRESUPUESTADO**	**EJECUTADO**	**PRESUPUESTADO**	**EJECUTADO**	**% VARIACION PRESUPUESTADO**	**% VARIACION EJECUTADO**
INGRESOS OPERACIONALES	89.722.217,93	113.597.552,30	70.496.656,49	78.901.601,57	-21%	-31%
INGRESOS NO OPERACIONALES	-	-	-	8.156,70		
FINANCIAMIENTO INVERSIONES	-	-	125.544.708,69			
TOTAL INGRESOS	89.722.217,93	113.597.552,30	196.041.365,18	78.909.758,27	118%	-31%

Fuente: Cedula Consolidada de Ingresos2010-2011

Elaboración: Las Autoras

Figura 23: Análisis Horizontal de Ingresos del periodo 2010-2011



Fuente: Cedula Consolidada de Ingresos 2010-2011

Elaboración: Las Autoras

En este cuadro podemos determinar que durante los periodos 2010 y 2011 existe una variación de $ 106.319.147,25 en el presupuesto con un porcentaje del 118% de incremento, en este caso se consideró obtener mayores ingresos por la generación de energía de la Central Mazar, ya que el 2010 la generación de energía no fue al máximo de sus capacidades, mientras que en la ejecución existe un saldo negativo $ 34.687.794,03, con una disminución31%, esto se da porque los ingresos obtenidos de la venta de energía no fueron distribuidos adecuadamente por la Matriz, ya que esta es la encargada del cobro de la venta.

En los ingresos, el rubro de Ingresos Operacionales tiene una disminución presupuestaria del 21%, así como en la ejecución con un 31%, teniendo como única partida la Venta de Energía.

En los Ingresos no Operacionales tenemos un valor ejecutado de $ 8.156,70.

Finalmente el rubro de Financiamiento de Inversiones se presupuesta un valor de $ 125.544.708,69 en el periodo 2011, dicho valor corresponde a transferencias del MEER e INP, que fueron recibidos por la Matriz, razón por la no se ejecutaron.

3.1.2.2. Análisis Horizontal de los Ingresos de los periodos 2011-2012

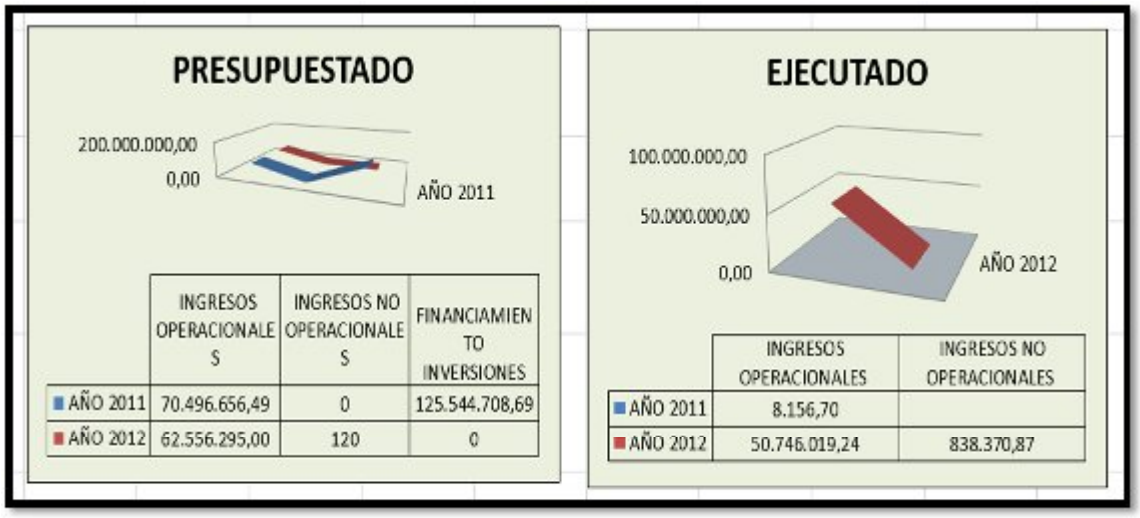
Tabla 21: Análisis Horizontal de Ingresos del periodo 2011-2012

	CEDULA 2011		CEDULA 2012			
RUBROS	**PRESUPUESTADO**	**EJECUTADO**	**PRESUPUESTADO**	**EJECUTADO**	**%GASTO PRESUPUESTADO**	**%GASTO EJECUTADO**
INGRESOS OPERACIONALES	70.496.656,49	78.901.601,57	62.556.295	50.746.019,24	-11%	-36%
INGRESOS NO OPERACIONALES	-	8.156,70	120,00	838.370,87		10178%
FINANCIAMIENTO INVERSIONES	125.544.708,69		-	-	-100%	
TOTAL INGRESOS	196.041.365,18	78.909.758,27	68.954.445,00	51.584.390,11	-67%	30%

Fuente: Cedula Consolidada de Ingresos 2011-2012

Elaboración: Las Autoras

Figura 24: Análisis Horizontal de Ingresos del periodo 2011-2012



Fuente: Cedula Consolidada de Ingresos 2011-2012

Elaboración: Las Autoras

En los ingresos en los periodos 2011 y 2012 existe un disminución presupuestaria del 67%, lo que monetariamente representa un valor de $ 133.484.950,18, así también en su ejecución con 35%, esta disminución se da porque en el año 2012 mejoran la asignación presupuestaria, por ende asignan mejor los recursos en la ejecución de los proyectos establecidos en el POA, cabe recalcar que en el POA de este año se da un mejor planificación. En los Ingresos Operacionales la variación es similar a los ingresos totales, ya que los mimos están compuestos en gran proporción por las ventas de energía.

En los Ingresos no Operacionales hay un incremento en la ejecución del año 2012 del 10178% en la ejecución, esto es porque se obtuvieron ingresos de seguros, así como de la venta de productos y materiales obsoletos.

Finalmente en el rubro Financiamiento Inversiones solo tenemos el presupuesto realizado en el año 2011 con un valor de $ 125.544.708,69 lo que porcentualmente nos

da una disminución del 100% en el periodo 2012, debido a que no se presupuestaron ningún ingreso por transferencias por parte del MEER e INP.

3.1.2.3. Análisis Horizontal de los Egresos de los periodos 2010 -2011

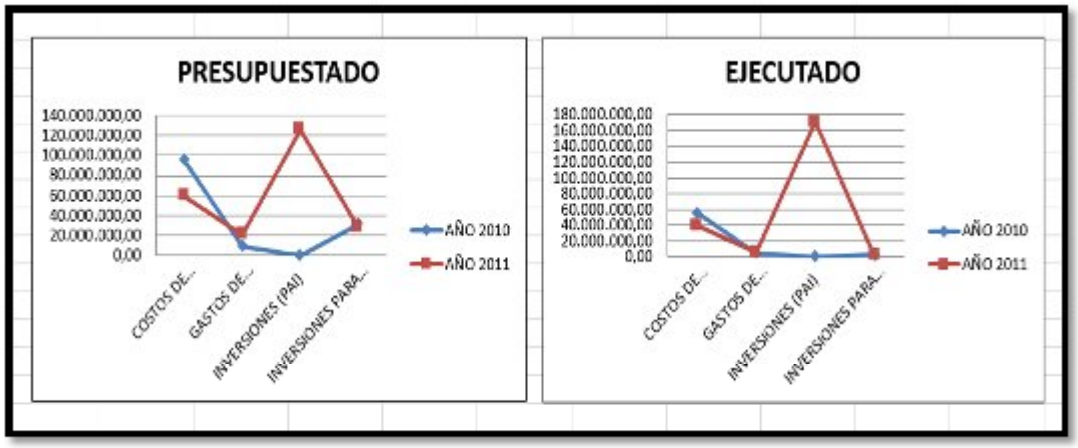
Tabla 22: Análisis Horizontal de Gastos del periodo 2010-2011

RUBROS	AÑO 2010		AÑO 2011			
	PRESUPUESTADO	**EJECUTADO**	**PRESUPUESTADO**	**EJECUTADO**	**%GASTO PRESUPUESTADO**	**%GASTO EJECUTADO**
COSTOS DE PRODUCCIÓN OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	95.478.149,00	56.134.676,00	58.501.740,00	39.023.302,00	-39%	-30%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	8.654.131,00	5.035.492,00	20.953.699,00	5.641.524,00	142%	12%
INVERSIONES (PAI)	44.032.898 ,00	51.096.888 ,00	125.544.709,00	170.518.215,0	185%	234%
INVERSIONES PARA GESTIÓN OPERATIVA (IGO)	31.264.757,00	3.215.894,00	28.148.027,00	1.632.713,00	-10%	-49%
TOTAL EGRESOS	179.429.935,00	115.482.949,00	233.148.175,00	216.815.754,0	30%	88%

Fuente: Cedula Consolidada de Gastos 2010-2011

Elaboración: Las Autoras

Figura 25: Análisis Horizontal de Gastos del periodo 2010-2011



Fuente: Cedula Consolidada de Gastos 2010-2011

Elaboración: Las Autoras

Respecto al cuadro realizado encontramos que el presupuesto total de egresos de los periodo 2010 y 2011, existe una incremento de 53.718. 240,00 lo que porcentualmente es el 30%. Por otra parte tenemos la ejecución con un crecimiento del 88% lo que representa un monto de $ 101.332.805,56, siendo un valor significativo para la empresa.

En lo que corresponde al componente Costos de Producción, Operación y Mantenimiento existen una disminución tanto del presupuestado como de la ejecución del 39% y 30% respectivamente en el periodo 2011, lo que antecede a esta variación es la rehabilitación definitiva de la unidad de Generación 4(turbina). El ítem que mayor incremento tiene porcentualmente en relación al presupuesto es Servicios de Seguridad y Vigilancia con 195%,este incremento es porque la central Mazar requirió de más personal de vigilancia de equipos e instalaciones, le sigue Repuestos/Materiales y Accesorios con un 163% teniendo un valor significativo de $ 18.785.258,96 y en la ejecución tiene un leve incremento del 3% es decir un 166%, el incremento dado en el año 2011 hace referencia al remplazo parcial de los sistemas de control y monitoreo de la Presa Daniel Palacios, mediante la adquisición de cables de media y baja tensión y accesorios para su conexión, por lo contrario en el rubro de Gastos Consultorías existe

una disminución en $ 1.355.431,27 lo que equivale al 52%, en esta estimación no se consideró la magnitud monetaria de la modernización de la central Molino, sin embargo en la ejecución de esta partida existió un incremento del 2339%, es decir son $ 5.279.777,01, dicho incremento se dio porque los reguladores utilizados en la modernización costaron más de lo previsto.

En el caso de los Gastos de Administración incrementaron en un 142% lo que representa $ 12.299.568,00 presupuestado, así también la ejecución de un periodo a otro aumentó en un 15% de lo que tomamos en consideración partidas como Servicios Diversos que crecieron en $ 2.175.142,67 es decir el 308%, este incremento se dio por el traslado de la Matriz hacia las instalaciones de la Unidad de Negocio, siendo esta quien cubre gastos como el de limpieza, servicio de copiado, entre otros, en el caso de Publicidad disminuyo en 100% ya que el en periodo 2011 no se presupuestó esta partida, también tenemos en la ejecución un crecimiento de la partida de Contribuciones varias con un 1024%, a pesar de tener un porcentaje alto, monetariamente no es muy representativo.

Otro de los componentes es el de Inversiones (PAI) en el que existe una variación del 185% con un valor de incremento de $ 81.511.811,00, en este componente tenemos el rubro de Proyecto Hidroeléctrico Paute-Mazar con una disminución del 77% que representa un valor de $ 34.032.898,08 siendo el único rubro presupuestado en el periodo 2010, en vista de que este proyecto se encuentra en su etapa de finalización, en lo que respecta a su ejecución indica una disminución de un 34%. A pesar de esto, si existen rubros que no se presupuestaron pero si se ejecutaron como es el Proyecto Hidroeléctrico Paute-Sopladora con un incremento de $ 117.875.065,19 que en porcentaje representa el 1587%, ya que en el periodo 2010, no fue considerado la estimación de este proyecto, para su ejecución existió una disminución del 59%.

Finalmente tenemos Inversiones para Gestión Operativa (IGO) con una disminución de $3.116.729,00 con una variación porcentual del 10%, en la que el ítemObras hidráulicas existe una disminución del 100% ya que en el año 2011 no se presupuestó esta cuenta.

3.1.2.4. Análisis Horizontal de los Egresos de los periodos 2011 -2012

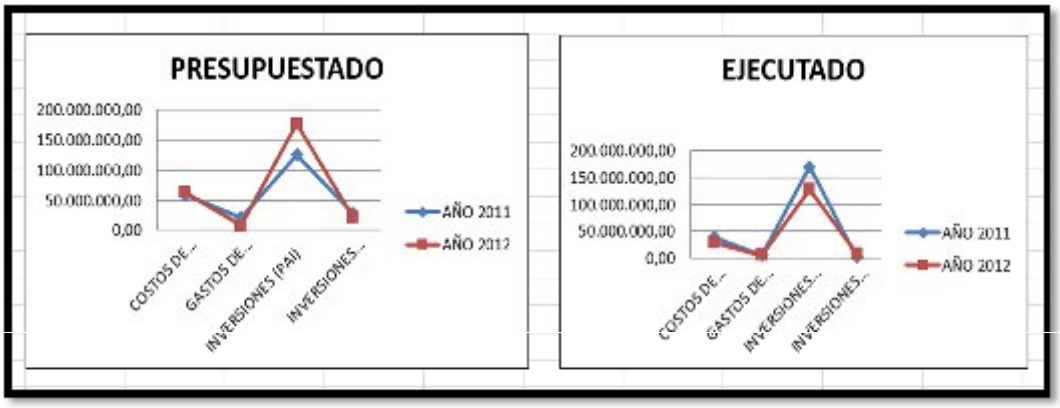
Tabla 23: Análisis Horizontal de Gastos del periodo 2011-2012

RUBROS	AÑO 2011		AÑO 2012			
	PRESUPUESTADO	**EJECUTADO**	**PRESUPUESTADO**	**EJECUTADO**	**% GASTO PRESUPUESTADO**	**% GASTO EJECUTADO**
COSTOS DE PRODUCCIÓN, OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	58.501.740,00	39.023.302,00	62.581.832,00	29.036.172,00	7%	-26%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	20.953.699,00	5.641.524,00	8.160.826,00	5.811.786,00	-61%	3%
INVERSIONES (PAI)	125.544.709,00	170.518.215,00	176.008.364,00	128.547.298,00	40%	-25%
INVERSIONES PARA GESTIÓN OPERATIVA (IGO)	28.148.027,00	1.632.713,00	21.075.225,00	8.124.543,00	-25%	398%
TOTAL EGRESOS	233.148.175,00	216.815.754,00	267.826.246,00	171.519.799,00	15%	-21%

Fuente: Cedula Consolidada de Gastos 2011-2012

Elaboración: Las Autoras

Figura 26: Análisis Horizontal de Gastos del periodo 2011-2012



Fuente: Cedula Consolidada de Gastos 2011-2012

Elaboración: Las Autoras

En estos periodos tenemos un incremento del $ 34.678.071,00 en el año 2012, lo que representa el 15% y en cuanto a la ejecución disminuyo $ 45.295.956,00 con un porcentaje del 21%

Los Costos de Producción, Operación y Mantenimiento han incrementado en un 7% en respecto al presupuesto con un valor de $ 29.036.172,00 y la ejecución tiene un saldo negativo de $ 45.295.956 disminuyendo en un 26%. En este tenemos la partida de Dragado de la presa con un aumento de $ 13.170.741,61 representado en un 1481%,se da por la realización de la segunda fase del dragado del embalse Amaluza, a fin de instalar un sistemas recolector de vegetación acuática, además se incrementó el rubro de Mantenimiento Instalaciones y Edificios en un $ 6.182.648,62 la misma también incrementó en su ejecución con $ 3.110.000,75 porcentualmente tiene un 374% , esto es por la adecuación de la infraestructura para el laboratorio de metrología, adecuación habitacional de los campamentos y de las oficinas en la casa de máquinas en la central Molino, por otra parte el ítem de Repuestos, Materiales y Accesorios presupuestariamente tiene un saldo negativo de $ 16.750.096,35 lo que porcentualmente representa una disminución del 55%, también existe una disminución en la ejecución de este rubro de $ 6.560.629,90, equivalente al (48%), esto es bueno ya que no implica

que la empresa incurra en la adquisición de grandes repuestos de materiales para el correcto funcionamiento de las unidades de generación, ya que su costo el alto.

En el caso del componente de Gastos de Administración presupuestado existe una disminución de $ 12.792.873 lo que representa el (61%), en cuanto a la ejecución tiene un incremento monetario de $ 170.262 teniendo un 3% en relación al año anterior. En cuanto a las partidas de este componente tenemos en el presupuesto delos Servicios de Asesoría Sistema de Gestión Integrado con un aumento de 999%, este incremento se debe a la necesidad de obtener la certificación del sistema integrado bajo normas internacionales, para monitorear en línea las vibraciones de las unidades, en la partida de Servicios Diversos hay un saldo negativo de $ 2.882.146,67 que representa la disminución del 100% ya que para el año 2012 no se presupuestó este rubro. En los ejecutados tenemos los Gastos de gestión con un incremento de 231%, y una diminución en la partida Contribuciones varias con un 100% debido a que ni se presupuestaron ni se ejecutaron en el año 2012.

Por consiguiente tenemos Inversiones (PAI) con una variación del 40% en el presupuesto con un valor de $ 50.463.655,00, mientras que en la ejecución efectuada entre los periodos existe un saldo negativo de $ 41.970.918,00 con una variación porcentual del 25%. Dentro de este componente el rubro Proyecto Hidroeléctrico Paute-Sopladora tiene un incremento en el presupuesto del 59%, con un monto significativo de $ 60.666.906,31, esto se da por la construcción de las obras civiles del proyecto, sin embargo en la ejecución disminuyo en un valor $ 32.785.723,43 que representa el26%, debido a que no se cumplió con lo planificado alcanzando este un 56% en el avance físico del POA, así también la partida del Proyecto Hidroeléctrico Paute-Mazar tuvo un saldo negativo en la ejecución de $ 21.066.218,04, es decir una disminución del 54%, debido a que por una parte el contrato con CGM, no cumple con lo planificado y por el otro que en este año para este proyecto solamente se encuentra la fiscalización.

Por ultimo tenemos Inversiones para Gestión Operativa (IGO) presupuestariamente tuvo un disminución del 25% y en la ejecución un incremento de 398% con un variación monetaria de $ 6.491.830,66

Partida Edificios y Estructuras incrementa presupuesto en un 99%, por el mejoramiento de la infraestructura de los campamentos Partida Instalaciones Electromecánicas tiene un saldo negativo de $ 1.968.288,00 con una disminución del 19% en el presupuesto. En la ejecución del ítem Software tenemos un saldo positivo de $ 40.605,72 con un incremento del 506%, esto se debe a la implantación del software de gestión de equipo, de metrología, gestión de compras y para administración de proyectos.

3.2. DEFICIT / SUPERAVIT PRESUPUESTARIO

3.2.1. Costos de Producción, Operación y Mantenimiento

$$Superavit/Déficit = \text{Ingresos Totales} - \text{C. Prod. Oper. Mant}$$

Tabla 24: Superávit/Déficit Costos de Producción Operación y Mantenimiento 2010-2012

	APLICACION	RESULTADO
Resultado 2010	113.597.552,30 - 56.134.675,59	57.462.876,71
Resultado 2011	78.909.758,27 - 39.023.302,05	39.886.456,22
Resultado 2012	51.584.390,11 - 29.036.172,00	22.548.218,11

Fuente: Cedula Consolidada de Ingresos y Gastos 2010-2012

Elaboración: Las Autoras

En los periodos analizados en este grupo, tenemos un superávit presupuestario, siendo en el año 2010 el que mayor dinero requiero para cubrir los gastos efectuados para las actividades**.**

3.2.2 Gastos de Administración

$$Superavit/Déficit = \text{Ingresos Totales} - \text{G. Administración}$$

Tabla 25: Superávit/Déficit Gastos de Administración 2010-2012

	APLICACION	RESULTADO
Resultado 2010	113.597.552,30 - 5.035.491,50	108.562.060,80
Resultado 2011	78.909.758,27 - 5.641.524,35	73.268.233,92
Resultado 2012	51.584.390,11 - 5.811.785,92	45.772.604,19

Fuente: Cedula Consolidada de Ingresos y Gastos 2010-2012

Elaboración: Las Autoras

En el componente de Gastos de Administración, se observa que en los tres periodos, existe un superávit, siendo el año 2012 el que menor recurso necesito en relación a los demás.

3.2.3. Inversiones (PAI)

$$Superavit/Déficit = \text{Ingresos Totales} - \text{Inversiones (PAI)}$$

Tabla 26: Superávit/Déficit Inversiones (PAI) 2010-2012

	APLICACIÓN	RESULTADO
Resultado 2010	113.597.552,30 - 51.096.888,28	62.500.664,02
Resultado 2011	78.909.758,27 - 170.518.215,39	- 91.608.457,12
Resultado 2012	51.584.390,11 - 128.547.297,63	- 76.962.907,52

Fuente: Cedula Consolidada de Ingresos y Gastos 2010-2012

Elaboración: Las Autoras

De periodos estudiados las Inversiones, tienen un superávit de $ 62.500.664,02, en el año 2010, mientras que en los periodos 2011 y 2012 existe un déficit presupuestario. A pesar de que los diferentes rubros muestran superávit no se logra cubrir con lo requerido para los diversos proyectos, teniendo que recurrir a otras fuentes de financiamiento.

3.2.4. INVERSIONES PARA GESTION OPERATIVA

$$Déficit\ /Superavit = \text{Ingresos Totales} - \text{Inversiones para Gestion Operativa}$$

Tabla 27: Superávit/Déficit Inversiones para Gestión Operativa 2010-2012

	APLICACION	RESULTADO
Resultado 2010	113.597.552,30 - 3.215.893,51	110.381.658,79
Resultado 2011	78.909.758,27 - 1.632.712,65	77.277.045,62
Resultado 2012	51.584.390,11 - 8.124.543,31	43.459.846,80

Fuente: Cedula Consolidada de Ingresos y Gastos 2010-2012

Elaboración: Las Autoras

En este grupo tenemos un superávit, siendo en el año 2012 donde más dinero se requirió, mientras que el 2010 fue el que menos dinero se empleó en relación a los demás.

3.2.5. Superávit / Déficit general

$$Deficit\ /Superavit = \text{Ingresos Totales} - \text{Gastos Totales}$$

Tabla 28: Superávit/Déficit General 2010-2012

	APLICACION	RESULTADO
Resultado 2010	113.597.552,30 -115.482.948,88	- 1.885.396,58
Resultado 2011	78.909.758,27 - 216.815.754,44	-137.905.996,17
Resultado 2012	51.584.390,11 - 171.519.798,86	-119.935.408,75

Fuente: Cedula Consolidada de Ingresos y Gastos 2010-2012

Elaboración: Las Autoras

Durante los tres periodos se observa que existe déficit presupuestario. Este déficit cubre la Matriz, ya sea con sus ingresos, o de otras fuentes de financiamiento (MEER e INP).

3.3. Evaluación de los resultados de la ejecución presupuestaria.

En el ámbito público el tema de la evaluación cobra una importancia mayor en la medida que a diferencia del sector privado los parámetros para identificar el cumplimiento de resultados requiere construir medidas explicitas de lo que se considera un buen desempeño.

Analizado este desempeño desde el punto de vista delos resultados finales o impacto de la acción de la entidad en el cumplimiento de su misión, también de cómo éstos fueron logrados en términos de la eficiencia (uso de recursos para la generación de los

productos), eficacia (capacidad de cumplir con la producción comprometida y de logro de objetivos), calidad (capacidad de lograr la producción de los bienes y servicios de acuerdo a los atributos esperados por los usuarios), y economía (cómo se organizaron los recursos económicos y presupuestarios para el logro de los resultados).

"La evaluación es un componente del sistema de seguimiento institucional que tiene como finalidad proporcionar conocimiento sobre el desempeño de la entidad, para orientar el rumbo, comprobar el cumplimiento de los objetivos, corregir las desviaciones y la actuación para mejorar la eficacia y eficiencia. El proceso de evaluación establece las desviaciones entre lo planeado y lo ejecutado e investiga las causas para identificar alternativas de acciones correctivas o de mejoramiento".[35]

3.4. ANÁLISIS DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE EGRESOS DE LAS CENTRALES MAZAR Y MOLINO DEL PERIODO 2012

Para efectuar este análisis tomamos como base la cedula original, ya que su estructura permite realizar el estudio de los rubros de las centrales de manera individual, dando un enfoque personalizado a cada componente del gasto.

Los siguientes cuadros mostrarán la participación de cada rubro en relación al total egresos de las Centrales Mazar y Molino del periodo 2012.

[35]DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística), Manual de Indicadores, Bogotá, Colombia, 2008.

3.4.1. Análisis Ejecución Presupuestaria de Egresos de la Central Mazar 2012

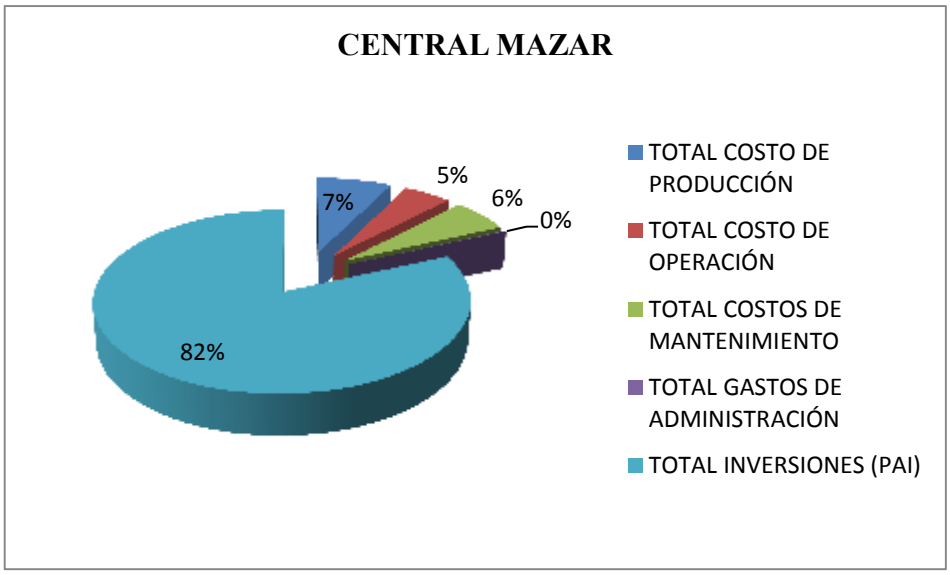
Tabla 29: Análisis Ejecución de Egresos Central Mazar 2012

RUBROS	EJECUCIÓN 2012	% PARTICIPACION
COSTO DE PRODUCCIÓN	1.641.727,07	7,50%
COSTO DE OPERACIÓN	1.048.810,45	4,79%
COSTOS DE MANTENIMIENTO	1.297.079,12	5,92%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	24.960,46	0,11%
INVERSIONES (PAI)	17.885.252,25	81,68%
TOTAL EJECUCIÓN	**21.897.829,35**	**100%**

Fuente: Cedula de Egresos Original 2012

Elaboración: Las Autoras

Figura 27: Participación de los Egresos Central Mazar



Fuente: Cedula de Egresos Original 2012

Elaboración: Las Autoras

La Central Mazar en el año 2012 se ejecutó con un valor total de $21.897.829,35, lo que corresponde con un 7,50% a los Costos de Producción con un monto de $ 1.641.727,07,dentro del cual los Servicios de Seguridad es el más representativo con un 32,55%, ya que fue necesario la implementación del sistema de metrología, para el control y medición de generación de las unidades, seguido tenemos los Sueldos con un 20,21% , tenemos este porcentaje de incidencia en esta partida, ya que el Talento humano es fundamental para el desarrollo y funcionamiento de la central, mientras que la partida de Indemnización laboral es la de menos participación con un 0,02% , es decir que este año no hubo salida de personal.

En lo que consiste al rubro de Costos de Operación representa un monto de $ 1.048.810,45 con un 4,79% del total egresos, teniendo la partida Dragado de la presa con un 35.46% siendo el de mayor participación, ya que se realizó un mantenimiento de la

Draga de Amaluza 1 y un completo monitoreo de sedimentación, por consiguiente tenemos la partida de Sueldos con un 32,36%, como ya se mencionó anteriormente este ítem es importante, ya que se requiere de disponibilidad de dinero para efectuar el pago al personal, al igual que los costos de producción la partida de Indemnización laboral no se ejecutó por ende tiene un 0% de participación.

Los Costos de Mantenimiento representan un monto de $ 1.297.079,12 es decir un porcentaje de 5,92 %, de los que Sueldos es el más representativo dentro del rubro con un 46,06%, mientras que Indemnización laboral y Mantenimiento vías internas no tienen ninguna participación debido a que no se ejecutaron.

A demás tenemos los Costos de Administración con un monto de $24.960,46 lo que representa un 0,11%, siendo el rubro de menor participación del total egresos de la Central Mazar, en el que el ítem de Viáticos en el exterior tiene un 0% de participación, es decir, que el personal no salió del país, pero si realizaron viajes dentro del país, teniendo en Viáticos en el país de operación y producción una participación de 36,07% y 28,38% respectivamente, en el que intervinieron del Congreso internacional sobre manejo de expansión mazar.

Finalmente tenemos al rubro de Inversiones con $ 17.885.252,25 lo que representa 81,68% del total egresos siendo la participación más alta de todos los rubros y representada en su totalidad por la partida Proyecto Hidroeléctrico Paute-Mazar, en el que se desarrollaron actividades como Obras de estabilización en el embalse Mazar estribo izquierdo y derecho, Construcción de laboratorio de metrología de Mazar, Patrones de calibración de magnitudes de Paute Mazar, Suministro Electromecánico de proyecto Paute-Mazar, Cercado y reforestación de la franja de protección del embalse Mazar.

3.4.2. Análisis de la Ejecución Presupuestaria de la Central Molino

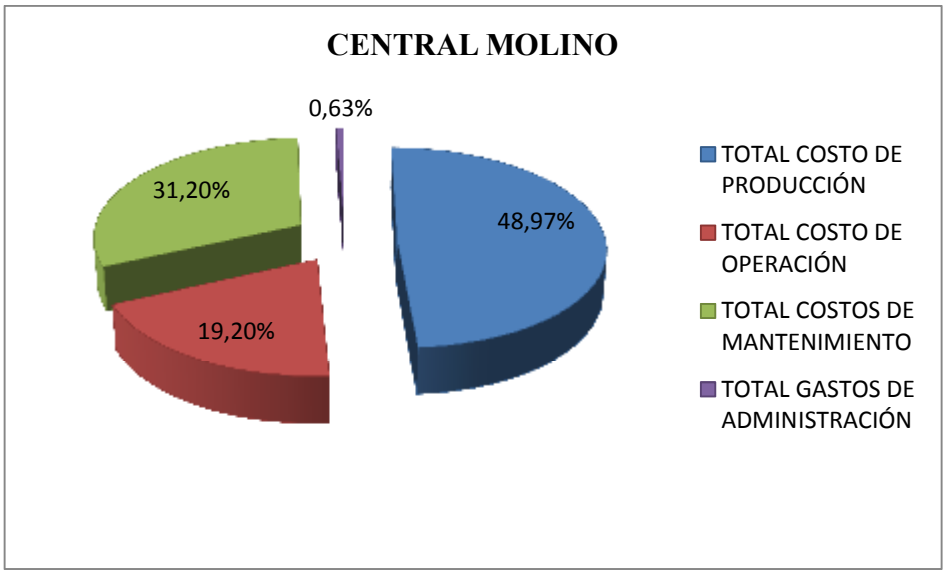
Tabla 30: Análisis Ejecución de Egresos Central Molino 2012

RUBROS	EJECUCIÓN 2012	% PARTICIPACION
COSTO DE PRODUCCIÓN	2.490.411,71	48,97%
COSTO DE OPERACIÓN	976.178,35	19,20%
COSTOS DE MANTENIMIENTO	1.586.630,10	31,20%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	32.106,92	0,63%
TOTAL PRESUPUESTO	**5.085.327,08**	**100%**

Fuente: Cedula de Egresos Original 2012

Elaboración: Las Autoras

Figura 28: Participación de los Egresos Central Molino



Fuente: Cedula de Egresos Original 2012

Elaboración: Las Autoras

La Central Molino tiene una ejecución de $ 5.085.327,08 del total egresos, en donde los Costos de Producción representan un valor de $ 2.490.411,71 con un porcentaje de 48,97%, en el que la partida de Servicios de Seguridad tiene un 48.97% de participación dentro de la cuenta madre, en esta partida está incluida las dos Centrales, por lo que fue necesario hacer un prorrateo para sacar el valor proporcional a cada una, también tenemos la partida de Gastos Consultorías con 0% de participación, ya que esta no se ejecutó en el periodo.

A demás en los Costos de Operación tenemos una participación de $ 976.178,35 con un porcentaje del 19,20% del total egresos, dentro de este rubro los Sueldos son los de mayor participación con un 45,51%, seguido de la partida Alimentación con un 13,72%, como podemos ver la partidas más representativas de este grupo son importantes para el personal de la empresa y el de menor representación es Indemnización laboral con un 0%, debido a que no se realizaron liquidaciones a ningún empleado durante el año.

Por consiguiente los Costos de Mantenimiento tienen 31,20% de participación es decir que representa un $ 1.586.630,10 de total egresos, al igual que el rubro anterior el ítem de Sueldos es el de mayor participación con un 50,39% y el de menor participación es Indemnización laboral con un 0% .

Por último los Gastos de Administración tiene una participación de 0,63%, $ 32.106,92 siendo el más bajo de todas las cuentas madres, al igual que en la Central Mazar los Viáticos en el país son los más representativos con un 36,67% y los Viáticos al exterior son los de menor participación con un 0,00%.

3.4.3. Análisis de la Ejecución de los Egresos Central Mazar y Molino.

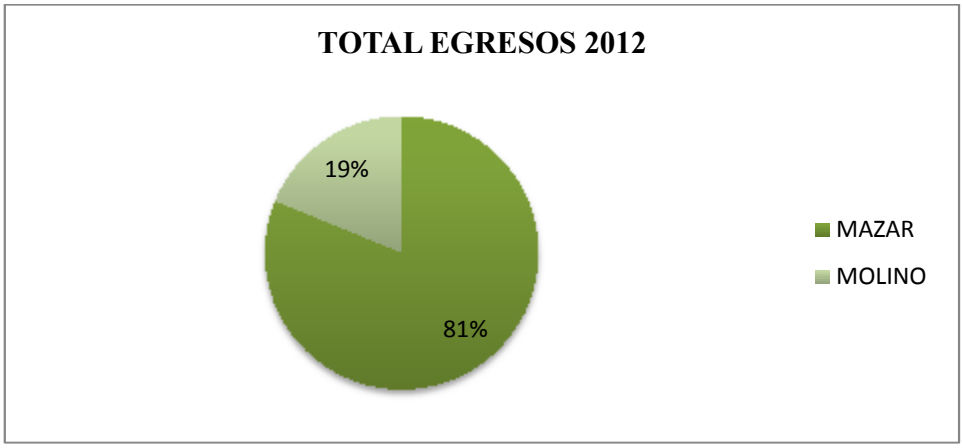
Tabla 31: Análisis Ejecución de Egresos Central Mazar y Molino 2012

DETALLE CUENTA CONTABLE	EJECUCION MAZAR 2012	%	EJECUCION MOLINO 2012	%
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN	1.641.727,07	7,50%	2.490.411,71	48,97%
TOTAL COSTO DE OPERACIÓN	1.048.810,45	4,79%	976.178,35	19,20%
TOTAL COSTOS DE MANTENIMIENTO	1.297.079,12	5,92%	1.586.630,10	31,20%
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	24.960,46	0,11%	32.106,92	0,63%
TOTAL INVERSION (PAI)	17.885.252,25	81,68%		
TOTAL EGRESOS	**21.897.829,35**	**100%**	**5.085.327,08**	**100%**

Fuente: Cedula de Egresos Original 2012

Elaboración: Las Autoras

Figura 29: Participación Mazar Molino



Fuente: Cedula de Egresos Original 2012

Elaboración: Las Autoras

Podemos observar que la Central Mazar es la que mayor participación tiene con un 81%, debido a que esta tiene en la partida Inversiones (PAI) una ejecución de $ 17.885.252,25 equivalente al 81,68% del total de ejecución Central Mazar, esto se debe a que se contrató la fiscalización total de la obra, en cuanto al montaje electromecánico, eléctrico y obra civil con el empresa CGM. En la Central Molino tenemos una participación del 19% lo que monetariamente está representado por $ 11.176.305,33, debido a que esta se encuentra funcionando varios años y solo requiere de mantenimiento y reparación de las diversas maquinarias.

En este caso los rubros de Inversión (PAI), no representan ningún valor, debido a que no se ejecutó ninguna actividad en el año 2012.

3.5. APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES A LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA DE INGRESOS Y GASTOS DE LOS PERIODOS 2010-2012

Los indicadores de gestión presupuestaria "son una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del logro o resultado en la entrega de productos (bienes o servicios) generados por la institución, […] cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos".[36]Permiten cuantificar el nivel de las actividades que se realizan dentro de un proceso para alcanzar una meta específica.

[36]ARMIJO, Marianela, Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, Naciones Unidas, Santiago de Chile, Junio de 2011. Tomado de la Dirección de Presupuestos de Chile (2011)

"Los indicadores de gestión se convierten en los "SIGNOS VITALES" de la entidad. El monitoreo continuo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades."[37]

"Los indicadores de desempeño son medidas que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución, a qué costo y con qué nivel de calidad."[38]

Constituyen instrumentos de Control de orden gerencial, necesarios a la evaluación de la gestión de toda entidad pública, midiendo su resultado en relación con lo planificado.[39]

3.5.1. Indicador de eficiencia o gestión

Este indicador permite conocer el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. Este indica el uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.

Establecen la relación entre los costos de los insumos y los productos de proceso; determinan la productividad con la cual se administran los recursos, para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos.

Optimo: Mayor o igual a 45%.

---

[37]www.certificadoefr.org/files/images/7INDICADORES.pdf

[38]www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/prodev/arquivos/prodev_ARQ_Rosario_Indicadores_17nov.pdf

[39]Los Indicadores de Gestión son el principal parámetro para el ejercicio del Control de la Gestión y estos se materializan de acuerdo a las necesidades de la Institución, es decir con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir. (DANE, Bogotá, Colombia, 2008)

3.5.1.1. Análisis de la eficiencia de los ingresos

$$\frac{Valor\ Ejecutado\ de\ Ingresos}{Valor\ Presupuestado\ de\ Ingresos} * 100$$

- **Eficiencia de los ingresos periodo 2010**

Tabla 32: Análisis de la Eficiencia de los Ingresos año 2010

RUBROS	INGRESOS PRESUPUESTADOS	INGRESOS EJECUTADOS	INDICADOR DE EFICIENCIA	
			%	MONTO
INGRESOS OPERACIONALES	89.722.217,93	113.597.552,30	126,61%	23.875.334,37
Venta de Energía	89.722.217,93	113.597.552,30	126,61%	23.875.334,37
TOTAL INGRESOS	**89.722.217,93**	**113.597.552,30**	**126,61%**	23.875.334,37

Fuente: Cedula Consolidada de Ingresos 2010

Elaboración: Las Autoras

La eficiencia de los Ingresos alcanzada en este año asciende a un 127%, generada básicamente por las ventas de energía, este valor si bien es un supuesto permite cubrir las necesidades prioritarias como se observa en la ejecución de los gastos, conformando un valor a favor de la empresa de $ 23.875.334,37.

- **Eficiencia de los ingresos periodo 2011**

Tabla 33: Análisis de la Eficiencia de los Ingresos año 2011

RUBROS	INGRESOS PRESUPUESTADOS	INGRESOS EJECUTADOS	INDICADOR DE EFICIENCIA	
			%	MONTO
INGRESOS OPERACIONALES	**70.496.656,49**	**78.901.601,57**	111,92%	8.404.945,08
Venta de Energía	70.496.656,49	**78.901.601,57**	111,92%	8.404.945,08
INGRESOS NO OPERACIONALES	**-**	**8.156,70**		8.156,70
Seguros	-	8156,70		8.156,70
FINANCIAMIENTO INVERSIONES	**125.544.708,69**	**-**	0,00%	(125.544.708,69)
Transferencias MEER	113142118,69	-	0,00%	(113.142.118,69)
Transferencias INP	12402590,00	-	0,00%	(12.402.590,00)
TOTAL INGRESOS	**196.041.365,18**	**78.909.758,27**	40,25%	(117.131.606,91)

Fuente: Cedula Consolidada de Ingresos 2011

Elaboración: Las Autoras

El nivel de eficiencia que indican los ingresos durante este año es de un 40%, valor que se encuentra por debajo del estándar, básicamente ya que se presupuestó recibir en forma directa las transferencias desde el MEER y el INP, valores que los distribuye la Matriz como ya se explicó anteriormente, también evidenciamos que los ingresos operacionales, por la venta de energía, fueron mayores a los estimados recibiendo un valor adicional de $ 8.404.945,08, esto es positivo ya que permite a la empresa disponer de mayores fondos para su gestión.

- **Eficiencia de los ingresos periodo 2012**

Tabla 34: Análisis de la Eficiencia de los Ingresos año 2012

RUBROS	INGRESOS PRESUPUESTADOS	INGRESOS EJECUTADOS	INDICADOR DE EFICIENCIA	
			%	MONTO
INGRESOS OPERACIONALES	**62.556.295,00**	**50.746.019,24**	81,12%	(11.810.275,76)
Venta de Energía	62.556.295,00	50.746.019,24	81,12%	(11.810.275,76)
INGRESOS NO OPERACIONALES	**120,00**	**838.370,87**	698642,39 %	838.250,87
Otros Ingresos no Operacionales	-	291.276,90		291.276,90
Seguros	-	522.796,14		522.796,14
Venta de productos y materiales	-	13.945,78		13.945,78
Ingresos financieros	120,00	10.352,05	8626,71%	10.232,05
TOTAL INGRESOS	**62.556.415,00**	**51.584.390,11**	82,46%	(10.972.024,89)

Fuente: Cedula Consolidada de Ingresos 2012

Elaboración: Las Autoras

En el 2012, se observa que el nivel de eficiencia obtenido es del 82%, siendo este un nivel bastante aceptable en la ejecución de los ingresos, en relación al 2011 vemos que los ingresos se ven disminuidos, pero consideramos que la estimación es acorde, pero su ejecución se ve afectada por factores externos en el caso de las ventas de energía, por los diversos cambios climáticos que influyen directamente en la producción de la misma. También se percibieron ingresos no operacionales que no estuvieron considerados en el presupuesto inicial, siendo el mayor debido a los ingresos generados por multas de los contratistas, así como de ventas de productos ya depreciados.

3.5.1.2. Análisis de la eficiencia de los egresos

$$\frac{Valor\ Ejecutado\ de\ Egresos}{Valor\ Presupuestado\ de\ Egresos} * 100$$

3.5.1.2.1. Eficiencia de los Egresos periodo 2010

Al evaluar la eficiencia de los gastos incurridos en este periodo se llega a la siguiente conclusión:

Tabla 35: Análisis de la Eficiencia de Egresos año 2010

RUBROS	GASTOS PRESUPUESTADOS	GASTOS EJECUTADO	INDICADOR DE EFICIENCIA	
			%	Monto
COSTOS DE PRODUCCION OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	95.478.148,75	56.134.675,59	59%	(39.343.473,16)
GASTOS DE ADMINISTRACION	8.654.131,08	5.035.491,50	58%	(3.618.639,58)
INVERSIONES (PAI)	44.032.898,09	51.096.888,28	116%	7.063.990,19
INVERSIONES PARA GESTIÓN OPERATIVA (IGO)	31.264.756,62	3.215.893,51	10%	(28.048.863,11)
TOTAL EGRESOS	**179.429.934,55**	**115.482.948,88**	**64%**	**(63.946.985,67)**

Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2010

Elaboración: Las Autoras

A nivel general la eficiencia de los gastos se encuentra en un nivel aceptable al ser este de un 64%, existiendo un superávit presupuestario de $ 63.946.985,67, en este rubro se presupuestó gastar $179.429.934,55 sin embargo no se ejecutó la totalidad de este

monto, siendo el gasto real de $ 115.482.948,88. Se puede evidenciar que el Grupo de IGO su ejecución de un porcentaje mínimo del 10%, lo cual no cumple con el estándar optimo teniendo en consideración que existe un superávit de $ 28.048.863,11, debido básicamente a que no se cumplió con la totalidad de los proyectos estimados para este rubro, en cuanto a Instalaciones Electromecánicas. En cuanto a las Inversiones (PAI), existe un déficit presupuestario que asume un valor de $ 7.063.990,19 este dato indica que se gastó más de lo presupuestado ascendiendo a un 116% el porcentaje de ejecución, esto representa inconvenientes ya que no se está cumpliendo con lo planeado, y por la importancia que representa su ejecución debe aceptarse este tipo de situaciones, ya que se ejecutaron valores no considerados en el presupuesto.

El grupo de Gastos de Administración y los costos de Producción Operación y Mantenimiento constituyen un nivel aceptable en el cumplimiento de lo planeado siendo de 58% y 59% el porcentaje de su ejecución.

- **Eficiencia de los Costos de Producción Operación y Mantenimiento**

Tabla 36: Análisis de la eficiencia de los Costos de Producción Operación y Mantenimiento año 2010

ÍTEMS	GASTOS PRESUPUESTADOS	GASTOS EJECUTADOS	INDICADOR DE EFICIENCIA	
			%	**MONTO**
Dragado de la presa	1.414.456,49	495.043,00	35%	(919.413,49)
Repuestos/Materiales y Accesorios	11.544.670,98	5.185.566,54	45%	(6.359.104,44)

Limpieza y Alojamiento	656.122,97	348.608,66	53%	(307.514,31)
Alimentación	910.266,25	434.219,97	48%	(476.046,28)
Transporte de personal	349.396,36	274.105,48	78%	(75.290,88)
Gastos Consultorías	2.616.975,27	225.767,91	9%	(2.391.207,36)
Nómina y Beneficios Sociales	5.717.775,43	3.291.488,55	58%	(2.426.286,88)
Mantenimiento Instalaciones y Edificios	2.999.114,31	580.045,10	19%	(2.419.069,21)
Servicios de Seguridad y Vigilancia	511.548,55	546.928,69	107%	35.380,14
Mitigación del Impacto Ambiental	11.214.271,08	5.053.461,78	45%	(6.160.809,30)
Seguros	5.159.891,24	3.186.288,86	62%	(1.973.602,38)
OVERHUAL de Unidades	1.383.659,81	-	0%	(1.383.659,81)
Depreciación	51.000.000,00	36.513.151,05	72%	(14.486.848,95)
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	**95.478.148,75**	**56.134.675,59**	**59%**	**(39.343.473,16)**

Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2010

Elaboración: Las Autoras

En este año la el porcentaje de cumplimiento de los Costos de Producción Operación y Mantenimiento es de un 59%, que supera al estándar es decir es un porcentaje admisible, en monto existe un superávit presupuestario de $ 39.343.473,16, es decir que no se gastó la totalidad que se esperaba. La partida Seguridad y Vigilancia indica un déficit de $ 35.380,14, es decir que se gastó más de lo planificado en un 107%, esto debido a que se tuvo que atender las necesidades para la Vigilancia del Proyecto Mazar en sus diversas áreas, y no se evaluó el nivel de impacto del gasto que generaría por este concepto. La partida que mayor ejecución tuvo lugar fue el Transporte de Personal con un porcentaje de cumplimiento del 78%, asumiendo un superávit de $ 75.290,88, la diferencia radica en que se planifico el incremento de frecuencias extras, que no fueron necesarias emplear, esto constituye un ahorro para la empresa. El menor porcentaje de cumplimiento corresponde a la partida Gastos Consultorías, con un 9%, en el que la diferencia a Ejecutar es de $ 2.391.207,36, su variación radica en que no se cumplieron todas las actividades requeridas a fin de Actualizar el equipo de supervisión, protección y control de la Casa de Máquinas de la Central Molino, en la consultoría para la regulación de velocidad y voltaje de las unidades y sistemas auxiliares. Otro valor importante es el 45 % de ejecución que respecta a Repuestos, Materiales y Accesorios, siendo este un nivel aceptable en concordancia con el valor óptimo para este indicador con un monto en superávit de $ 6.359.104,44, en este caso destinado únicamente al Proyecto Paute – Molino que debido a sus años de operación necesita del uso de constantes reparaciones que requieren de diversos materiales es necesario la coordinación del departamento encargado en planificar los diversos requerimientos. El OVERHUAL de Unidades, destinado a la reparación total de las turbinas generadoras de la energía, solamente fue presupuestado por un valor de $ 1.383.659,81, pero su ejecución fue del 0%, lo cual indica que no se cumplió con las metas propuestas para el Overhual, en vista de que no se necesitó de restaurar la totalidad de las unidades.

- **Eficiencia de los Gastos de Administración.**

Tabla 37: Análisis de la eficiencia de los Gastos de Administración año 2010.

ÍTEMS	GASTOS PRESUPUESTADOS	GASTOS EJECUTADOS	INDICADOR DE EFICIENCIA	
			%	MONTO
Nómina y Beneficios Sociales	3.323.721,58	2.543.015,74	77%	(780.705,84)
Viáticos	170.000,00	231.906,33	136%	61.906,33
Gastos Servicios Básicos	60.000,00	67.370,25	112%	7.370,25
Gastos de gestión	60.000,00	38.099,71	63%	(21.900,29)
Honorarios Comisiones y Dietas	170.900,00	8.611,28	5%	(162.288,72)
Publicaciones	100.000,00	6.871,35	7%	(93.128,65)
Combustible para vehículos	50.000,00	46.194,46	92%	(3.805,54)
Seguridad	0,00	60.039,54	-	60.039,54
Impuestos Municipales	10.000,00	9.382,76	94%	(617,24)
Seguros	60.000,00	40.864,83	68%	(19.135,17)
Contribuciones varias	150.000,00	16.957,79	11%	(133.042,21)
Asesoría Tributaria	-	2.590,00		2.590,00
Repuestos/Materiales/ Accesorios/Suministros varios	50.000,00	39.289,78	79%	(10.710,22)
Transporte de personal	85.000,00	103.591,77	122%	18.591,77
Mantenimiento vehículos	110.000,00	49.092,66	45%	(60.907,34)
Mantenimiento Infraestructura	185.000,00	10.620,37	6%	(174.379,63)

Alimentación	70.371,84	53.049,89	75%	(17.321,95)
Servicios Diversos	707.004,00	416.275,12	59%	(290.728,88)
Consejo Nacional de Recursos Hídricos	100.000,00	-	0%	(100.000,00)
Servicios de Asesoría Sistema de Gestión Integrado	110.000,00	11.399,00	10%	(98.601,00)
Gestión de Proyectos	432.000,00	-	0%	(432.000,00)
Alícuotas CENACE	441.518,45	347.597,28	79%	(93.921,17)
Contribuciones CONELEC	368.615,22	603.908,95	164%	235.293,73
Publicidad	40.000,00	350,00	1%	(39.650,00)
Otros Gastos	-	3.190,14	-	3.190,14
Depreciación	1.800.000,00	280.163,42	16%	(1.519.836,58)
Amortización	-	45.059,08	-	45.059,08
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	**8.654.131,08**	**5.035.491,50**	**58%**	**(3.618.639,58)**

Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2010

Elaboración: Las Autoras

Los Gastos de administración se propuso un gasto de $ 8.654.131,08, llegando a un gasto real de $ 5.035.491,50, cumpliéndose en un 58% las metas para este rubro, lo cual es un nivel admisible de ejecución del cual se desprende un superávit de $ 3.618.639,58. Existen partidas en que el gasto sobrepasa el nivel del valor presupuestado, tenemos el caso de los Viáticos en que se ejecución asciende a136% conformando un déficit de ejecución presupuestaria por un monto de $ 61.906,33, teniendo una relación directa con varias partidas de las Inversiones que solo mantienen valores ejecutados, y los viáticos fueron necesarios a fin de cumplir con las necesidades de los nuevos proyectos que se

encontraban en estudios. La partida Transporte de Personal, también indica un déficit de $ 18.591,77, su ejecución fue de un 122%, debido al incremento de 3 frecuencias extras durante el año para el personal administrativo. Continuando encontramos a la partida Contribuciones CONELEC, que es un aporte anual directo al presupuesto del CONELEC, efectuado en base a los ingresos y otras consideraciones respecto al nivel de ingresos de la Unidad de Negocio Hidropaute, esta partida muestra un déficit de $ 235.293,73 asumiendo una ejecución del 164%, ya que el cálculo se efectuó de manera errónea, en este ámbito el CONELEC es quien emite el valor del pago y este debe ser cumplido, que en este caso se consideró solo los ingresos generados por la Central Molino.

En nivel de cumplimiento más alto es de la partida Impuestos Municipales con un 94% y un superávit de $ 617,24, en tanto que en las cuentas Consejo Nacional de Recursos Hídricos y Gestión de Proyectos la ejecución es del 0%, es decir no se cumple con lo planeado al presupuestar valores que no requirieron del desembolso de efectivo. La Publicidad tiene una ejecución del 1%, manteniendo un superávit de $ 39.650,00, en este aspecto no se empleó actividades encaminadas a la publicidad de la Unidad de Negocio Hidropaute.

- **Eficiencia de las Inversiones (PAI)**

Tabla 38: Análisis de la eficiencia de las Inversiones (PAI) año 2010.

ÍTEMS	GASTOS PRESUPUESTADOS	GASTOS EJECUTADOS	INDICADOR DE EFICIENCIA	
			%	MONTO
Proyecto Hidroeléctrico Paute-Mazar	44.032.898,09	43.568.218,59	99%	(464.679,50)
Proyecto Hidroeléctrico Paute-Sopladora	-	7.428.339,52	-	7.428.339,52
Proyecto Hidroeléctrico Paute-Cardenillo	-	100.330,17	-	100.330,17
INVERSIONES (PAI)	**44.032.898,09**	**51.096.888,28**	**116%**	**7.063.990,19**

Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2010

Elaboración: Las Autoras

El porcentaje de eficiencia de las Inversiones (PAI), constituyen un 116%, con un déficit presupuestario de $ 7.063.990,19, esto es negativo para la institución en vista de que se gastan valores no considerados en la planificación presupuestaria, correspondientes en la partida Proyecto Hidroeléctrico Paute-Sopladora con un déficit de ejecución de $ 7.428.339,52, gastando el dinero en la construcción de vías de acceso, inicio de obras civiles, mediante la firma de un contrato con el Consorcio Chino - ecuatoriano Gezhouba Group Company CGGC – FOPECA. El Proyecto Hidroeléctrico Paute-Cardenillo indica un déficit por un valor de $ 100.330,17, su desembolso no fue considerado en el presupuesto inicial, su requerimiento radica en la suscripción entre la Unidad de Negocio Hidropaute y el Consorcio PCA Pöyry - Caminosca Asociados, el contrato de servicios de consultoría para la elaboración de los estudios de Pre factibilidad, Factibilidad y Diseños Definitivos del Proyecto Hidroeléctrico Paute–Cardenillo.

Es importante destacar que el cumplimiento en la gestión presupuestaria del Proyecto Hidroeléctrico Paute-Mazar es del 99%, sin embargo monetariamente asume un superávit de $ 464.679,50, esto debido a que no se cumple con la actividad del Gerenciamiento del Proyecto, así como los detalles en la finalización de Obras Civiles y el Suministro electromecánico (Transformadores, turbinas, generadores, equipos, entre otros.).

- **Eficiencia de Inversiones para Gestión Operativa**

Tabla 39: Análisis de Inversiones para Gestión Operativa año 2010.

ÍTEMS	GASTOS PRESUPUESTADOS	GASTOS EJECUTADOS	INDICADOR DE EFICIENCIA	
			%	MONTO
Edificios y Estructuras	1.450.249,89	494.323,63	34%	(955.926,26)
Obras Hidráulicas	13.328.034,76	-	0%	(13.328.034,76)
Instalaciones Electromecánicas	10.264.063,54	1.405.322,75	14%	(8.858.740,79)
Carreteras, vías férreas, pistas aéreas, puentes y caminos	1.154.031,22	26.712,43	2%	(1.127.318,79)
Biblioteca	12.348,85	4.750,92	38%	(7.597,93)
Equipo de Computación	725.990,17	579.491,47	80%	(146.498,70)
Muebles/Enseres/Equipo oficina	694.711,16	7.995,51	1%	(686.715,65)
Equipo de transporte	1.043.970,52	414.917,15	40%	(629.053,37)
Herramientas, Equipo de Taller	493.234,79	46.470,96	9%	(446.763,83)
Equipo de Laboratorio e ingeniería	347.744,27	94.327,60	27%	(253.416,67)
Equipo de Comunicación	555.366,92	122.791,81	22%	(432.575,11)
Otros equipos de la centrales	916.010,53	-	0%	(916.010,53)
Software	252.000,00	17.874,46	7%	(234.125,54)
Licencias	27.000,00	914,82	3%	(26.085,18)
INVERSIONES PARA GESTIÓN OPERATIVA (IGO)	**31.264.756,62**	**3.215.893,51**	**10%**	**(28.048.863,11)**

Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2010

Elaboración: Las Autoras

El nivel de cumplimiento de las Inversiones para Gestión Operativa (IGO), es de un 10% manteniendo un superávit de $ 28.048.863,11, lo cual representa un nivel de cumplimiento bajo considerando los montos presupuestados para cada partida, esto influye claramente en el nivel total de ejecución de los egresos que alcanza solamente un 64%.

Dentro de este grupo la partida con más alto cumplimiento en lo planeado es Equipo de computación, con un nivel del 80%, siendo este un valor satisfactorio respecto a la ejecución del resto de las partidas, este forma un superávit de $ 146.498,70, debido a la perdida de la vida útil de diversos equipos de computación, y al incremento de infraestructura para la administración de la nueva central, se debió adquirir equipos para lograr este objetivo, sin embargo no se gastó lo planeado, lo cual en nivel de ejecución es aceptable, y por otro lado significa un ahorro, ya que se logró cubrir con las necesidades sin gastar su totalidad.

Existen partidas que definen una eficiencia no aceptable este es el caso del ítem Muebles, Enseres y Equipo de Oficina en el que se ejecutó un 1%, como consecuencia existe un superávit de $ 686.715,65, es decir que no se adquirieron nuevos enseres para las instalaciones, en tanto que Carreteras, vías férreas, pistas aéreas, puentes y caminos se ejecutó en un 2% indicando un superávit de $ 1.127.318,79, en vista de que no se cumplió con la construcción y mejoramiento de la infraestructura vial para las comunidades de incidencia directa generada por el embalse Mazar, en este contexto se localiza la construcción del puente vía Tablahuayco, mismo que no fue culminada en vista de un deslizamiento.

La partida Obras Hidráulicas, fue presupuestada por un monto de $ 13.328.035, la cual no fue ejecutada, ya que no se requirió efectuar este tipo de obras, se pensaba finalizar la construcción de la finalización de los túneles de descarga, vertederos y desagüe de

fondo, pero no estuvo al alcance en vista de que se necesitaba de la total ejecución de obras civiles y montaje eléctrico.

3.5.1.2.2. Eficiencia de los Egresos 2011

El análisis del de la eficiencia del periodo 2011, se indica a continuación:

Tabla 40: Análisis de la Eficiencia de Egresos año 2011

RUBROS	GASTOS PRESUPUESTADOS	GASTOS EJECUTADO	INDICADOR DE EFICIENCIA	
			%	MONTO
COSTOS DE PRODUCCIÓN OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	58.501.740,22	39.023.302,05	67%	(19.478.438,17)
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	20.953.698,85	5.641.524,35	27%	(15.312.174,50)
INVERSIONES (PAI)	125.544.708,69	170.518.215,39	136%	44.973.506,70
INVERSIONES PARA GESTIÓN OPERATIVA (IGO)	28.148.027,20	1.632.712,65	6%	(26.515.314,55)
TOTAL EGRESOS	**233.148.174,96**	**216.815.754,44**	**93%**	**(16.332.420,52)**

Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2011

Elaboración: Las Autoras

En este periodo del 2011, se alcanzó un nivel de cumplimiento en la gestión presupuestaria del gasto del 93%, un nivel bastante aceptable, en este año el presupuesto inicial fue de $ 233.148.174,96, ejecutándose un valor de $ 216.815.754,44, como

resultado de esto tenemos un superávit de $ 16.332.420,52, esto permite a la entidad un ahorro, ya que su ejecución muestra un nivel satisfactorio de gestión.

El rubro de más alto cumplimiento son los Costos de Producción Operación y mantenimiento, con un nivel de 67%, para conformar un superávit de ejecución de $ 19.478.438,17, en este aspecto no se cumplió a cabalidad con lo estimado.

Para las Inversiones (PAI), existe un déficit por un monto de $ 44.973.506,70 y un porcentaje de 136%, es decir no se consideró de manera objetiva la necesidad del desembolso de dinero, gastando montos que no están contemplados en el presupuesto.

Bajo esta premisa tenemos el rubro Inversiones para Gestión Operativa (IGO), que indica una ejecución baja del 6%, sumando un superávit de $ 26.515.314,55, esto indica que no se está cumpliendo con los planes y programas destinadas a l las Inversiones de Gestión Operativa, también el grupo Gastos de personal evidencia una ejecución de nivel no acorde a lo óptimo de un 27% de su ejecución.

- **Eficiencia de los Costos de Producción Operación y Mantenimiento**

Tabla 41: Análisis de la eficiencia de los Costos de Producción Operación y Mantenimiento año 2011

RUBROS	GASTOS PRESUPUESTADOS	GASTOS EJECUTADOS	INDICADOR DE EFICIENCIA	
			%	MONTO
Dragado de la presa	889.280,00	959.055,62	108%	69.775,62
Repuestos/Materiales y Accesorios	30.329.929,95	13.773.582,99	45%	(16.556.346,96)
Limpieza y Alojamiento	924.960,00	588.546,81	64%	(336.413,19)
Alimentación	847.440,00	1.017.120,28	120%	169.680,28
Transporte de personal	346.680,00	368.804,68	106%	22.124,68
Gastos Consultorías	1.261.544,00	5.505.544,92	436%	4.244.000,92
Nómina y Beneficios Sociales	4.110.340,17	4.219.152,32	103%	108.812,15
Mantenimiento Instalaciones y Edificios	1.660.640,00	830.638,81	50%	(830.001,19)
Servicios de Seguridad y Vigilancia	1.508.008,00	586.322,04	39%	(921.685,96)
Mitigación del Impacto Ambiental	5.916.098,57	7.281.679,42	123%	1.365.580,85
Seguros	9.710.539,54	3.892.854,16	40%	(5.817.685,38)
Ejecución de Mantenimiento del Sistema Eléctrico del Ecuador	996.280,00	-	0%	(996.280,00)
COSTOS DE PRODUCCION OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	**58.501.740,22**	**39.023.302,05**	**67%**	**(19.478.438,17)**

Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2011

Elaboración: Las Autoras

Los Costos de Producción Operación y Mantenimiento, evidenciaron una eficiencia de un 67%, constituyendo un superávit de 19.478.438,17, si bien su ejecución indica un nivel aceptable, existen partidas en las que se gasta un valor superior a lo presupuestado como es el Gasto Consultorías, en el que se cumple sobremanera en un 436% dando un déficit de $ 4.244.000,92, en este caso se requirió contratar una consultoría para para el desarrollo de especificaciones técnicas para la modernización de reguladores velocidad y voltaje de unidades de la central Molino, misma que en su consideración inicial no se acopló al alcance de su contratación.

También la partida Mitigación del Impacto Ambiental muestra un déficit de $ 1.365.580,85 que en porcentaje representa un 123%, su déficit radica en la actualización del estudio de impacto ambiental ex post de la central Paute Molino, su excesivo desembolso se presenta por la falta de definición de la Matriz del modelo de contratación (importación).

La partida Limpieza y Alojamiento que ha obtenido un porcentaje de eficiencia del 64%, conforma un nivel admisible de acuerdo al coeficiente óptimo de eficiencia, que a la vez es el ítem con mayor porcentaje de cumplimiento. En tanto que la partida Ejecución de Mantenimiento del Sistema Eléctrico del Ecuador no se ejecutó, lo que indica un déficit de ejecución presupuestaria de $ 996.280,00, se estimó efectuar una consultoría para el Mejoramiento de la gestión de mantenimiento para la central Paute Molino, en miras a cumplir los planes de mantenimiento y operación bajo estándares de calidad, mismo que no tuvo lugar por la falta de coordinación y planificación específica, ya que su ejecución necesita de técnicos extranjeros para su desarrollo.

- **Eficiencia de los Gastos de Administración.**

Tabla 42: Análisis de la eficiencia de los Gastos de Administración año 2011

ÍTEM	GASTOS PRESUPUESTADOS	GASTOS EJECUTADOS	INDICADOR DE EFICIENCIA	
			%	MONTO
Nómina y Beneficios Sociales	3.849.290,39	2.739.951,42	71%	(1.109.338,97)
Viáticos	175.000,00	136.963,44	78%	(38.036,56)
Gastos Servicios básicos	75.000,00	61.054,59	81%	(13.945,41)
Gastos de gestión	67.200,00	94.221,94	140%	27.021,94
Honorarios Comisiones y Dietas	120.000,00	8.258,63	7%	(111.741,37)
Publicaciones	10.000,00	37.615,34	376%	27.615,34
Combustible para vehículos	67.200,00	45.224,61	67%	(21.975,39)
Impuestos Municipales	5.600,00	2.496,23	45%	(3.103,77)
Seguros	291.200,00	116.106,71	40%	(175.093,29)
Contribuciones varias	312.617,06	190.531,93	61%	(122.085,13)
Repuestos/Materiales/ Accesorios/Suministros varios	48.160,00	186.785,03	388%	138.625,03
Transporte	67.200,00	79.150,09	118%	11.950,09
Mantenimiento vehículos	211.680,00	122.495,57	58%	(89.184,43)
Mantenimiento Infraestructura	72.800,00	98.243,49	135%	25.443,49
Alimentación	82.133,33	85.420,29	104%	3.286,96
Servicios Diversos	2.882.146,67	744.794,68	26%	(2.137.351,99)
Consejo Nacional de Recursos Hídricos	90.000,00	-	0%	(90.000,00)
Servicios de Asesoría Sistema de Gestión Integrado	83.066,67	28.746,47	35%	(54.320,20)
Gestión de Proyectos	56.800,00	-	0%	(56.800,00)
Alícuotas CENACE	258.518,80	258.518,78	100%	(0,02)
Contribuciones CONELEC	375.091,55	378.190,37	101%	3.098,82
Contribución Contraloría General del Estado	327.382,94	226.754,74	69%	(100.628,20)
Gastos Bancarios	764.374,25	-	0%	(764.374,25)
Préstamo Ministerio Finanzas	10.661.237,19	-	0%	(10.661.237,19)
GASTOS DE ADMINISTRACION	**20.953.698,85**	**5.641.524,35**	**27%**	**(15.312.174,50)**

Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2011

Elaboración: Las Autoras

Para este año los Gastos de Administración cumplieron en su ejecución en un 27%, mismo que indica que la entidad está siendo poco eficiente en el manejo del gasto corriente, con un superávit $ 15.312.174,50.

Dentro de este rubro se ha evidenciado ítems que reflejan déficits importantes generando esto que la entidad no cumpla con los estándares óptimos de hasta un 100%, en este contexto se encuentra la partida Repuestos, Materiales, Accesorios, Suministros varios con un388%, lo que corresponde un déficit de $ 138.625,03 es decir que se gastó más de lo presupuestado, esto en referencia al traslado de la Matriz desde Quito a Cuenca, que requirió el desembolso de dinero para la adecuación de oficinas, así como compra de materiales y suministros de oficina.

También la partida Publicaciones se ejecutó en un 376%, conformando un déficit de ejecución por un valor de $ 27.615,34, si bien monetariamente no es tan representativo su nivel de exceso en la gestión implica su consideración esto no es conveniente ya que representa montos no tomados en cuenta en el presupuesto aprobado, debido al incremento en la publicidad del avance de los proyectos, así como de la filosofía que mantiene la Unidad de Negocio, en la mitigación del impacto ambiental.

Con un nivel óptimo del 100% se ejecutó la partida Alícuotas CENACE, por un valor de $ 258.518,78 cumpliendo a cabalidad con lo planificado, en un nivel aceptable de 81% encontramos a la partida Gastos servicios básicos, representando un ahorro de $ 13.945,41, es decir que la institución está tomando medidas adecuadas respecto al consumo de energía, y otros servicios básicos.

- **Eficiencia de las Inversiones (PAI)**

Tabla 43: Análisis de la eficiencia de las Inversiones (PAI) año 2011

ÍTEMS	GASTOS PRESUPUESTADOS	GASTOS EJECUTADOS	INDICADOR DE EFICIENCIA	
			%	MONTO
Proyecto Hidroeléctrico Paute-Mazar	10.000.000,00	38.951.470,29	390%	28.951.470,29
Proyecto Hidroeléctrico Paute-Sopladora	103.142.118,69	125.303.404,71	121%	22.161.286,02
Proyecto Hidroeléctrico Paute-Cardenillo	12.402.590,00	6.263.340,39	51%	(6.139.249,61)
INVERSIONES (PAI)	**125.544.708,69**	**170.518.215,39**	**136%**	**44.973.506,70**

Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2011

Elaboración: Las Autoras

La gestión de eficiencia de las Inversiones (PAI), es de un 136%, este dato indica que se está gastando más de lo propuesto, con un déficit de $ 44.973.506,70, por encima de lo planificado.

La partida Proyecto Hidroeléctrico Paute-Cardenillo, evidencia un nivel de ejecución del 51%, siendo este un nivel admisible de eficiencia, con un superávit de $ 6.139.249,61, debidos a la continuación de sus estudios de Pre factibilidad – Factibilidad y estudios definitivos, del cual este año se concluye con el primer hito de sus estudios, que corresponde a los estudios de pre factibilidad su avance físico es de un 28%, su retraso, y por tanto su ejecución se justifica ya que por 4 meses no se desarrollaron las

actividades de investigación dentro del Parque Nacional Sangay, por la falta de permisos ambientales, por la que se dio una prórroga de 4 meses a partir de enero de 2012.

También se encuentran proyectos en que se ejecuta un nivel mayor a lo estimado, el Proyecto Hidroeléctrico Paute-Mazar alcanza un 390% de ejecución conformando un déficit de $ 28.951.470,29, en este año entra en operación comercial su segunda unidad, así como la firma del contrato con el Consorcio Gerenciamiento Mazar (CGM), para la fiscalización total del proyecto.

Finalmente el Proyecto Hidroeléctrico Paute-Sopladora se ha ejecutado un 121%, con un déficit de 22.161.286,02, estos valores se ven afectados por la modificación del contrato principal con el Consorcio Chino - ecuatoriano Gezhouba Group Company CGGC – FOPECA, por el cambio de porcentaje del anticipo del 20%, al 15% , si bien se evidencia una disminución, su déficit se debe a que inicialmente, la Fiscalización del proyecto, fue administrado directamente por los diferentes técnicos de la Unidad de Negocio Hidropaute, desde el 26 de abril hasta el 14 de octubre del 2011, pero el 14 de octubre del 2011, se suscribió el contrato para el Gerenciamiento y Fiscalización del Proyecto Hidroeléctrico Paute Sopladora con el Consorcio Hidroaustral.

Se debe mejorar la gestión presupuestaria, para lo cual debe implementarse análisis profundos de las inversiones destinadas a cada proyecto con los recursos necesarios para su ejecución.

- **Eficiencia de Inversiones para Gestión Operativa**

Tabla 44: Análisis de Inversiones para Gestión Operativaaño 2011.

RUBROS	GASTOS PRESUPUESTADOS	GASTOS EJECUTADOS	INDICADOR DE EFICIENCIA	
			%	MONTO
Edificios y Estructuras	2.572.768,00	455.136,10	18%	(2.117.631,90)
Instalaciones Electromecánicas	10.308.928,00	-	0%	(10.308.928,00)
Carreteras, vías férreas, pistas aéreas, puentes y caminos	938.440,00	-	0%	(938.440,00)
Biblioteca	21.360,00	-	0%	(21.360,00)
Equipo de Computación	402.000,00	275.838,61	69%	(126.161,39)
Muebles/Enseres/Equipo oficina	207.200,00	178.301,26	86%	(28.898,74)
Equipo de transporte	1.002.400,00	64.075,08	6%	(938.324,92)
Herramientas, Equipo de Taller	334.880,00	150.175,55	45%	(184.704,45)
Equipo de Laboratorio e ingeniería	925.259,20	151.508,09	16%	(773.751,11)
Equipo de Comunicación	217.880,00	76.610,48	35%	(141.269,52)
Otros equipos de la centrales	10.483.200,00	273.040,00	3%	(10.210.160,00)
Software	140.560,00	8.027,48	6%	(132.532,52)
Equipos de Bodega y Diversos	593.152,00	-	0%	(593.152,00)
INVERSIONES PARA GESTIÓN OPERATIVA (IGO)	**28.148.027,20**	**1.632.712,65**	**6%**	**(26.515.314,55)**

Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2011

Elaboración: Las Autoras

En lo correspondiente a las Inversiones para Gestión Operativa se propuso gastar $ 28.148.027,20 pero su gasto real fue de $ 1.632.712,65, esto genera un nivel de desempeño del 6% en la gestión presupuestaria misma que no es conveniente ya que por un lado se genera un ahorro pero no es un nivel adecuado de eficiencia encontrándose por debajo del estándar.

En este rubro solamente existen partidas que indican un superávit presupuestario, la partida con mejor cumplimiento es Muebles, Enseres y Equipo oficina con un 86%, considerado este un nivel aceptable de eficiencia con un superávit de $ 28.898,74, como se indicó anteriormente se requirió de la adecuación para el traslado del personal de la Matriz, en este ámbito no se gastó todo el dinero.

Las Instalaciones Electromecánicas, no tuvieron ejecución alguna, esto genera un superávit por su total presupuestado de $ 10.308.928,00, monto bastante considerable, que no se gastó debido a que no se requirió realizar mantenimiento total en las unidades de generación, consideramos que su presupuesto es adecuado ya que permite tener alternativas para cubrir este tipo de contingencias. También el ítem Carreteras, vías férreas, pistas aéreas, puentes y caminos no existe ejecución se pensó gastar un valor de $ 938.440,00 pero no se realizó construcción alguna en cuanto a vías para las comunidades de influencia directa de los proyectos.

Con un cumplimiento bajo se encuentra la partida Otros equipos de la centrales, con un superávit de $ 10.210.160,00 (3%), es decir que la entidad no está cumpliendo con lo planificado por una parte y por otro aspecto refleja que no se requirió la adquisición de equipos que no se relacionan directamente con la generación de energía.

3.5.1.2.3. Eficiencia de los Egresos periodo 2012

Tabla 45: Análisis de la Eficiencia de Egresos año 2012

ÍTEMS	GASTOS PRESUPUESTADOS	GASTOS EJECUTADOS	INDICADOR DE EFICIENCIA	
			%	MONTO
COSTOS DE PRODUCCION OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	62.581.831,97	29.036.172,00	46%	(33.545.659,97)
GASTOS DE ADMINISTRACION	8.160.826,11	5.811.785,92	71%	(2.349.040,19)
INVERSIONES (PAI)	176.008.363,50	128.547.297,63	73%	(47.461.065,87)
INVERSIONES PARA GESTIÓN OPERATIVA (IGO)	21.075.224,56	8.124.543,31	39%	(12.950.681,25)
TOTAL EGRESOS	**267.826.246,14**	**171.519.798,86**	**64%**	**(96.306.447,28)**

Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2012

Elaboración: Las Autoras

La ejecución total de los egresos del año 2012 asciende a un 64 %, siendo este un nivel aceptable en la gestión presupuestaria pero con un considerable monto de superávit de $ 96.306.447,28.

En las Inversiones (PAI), la entidad propuso gastar $ 176.008.363,50, en tanto que su gasto real fue de $128.547.297,63, asumiendo un nivel de cumplimiento del 73%, en este aspecto se observa que a diferencia de los periodos anteriores existe una mejor gestión. La ejecución de los Gastos de Administración fue del 71%, con un superávit de $ 2.349.040,19, en lo que respecta a los Costos de Producción Operación y Mantenimiento logra un cumplimiento del 46%, y en las Inversiones para Gestión Operativa se alcanza un cumplimiento del 64%.

- **Eficiencia de los Costos de Producción Operación y Mantenimiento**

Tabla 46: Análisis de la eficiencia de los Costos de Producción Operación y Mantenimiento año 2012

RUBROS	GASTOS PRESUPUESTADOS	GASTOS EJECUTADOS	INDICADOR DE EFICIENCIA	
			%	MONTO
Dragado de la presa	14.060.021,61	566.812,55	4%	(13.493.209,06)
Repuestos/Materiales y Accesorios	13.579.833,60	7.212.953,09	53%	(6.366.880,51)
Limpieza y Alojamiento	616.000,01	699.447,41	114%	83.447,40
Alimentación	949.142,88	1.126.092,52	119%	176.949,64
Transporte de personal	343.356,35	402.306,64	117%	58.950,29
Gastos Consultorías	1.278.135,81	93.543,76	7%	(1.184.592,05)
Nómina y Beneficios Sociales	4.168.557,72	4.369.929,64	105%	201.371,92
Compensación Costo/Geográfico	703.644,28	374.249,45	53%	(329.394,83)
Indemnización laboral	78.132,00	1.115,50	1%	(77.016,50)
Mantenimiento Instalaciones y Edificios	7.843.288,62	3.940.639,56	50%	(3.902.649,06)
Servicios de Seguridad y Vigilancia	1.292.431,43	1.335.999,13	103%	43.567,70
Mitigación del Impacto Ambiental	3.176.346,33	2.649.386,80	83%	(526.959,53)
Seguros	6.100.000,00	5.315.896,55	87%	(784.103,45)
Capacitación	212.497,71	79.169,16	37%	(133.328,55)
Ropa de trabajo/implementos de seguridad	180.767,99	40.926,60	23%	(139.841,39)
Responsabilidad Social	6.309.855,00	635.366,78	10%	(5.674.488,22)
Manejo de la Cuenca	607.600,00	192.336,86	32%	(415.263,14)
Gastos Honorarios	370.720,00	-	0%	(370.720,00)
Asignaciones por Distribuir	711.500,65	-	0%	(711.500,65)
COSTOS DE PRODUCCION OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	**62.581.831,97**	**29.036.172,00**	**46%**	**(33.545.659,97)**

Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2012

Elaboración: Las Autoras

Para este año la eficiencia de los Costos de Producción Operación y Mantenimiento se cumplieron en un 46%, siendo un nivel no tan adecuado debido a que constituye un superávit de $ 33.545.659,97, esto no contribuye a lograr una gestión optima, básicamente porque no se llevaron a cabo varios programas y actividades.

La Alimentación obtuvo gastos mayores a los presupuestados con un déficit de $ 176.949,64 con una ejecución de 116%, esto debido a que no se consideró la contratación de más personal para las centrales además las visitas de familiares y personas que acuden para conocer las instalaciones. El transporte de personal se ejecutó en un 117%, así como la limpieza y Alojamiento en un 114%, en este aspecto no se estimó el incremento de frecuencias para trasladar al personal a las diferentes centrales, en cuanto a la limpieza y alojamiento se destinó dinero a cubrir diversas necesidades de los campamentos, a fin de brindar una mejor acogida al personal.

Gastos Honorarios no se ejecutaron ya que no se contrató personal que brinde servicios ocasionales al interior de las centrales para este ítem se presupuestó un valor de $ 370.720,00. Las Asignaciones a Distribuir tampoco tuvieron ejecución para lo que se presupuestó 711.500,65, estas asignaciones indica el valor de dinero mantenido para su distribución de acuerdo a las necesidades, es decir las reservas para su posible inversión.

En un nivel aceptable se ejecutó la Mitigación del Impacto Ambiental con un 83% de cumplimiento, esto debido a que no se ejecutaron todos los programas destinados a la Construcción del Centro de Remediación Ambiental Mazar, por esta razón se localiza un déficit de $ 526.959,53.

- **Eficiencia de los Gastos de Administración.**

Tabla 47: Análisis de la eficiencia de los Gastos de Administración año 2012

ÍTEMS	GASTOS PRESUPUESTADOS	GASTOS EJECUTADOS	INDICADOR DE EFICIENCIA	
			%	**MONTO**
Nómina y Beneficios Sociales	3.525.978,50	3.104.599,92	88%	(421.378,58)
Viáticos	453.803,60	309.638,73	68%	(144.164,87)
Gastos Servicios básicos	80.000,00	97.606,48	122%	17.606,48
Gastos de gestión	627.332,71	312.174,05	50%	(315.158,66)
Combustible para vehículos	67.200,00	58.602,74	87%	(8.597,26)
Seguros	188.594,90	188.071,88	100%	(523,02)
Repuestos/Materiales/ Accesorios/Suministros varios	57.973,44	22.437,71	39%	(35.535,73)
Transporte	70.523,65	118.094,41	167%	47.570,76
Mantenimiento vehículos	257.600,04	169.363,47	66%	(88.236,57)
Alimentación	213.373,44	93.554,56	44%	(119.818,88)
Servicios de Asesoría Sistema de Gestión Integrado	912.628,99	58.640,21	6%	(853.988,78)
Alícuotas CENACE	277.000,00	389.554,48	141%	112.554,48
Contribuciones CONELEC	400.000,00	506.858,13	127%	106.858,13
Gastos Bancarios	20.000,00	6.265,69	31%	(13.734,31)
Compensación Costo/Geográfico	13.218,53	29.752,76	225%	16.534,23
Indemnización laboral	38.104,00	14.920,76	39%	(23.183,24)

Capacitación	63.662,28	48.188,63	76%	(15.473,65)
Ropa de trabajo/Implementos de seguridad	116.859,24	48.961,96	42%	(67.897,28)
Salud Ocupacional	150.268,16	124.720,13	83%	(25.548,03)
Arriendo de maquinarias y equipos	15.913,32	23.569,10	148%	7.655,78
Servicio de limpieza	66.633,28	69.252,33	104%	2.619,05
Ecuacier	30.000,00	16.957,79	57%	(13.042,21)
Asignaciones por Distribuir	514.158,03	-	0%	(514.158,03)
GASTOS DE ADMINISTRACION	**8.160.826,11**	**5.811.785,92**	**71%**	**(2.349.040,19)**

Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2012

Elaboración: Las Autoras

El nivel de cumplimiento de los Gastos de Administración, son bastante aceptables con un 71% de su ejecución dando como superávit un valor de $ 2.349.040,19, reconociendo que el mismo en varias partidas se gastó más de lo estimado.

La Compensación por Costo Geográfico, asumió un 225% de ejecución, formando un déficit presupuestario de $ 16.534,23, esta compensación por la Ubicación Geográfica, se establece para el personal administrativo que en el desempeño de sus funciones debe trasladarse a las instalaciones de las centrales a desempeñar ciertas actividades, en condiciones distintas, ya que las centrales se localizan en zonas lejanas, se calcula multiplicando el sueldo por el 0,073% por cada día que el funcionario labore en las condiciones citadas anteriormente, bajo este contexto la proyección de talento humano supero la planeación establecida ya que más funcionarios de lo pensado tuvieron que trasladarse a laborar bajo las especificaciones ya mencionadas.

Los Seguros para el personal Administrativo alcanzó una optimización del 100% por un importe de $ 188.594,90, clasificado en Seguro de Vida y de Accidentes, este nivel de eficiencia indica que existe una correcta planificación de talento humano en la designación de los Seguros.

Las Asignaciones a Distribuir no se ejecutaron en ningún monto debido a que las políticas de asignación aún no se constituyen en la totalidad y no se tiene una base para la correcta distribución, por lo que su ejecución fue de un 0%.

Nómina y Beneficios Sociales se cumplió en un 88%, siendo este un nivel aceptable de su ejecución indica que la gestión de talento humano está siendo el adecuado ya que se da paso al ahorro.

- **Eficiencia de las Inversiones (PAI)**

Tabla 48: Análisis de la eficiencia de las Inversiones (PAI) año 2012

ITEMS	GASTOS PRESUPUESTADOS	GASTOS EJECUTADOS	INDICADOR DE EFICIENCIA	
			%	MONTO
Proyecto Hidroeléctrico Paute-Mazar	6.602.299,00	17.885.252,25	271%	11.282.953,25
Proyecto Hidroeléctrico Paute-Sopladora	163.809.025,00	92.517.681,28	56%	(71.291.343,72)
Proyecto Hidroeléctrico Paute-Cardenillo	5.597.039,50	9.034.477,52	161%	3.437.438,02
Proyecto Hidroeléctrico Paute-Zamora	-	9.109.886,58	-	9.109.886,58
INVERSIONES (PAI)	**176.008.363,50**	**128.547.297,63**	**73%**	**(47.461.065,87)**

Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2012

Elaboración: Las Autoras

El nivel de desempeño de las Inversiones (PAI), fue del 73% alcanzado un valor admisible para la gestión presupuestaria si bien dentro de los proyectos Paute Mazar y Paute Cardenillo existe déficits, se compensa con la ejecución del proyecto Paute-Sopladora.

En la cuenta Proyecto Hidroeléctrico Paute Mazar, a fin de asegurar la operación y mantenimiento de esta central dentro del programa Proyecto Hidroeléctrico Paute-Mazar se presupuestó un valor de $ 6.602.299,00 en tanto que el contrato requerido que se fimo con el CGM (Consorcio Gerencia Mazar), para la fiscalización del montaje electromecánico, montaje eléctrico y obra civil, fue por un monto $ 17.885.252,25 formando un 271% que genera un déficit de eficiencia por un valor de $ 11.282.953,25esto es negativo para la entidad ya que muestra que no se está evaluando los niveles de impacto del gasto real, al no haber el adecuado análisis en el momento del planteamiento de valores presupuestados, esto se ve claramente reflejado en el POA.

El Proyecto Hidroeléctrico Paute-Sopladora se ejecutó en un 56%, siendo esto un nivel de cumplimiento aceptable ya que supera el estándar y su tendencia apunta esfuerzos para llegar al 100%, con un superávit de $ 71.291.343,72 mismo que se debió a que la ejecución de obras civiles para la construcción de la central mediante la Actividad llamada Board para el Proyecto Paute-Sopladora no fue cumplida por el contratista, impidiendo que se logre la meta propuesta.

La partida Proyecto Hidroeléctrico Paute-Cardenillo evidencia un nivel de eficiencia del 161%, es decir que se gastó un monto mayor a lo estimado creando un déficit de $ 3.437.438,02, este ítem está destinado a los Estudios de Pre factibilidad, Factibilidad, Diseños Definitivos del proyecto Paute-Cardenillo, y su déficit evidencia que no existe una gestión adecuada ya que los contratos para su elaboración superan las estimaciones propuestas en el presupuesto.

Finalmente el ítem Proyecto Hidroeléctrico Paute-Zamora indica un déficit presupuestario por un importe de $9.109.886,58, este valor indica que la gestión presupuestaria de la entidad no es la adecuada ya que no consideró este rubro ni en el POA ni en el presupuesto inicial, también no existe una evaluación que permita identificar las posibles inversiones para la creación de nuevos proyectos hidroeléctricos.

- **Eficiencia de Inversiones para Gestión Operativa**

Tabla 49: Análisis de Inversiones para Gestión Operativa año 2012

RUBROS	GASTOS PRESUPUESTADOS	GASTOS EJECUTADOS	INDICADOR DE EFICIENCIA	
			%	MONTO
Edificios y Estructuras	5.111.091,80	661.018,18	13%	(4.450.073,62)
Obras Hidráulicas	268.800,00	58.371,18	22%	(210.428,82)
Instalaciones Electromecánicas	8.340.640,00	4.681.240,18	56%	(3.659.399,82)
Carreteras, vías férreas, pistas aéreas, puentes y caminos	1.269.800,00	111.895,99	9%	(1.157.904,01)
Biblioteca	141.120,00	49.000,00	35%	(92.120,00)
Equipo de Computación	502.320,00	307.280,69	61%	(195.039,31)
Muebles/Enseres/Equipo oficina	1.416.564,80	346.732,42	24%	(1.069.832,38)
Equipo de transporte	60.000,00	589.321,60	982%	529.321,60
Herramientas, Equipo de Taller	475.440,00	173.626,32	37%	(301.813,68)
Equipo de Laboratorio e ingeniería	1.020.744,00	216.706,16	21%	(804.037,84)
Equipo de Comunicación	189.503,96	129.043,79	68%	(60.460,17)
Otros equipos de la centrales	750.400,00	32.474,48	71%	(217.925,52)
Software	176.960,00	48.633,20	27%	(128.326,80)

Licencias	364.000,00	219.199,12	60%	(144.800,88)
Vehículos	987.840,00	-	0%	(987.840,00)
INVERSIONES PARA GESTIÓN OPERATIVA (IGO)	**21.075.224,56**	**8.124.543,31**	**39%**	**(12.950.681,25)**

Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2012

Elaboración: Las Autoras

El nivel de eficiencia de las Inversiones para Gestión Operativa (IGO), mantuvo un bajo nivel en el desempeño de su ejecución presupuestaria del 39%, constituyendo un superávit por un valor de $ 12.950.681,25, debido al incumplimiento de varios proyectos.

En este periodo no se adquirieron vehículos, por lo que su ejecución es del 0%, la gestión presupuestaria de la partida Edificios y Estructuras fue del 13%, ya que no se concluyó con la Construcción del nuevo edificio para las oficinas administrativas situadas en Cuenca, así como el incumplimiento en la construcción de un laboratorio de Metrología y la construcción de una bodega para la central Mazar. La partida de Carreteras, vías férreas alcanzo una eficiencia del 9%, debido a que no se concluyó la meta propuesta en la construcción de la Vía Sevilla-San Pablo alcanzando un 0,80% de su avance estimado.

La adquisición del Software se ejecutó un 27% constituyendo un superávit de $ 128.326,80 debido a que no se adquirieron la totalidad de las licencias del Software de gestión de equipos de red, no se adquirió el software de Metrología con un presupuesto de $ 4.480.

El Equipo de Laboratorio e Ingeniería se alcanzó una eficiencia del 21%, debido a que no se completó con la adecuación de equipos para el laboratorio de Metrología de la central Mazar, en relación directa a que no se culminó la construcción del Laboratorio.

3.5.2. Indicador de Gasto de Funcionamiento

Este indicador establece cuanto del total de gastos se está empleando para los Costos de Producción, Operación y Mantenimiento. Muestra la participación de los gastos con respecto a la inversión.[40]

Gasto de Funcionamiento

$$= \frac{Costos\ totales\ de\ Operacion, Producción\ y\ Mantenimiento}{Total\ Egresos} * 100$$

[40] Contraloría General del Estado, Manual de Auditoria de Gestión, 22 de noviembre de 2001, Recuperado 14 de Junio de 2013, pág. 103

Tabla 50: Análisis Indicador de Funcionamiento año 2010-2012

Aplicación periodo 2010	$= \frac{56.134.675,59}{115.482.948,88} * 100$	49%
Aplicación periodo 2011	$= \frac{39.023.302,05}{216.815.754,44} * 100$	18%
Aplicación periodo 2012	$= \frac{29.036.172,00}{171.519.798,86} * 100$	17%

Fuente: Cedula Consolidada de Ingresos y Egresos 2010-2012

Elaboración: Las Autoras

Para generar el correcto funcionamiento en el año 2010, la institución empleo un 49% del total de los Egresos, para los Costos de Operación, Producción y Mantenimiento, su consideración es importante con relación a los siguientes periodos.

En el periodo 2011, el total de gastos empleados para los Costos de Operación, Producción y Mantenimiento asumen un 18%, lo cual no es un nivel tan representativo e indica que existen otros rubros del gasto a los que se destina el desembolso de dinero, que en este caso se financian los proyectos.

Los Costos de Operación, Producción y Mantenimiento, para el 2012 representan un 17%, porcentaje que no posee la mayor representación, ya que el desembolso de fondos se dio básicamente a la construcción del proyecto Paute Sopladora, así como al inicio de los estudios de Factibilidad del Proyectos Paute-Cardenillo y Paute-Zamora.

3.5.3. Indicador de Productividad

Es la relación de volumen de ventas de un periodo y los insumos o costos utilizados en la producción. Que se pueden medir en unidades físicas o en dinero con relación al tiempo. Este indicador muestra que por cada dólar de recursos invertido en el proceso productivo, la institución ha obtenido cierto nivel de recuperación de la inversión, por lo que con ese resultado ha contribuido en el desarrollo de la entidad.[41]

$$\text{Productividad} = \frac{Volumen\ de\ Ventas\ de\ Energía}{Volumen\ de\ Costo\ Operación, Producción\ y Mantenimiento}$$

[41] Contraloría General del Estado, Manual de Auditoria de Gestión. Op. Cit. pág. 110

Tabla 51: Análisis Indicador de Productividad año 2010-2012

Aplicación periodo 2010	$\frac{113.597.552,30}{56.134.675,59}$	2
Aplicación periodo 2011	$\frac{78.901.601,57}{39.023.302,05}$	2
Aplicación periodo 2012	$\frac{50.746.019,24}{29.036.172,00}$	2

Fuente: Cedula Consolidada de Ingresos y Egresos 2010-2012

Elaboración: Las Autoras

Este índice muestra que la entidad en todos los periodos de análisis, cubre los valores incurridos en los Costos de Operación, Producción y Mantenimiento, mediante la generación de las ventas de energía, contribuyendo en un 100%, al desarrollo de la institución por cada dólar invertido, es decir que recupera su inversión.

3.5.4. Indicador de Ejecución de la Inversión

Cuantifica el nivel Gasto de Inversión respecto al Total Gasto.

$$\textbf{Ejecución de la Inversión} = \frac{Gastos\ de\ Inversión}{Totales\ Gastos} * 100$$

Tabla 52: Análisis Indicador de Ejecución de la Inversión año 2010-2012

Aplicación periodo 2010	$\frac{51.096.888,28}{115.482.948,88}$	44%
Aplicación periodo 2011	$\frac{170.518.215,39}{216.815.754,44}$	79%
Aplicación periodo 2012	$\frac{128.547.297,63}{171.519.798,86}$	75%

Fuente: Cedula Consolidada de Ingresos y Egresos 2010-2012

Elaboración: Las Autoras

El nivel de inversión en relación al gasto total en el año 2010, es del 44%, en este año la capacidad productiva en desarrollo de obras no se ejecutó en gran proporción.

En el periodo 2011, se incrementa el gasto destinado a las inversiones, radicalmente debido al inicio de construcción de obras civiles del Proyecto Paute-Sopladora que se invirtió un valor de $ 125303404,71 en tanto que se inician estudios de factibilidad de nuevos proyectos, por lo que su representación asciende a un 79%.

En el 2012, el PAI (Inversión) muestra una disminución de 4 puntos porcentuales, siendo un 74%, que es un porcentaje considerable, ya que con estos proyectos se aporta al plan del buen vivir en lo que respecta a diversificar la matriz energética, con nuevos proyectos que incrementen la generación de energía, dando un aporte muy importante al desarrollo Nacional.

3.5.5. Indicador de Gasto de Personal

Cuantifica el nivel del Gasto Personal y Obligaciones sociales respecto al Total Gastos

$$\boldsymbol{Gasto\ Personal} = \frac{Gasto\ en\ Personal\ y\ Obligaciones\ Sociales}{Totales\ Gastos} * 100$$

Tabla 53: Análisis Indicador de Gasto de Personal año 2010-2012

Aplicación periodo 2010	$\frac{3.291.488,55 + 2.543.015,74}{115.482.948,88}$	5%
Aplicación periodo 2011	$\frac{4.219.152,32 + 2.739.951,42}{216.815.754,44}$	3%
Aplicación periodo 2012	$\frac{4.369.929,64 + 3.104.599,92}{171.519.798,86}$	4%

Fuente: Cedula Consolidada de Ingresos y Egresos 2010-2012

Elaboración: Las Autoras

En el año 2010, la empresa proporciona el 5% del total de sus gastos para cubrir las remuneraciones y obligaciones sociales de sus empleados, esto significa que tiene bien distribuido el personal y sus procesos.

Para el 2011, el destino para cubrir lo referente al personal, del total de los gastos generados es del 3%, siendo este un porcentaje aceptable de acuerdo a las prioridades de la generación de energía.

Finalmente en el período 2012, el desembolso de gastos fue del 4% para atender todo lo concerniente a gastos de personal, como se observa en los tres periodos se mantiene una coherencia en el porcentaje de representación de los gastos de personal.

3.5.6. Indicador de Equilibrio Financiero

Situación presupuestaria en la que los gastos se equiparan a los ingresos.[42]

Óptimo. Cuando el índice tiende o supera a 1 está equilibrado financieramente

$$\boldsymbol{Equilibrio\ Financiero} = \frac{Ingresos\ Totales\ Presupuestados}{Egresos\ Totales\ Presupuestados}$$

Tabla 54: Análisis Indicador de Equilibrio Financiero año 2010-2012

Aplicación periodo 2010	$\frac{113.597.552,30}{115.482.948,88}$	1
Aplicación periodo 2011	$\frac{78.909.758,27}{216.815.754,44}$	0,4
Aplicación periodo 2012	$\frac{51.584.390,11}{171.519.798,86}$	0,3

Fuente: Cedula Consolidada de Ingresos y Egresos 2010-2012

Elaboración: Las Autoras

[42] http://www.economia48.com/spa/d/equilibrio-presupuestario/equilibrio-presupuestario.htm

Observamos que en el periodo 2010, el equilibrio financiero es óptimo alcanzando este la unidad, este criterio es el adecuado ya que indica que con los ingresos obtenidos, se pueden cubrir los gastos.

En el año 2011, se observa que no existe un equilibrio financiero ya que los ingresos no superan, la estimación de los gastos, alcanzando a cubrir un 40% de los gastos.

En el periodo 2012, tampoco se encuentra equilibrado el presupuesto alcanzando los ingresos a cubrir en un 30%, el total de gastos presupuestados, esta estimación indica que la entidad no posee capacidad para cubrir la totalidad de las obligaciones, por lo que se debe considerar este dato a fin de realizar la proforma presupuestaria para futuros periodos.

3.5.7. Indicador de Ahorro Corriente

Representa los ingresos del período que quedan a disposición de la entidad, una vez cubiertos los gastos corrientes**.**

Los ingresos del período que quedan a disposición de la entidad, una vez cubiertos los gastos corrientes. [43]

Optimo: ser positivo.

$$\textbf{Ahorro Corriente} = Ingreso\ Corriente - Gasto\ Corriente$$

[43] http://ocw.ub.edu/admistracio-i-direccio-dempreses/fiscalitat-de-lempresa-i/fitxers/tema-2/el-presupuesto-del-sector-publico

Tabla 55: Análisis Indicador de Ahorro Corriente año 2010-2012

Aplicación periodo 2010	113.597.552,30 - 5.035.491,50	108.562.060,80
Aplicación periodo 2011	78.901.601,57-5.641.524,35	73.260.077,22
Aplicación periodo 2012	51.584.390,11 -5.811.785,92	44.934.233,32

Fuente: Cedula Consolidada de Ingresos y Egresos 2010-2012

Elaboración: Las Autoras

La institución alcanza un Superávit Corriente en el año 2010, luego de cubrir sus gastos de Administración por un monto de $108.562.060,80, es decir posee esta disponibilidad monetaria para destinarla a otros gastos.

En el año 2011, se evidencia un superávit Corriente, generados por sus ingresos de la venta de energía, permitiendo así cubrir los Gastos Administrativos, esto es positivo ya que indica que el valor de $ 73.260.077,22, puede cubrir otros gastos.

La unidad de Negocio Hidropaute en el año 2012, muestra que posee un Superávit Corriente de $ 44.934.233,32, si bien no es un valor tan alto como en el periodo 2010, el 2011, pero dispone de este dinero para cubrir otros desembolsos.

3.6. APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS PRESUPUESTARIOS DE LOS PERIODOS 2010-2012

3.6.1. Solvencia Financiera

Es la capacidad que tiene una empresa para cubrir los gastos corrientes con sus ingresos corrientes. Es decir que indica si los ingresos corrientes son más q suficientes para cubrir los gastos corrientes, ocurre un superávit o déficit.[44]

Optimo: indicador superior a 1.

$$\textbf{Solvencia Financiera} = \frac{Ingresos\ Corrientes}{Gastos\ de\ Administración}$$

[44] Contraloría General del Estado, Manual de Auditoria de Financiera, Agosto de 2001, Recuperado 10 de Mayo de 2013, pág. 171

Tabla 56: Análisis Indicador de Solvencia Financiera año 2010-2012

Aplicación al Periodo 2010	$\frac{113.597.552,30}{5.035.491,50}$	23
Aplicación al Periodo 2011	$\frac{78.901.601,57}{5.641.524,35}$	14
Aplicación al Periodo 2012	$\frac{50.746.019,24}{5.811.785,92}$	9

Fuente: Cedula Consolidada de Ingresos y Egresos 2010-2012

Elaboración: Las Autoras

La Unidad de Negocio en el año 2010, tiene capacidad de cubrir 23 veces los gatos corrientes con sus ingresos corrientes, lo que es bueno para la empresa, ya que demuestra su capacidad de solvencia y puede cubrir diversas contingencias.

La solvencia financiera en el periodo 2011, indica que la capacidad de cubrir los gastos corrientes, con los ingresos por ventas es de 14 veces, superando el nivel óptimo.

La capacidad de la empresa de cubrir sus gastos corrientes en el año 2012 es óptimo, es decir que genera más ingresos corrientes que lo que lo gasta, este índice es bueno ya que esto le permite tener solvencia e invertir en otro proyectos.

3.6.2. Autosuficiencia

Mide la capacidad institucional, que con ingresos propios se logre cubrir los gastos de operación por la generación de bienes y servicios. Mide la capacidad de financiar con ingresos propios los gastos necesarios para la producción. [45]

Optimo: indicador superior a la unidad.

$$\textbf{Autosuficiencia} = \frac{Ingresos\ Propios}{Costos\ totales\ de\ Operacion, Producción\ y\ Mantenimiento}$$

Tabla 57: Análisis Indicador de Autosuficiencia año 2010-2012

Aplicación al Periodo 2010	$\frac{113.597.552,30}{56.134.675,59}$	2
Aplicación al Periodo 2011	$\frac{78.901.601,57}{39.023.302,05}$	2
Aplicación al Periodo 2012	$\frac{50.746.019,24}{29.036.172,00}$	2

Fuente: Cedula Consolidada de Ingresos y Egresos 2010-2012

Elaboración: Las Autoras

[45] Contraloría General del Estado, Manual de Auditoria de Financiera, Op.Cit. pág. 171

Lo que nos demuestra este índice, es que la empresa es autosuficiente para cubrir sus costos, ya que el resultado obtenido es 2 veces mayor, que es recurrente en los 3 años.

El resultado alcanzado indica que la empresa es capaz de financiar sus costos, mediante la venta de energía.

3.6.3. Autonomía Financiera

Capacidad institucional para generar por medio de su gestión, fondos propios. Permite cuantificar la capacidad institucional para autofinanciarse por su gestión o para generar recursos propios.[46]

Optimo: ser mayor al 40%.

$$\textbf{Autonomía Financiera} - \frac{Ingresos\ Propios}{Ingresos\ Totales} * 100$$

Tabla 58: Análisis Indicador de Autonomía Financiera año 2010-2012

Aplicación al Periodo 2010	$\frac{113.597.552,30}{113.507.552,30}$	100%
Aplicación al Periodo 2011	$\frac{78.901.601,57}{266.505,01}$	100%

[46] Contraloría General del Estado, Manual de Auditoria de Financiera. Op.Cit. pág. 171

Aplicación al Periodo 2012	$\frac{50.746.019,24}{51.584.390,11}$	98%

Fuente: Cedula Consolidada de Ingresos y Egresos 2010-2012

Elaboración: Las Autoras

Del resultado obtenido, nos indica que la empresa tiene la capacidad suficiente de recaudación de ingresos propios, ya que el giro del negocio es rentable al ser una generadora de energía. Como podemos evidenciar en el año 2010 se tiene un 100% debido a que los ingresos propios fueron en su totalidad generados por las ventas.

La Unidad de Negocio Hidropaute en el periodo 2011, mantiene su autonomía financiera, potencialmente con sus ventas de energía que cubren un 100% de los Ingresos totales.

Para el año la capacidad de generar los ingresos propios mediante su gestión asciende a un 98%, siendo representado en su totalidad por las ventas de energía, y su diferencia del 2% radica en ingresos obtenidos que no se relacionan con la operación principal.

3.7. INFORME FINAL DE LA EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA DE LOS PERIODOS 2010-2012, EFECTUADA A LA CELEC EP UNIDAD DE NEGOCIO HIDROPAUTE

Para la elaboración del presente Informe de Ejecución Presupuestaria correspondiente a los periodos 2010-2012; se consideró la información contenida en la Consolidación Cedulas Presupuestarias.

Este informe tiene como objetivo dar a conocer la gestión efectuada por CELEC EP-HIDROPAUTE, durante los periodos 2010- 2012.

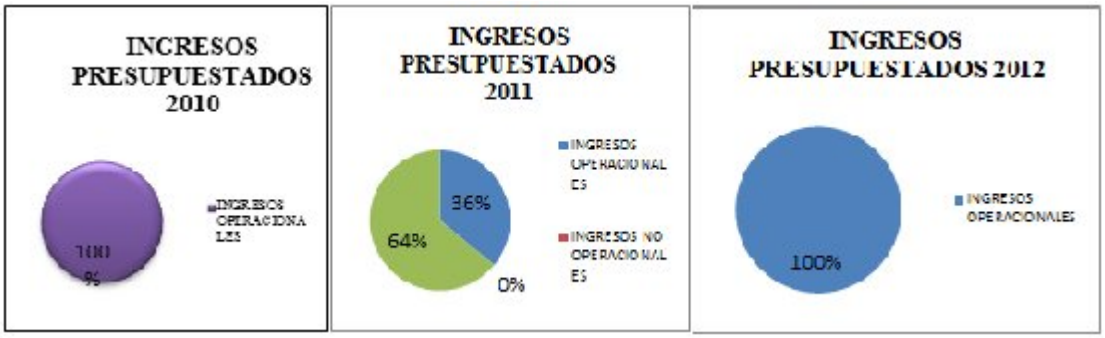
INGRESOS

La empresa al iniciar sus operaciones como empresa pública, en el año 2010, no disponía de información suficiente para la elaboración del análisis, por lo que fue necesario efectuar un cálculo matemático, permitiendo así determinar los ingresos y gastos presupuestados y ejecutados, sobre la base de que existe un equilibrio financiero. En los periodos 2011 y 2012, no se tuvo inconvenientes, ya que se disponía de toda la información necesaria para el análisis.

En este contexto los ingresos por ventas representan el 100% de los ingresos presupuestados y obtenidos en el periodo 2010. En el año 2011 las ventas representan el 36% del total ingresos y otras fuentes de financiamiento representan el 34% del presupuesto, mientras que en la ejecución las ventas representan el 100% de los recursos obtenidos. Y en el periodo 2012 las ventas representan el 100% de los ingresos. Esto se da, porque, las otras fuentes de financiamiento que tiene la empresa no las recibe

directamente, sino a través de la Matriz, quien se encarga de recibir y distribuir a la empresa, según las necesidades de la misma.

Figura 30: Participación de los Ingresos Presupuestados 2010-2012



Fuente: Cedula Consolidada de Ingresos 2010-2012

Elaboración: Las Autoras

Figura 31: Participación de los Ingresos Ejecutados 2010-2012

Fuente: Cedula Consolidada de Ingresos 2010-2012

Elaboración: Las Autoras

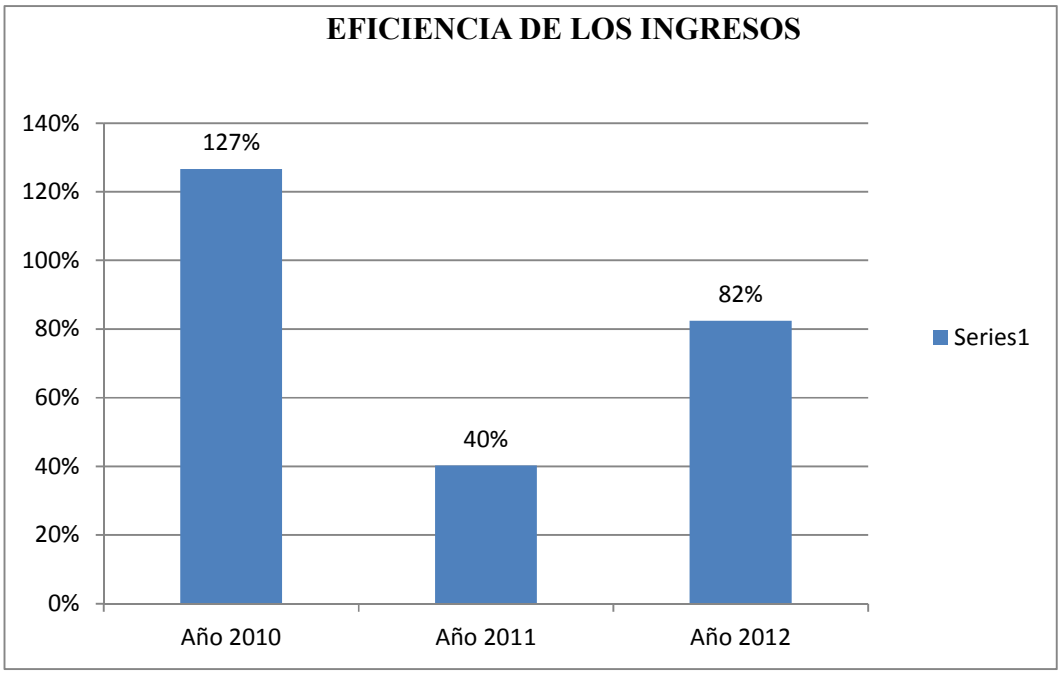
La variación entre el año 2011 con respecto al año 2010 del presupuesto inicial es del 118%, este incremento, se da porque se pensó que con la generación de las dos unidades de la nueva Central (Mazar) se obtendrían mayores ingresos, pero en realidad no fue así porque en la ejecución efectuada existió una disminución del 31%, dicha disminución se da por el daño ocasionado en la turbina 1 en el mes de septiembre a Diciembre, por lo

que dejo de generar la unidad. Con respecto a la variación presupuestaria del periodo 2012- 2011 tenemos una disminución del 67%, dicha disminución se da, porque en el año 2011 se sobreestimaron los ingresos a percibir, además de presupuestar otros fuentes de financiamiento, mientras que en la ejecución existió un incremento de 30%, este incremento no es porque se haya generado más energía, sino porque el periodo anterior no se obtuvieron muchos ingresos debido a los daños ocasionados.

El nivel de eficiencia de los ingresos alcanzados en el periodo 2010 es del 127%, obteniendo un superávit, es decir que se tuvieron ingresos mayores a los estimados por la generación de energía. En el año 2011 los ingresos no cumplen con el estándar establecido, teniendo un 40% de ejecución, dentro del cual tenemos las ventas por energía con un 112% de representación esto positivo para la empresa, permitiéndote invertir en más gestiones. En el año 2012 la eficiencia alcanzada es del 82%, lo que monetariamente tenemos un déficit en la ejecución del ingreso presupuestaria.

Del análisis efectuado se evidencia que el año 2010, es el de mayor eficiencia, dado que su nivel de ejecución con respecto a lo estimado es óptimo, mientras que en el año 2011 no se alcanzó un nivel de eficiencia optimo, siendo este el de menor ejecución, debido a que se presupuestaron transferencias del MEER e INP por un monto de $ 125.544.708,69, las mismas q no fueron recibas directamente.

Figura 32: Eficiencia de los Ingresos 2010-2012



Fuente: Cedula Consolidada de Ingresos 2010-2012

Elaboración: Las Autoras

GASTOS

Referente a los gastos, realizamos el análisis a nivel general y por ítem en relación a cada componente.

En el siguiente gráfico, se visualiza la distribución de los Egresos Presupuestados, para los periodos 2010,2011 y 2012.

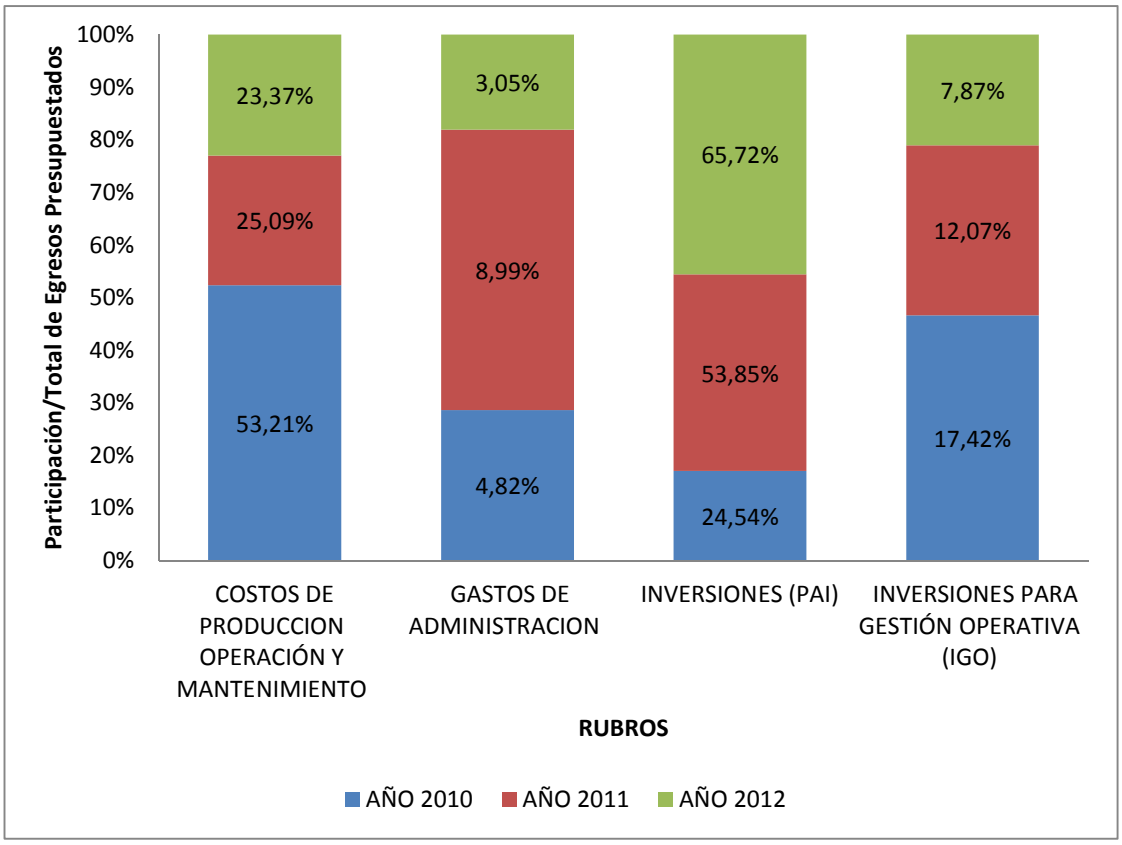
Tabla 59: Análisis de Participación de Egresos Presupuestados 2010-2012

EGRESOS PRESUPUESTADOS			
RUBROS	**AÑO 2010**	**AÑO 2011**	**AÑO 2012**
COSTOS DE PRODUCCION OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	95.478.148,75	58.501.740,22	62.581.831,97
GASTOS DE ADMINISTRACION	8.654.131,08	20.953.698,85	8.160.826,11
INVERSIONES (PAI)	44.032.898,09	125.544.708,69	176.008.363,50
INVERSIONES PARA GESTIÓN OPERATIVA (IGO)	31.264.756,62	28.148.027,20	21.075.224,56
TOTAL EGRESOS	**179.429.934,55**	**233.148.174,96**	**267.826.246,14**

Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2010-2012

Elaboración: Las Autoras

Figura 33: Participación de Egresos Presupuestados 2010-2012



Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2010-2012

Elaboración: Las Autoras

En este grafico se observa la participación de cada rubro de los periodos 2010, 2011, 2012 con respecto al total de Egresos Presupuestados, en él se evidencia que en el periodo 2010 fue donde más dinero se destinó a los Costos de Producción Operación y Mantenimiento con una representación del 53,21% con un monto de $ 95.478.148,75, esto se da porque la Central Molino requirió de mantenimiento de las unidades de generación, así como la Central Mazar al iniciar sus operaciones requirió de personal, capacitaciones al personal, alimentación y el Dragado de la Presa.

Luego tenemos los Gastos de Administración, que en el periodo 2011 alcanza su más alta participación con un 8,99% constituyendo un importe de $ 20.953.698,85 sobre el total de Egresos Presupuestados, esto se da principalmente, porque se tenía planificado efectuar un préstamo al Ministerio de Economía y Finanzas (MEEF).

Por consiguiente se encuentra el rubro Inversiones (PAI), son las que mayor participación presupuestaria tiene en los tres años, en relación a los demás rubros, es así que en el periodo 2012 conforma un 65.72% con un valor de $ 176.008.363,50, este valor presupuestado es alto debido a que los estudios que se realizan para los proyectos de pre factibilidad requieren una gran inversión.

Finalmente está el rubro Inversiones Para Gestión Operativa, el año que más dinero se presupuestó es el 2010 contando con un 17,42% asumiendo un monto de $ 31.264.756,62, esto se da por la etapa final delas obras hidráulicas.

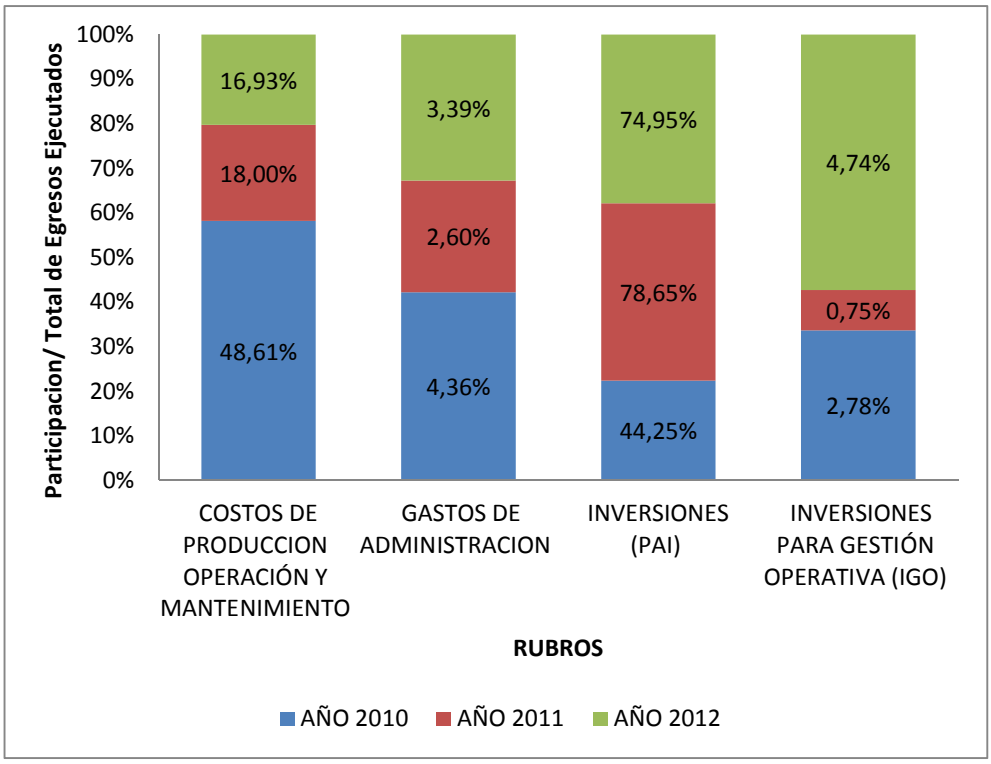
Tabla 60: Análisis de Participación de Egresos Ejecutados 2010-2012

EGRESOS EJECUTADOS			
RUBROS	**AÑO 2010**	**AÑO 2011**	**AÑO 2012**
COSTOS DE PRODUCCION OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	56.134.675,59	39.023.302,05	29.036.172,00
GASTOS DE ADMINISTRACION	5.035.491,50	5.641.524,35	5.811.785,92
INVERSIONES (PAI)	51.096.888,28	170.518.215,39	128.547.297,63
INVERSIONES PARA GESTIÓN OPERATIVA (IGO)	3.215.893,51	1.632.712,65	8.124.543,31
TOTAL EGRESOS	**115.482.948,88**	**216.815.754,44**	**171.519.798,86**

Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2010-2012

Elaboración: Las Autoras

Figura 34: Participación de Egresos Ejecutados 2010-2012



Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2010-2012

Elaboración: Las Autoras

Los valores ejecutados muestran variaciones en cuanto a lo presupuestados, siendo así que el rubro Costos de Producción, Operación y Mantenimiento ocupa el segundo lugar, dentro del mismo su participación más alta sobre el total de Egresos Ejecutados se efectuó en el periodo 2010 con un 48,61% siendo el gastó de un valor de $ 56.134.675,59, esto tiene lugar ya que se en este periodo se requirió cubrir los costos para diversas unidades de generación de la Central Molino.

Los Gastos de Administración poseen el cuarto lugar a nivel de gasto con respecto al total de Egresos Ejecutados, con esta acotación es en el año 2010 en el que su aporte es más alto en relación a los demás periodos con un 4,36% siendo un importe de $ 5.035.491,50, seguido a este en el año 2012 se gastó un 3,05% con un monto de

5.811.785,92, para el periodo 2011 se ejecutó un valor de $ 5.641.524,35 por un porcentaje de 2,60%.

La participación de las Inversiones son el primer lugar del gasto ejecutado, siendo las dedicadas a la construcción de las distintas centrales, por lo que el año más alto en su participación es el año 2011, con un 78,65% y un importe de $ 170.518.215,39, luego le sigue en el año 2012 asume un 65,72% con un aporte importante de $ 128.547.297,63, para finalizar en el periodo 2010 su participación fue de un 44,25%, como se indicó anteriormente para los años 2010 y 2012 se ejecutaron valores que no constaban en el presupuesto inicial causando diversas variaciones en porcentaje de ejecución.

Por ultimo las Inversiones para Gestión Operativa, su gasto conformó la tercera posición sobre el total de Egresos Ejecutados, como tal en el periodo 2012 alcanza su mayor aporte con un 7,87% por un valor de $8.124.543,31, en el año 2010 su participación constituyo un 2,78% con un monto de $ 3.215.893,51, lo que para el periodo 2011 fue un 0,75% siendo el más bajo respecto a todos los periodos mencionados su valor del gasto alcanzo $ 1.632.712,65.

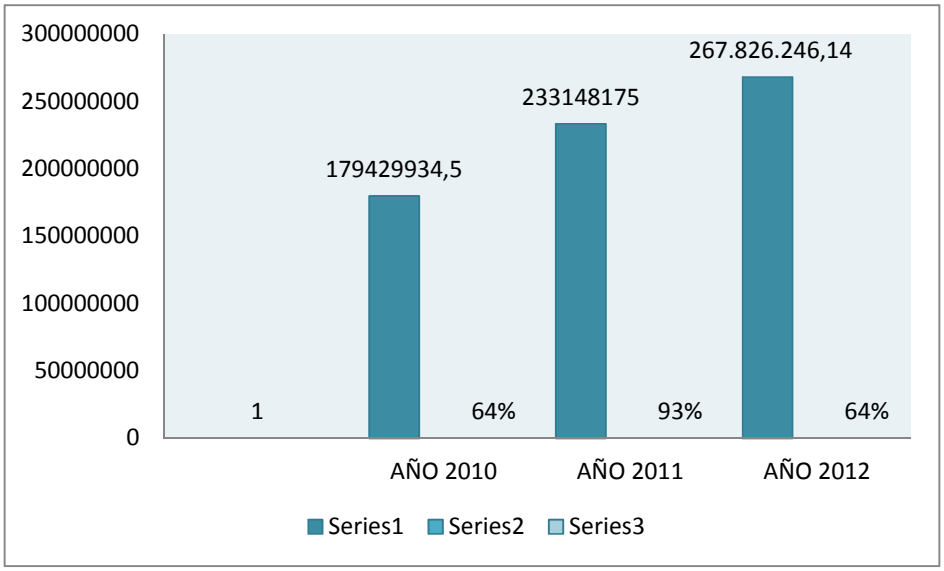
La variación con respecto a los periodo 2011 y 2010, tenemos un saldo positivo de $ 53.718.240,00 lo que porcentualmente es el 30%. Por otra parte tenemos la ejecución con un crecimiento del 88% lo que representa un saldo positivo de $ 101.332.805,56, el incremento en estos dos casos es por el ítem Inversiones, ya que el año 2010 no se planifico desarrollar estudios de pre factibilidad del proyectos Paute Cardenillo y ni al construcción del proyecto Paute Sopladora.

La variación del año 2012 con respecto al año 2011, tenemos un saldo positivo de $ 34.678.071,00, lo que representa un incremento del 15% y en cuanto a la ejecución

tenemos un saldo negativo de $ 45.295.956,00, con una disminución del 21%. Al igual que el caso anterior esta variación se ve influenciada por el ítem de Inversiones, siendo el de mayor incidencia.

EFICIENCIA DE LOS GASTOS

Figura 35: Eficiencia de los Gastos 2010-2012



Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2010-2012

Elaboración: Las Autoras

En el grafico anterior observamos que la eficiencia de los gastos que mayor porcentaje alcanza es en el periodo 2011, llegando a un 93%, estando en un nivel bastante aceptable este valor es represen conformando un en tanto que en los periodos 2010 y 2012 el nivel logrado es igual siendo este de un 64%.

En el periodo 2010 se presupuestó gastar $179.429.934,55 sin embargo no se ejecutó la totalidad de este monto, siendo el gasto real de $ 115.482.948,88, generado básicamente al Grupo de IGO que indica una ejecución de un porcentaje mínimo del 10%, lo cual no cumple con el estándar optimo teniendo en consideración que existe un superávit de $ 28.048.863,11, ya que no se cumplió con la totalidad de los proyectos estimados para este rubro, en cuanto a Instalaciones Electromecánicas.

En el año 2011, se alcanzó un nivel de cumplimiento en la gestión presupuestaria del gasto bastante aceptable, en este año el presupuesto inicial fue de $ 233.148.174,96 , ejecutándose un valor de $ 216.815.754,44, como resultado de esto tenemos un superávit de $ 16.332.420,52, esto permite a la entidad un ahorro, ya que su ejecución muestra un nivel satisfactorio de gestión. El rubro de más alto cumplimiento son los Costos de Producción Operación y mantenimiento, con un nivel de 67%, para conformar un superávit de ejecución de $ 19.478.438,17, en este aspecto no se cumplió a cabalidad con lo estimado. Las Inversiones (PAI), asumen un déficit por un monto de $ 44.973.506,70 y un porcentaje de 136%.

En el año 2012, la Unidad de Negocio, se propuso gastar $ 267.826.246,14 alcanzando un gasto real de $ 171.519.798,86, en el rubro de Costos de Producción Operación y Mantenimiento logra un cumplimiento del 46%.

COSTOS DE PRODUCCION OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO

Los Costos de Producción, Operación, y Mantenimiento han sido a los que mayor presupuesto se ha destinado en el periodo 2010 con un monto de $ 95.478.148,75 lo que representa un 53,21% sobre el total de gastos presupuestados, esto se debe a que la Central Molino requirió de reparaciones y mantenimientos en las distintas turbinas,

también, tenemos en este grupo Depreciación con un valor de $ 51.000.000,00 que posee un 53,42%siendo el más representativo de este rubro, sin embargo consideramos que, no es conveniente que se presupueste esta partida ya que su función no es el desembolso de dinero. Con respecto al valor Ejecutado de este grupo del total Gastos Ejecutados, equivale a un valor $ 56.134.675,59, lo que porcentualmente representa 48,61%, dentro de este grupo también la partida Depreciación es la más representativa con un valor de $ 36.513.151,05,si bien el valor ejecutado es inferior al presupuestado, porcentualmente constituye un 65,05% sobre el total de este rubro.

En el periodo 2011, se ha destinado en el presupuesto inicial un porcentaje de 25,09 % con respecto al total de Gastos Presupuestados, dentro de este rubro se localiza la partida Repuestos/Materiales y Accesorios con un importe de $ 30.329.929,95 mismo que constituye un 51,84% se sustenta en los cambios que se plantearon realizar en las. En su ejecución tiene un valor de $ 39.023.302,05 lo que representa un 18,00% sobre el total de Gastos Ejecutados, en este grupo encontramos la partida Repuestos/Materiales y Accesorios al igual que en los valores presupuestados representa la mayoría sobre este rubro con un 35,30% con un importe de $13.773.582,99, lo significa que si se realizó los cambios previstos en las centrales en un 50%.

Durante el periodo 2012, la institución estimo un valor del gasto por $ 62.581.831,97 mismo que se constituye en un 23,37% sobre el total de Egresos del periodo 2012, dentro de este rubro la partida con mayor participación es el Dragado de la Presa con un monto de $ 14.060.021,61 lo que representa un 22,47%, en esta partida se encuentra el dinero destinado a la limpieza de la sedimentación de las presas. Siendo ejecutada la suma de $ 29.036.172,00 siendo este valor el 16,93%, dentro del cual el ítem más representativo es Repuestos/Materiales y Accesorios con un 24,84%, con un monto de $ 7.212.953,09, tenemos un valor alto debido a que los repuestos y materiales requeridos para la modernización de la Presa Daniel Palacios son costosos. A continuación se ilustra gráficamente la participación mencionada.

En esta partida existe una disminución tanto del presupuestado como de la ejecución del 39% y 30% respectivamente en el periodo 2011, lo que antecede a esta variación es la rehabilitación definitiva de la unidad de Generación 4(turbina). Presupuestariamente el ítemRepuestos/Materiales y Accesorios tiene un incremento de 163% teniendo un valor significativo de $ 18.785.258,96 y en la ejecución tiene un leve incremento del 3% es decir un 166%, el incremento dado en el año 2011 hace referencia al remplazo parcial de los sistemas de control y monitoreo de la Presa Daniel Palacios, mediante la adquisición de cables de media y baja tensión y accesorios para su conexión, por lo contrario en el rubro de Gastos Consultorías existe un saldo negativo de $ 1.355.431,27 lo que equivale a una disminución del 52%, en esta estimación no se consideró la magnitud monetaria de la modernización de la central Molino, sin embargo en la ejecución de esta partida existió un incremento del 2339%, es decir son $ 5.279.777,01, dicho incremento se dio porque los reguladores utilizados en la modernización costaron más de lo previsto.

La variación en los periodos 2011 y 2012 de esta partida, existe un incrementado del7% con respecto al presupuesto con un valor de $ 29.036.172,00 y en la ejecución tiene un saldo negativo de $ 45.295.956 disminuyendo en un 26%. En este tenemos la partida de Dragado de la presa con un aumento presupuestario de $ 13.170.741,6, lo que representado un 1481%,se da por la realización de la segunda fase del dragado del embalse Amaluza, a fin de instalar un sistemas recolector de vegetación acuática, en el rubro de Mantenimiento, Instalaciones y Edificios tiene un saldo positivo $ 6.182.648,62, la misma también incrementó en su ejecución con $ 3.110.000,75 porcentualmente tiene un 374% , esto es por la adecuación de la infraestructura para el laboratorio de metrología, adecuación habitacional de los campamentos y de las oficinas en la casa de máquinas en la central Molino.

El nivel de **eficiencia** alcanzado en el año 2010 es de un 59%, que supera al estándar es decir es un porcentaje admisible, en monto existe un superávit presupuestario de $ 39.343.473,16, es decir que no se gastó la totalidad que se esperaba. La partida

Seguridad y Vigilancia indica un déficit de $ 35.380,14, es decir que se gastó más de lo planificado en un 107%, esto debido a que se tuvo que atender las necesidades para la Vigilancia del Proyecto Mazar en sus diversas áreas, y no se evaluó el nivel de impacto del gasto que generaría por este concepto. La partida que mayor ejecución tuvo lugar fue el Transporte de Personal con un porcentaje de cumplimiento del 78%, asumiendo un superávit de $ 75.290,88, la diferencia radica en que se planifico el incremento de frecuencias extras, que no fueron necesarias emplear, esto constituye un ahorro para la empresa.

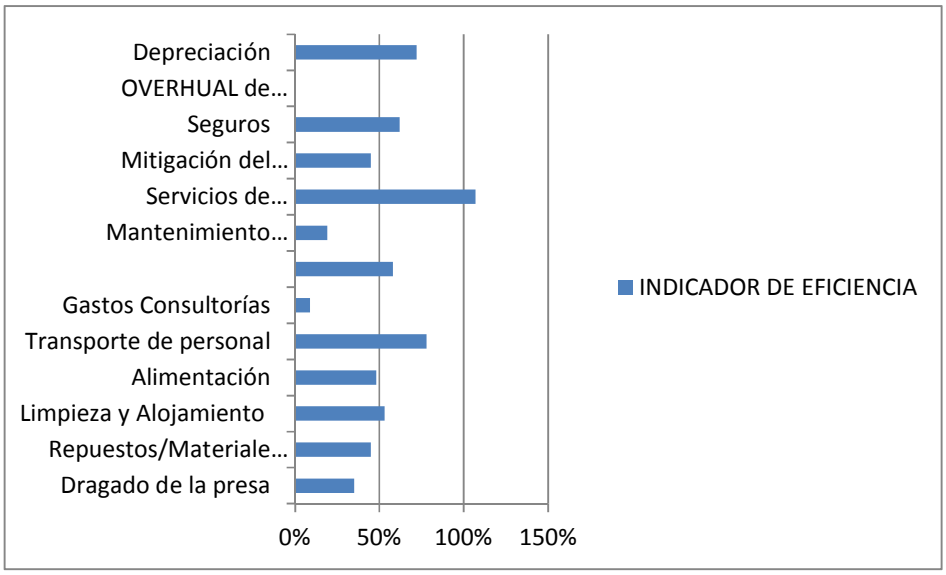
Tabla 61: Eficiencia de los Costos de Producción Operación y Mantenimiento 2010

ÍTEMS	GASTOS PRESUPUESTADOS	GASTOS EJECUTADOS	INDICADOR DE EFICIENCIA
Dragado de la presa	1.414.456,49	495.043,00	35%
Repuestos/Materiales y Accesorios	11.544.670,98	5.185.566,54	45%
Limpieza y Alojamiento	656.122,97	348.608,66	53%
Alimentación	910.266,25	434.219,97	48%
Transporte de personal	349.396,36	274.105,48	78%
Gastos Consultorías	2.616.975,27	225.767,91	9%
Nómina y Beneficios Sociales	5.717.775,43	3.291.488,55	58%
Mantenimiento Instalaciones y Edificios	2.999.114,31	580.045,10	19%
Servicios de Seguridad y Vigilancia	511.548,55	546.928,69	107%
Mitigación del Impacto Ambiental	11.214.271,08	5.053.461,78	45%
Seguros	5.159.891,24	3.186.288,86	62%
OVERHUAL de Unidades	1.383.659,81	-	0%
Depreciación	51.000.000,00	36.513.151,05	72%
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	**95.478.148,75**	**56.134.675,59**	**59%**

Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2010

Elaboración: Las Autoras

Tabla 62: Eficiencia de los Costos de Producción Operación y Mantenimiento 2010



Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2010

Elaboración: Las Autoras

Para el año 2011,su eficiencia es de un 67%, constituyendo un superávit de 19.478.438,17, si bien su ejecución indica un nivel aceptable, existen partidas en las que se gasta un valor superior a lo presupuestado como es el Gasto Consultorías, en el que se cumple sobremanera en un 436% dando un déficit de $ 4.244.000,92, en este caso se requirió contratar una consultoría para para el desarrollo de especificaciones técnicas para la modernización de reguladores velocidad y voltaje de unidades de la central Molino, misma que en su consideración inicial no se acopló al alcance de su contratación. También la partida Mitigación del Impacto Ambiental muestra un déficit de $ 1.365.580,85 que en porcentaje representa un 123%, su déficit radica en la actualización del estudio de impacto ambiental ex post de la central Paute Molino, su excesivo desembolso se presenta por la falta de definición de la Matriz del modelo de contratación (importación).

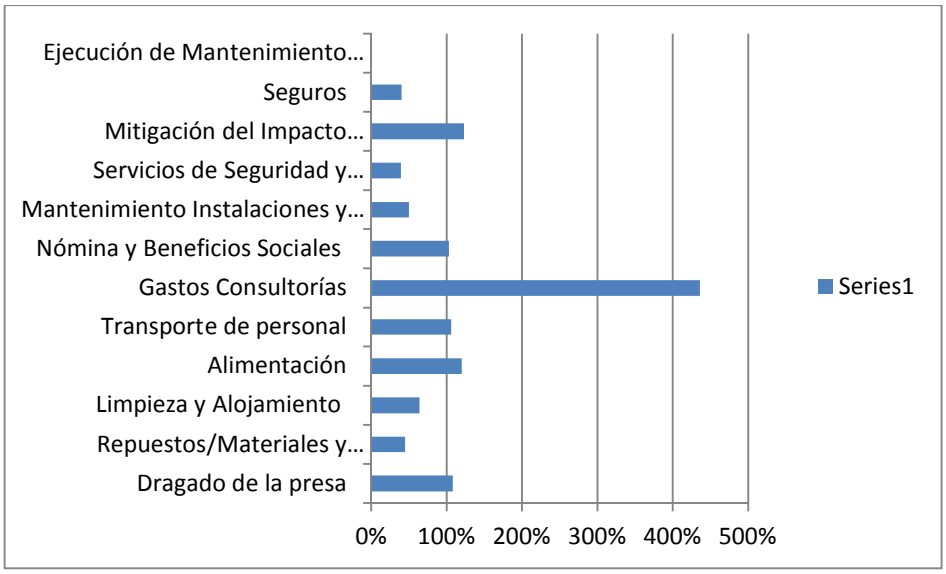
Tabla 63: Eficiencia de los Costos de Producción Operación y Mantenimiento año 2011

RUBROS	GASTOS PRESUPUESTADOS	GASTOS EJECUTADOS	INDICADOR DE EFICIENCIA
Dragado de la presa	889.280,00	959.055,62	108%
Repuestos/Materiales y Accesorios	30.329.929,95	13.773.582,99	45%
Limpieza y Alojamiento	924.960,00	588.546,81	64%
Alimentación	847.440,00	1.017.120,28	120%
Transporte de personal	346.680,00	368.804,68	106%
Gastos Consultorías	1.261.544,00	5.505.544,92	436%
Nómina y Beneficios Sociales	4.110.340,17	4.219.152,32	103%
Mantenimiento Instalaciones y Edificios	1.660.640,00	830.638,81	50%
Servicios de Seguridad y Vigilancia	1.508.008,00	586.322,04	39%
Mitigación del Impacto Ambiental	5.916.098,57	7.281.679,42	123%
Seguros	9.710.539,54	3.892.854,16	40%
Ejecución de Mantenimiento del Sistema Eléctrico del Ecuador	996.280,00	-	0%
COSTOS DE PRODUCCION OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	**58.501.740,22**	**39.023.302,05**	**67%**

Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2011

Elaboración: Las Autoras

Figura 36: Eficiencia de los Costos de Producción Operación y Mantenimiento año 2011



Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2011

Elaboración: Las Autoras

En el 2012, se cumplió con lo estimado en un 46%, siendo un nivel no tan adecuado debido a que constituye un superávit de $ 33.545.659,97, esto no contribuye a lograr una gestión óptima, básicamente porque no se llevaron a cabo varios programas y actividades. Dentro del mismo la Alimentación obtuvo gastos mayores a los presupuestados con un déficit de $ 176.949,64 con una ejecución de 116%, esto debido a que no se consideró la contratación de más personal para las centrales además las visitas de familiares y personas que acuden para conocer las instalaciones. El transporte de personal se ejecutó en un 117%, así como la limpieza y Alojamiento en un 114%, en este aspecto no se estimó el incremento de frecuencias para trasladar al personal a las diferentes centrales, en cuanto a la limpieza y alojamiento se destinó dinero a cubrir diversas necesidades de los campamentos, a fin de brindar una mejor acogida al personal.

Tabla 64: Eficiencia de los Costos de Producción Operación y Mantenimiento año 2012

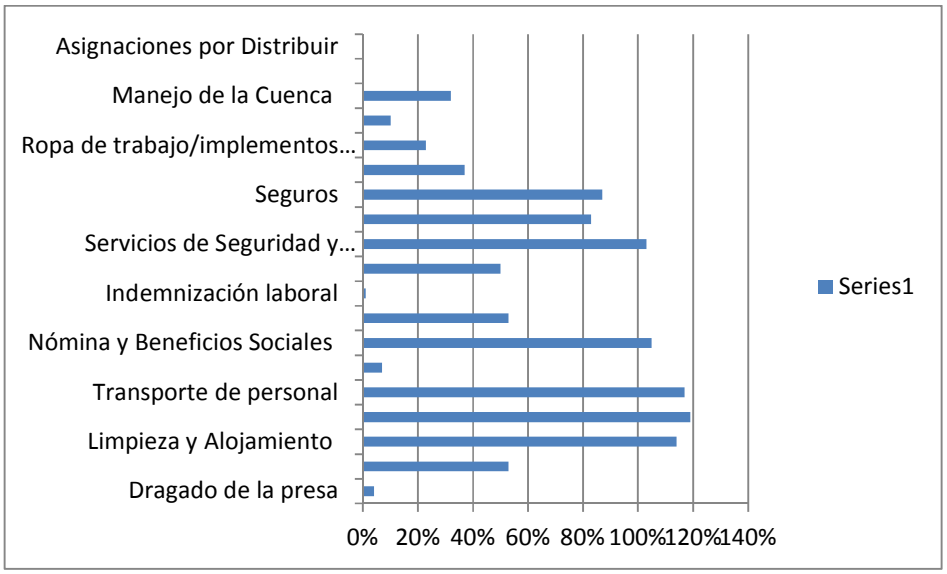
RUBROS	GASTOS PRESUPUESTADOS	GASTOS EJECUTADOS	INDICADOR DE EFICIENCIA
Dragado de la presa	14.060.021,61	566.812,55	4%
Repuestos/Materiales y Accesorios	13.579.833,60	7.212.953,09	53%
Limpieza y Alojamiento	616.000,01	699.447,41	114%
Alimentación	949.142,88	1.126.092,52	119%
Transporte de personal	343.356,35	402.306,64	117%
Gastos Consultorías	1.278.135,81	93.543,76	7%
Nómina y Beneficios Sociales	4.168.557,72	4.369.929,64	105%
Compensación Costo/Geográfico	703.644,28	374.249,45	53%
Indemnización laboral	78.132,00	1.115,50	1%
Mantenimiento Instalaciones y Edificios	7.843.288,62	3.940.639,56	50%
Servicios de Seguridad y Vigilancia	1.292.431,43	1.335.999,13	103%
Mitigación del Impacto Ambiental	3.176.346,33	2.649.386,80	83%

Seguros	6.100.000,00	5.315.896,55	87%
Capacitación	212.497,71	79.169,16	37%
Ropa de trabajo/implementos de seguridad	180.767,99	40.926,60	23%
Responsabilidad Social	6.309.855,00	635.366,78	10%
Manejo de la Cuenca	607.600,00	192.336,86	32%
Gastos Honorarios	370.720,00	-	0%
Asignaciones por Distribuir	711.500,65	-	0%
COSTOS DE PRODUCCION OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO	**62.581.831,97**	**29.036.172,00**	**46%**

Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2012

Elaboración: Las Autoras

Figura 37: Eficiencia de los Costos de Producción Operación y Mantenimiento año 2012



Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2012

Elaboración: Las Autoras

GASTOS DE ADMINISTRACION

Los Gastos de Administración en el periodo 2010 ocupan un 4,82% con respecto al total de Gastos Presupuestados con un valor de $ 8.654.131,08, dentro de este rubro la partida Nomina y Beneficios Sociales poseen un valor de $ 3.323.721,58, lo que representa un 38,41% del total gastos de administración presupuestados, también tenemos la Depreciación con un valor de $ 1.800.000,00 representando un total del 20,80%, en este caso tampoco se debió presupuestar esta ítem. En cuanto a los valores Ejecutados los Gastos de Administración cuenta con un valor de $ 5.035.491,50 representando un 4,36% sobre el total de Gastos ejecutados, dentro de este grupo se encuentra la cuenta Nomina y Beneficios Sociales con una participación del 50,50% correspondiente a un valor de $ 2.543.015,74, cabe indicar que la participación superior tanto en los valores ejecutados como presupuestados de la partida Nomina y Beneficios Sociales representa su mayoría ya que dentro de su consolidación agrupa las partidas como: Horas Extras, XII Remuneración, XIV Remuneración y Aportes al IESS.

En el año 2011 su participación es de un 8,99% respecto al total de Gastos presupuestados, con un importe de $ 20.953.698,85, en este rubro la partida Préstamo Ministerio de Finanzas se presupuestó por un valor de $ 10.661.237,19, lo que representa un 50,88% sobre el total de Gastos de Administración, dicho préstamo no fue efectuado por lo que su ejecución no existe, posteriormente la partida con mayor participación es Nomina y Beneficios Sociales con un importe de $ 3.849.290,39, lo que constituye un 18,37%. Los Gastos de Administración ejecutados representan un 2,60% en relación al total de gastos ejecutados con un importe de $ 5.641.524,35, dentro de este grupo tenemos a la partida Nomina y Beneficios Sociales, ejecutado con un valor de $ 2.739.951,42 lo que representa un 48,57%, este variación se da por la contratación de personal administrativo en este año.

Finalmente en el año 2012, conforma un valor de $ 8.160.826,11, representando un 3,05%, de lo cual se ejecutó un monto de $ 5.811.785,92 este valor representa un 3,39% sobre el total de Gastos ejecutados, se observa que no se ejecutó la totalidad de lo presupuestado, en vista que no se desarrollaron todas las actividades programadas. Dentro de este rubro se presupuestó la partida Nomina y Beneficios Sociales por un valor de $ 3.525.978,50 constituyendo un 43,21% sobre el total de Gastos de Administración presupuestados, dentro de su ejecución en este ítem se gastó un monto de $ 3.104.599,92 representando el 53,42% de ejecución, como podemos ver se ejecutó el mismo nivel que su presupuesto inicial, debido a que no existió incremento de personal en este año.

Estos gastos incrementaron en un 142% lo que representa $ 12.299.568,00 presupuestado, así también la ejecución tenemos un aumento del 15%, de los que tomamos en consideración partidas como, Servicios Diversos teniendo un saldo positivo de $ 2.175.142,67, lo que porcentualmente representa un aumentando del 308%, este incremento se dio por el traslado de las oficinas administrativas de la Matriz hacia las instalaciones de la Unidad de Negocio, en lo que corresponde a la ejecución tenemos un crecimiento de la partida de Contribuciones varias con un 1024%, a pesar de tener un porcentaje alto, monetariamente no es muy representativo.

En la variación de los periodos 2011 y 2012, este componente tiene un saldo presupuestario negativo de $ 12.792.873, lo que representa una disminución del 61%, y en cuanto a la ejecución tiene un incremento monetario de $ 170.262, teniendo un 3% de aumento en relación al año anterior. En cuanto a las partidas de este componente tenemos en el presupuesto el ítem de Servicios de Asesoría Sistema de Gestión Integrado con un aumento de 999%, esto es porque se necesitó obtener la certificación del sistema integrado bajo normas internacionales, para monitorear en línea las vibraciones de las unidades. En los ejecutados tenemos los Gastos de gestión con un

incremento de 231%, y una diminución en la partida Contribuciones varias con un 100% debido a que ni se presupuestaron ni se ejecutaron en el año 2012.

En cuanto a su ejecución se tiene que en el periodo 2012, es más eficiente alcanzando un 71%, en el año 2010, logra ejecutarse por un 58%, finalmente en el 2011, su nivel de cumplimiento fue de un 58%.

En el año 2010 se propuso un gasto de $ 8.654.131,08, llegando a un gasto real de $ 5.035.491,50, cumpliéndose en un 58% las metas para este rubro, lo cual es un nivel admisible de ejecución del cual se desprende un superávit de $ 3.618.639,58. Existen partidas en que el gasto sobrepasa el nivel del valor presupuestado, tenemos el caso de los Viáticos en que se ejecución asciende a136% conformando un déficit de ejecución presupuestaria por un monto de $ 61.906,33, teniendo una relación directa con varias partidas de las Inversiones que solo mantienen valores ejecutados, y los viáticos fueron necesarios a fin de cumplir con las necesidades de los nuevos proyectos que se encontraban en estudios. La partida Transporte del Personal también indica un déficit de $ 18.591,77, su ejecución fue de un 122%, debido al incremento de 3 frecuencias extras durante el año para el personal administrativo. En nivel de cumplimiento más alto es de la partida Impuestos Municipales con un 94% y un superávit de $ 617,24.

Tabla 65: Eficiencia de los Gastos de Administración año 2010

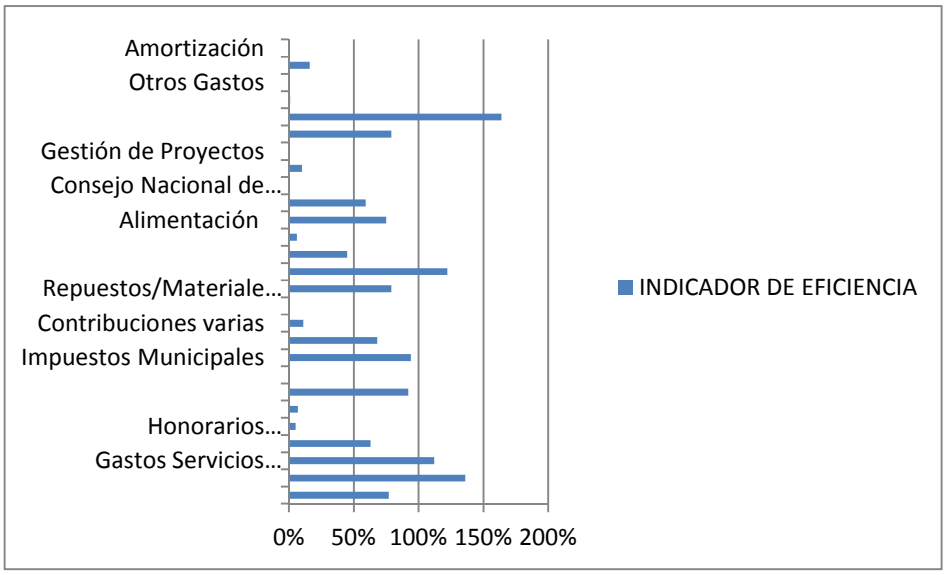
ÍTEMS	GASTOS PRESUPUESTADOS	GASTOS EJECUTADOS	INDICADOR DE EFICIENCIA
Nómina y Beneficios Sociales	3.323.721,58	2.543.015,74	77%
Viáticos	170.000,00	231.906,33	136%
Gastos Servicios Básicos	60.000,00	67.370,25	112%
Gastos de gestión	60.000,00	38.099,71	63%
Honorarios Comisiones y Dietas	170.900,00	8.611,28	5%
Publicaciones	100.000,00	6.871,35	7%

Combustible para vehículos	50.000,00	46.194,46	92%
Seguridad	0	60.039,54	-
Impuestos Municipales	10.000,00	9.382,76	94%
Seguros	60.000,00	40.864,83	68%
Contribuciones varias	150.000,00	16.957,79	11%
Asesoría Tributaria	-	2.590,00	
Repuestos/Materiales/ Accesorios/Suministros varios	50.000,00	39.289,78	79%
Transporte de personal	85.000,00	103.591,77	122%
Mantenimiento vehículos	110.000,00	49.092,66	45%
Mantenimiento Infraestructura	185.000,00	10.620,37	6%
Alimentación	70.371,84	53.049,89	75%
Servicios Diversos	707.004,00	416.275,12	59%
Consejo Nacional de Recursos Hídricos	100.000,00	-	0%
Servicios de Asesoría Sistema de Gestión Integrado	110.000,00	11.399,00	10%
Gestión de Proyectos	432.000,00	-	0%
Alícuotas CENACE	441.518,45	347.597,28	79%
Contribuciones CONELEC	368.615,22	603.908,95	164%
Publicidad	40.000,00	350	1%
Otros Gastos	-	3.190,14	-
Depreciación	1.800.000,00	280.163,42	16%
Amortización	-	45.059,08	-
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	**8.654.131,08**	**5.035.491,50**	**58%**

Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2010

Elaboración: Las Autoras

Figura 38: Eficiencia de los Gastos de Administración año 2010



Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2010

Elaboración: Las Autoras

Para el año 2011, los Gastos de Administración cumplieron en su ejecución en un 27%, mismo que indica que la entidad está siendo poco eficiente en el manejo del gasto corriente, con un superávit $ 15.312.174,50. Dentro de este rubro se ha evidenciado ítems que reflejan déficits importantes generando esto que la entidad no cumpla con los estándares óptimos de hasta un 100%, en este contexto se encuentra la partida Repuestos, Materiales, Accesorios, Suministros varios con un388%, lo que corresponde un déficit de $ 138.625,03 es decir que se gastó más de lo presupuestado, esto en referencia al traslado de la Matriz desde Quito a Cuenca, que requirió el desembolso de dinero para la adecuación de oficinas, así como compra de materiales y suministros de oficina. También la partida Publicaciones se ejecutó en un 376%, conformando un déficit de ejecución por un valor de $ 27.615,34, si bien monetariamente no es tan representativo su nivel de exceso en la gestión implica su consideración esto no es conveniente ya que representa montos no tomados en cuenta en el presupuesto aprobado, debido al incremento en la publicidad del avance de los proyectos, así como de la filosofía que mantiene la Unidad de Negocio, en la mitigación del impacto ambiental.

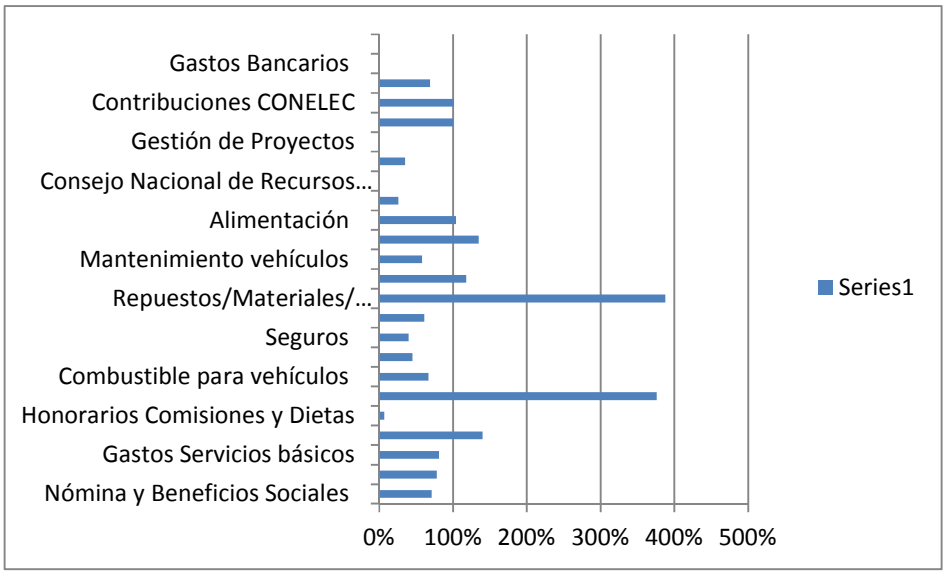
Tabla 66: Eficiencia de los Gastos de Administración año 2011

ÍTEM	GASTOS PRESUPUESTADOS	GASTOS EJECUTADOS	INDICADOR DE EFICIENCIA
Nómina y Beneficios Sociales	3.849.290,39	2.739.951,42	71%
Viáticos	175.000,00	136.963,44	78%
Gastos Servicios básicos	75.000,00	61.054,59	81%
Gastos de gestión	67.200,00	94.221,94	140%
Honorarios Comisiones y Dietas	120.000,00	8.258,63	7%
Publicaciones	10.000,00	37.615,34	376%
Combustible para vehículos	67.200,00	45.224,61	67%
Impuestos Municipales	5.600,00	2.496,23	45%
Seguros	291.200,00	116.106,71	40%
Contribuciones varias	312.617,06	190.531,93	61%
Repuestos/Materiales/ Accesorios/Suministros varios	48.160,00	186.785,03	388%
Transporte	67.200,00	79.150,09	118%
Mantenimiento vehículos	211.680,00	122.495,57	58%
Mantenimiento Infraestructura	72.800,00	98.243,49	135%
Alimentación	82.133,33	85.420,29	104%
Servicios Diversos	2.882.146,67	744.794,68	26%
Consejo Nacional de Recursos Hídricos	90.000,00	-	0%
Servicios de Asesoría Sistema de Gestión Integrado	83.066,67	28.746,47	35%
Gestión de Proyectos	56.800,00	-	0%
Alícuotas CENACE	258.518,80	258.518,78	100%
Contribuciones CONELEC	375.091,55	378.190,37	101%
Contribución Contraloría General del Estado	327.382,94	226.754,74	69%
Gastos Bancarios	764.374,25	-	0%
Préstamo Ministerio de Finanzas	10.661.237,19	-	0%
GASTOS DE ADMINISTRACION	**20.953.698,85**	**5.641.524,35**	**27%**

Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2011

Elaboración: Las Autoras

Figura 39: Eficiencia de los Gastos de Administración año 2011



Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2011

Elaboración: Las Autoras

El nivel de cumplimiento de los Gastos de Administración, en el año 2012, es bastante aceptable con un 71% de su ejecución dando como superávit un valor de $ 2.349.040,19, reconociendo que el mismo en varias partidas se gastó más de lo estimado. La Compensación por Costo Geográfico, asumió un 225% de ejecución, formando un déficit presupuestario de $ 16.534,23, esta compensación por la Ubicación Geográfica, se establece para el personal administrativo que en el desempeño de sus funciones debe trasladarse a las instalaciones de las centrales a desempeñar ciertas actividades, en condiciones distintas, ya que las centrales se localizan en zonas lejanas, se calcula multiplicando el sueldo por el 0,073% por cada día que el funcionario labore en las condiciones citadas anteriormente, bajo este contexto la proyección de talento humano supero la planeación establecida ya que más funcionarios de lo pensado tuvieron que trasladarse a laborar bajo las especificaciones ya mencionadas. Los Seguros para el personal Administrativo alcanzó una optimización del 100% por un importe de $ 188.594,90, clasificado en Seguro de Vida y de Accidentes, este nivel de eficiencia indica que existe una correcta planificación de talento humano en la designación de los

Seguros. Las Asignaciones a Distribuir no se ejecutaron en ningún monto debido a que las políticas de asignación aún no se constituyen en la totalidad y no se tiene una base para la correcta distribución, por lo que su ejecución fue de un 0%. Nómina y Beneficios Sociales se cumplió en un 88%, siendo este un nivel aceptable de su ejecución indica que la gestión de talento humano está siendo el adecuado ya que se da paso al ahorro.

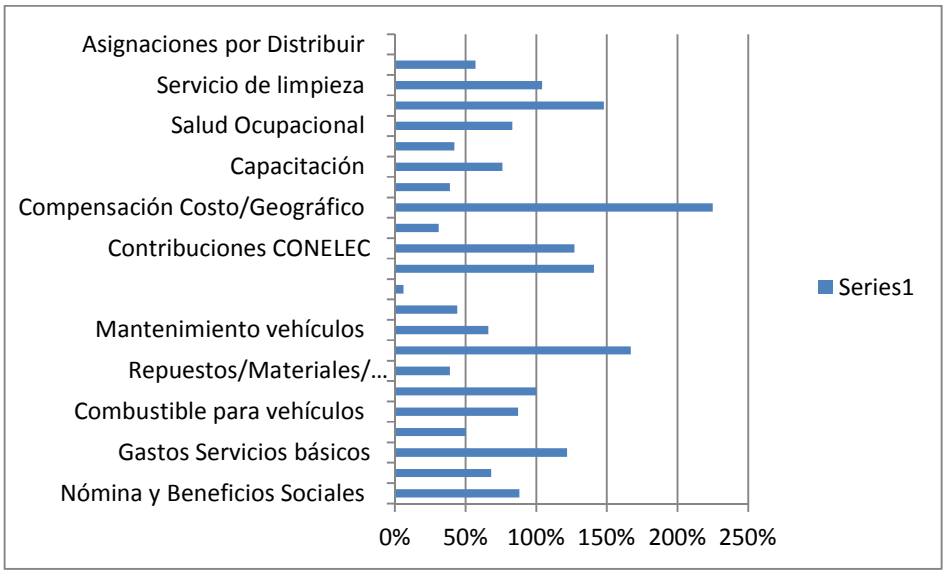
Tabla 67: Eficiencia de los Gastos de Administración año 2012

ÍTEMS	GASTOS PRESUPUESTADOS	GASTOS EJECUTADOS	INDICADOR DE EFICIENCIA
Nómina y Beneficios Sociales	3.525.978,50	3.104.599,92	88%
Viáticos	453.803,60	309.638,73	68%
Gastos Servicios básicos	80.000,00	97.606,48	122%
Gastos de gestión	627.332,71	312.174,05	50%
Combustible para vehículos	67.200,00	58.602,74	87%
Seguros	188.594,90	188.071,88	100%
Repuestos/Materiales/ Accesorios/Suministros varios	57.973,44	22.437,71	39%
Transporte	70.523,65	118.094,41	167%
Mantenimiento vehículos	257.600,04	169.363,47	66%
Alimentación	213.373,44	93.554,56	44%
Servicios de Asesoría Sistema de Gestión Integrado	912.628,99	58.640,21	6%
Alícuotas CENACE	277.000,00	389.554,48	141%
Contribuciones CONELEC	400.000,00	506.858,13	127%
Gastos Bancarios	20.000,00	6.265,69	31%
Compensación Costo/Geográfico	13.218,53	29.752,76	225%
Indemnización laboral	38.104,00	14.920,76	39%
Capacitación	63.662,28	48.188,63	76%
Ropa de trabajo/Implementos de seguridad	116.859,24	48.961,96	42%
Salud Ocupacional	150.268,16	124.720,13	83%
Arriendo de maquinarias y equipos	15.913,32	23.569,10	148%
Servicio de limpieza	66.633,28	69.252,33	104%
Ecuacier	30.000,00	16.957,79	57%
Asignaciones por Distribuir	514.158,03	-	0%
GASTOS DE ADMINISTRACION	**8.160.826,11**	**5.811.785,92**	**71%**

Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2012

Elaboración: Las Autoras

Figura 40: Eficiencia de los Gastos de Administración año 2012



Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2012

Elaboración: Las Autoras

INVERSIONES PAI

Los Gastos de Inversión (PAI) en el 2010, representan un 24,54% del presupuesto general de gastos presupuestados, con un valor de $ 44.032.898,09, en el que tenemos una sola partida, que es el Proyecto Hidroeléctrico Paute-Mazar, es decir en este periodo se destinó el total presupuestado para este grupo ya que la Unidad de Negocio Hidropaute mantiene a su cargo este proyecto, cabe indicar que este inició su operación en el año 2010. Los valores ejecutados de este grupo con relación al total de gastos ejecutados son de $ 51.096.888,28, lo que constituye un 44,25%.

En el año 2011 se ha presupuestado un valor de $ 125.544.708,69 representando un 53,85% sobre el total de Gastos presupuestados, dentro de este rubro la mayor participación corresponde a la partida a Proyecto Hidroeléctrico Paute-Sopladora con un importe de $103.142.118,69 constituyendo un 82,16%, esto se debe por el inicio de la construcción de la obra, seguido tenemos la partida Proyecto Hidroeléctrico Paute-Cardenillo que posee un 9,88%, y finalmente el Proyecto Paute- Mazar con un 7,97%, con valores de $ 12.402.590,00 y $ 10.000.000,00 respectivamente en relación al total presupuestado de Inversiones (PAI). En cuanto a los valores ejecutados la participación sobre el total de gastos ejecutados de las Inversiones (PAI) es de un 78,65% con un monto de $ 170.518.215,39, dentro de este rubro la partida con mayor ejecución es Proyecto Hidroeléctrico Paute-Sopladora con un monto de $125.303.404,71 lo que constituye un 73,48%.

En el 2012 la empresa, presupuestó gastar un monto de $ 176.008.363,50 lo cual representa un 65,72% en relación al total de Egresos Presupuestados, en su ejecución se tiene un valor de $ 128.547.297,63 que constituye un 74,95% con respecto al total de Gastos ejecutados. Dentro de este rubro la mayor participación es para la partida Proyecto Hidroeléctrico Paute-Sopladora con un presupuesto de $ 163.809.025,00 y una ejecución de $ 92.517.681,28 con una representación sobre el total de Gastos Inversiones (PAI) de 93,07% y 71,97% respectivamente, en este caso no se logra cumplir con el valor establecido, porque la Empresa Gezhouba contratista no finalizo la construcción del Board en el tiempo establecido.

En esta partida existe una variación presupuestaria de 185% con un valor de $ 81.511.811,00, siendo el único rubro presupuestado el Proyecto Hidroeléctrico Paute-Mazar con una disminución del 77%, lo que representa un valor de $ 34.032.898,08. A pesar de esto, si existen rubros que no se presupuestaron pero si se ejecutaron como es el Proyecto Hidroeléctrico Paute-Sopladora con un incremento de $ 117.875.065,19,

que en porcentaje representa 1587%, debido a que el periodo 2010, no fue considerado la estimación de este proyecto.

La variación entre los periodos 2011 y 2012 es del 40% en el presupuesto con un valor de $ 50.463.655,00, mientras que en la ejecución efectuada existe un saldo negativo de $ 41.970.918,00 con una variación porcentual del 25%. Dentro de este componente el rubro Proyecto Hidroeléctrico Paute-Sopladora tiene un incremento en el presupuesto del 59%, con un monto significativo de $ 60.666.906,31, esto se da por la construcción de las obras civiles del proyecto, sin embargo en la ejecución disminuyo en un valor $ 32.785.723,43 que representa el 26%, debido a que no se cumplió con lo planificado alcanzando este un 56% en el avance físico del POA, así también la partida del Proyecto Hidroeléctrico Paute-Mazar tuvo un saldo negativo en la ejecución de $ 21.066.218,04, es decir una disminución del 54%, debido a que por una parte el contrato con CGM, no cumple con lo planificado y por el otro que en este año para este proyecto solamente se encuentra la fiscalización.

El nivel de eficiencia en el 2010, es de un 116%, en el 2011 su ejecución llega al 136%, como se observa en estos periodos, la entidad indica que no está planificando de una forma adecuada, siendo que gasta más de lo presupuestado, pero en el 2012 su eficiencia es del 73%, porcentaje aceptable, en este año se evidencia una mejor coordinación y estimación.

Como ya se indicó en el año 2010 alcanzo una eficiencia del 116%, con un déficit presupuestario de $ 7.063.990,19, esto es negativo para la institución en vista de que se gastan valores no considerados en la planificación presupuestaria, correspondientes en la partida Proyecto Hidroeléctrico Paute-Sopladora con un déficit de ejecución de $ 7.428.339,52, gastando el dinero en la construcción de vías de acceso, inicio de obras civiles, mediante la firma de un contrato con el Consorcio Chino - ecuatoriano

Gezhouba Group Company CGGC – FOPECA. El Proyecto Hidroeléctrico Paute-Cardenillo indica un déficit por un valor de $ 100.330,17, su desembolso no fue considerado en el presupuesto inicial, su requerimiento radica en la suscripción entre la Unidad de Negocio Hidropaute y el Consorcio PCA Pöyry - Caminosca Asociados, el contrato de servicios de consultoría para la elaboración de los estudios de Pre factibilidad, Factibilidad y Diseños Definitivos del Proyecto Hidroeléctrico Paute–Cardenillo. Es importante destacar que el cumplimiento en la gestión presupuestaria del Proyecto Hidroeléctrico Paute-Mazar es del 99%, sin embargo monetariamente asume un superávit de $ 464.679,50, esto debido a que no se cumple con la actividad del Gerenciamiento del Proyecto, así como los detalles en la finalización de Obras Civiles y el Suministro electromecánico (Transformadores, turbinas, generadores, equipos, entre otros.).

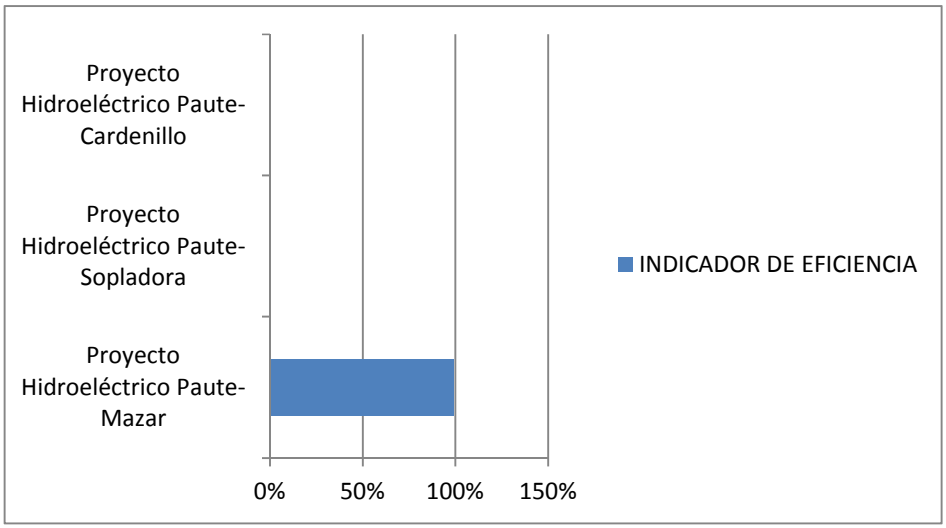
Tabla 68: Eficiencia de las Inversiones (PAI) año 2010.

ÍTEMS	GASTOS PRESUPUESTADOS	GASTOS EJECUTADOS	INDICADOR DE EFICIENCIA
Proyecto Hidroeléctrico Paute-Mazar	44.032.898,09	43.568.218,59	99%
Proyecto Hidroeléctrico Paute-Sopladora	-	7.428.339,52	-
Proyecto Hidroeléctrico Paute-Cardenillo	-	100.330,17	-
INVERSIONES (PAI)	**44.032.898,09**	**51.096.888,28**	**116%**

Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2010

Elaboración: Las Autoras

Figura 41: Eficiencia de las Inversiones (PAI) año 2010.



Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2010

Elaboración: Las Autoras

En el periodo 2011, existe un déficit de $ 44.973.506,70, por encima de lo planificado.

La partida Proyecto Hidroeléctrico Paute-Cardenillo, evidencia un nivel de ejecución del 51%, siendo este un nivel admisible de eficiencia, con un superávit de $ 6.139.249,61, debidos a la continuación de sus estudios de Pre factibilidad – Factibilidad y estudios definitivos, del cual este año se concluye con el primer hito de sus estudios, que corresponde a los estudios de pre factibilidad su avance físico es de un 28%, su retraso, y por tanto su ejecución se justifica ya que por 4 meses no se desarrollaron las actividades de investigación dentro del Parque Nacional Sangay, por la falta de permisos ambientales, por la que se dio una prórroga de 4 meses a partir de enero de 2012.

También se encuentran proyectos en que se ejecuta un nivel mayor a lo estimado, el Proyecto Hidroeléctrico Paute-Mazar alcanza un 390% de ejecución conformando un déficit de $ 28.951.470,29, en este año entra en operación comercial su segunda unidad, así como la firma del contrato con el Consorcio Gerenciamiento Mazar (CGM), para la fiscalización total del proyecto. Finalmente el Proyecto Hidroeléctrico Paute-Sopladora

se ha ejecutado un 121%, con un déficit de 22.161.286,02, estos valores se ven afectados por la modificación del contrato principal con el Consorcio Chino - ecuatoriano Gezhouba Group Company CGGC – FOPECA, por el cambio de porcentaje del anticipo del 20%, al 15% , si bien se evidencia una disminución, su déficit se debe a que inicialmente, la Fiscalización del proyecto, fue administrado directamente por los diferentes técnicos de la Unidad de Negocio Hidropaute, desde el 26 de abril hasta el 14 de octubre del 2011, pero el 14 de octubre del 2011, se suscribió el contrato para el Gerenciamiento y Fiscalización del Proyecto Hidroeléctrico Paute Sopladora con el Consorcio Hidroaustral. Se debe mejorar la gestión presupuestaria, para lo cual debe implementarse análisis profundos de las inversiones destinadas a cada proyecto con los recursos necesarios para su ejecución.

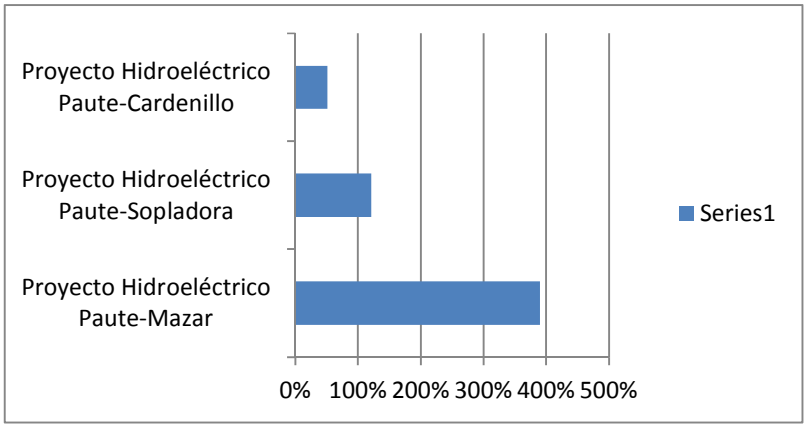
Tabla 69: Eficiencia de las Inversiones (PAI) año 2011

ÍTEMS	GASTOS PRESUPUESTADOS	GASTOS EJECUTADOS	INDICADOR DE EFICIENCIA
Proyecto Hidroeléctrico Paute-Mazar	10.000.000,00	38.951.470,29	390%
Proyecto Hidroeléctrico Paute-Sopladora	103.142.118,69	125.303.404,71	121%
Proyecto Hidroeléctrico Paute-Cardenillo	12.402.590,00	6.263.340,39	51%
INVERSIONES (PAI)	**125.544.708,69**	**170.518.215,39**	**136%**

Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2011

Elaboración: Las Autoras

Figura 42: Eficiencia de las Inversiones (PAI) año 2011



Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2011

Elaboración: Las Autoras

El nivel de desempeño de las Inversiones (PAI), en el 2012 fue del 73% alcanzado un valor admisible para la gestión presupuestaria si bien dentro de los proyectos Paute Mazar y Paute Cardenillo existe déficits, se compensa con la ejecución del proyecto Paute-Sopladora. En la cuenta Proyecto Hidroeléctrico Paute Mazar, a fin de asegurar la operación y mantenimiento de esta central dentro del programa Proyecto Hidroeléctrico Paute-Mazar se presupuestó un valor de $ 6.602.299,00 en tanto que el contrato requerido que se fimo con el CGM (Consorcio Gerencia Mazar), para la fiscalización del montaje electromecánico, montaje eléctrico y obra civil, fue por un monto $ 17.885.252,25 formando un 271% que genera un déficit de eficiencia por un valor de $ 11.282.953,25 esto es negativo para la entidad ya que muestra que no se está evaluando los niveles de impacto del gasto real, al no haber el adecuado análisis en el momento del planteamiento de valores presupuestados, esto se ve claramente reflejado en el POA.

El Proyecto Hidroeléctrico Paute-Sopladora se ejecutó en un 56%, siendo esto un nivel de cumplimiento aceptable ya que supera el estándar y su tendencia apunta esfuerzos para llegar al 100%, con un superávit de $ 71.291.343,72 mismo que se debió a que la

ejecución de obras civiles para la construcción de la central mediante la Actividad llamada Board para el Proyecto Paute-Sopladora no fue cumplida por el contratista, impidiendo que se logre la meta propuesta.

La partida Proyecto Hidroeléctrico Paute-Cardenillo evidencia un nivel de eficiencia del 161%, es decir que se gastó un monto mayor a lo estimado creando un déficit de $ 3.437.438,02, este ítem está destinado a los Estudios de Pre factibilidad, Factibilidad, Diseños Definitivos del proyecto Paute-Cardenillo, y su déficit evidencia que no existe una gestión adecuada ya que los contratos para su elaboración superan las estimaciones propuestas en el presupuesto.

El Proyecto Hidroeléctrico Paute-Zamora indica un déficit presupuestario por un importe de $9.109.886,58, este valor indica que la gestión presupuestaria de la entidad no es la adecuada ya que no consideró este rubro ni en el POA ni en el presupuesto inicial, también no existe una evaluación que permita identificar las posibles inversiones para la creación de nuevos proyectos hidroeléctricos.

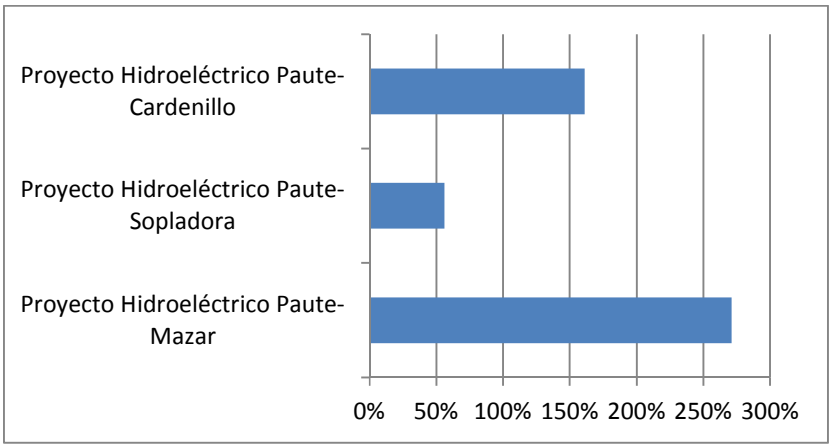
Tabla 70: Eficiencia de las Inversiones (PAI) año 2012

RUBROS	GASTOS PRESUPUESTADOS	GASTOS EJECUTADOS	INDICADOR DE EFICIENCIA
Proyecto Hidroeléctrico Paute-Mazar	6.602.299,00	17.885.252,25	271%
Proyecto Hidroeléctrico Paute-Sopladora	163.809.025,00	92.517.681,28	56%
Proyecto Hidroeléctrico Paute-Cardenillo	5.597.039,50	9.034.477,52	161%
Proyecto Hidroeléctrico Paute-Zamora	-	9.109.886,58	-
INVERSIONES (PAI)	**176.008.363,50**	**128.547.297,63**	**73%**

Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2012

Elaboración: Las Autoras

Figura 43: Eficiencia de las Inversiones (PAI) año 2012



Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2012

Elaboración: Las Autoras

INVERSIONES PARA GESTION OPERATIVA

Las Inversiones para Gestión Operativa (IGO), en el periodo 2012, posee $ 31.264.756,62 lo que porcentualmente representa un 17,42% respecto al total de gastos presupuestados, en donde la cuenta más representativa es Obras Hidráulicas con un porcentaje de 7,43% lo que monetariamente corresponde $ 13.328.035, esto se debe a que en la Central Mazar realizo la finalización de los túneles de descarga, vertederos y desagüe de fondo. Los Gastos Inversión para Gestión Operativa (IGO) ejecutados de este periodo son de $3.215.893,51, lo que representa un 2,78% en relación al total de gastos ejecutados del 2010, debido a que no se culminó la totalidad de proyectos estimados para este periodo, dentro del cual la partida Instalaciones Electromecánicas poseen un valor de $ 1.405.323 lo que en participación corresponde un 43,70%, este porcentaje se da por la instalaciones de transformadores, turbinas, generadores, entre otros equipos auxiliares realizados en la Central Mazar.

En el año 2011 se presupuestó un valor de $ 28.148.027,20 conformando un 12,07% con respecto al total de Gastos Presupuestados, dentro de este rubro encontramos la partida Otros equipos de la centrales con un importe de $10.483.200 representando la más alta participación con un 37,24%, mientras que a nivel de ejecución este rubro poseen un valor de $ 1.632.712,65, es decir que no se efectuaron todas las actividades programadas, como la modernización del equipo de supervisión, protección y control de Casa de Máquinas de las Centrales, representando un 0,75%.

En el periodo 2012, las Inversiones para Gestión Operativa presupuestados , representan un 8%, dentro del cual Edificios y Estructuras constituye un 24%, debido a nuevas adecuaciones en temas de infraestructura dentro de las centrales y en las instalaciones administrativas. En su ejecución forma un 5%, básicamente porque no se cumplió a la totalidad diversas actividades constantes en el POA, pero en este rubro Instalaciones Electromecánicas se tiene un 3%, básicamente a finalización de actividades de montaje eléctrico.

Esta partida tiene una disminución presupuestaria de $3.116.729,00 con una variación porcentual del 10%, en la que el ítemObras hidráulicas existe una disminución del 100% ya que en el año 2011 no se presupuestó esta cuenta. En la ejecución también tenemos una disminución del 49%, esto se da por no se cumplieron con las actividades programadas.

En los periodos 2011 y 2012 este componente disminuyo presupuestariamente con un 25% y en la ejecución un incremento de 398% con una variación monetaria de $ 6.491.830,66, la partida Edificios y Estructuras incrementa presupuesto en un 99%, por el mejoramiento de la infraestructura de los campamentos. En la ejecución del ítem Software tenemos un saldo positivo de $ 40.605,72 con un incremento del 506%, esto se

debe a la implantación del software de gestión de equipo, de metrología, gestión de compras y para administración de proyectos.

El nivel de cumplimiento de las Inversiones para Gestión Operativa (IGO) en el 2010, es del 10% manteniendo un superávit de $ 28.048.863,11, lo cual representa un nivel de cumplimiento bajo considerando los montos presupuestados para cada partida, esto influye claramente en el nivel total de ejecución de los egresos que alcanza solamente un 64%.Dentro de este grupo la partida con más alto cumplimiento en lo planeado es Equipo de computación, con un nivel del 80%, siendo este un valor satisfactorio respecto a la ejecución del resto de las partidas, este forma un superávit de $ 146.498,70, debido a la perdida de la vida útil de diversos equipos de computación, y al incremento de infraestructura para la administración de la nueva central, se debió adquirir equipos para lograr este objetivo, sin embargo no se gastó lo planeado, lo cual en nivel de ejecución es aceptable, y por otro lado significa un ahorro, ya que se logró cubrir con las necesidades sin gastar su totalidad. Existen partidas que definen una eficiencia no aceptable este es el caso del ítem Muebles, Enseres y Equipo de Oficina en el que se ejecutó un 1%, como consecuencia existe un superávit de $ 686.715,65, es decir que no se adquirieron nuevos enseres para las instalaciones, en tanto que Carreteras, vías férreas, pistas aéreas, puentes y caminos se ejecutó en un 2% indicando un superávit de $ 1.127.318,79, en vista de que no se cumplió con la construcción y mejoramiento de la infraestructura vial para las comunidades de incidencia directa generada por el embalse Mazar, en este contexto se localiza la construcción del puente vía Tablahuayco, mismo que no fue culminada en vista de un deslizamiento. La partida Obras Hidráulicas, fue presupuestada por un monto de $ 13.328.035, la cual no fue ejecutada, ya que no se requirió efectuar este tipo de obras, se pensaba finalizar la construcción de la finalización de los túneles de descarga, vertederos y desagüe de fondo, pero no estuvo al alcance en vista de que se necesitaba de la total ejecución de obras civiles y montaje eléctrico.

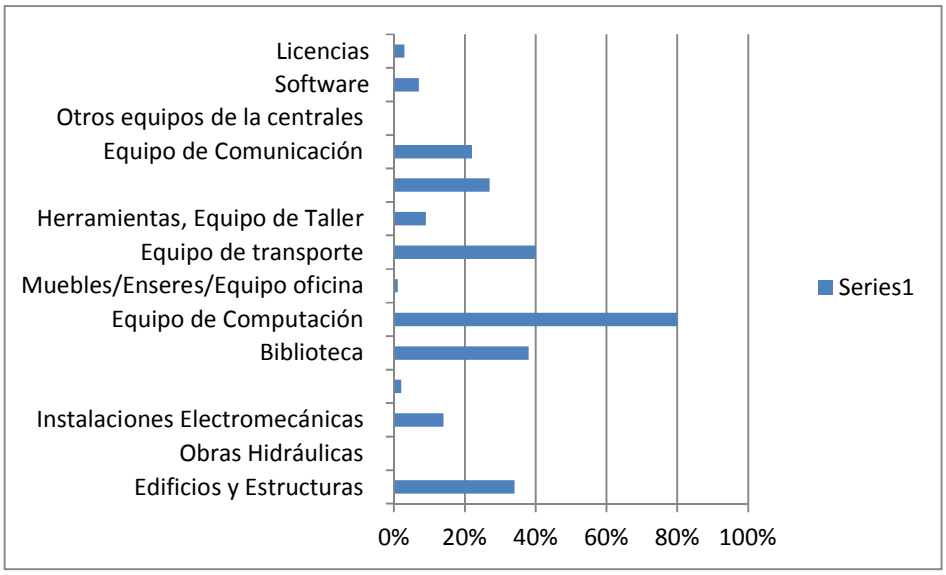
Tabla 71: Eficiencia de las Inversiones para Gestión Operativa año 2010

ÍTEMS	GASTOS PRESUPUESTADOS	GASTOS EJECUTADOS	INDICADOR DE EFICIENCIA
Edificios y Estructuras	1.450.249,89	494.323,63	34%
Obras Hidráulicas	13.328.034,76	-	0%
Instalaciones Electromecánicas	10.264.063,54	1.405.322,75	14%
Carreteras, vías férreas, pistas aéreas, puentes y caminos	1.154.031,22	26.712,43	2%
Biblioteca	12.348,85	4.750,92	38%
Equipo de Computación	725.990,17	579.491,47	80%
Muebles/Enseres/Equipo oficina	694.711,16	7.995,51	1%
Equipo de transporte	1.043.970,52	414.917,15	40%
Herramientas, Equipo de Taller	493.234,79	46.470,96	9%
Equipo de Laboratorio e ingeniería	347.744,27	94.327,60	27%
Equipo de Comunicación	555.366,92	122.791,81	22%
Otros equipos de la centrales	916.010,53	-	0%
Software	252.000,00	17.874,46	7%
Licencias	27.000,00	914,82	3%
INVERSIONES PARA GESTIÓN OPERATIVA (IGO)	**31.264.756,62**	**3.215.893,51**	**10%**

Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2010

Elaboración: Las Autoras

Figura 44: Eficiencia de las Inversiones para Gestión Operativa año 2010



Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2010

Elaboración: Las Autoras

En lo correspondiente a las Inversiones para Gestión Operativa en el año 2011, se propuso gastar $ 28.148.027,20 pero su gasto real fue de $ 1.632.712,65, esto genera un nivel de desempeño del 6% en la gestión presupuestaria misma que no es conveniente ya que por un lado se genera un ahorro pero no es un nivel adecuado de eficiencia encontrándose por debajo del estándar. En este rubro solamente existen partidas que indican un superávit presupuestario, la partida con mejor cumplimiento es Muebles, Enseres y Equipo oficina con un 86%, considerado este un nivel aceptable de eficiencia con un superávit de $ 28.898,74, como se indicó anteriormente se requirió de la adecuación para el traslado del personal de la Matriz, en este ámbito no se gastó todo el dinero. Las Instalaciones Electromecánicas, no tuvieron ejecución alguna, esto genera un superávit por su total presupuestado de $ 10.308.928,00, monto bastante considerable, que no se gastó debido a que no se requirió realizar mantenimiento total en las unidades de generación, consideramos que su presupuesto es adecuado ya que permite tener alternativas para cubrir este tipo de contingencias. También el ítem Carreteras, vías férreas, pistas aéreas, puentes y caminos no existe ejecución se pensó gastar un valor de

$ 938.440,00 pero no se realizó construcción alguna en cuanto a vías para las comunidades de influencia directa de los proyectos.

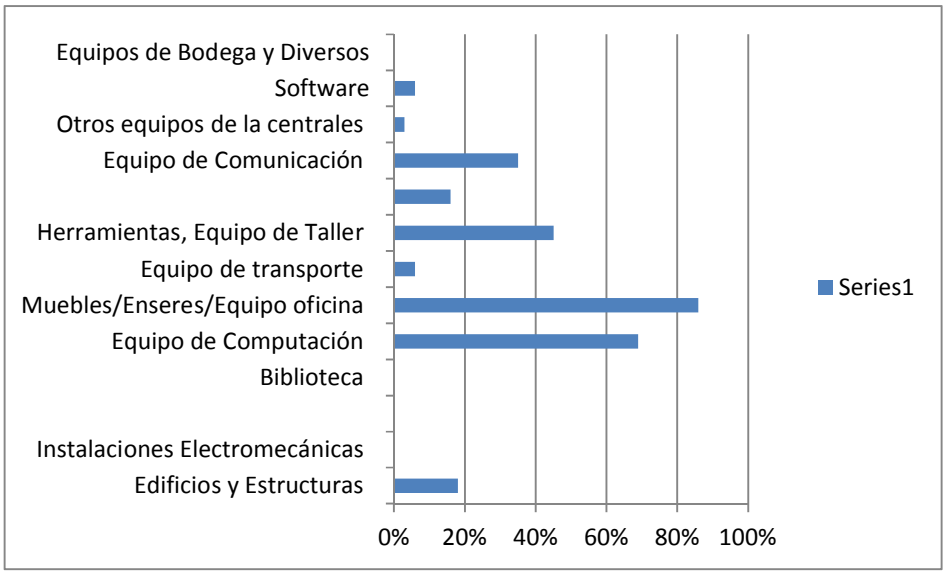
Tabla 72: Eficiencia de las Inversiones para Gestión Operativaaño 2011

RUBROS	GASTOS PRESUPUESTADOS	GASTOS EJECUTADOS	INDICADOR DE EFICIENCIA
Edificios y Estructuras	2.572.768,00	455.136,10	18%
Instalaciones Electromecánicas	10.308.928,00	-	0%
Carreteras, vías férreas, pistas aéreas, puentes y caminos	938.440,00	-	0%
Biblioteca	21.360,00	-	0%
Equipo de Computación	402.000,00	275.838,61	69%
Muebles/Enseres/Equipo oficina	207.200,00	178.301,26	86%
Equipo de transporte	1.002.400,00	64.075,08	6%
Herramientas, Equipo de Taller	334.880,00	150.175,55	45%
Equipo de Laboratorio e ingeniería	925.259,20	151.508,09	16%
Equipo de Comunicación	217.880,00	76.610,48	35%
Otros equipos de la centrales	10.483.200,00	273.040,00	3%
Software	140.560,00	8.027,48	6%
Equipos de Bodega y Diversos	593.152,00	-	0%
INVERSIONES PARA GESTIÓN OPERATIVA (IGO)	**28.148.027,20**	**1.632.712,65**	**6%**

Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2011

Elaboración: Las Autoras

Figura 45: Eficiencia de las Inversiones para Gestión Operativaaño 2011



Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2011

Elaboración: Las Autoras

Para el año 2012, la eficiencia de las Inversiones para Gestión Operativa (IGO), mantuvo un bajo nivel en el desempeño de su ejecución presupuestaria del 39%, constituyendo un superávit por un valor de $ 12.950.681,25, debido al incumplimiento de varios proyectos.

En este periodo no se adquirieron vehículos, por lo que su ejecución es del 0%, la gestión presupuestaria de la partida Edificios y Estructuras fue del 13%, ya que no se concluyó con la Construcción del nuevo edificio para las oficinas administrativas situadas en Cuenca, así como el incumplimiento en la construcción de un laboratorio de Metrología y la construcción de una bodega para la central Mazar. La partida de Carreteras, vías férreas alcanzo una eficiencia del 9%, debido a que no se concluyó la meta propuesta en la construcción de la Vía Sevilla-San Pablo alcanzando un 0,80% de su avance estimado.

La adquisición del Software se ejecutó un 27% constituyendo un superávit de $ 128.326,80 debido a que no se adquirieron la totalidad de las licencias del Software de gestión de equipos de red, no se adquirió el software de Metrología con un presupuesto de $ 4.480.

El Equipo de Laboratorio e Ingeniería se alcanzó una eficiencia del 21%, debido a que no se completó con la adecuación de equipos para el laboratorio de Metrología de la central Mazar, en relación directa a que no se culminó la construcción del Laboratorio.

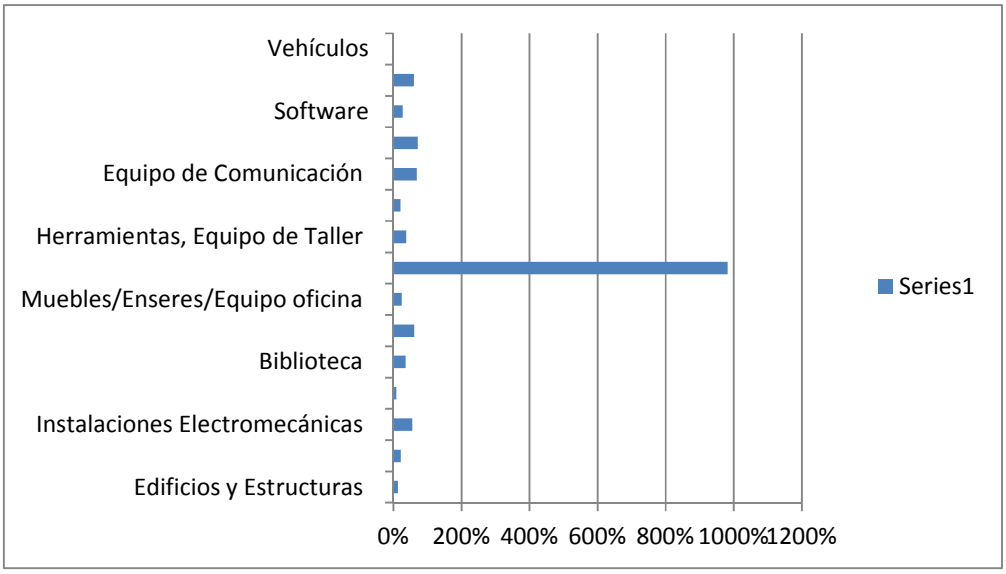
Tabla 73: Eficiencia de las Inversiones para Gestión Operativa año 2012

RUBROS	GASTOS PRESUPUESTADOS	GASTOS EJECUTADOS	INDICADOR DE EFICIENCIA
Edificios y Estructuras	5.111.091,80	661.018,18	13%
Obras Hidráulicas	268.800,00	58.371,18	22%
Instalaciones Electromecánicas	8.340.640,00	4.681.240,18	56%
Carreteras, vías férreas, pistas aéreas, puentes y caminos	1.269.800,00	111.895,99	9%
Biblioteca	141.120,00	49.000,00	35%
Equipo de Computación	502.320,00	307.280,69	61%
Muebles/Enseres/Equipo oficina	1.416.564,80	346.732,42	24%
Equipo de transporte	60.000,00	589.321,60	982%
Herramientas, Equipo de Taller	475.440,00	173.626,32	37%
Equipo de Laboratorio e ingeniería	1.020.744,00	216.706,16	21%
Equipo de Comunicación	189.503,96	129.043,79	68%
Otros equipos de la centrales	750.400,00	32.474,48	71%
Software	176.960,00	48.633,20	27%
Licencias	364.000,00	219.199,12	60%
Vehículos	987.840,00	-	0%
INVERSIONES PARA GESTIÓN OPERATIVA (IGO)	**21.075.224,56**	**8.124.543,31**	**39%**

Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2012

Elaboración: Las Autoras

Figura 46: Eficiencia de las Inversiones para Gestión Operativa año 2012



Fuente: Cedula Consolidada de Egresos 2012

Elaboración: Las Autoras

INDICADORES

Tabla 74: Indicadores Aplicación 2010-2012

INDICE	NOMBRE	2010	2011	2012
INDICADORES DE GESTIÓN	GASTO DE FUNCIONAMIENTO	49%	18%	17%
	PRODUCTIVIDAD	2	2	2
	EJECUCION DE LA INVERSION	44%	79%	75%
	GASTOS DE PERSONAL	5%	3%	4%
	EQUILIBRIO FINANCIERO	1	0,4	0,3
	AHORRO CORRIENTE	108.562.060,80	73.260.077,22	44.934.233,32

Fuente: Cedula Consolidada de Ingresos y Egresos 2010-2012

Elaboración: Las Autoras

Gasto de funcionamiento.- Del cuadro anterior, se evidencia que el periodo 2010 es en donde se destina un mayor porcentaje para su correcto funcionamiento, siendo este de un 49% del total de los Egresos, para los Costos de Operación, Producción y Mantenimiento, su consideración es importante con relación a los periodos 2011 y 2012,obteniendo el 18% y el 17% respectivamente, de los gastos empleados, lo cual no es un nivel tan representativo e indica que existen otros rubros del gasto que necesitaron un mayor desembolso de dinero.

Productividad.- La entidad en los periodos analizados, cubre los valores incurridos en los Costos de Operación, Producción y Mantenimiento, mediante la generación de las ventas de energía, contribuyendo en un 100%, al desarrollo de la institución por cada dólar invertido, es decir que recupera su inversión.

Ejecución de la Inversión.- El nivel de inversión en relación al gasto total en el año 2010, es del 44%, en este año la capacidad productiva en desarrollo de obras no se ejecutó en gran proporción. Mientras que en los periodos 2011 y 2012,se incrementael gasto destinado a las inversiones, en un 79% y 74% respectivamente, radicalmente debido al inicio de construcción de obras civiles del Proyecto Paute-Sopladora que se invirtió un valor de $ 125303404,71, además que inicia los estudios de factibilidad de nuevos proyectos que incrementan la generación de energía, dando un aporte muy importante al desarrollo Nacional.

Gasto de Personal.- En el año 2010, la empresa proporciona el 5% del total de sus gastos para cubrir las remuneraciones y obligaciones sociales de sus empleados, esto significa que tiene bien distribuido el personal y sus procesos, siendo este el periodo en que más se ha invertido en el gasto de personal. Para el 2011, el destino para cubrir lo referente al personal, del total de los gastos generados es del 3%, siendo este un porcentaje aceptable de acuerdo a las prioridades de la generación de energía.Finalmente en el período 2012, el desembolso de gastos fue del 4% para atender todo lo

concerniente a gastos de personal, como se observa en los tres periodos se mantiene una coherencia en el porcentaje de representación de los gastos de personal.

Equilibrio Financiero.-Observamos que en el periodo 2010, el equilibrio financiero es óptimo alcanzando este la unidad, este criterio es el adecuado ya que indica que con los ingresos obtenidos, se pueden cubrir los gastos. En el año 2011, se observa que no existe un equilibrio financiero ya que los ingresos no superan, la estimación de los gastos, alcanzando a cubrir un 40% de los gastos. Por último en el periodo 2012, tampoco se encuentra equilibrado el presupuesto alcanzando los ingresos a cubrir en un 30%, el total de gastos presupuestados, esta estimación indica que la entidad no posee capacidad para cubrir la totalidad de las obligaciones, por lo que se debe considerar este dato a fin de realizar la proforma presupuestaria para futuros periodos, así como el resultado obtenido en los 2 periodos indica que se debe recurrir a otras fuentes de financiamiento.

Ahorro Corriente.-La institución alcanza un Superávit Corriente en el año 2010, luego de cubrir sus gastos de Administración por un monto de $108.562.060,80, es decir posee esta disponibilidad monetaria para destinarla a otros gastos. En el año 2011, se evidencia un superávit Corriente, generados por sus ingresos de la venta de energía, permitiendo así cubrir los Gastos Administrativos, esto es positivo ya que indica que el valor de $ 73.260.077,22, puede cubrir otros gastos. En el año 2012, muestra que posee un Superávit Corriente de $ 44.934.233,32, si bien no es un valor tan alto como en el periodo 2010, o el 2011, pero dispone de este dinero para cubrir otros desembolsos.

INDICADORES FINANCIEROS PRESUPUESTARIOS

Tabla 75: Indicadores Financieros Presupuestarios Aplicación 2010-2012

INDICE	NOMBRE	2010	2011	2012
INDICADORES FINANCIEROS	SOLVENCIA FINANCIERA	23	14	9
	AUTOSUFICIENCIA	2	2	2
	AUTONOMIA FINANCIERA	100%	100%	98%

Fuente: Cedula Consolidada de Ingresos y Egresos 2010-2012

Elaboración: Las Autoras

Solvencia Financiera.- La Unidad de Negocio en los periodos analizados demuestra tener solvencia y puede cubrir diversas contingencias, es decir que genera más ingresos corrientes de lo que gasta, el año 2010, tiene capacidad de cubrir 23 veces los gatos corrientes con sus ingresos corrientes, en el periodo 2011, indica que la capacidad de cubrir los gastos corrientes, con los ingresos por ventas es de 14 veces, superando el nivel óptimo, en el año 2012 su solvencia es óptima, es decir que genera más ingresos corrientes que lo que lo gasta, este índice es bueno ya que esto le permite tener solvencia e invertir en otros proyectos.

Autosuficiencia.- Del resultado obtenido, nos indica que la empresa tiene la capacidad suficiente de recaudación de ingresos propios, ya que el giro del negocio es rentable al ser una generadora de energía, esto le permite cubrir sus costos, ya que el resultado obtenido es 2 veces mayor, que es recurrente en los 3 años.

Autonomía Financiera.- Del resultado obtenido, nos indica que la empresa tiene la capacidad suficiente de recaudación de ingresos propios (ventas de energía), como podemos evidenciar en el año 2010 se tiene un 100% debido a que los ingresos propios fueron en su totalidad generado por las ventas, al igual en el año 2011, mantiene su autonomía financiera, potencialmente con sus ventas de energía que cubren un 100% de los Ingresos totales. Finalmente en el periodo 2012, la capacidad de generar los ingresos propios mediante su gestión asciende a un 98%, siendo representado en su totalidad por las ventas de energía, y su diferencia del 2% radica en ingresos obtenidos que no se relacionan con la operación principal.

CONCLUSIONES

Luego de haber efectuado los diferentes análisis se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- En cumplimiento a la normatividad legal vigente en el Ecuador, el ciclo presupuestario y sus especificaciones ha sido cumplida por la Unidad de Negocio Hidropaute durante los tres periodos de análisis, siendo así que mantiene en vigencia una resolución emitida con fecha 15 de julio de 2010, a fin de dar cumplimiento a lo establecido en la legislación ecuatoriana en lo referente al ciclo presupuestario.

- En el diagnóstico de los procesos departamentales vinculados al departamento de presupuestos se ha evidenciado que el control es adecuado.

- De la aplicación de los diversos indicadores de gestión presupuestaria, se ha determinado que en la liquidación final del presupuesto existen brechas importantes, siendo así que los ingresos totales no logran cubrir los gastos, y por lo que se debe recurrir a otras fuentes de financiamiento.

- El nivel de eficiencia alcanzado en cuanto a los gastos es razonable, alcanzando una mayor ejecución en el periodo 2011 con un 93%, en tanto que para los periodos 2011 y 2012, se logró una ejecución del 64%, un nivel aceptable siendo que no se alcanzó a efectuar la totalidad de actividades planificadas, esto sumado a varios incumplimientos de los contratistas.

- El nivel de eficiencia de los ingresos en el año 2010, es un nivel aceptable alcanzando un 127%, esto le permite destinar el excedente para los desembolsos requeridos. En el 2011, el nivel de recaudación de los ingresos presupuestados es de un 40%, localizándose por debajo del estándar, en este año hay que considerar que se presupuestaron las transferencias del MEER y el INP, que como se explicó anteriormente, no se efectúan en forma directa. Finamente en el año 2012, la gestión presupuestaria fue de un 82%, siendo este un nivel admisible en la obtención de ingresos.

- Se observó que la entidad subestima ciertas partidas y en otros casos no considera valores que luego deben ser pagados, haciendo que se ejecuten valores no considerados en el presupuesto, y por lo tanto la gestión no sea la óptima, ya que se crea grandes cantidades de déficit.

- En el último periodo (2012), se efectuó un manejo más eficiente en la estructura física del POA, así como de la cedula presupuestaria de ingresos y gastos, permitiéndonos realizar un análisis con mayor precisión.

- Se evidencio que no existe equilibrio financiero en el presupuesto inicial ya que en los tres periodos los gastos superan a los ingresos establecidos.

- Se determinó que la Unidad de Negocio Hidropaute, mantiene un gran compromiso, en contribuir a la disminución del impacto ambiental generado por la construcción de los diversos proyectos siendo así que durante los 3 periodos de análisis ha invertido un monto de $ 14.984.528, con la creación de proyectos para este fin, a continuación se detalla los más importantes:

Tabla 76: Proyectos Encaminados a Disminuir e Impacto Ambiental

PROYECTO	UBICACIÓN
Reforestación y Vegetación, mediante el Plan de Manejo Ambiental - Creación de franja verde a fin de prevenir la erosión de las orillas.	Embalse del proyecto Mazar a 40 más. De su orilla
Creación de 12 viveros comunitarios - siembra de plantas de la región	Comunidades de influencia directa
Convenio de Cooperación Interinstitucional entre el CG Paute, el Gobierno Provincial del Cañar, Juntas Parroquiales de Taday, Pindilig y Rivera y CELEC EP Hidropaute para el proyecto Agroforestal.	Micro-cuenca del río Macas, Dudas y Mazar, Sub-cuenca del Rio Pindilig y Mazar
Proyectos de huertos hortícolas, mejoramiento de pastos y asesoramiento técnico en manejo de ganado	Comunidades de Zhal, San Antonio, Paguancay
Proyecto de fincas agrícolas como herramienta de adaptabilidad al cambio climático y conservación de fuentes hídricas	Micro-cuenca del río Tabacay"
Creación de un Fondo de Compensación Ambiental	Cantones Guachapala, Paute, Azogues, El Pan, Sevilla de Oro, y Morona Santiago
Brigadas Medicas	Escuelas de las Parroquias Palmas, San Pablo, Taday
Programa Agua, Energía y Naturaleza - visitas a las Centrales	Centros Educativos del Cantón Sevilla de Oro

Fuente: POA 2010-2012 – Informe de Gestión 2011

Elaboración: Las Autoras

- Existen temas puntuales que no están al alcance de la solución de la Unidad de Negocio Hidropaute, que imposibilitan cumplir con todas las obligaciones atribuidas, este es el caso del flujo de caja, en vista de que no se recibe los valores totales requeridos y necesariamente se tiene que priorizar los gastos en emergentes y no emergentes. También el formato, código de partidas y asignaciones del gasto se realiza en base a las Directrices emitidas por la Matriz.

RECOMENDACIONES

Para alcanzar una mejor gestión en la ejecución presupuestaria de futuros periodos recomendamos a la Unidad de Negocio lo siguiente:

- Analizar exhaustivamente la proforma presupuestaria para posteriores periodos, ya que se ha evidenciado gran cantidad de casos en los que se ejecutan valores que no están considerados dentro del presupuesto que suman grandes cantidades de dinero, considerando la importancia que esto representa para la entidad, debe asignarse a cada proyecto del POA, las cantidades y especificaciones monetarias suficientes con la finalidad de cubrir diversas contingencias.

- A fin de llevar un correcto mantenimiento de los proyectos en generación, consideramos que la coordinación de su tiempo es muy importante, ya que el llevarlo a cabo tiene una relación directamente proporcional, con los Repuestos y Materiales a emplearse, en vista de que se ha evidenciado que existen valores destinados a la adquisición de Materiales y repuestos que no se han ejecutado en su nivel óptimo.

- Implementación de cambios en materia de gestión que permita efectuar un nivel adecuado en la ejecución de los diversos valores, apegados a la normatividad legal vigente y a las necesidades reales de la Unidad de Negocio Hidropaute.

- Mejorar la coordinación con la Matriz de CELEC EP, en el área financiera para que en lo posible las transferencias que esta recibe, forme parte de los ingresos de Hidropaute, ya que a efectos contables, estas transferencias se receptan en una cuenta transitoria llamada Transferencias Internas, la misma que por defecto debe mantener un saldo de 0,00.

- Es de nuestro conocimiento que toda la CELEC EP se encuentra en proceso de implementación de un módulo para presupuestos en el sistemas IFS, por lo que recomendamos que se maneje una estructura presupuestaria con mayor precisión, que no sea el código de la partida el mismo que la cuenta contable, y que mediante los centros de costo que consideramos adecuado, pueda evidenciarse la pertenencia y destino del gasto, y en general que se estructure el presupuesto en base al Clasificador de Ingresos y Gastos vigente conforme al Acuerdo Ministerial # 447, publicado en el Registro Oficial # 259 del 24 de enero del 2008 (suplemento), y sus reformas.

- Destinar de un presupuesto considerable para cubrir diversas contingencias, sobre todo en nivel de Costos de Producción Operación y Mantenimiento, ya que se ha evidenciado la importancia del mantenimiento y reparación de las unidades de generación, que en la mayoría de los casos se impide el correcto funcionamiento debido a condiciones externas, y esto genera el desembolso de grandes cantidades de dinero para ponerlo en reactivación.

- Mayor coordinación interdepartamental dentro de la Entidad, a fin de que ésta permita mayor agilidad en la ejecución presupuestaria y en la ejecución de proyectos, programas y actividades.

- Al elaborar el presupuesto se debe considerar el equilibrio financiero en el presupuesto inicial, a fin de que se mantenga una coherencia entre los ingresos y los gastos.

ABREVIATURAS

INECEL: Instituto Ecuatoriano de Electrificación

CONELEC: Consejo Nacional de Electrificación

CELEC: Corporación Eléctrica del Ecuador

SENPLADES: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo

LONSCP: Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas

INCOP: Instituto Nacional de Contratación Pública

PGA: El presupuesto de gastos administrativos

RUP: Registro Único de Proveedores

MEER: Ministerio de Electricidad y Energía Renovable

LOSEP: Ley Orgánica de Servicio Publico

INP: Instituto Nacional de Pre inversión

POA: Presupuesto Anual de Inversiones

PAI: Proyectos Anual de Inversiones

IGO: Inversión para Gestión Operativa

PCA: Pöyry - Caminosca Asociados

BIBLIOGRAFÍA.

- ARVEY, Lozano, *Presupuestos*, Editorial El Cid Editor, 2009.

- ARMIJO, Marianela, *Planeación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Publico*, Editorial Naciones Unidas, Santiago de Chile, 2011.

- BELTRAN, Jesús, *Indicadores de Gestión,*2ª Edición, Editorial Tres R Editores.

- BUITRAGO, Jorge, *Presupuestos*, 2ª Edición, Editorial Universidad de Boyacá, Colombia, 2008.

- BURBANO, Jorge, *Presupuestos,* 3ra Edición, Editorial Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogotá, 2005.

- DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística), *Manual de Indicadores*, Bogotá, Colombia, 2008.

- HERNANDEZ, Gustavo, *Diccionario de Economía***,** 1ª Edición, Editorial Universidad Cooperativa de Colombia, Medellín, Colombia, 2009.

- IBÁÑEZ, Emilio, GONZÁLEZ, José y ZUBIRI, Ignacio, *Economía Pública I: Fundamentos Presupuesto y Gasto, Aspectos Macroeconómicos,*Tercera Edición, Editorial Ariel S.A, Barcelona, 2009.

- MARTNER, Gonzalo, *Planificación y Presupuesto por programas*, Vigesimosegunda Edición, Editorial Siglo XXI Editores S.A., México D.F., 2004.

- MUÑIZ, Luis, *Control Presupuestario: Planificación, elaboración y seguimiento del Presupuesto*, 1ª Edición, Editorial Profit, Barcelona, 2009.
- ROMERO, Rubén, *Gestión y Control Presupuestario*-1era. Edición, Editorial Corporación para el Desarrollo de la Educación Universitaria, Ecuador, Febrero 2011.

- SCHUSCHNY, Andrés y SOTO Humberto, *Guía Metodológica Diseño de Indicadores Compuestos,* Editorial Naciones Unidas, Santiago de Chile, 2009.

- TOVAR, José, *Finanzas y Presupuestos (Interpretación y Elaboración)*, 2ª Edición, Centro de Estudios Financieros, Medellín, Colombia, Septiembre, 2012.

DOCUMENTOS INSTITUCIONALES

- Ministerio de Economía y Finanzas, *Ley Orgánica de Empresa Públicas*, Quito-Ecuador, 24 de julio de 2009.

- Ministerio de Economía y Finanzas, *Código Orgánico de Planificación y Finanzas Publicas*, Quito-Ecuador, 20 de octubre de 2010.

- Ministerio de Economía Finanzas, *Normas Técnicas de Presupuesto*, Cuenca, 11 de octubre de 2011.

- CELEC EP, *Reglamento para la Elaboración del Presupuesto General*, Quito-Ecuador, 15 de julio de 2010.

- CELEC EP, *Políticas y Directrices Financieras y Presupuestarias de la Dirección Administrativa Financiera – Jefatura Financiera,* Cuenca, 12 de octubre de 2011.

REFERENCIAS WEB

- Contraloría General del Estado, *Manual de Auditoria de Gestión*, 22 de noviembre de 2001, Recuperado 14 de Junio de 2013. http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20DE%20AUDITORIA%20DE%20GESTION.pdf

- Contraloría General del Estado, *Manual de Auditoria de Financiera*, Agosto de 2001, Recuperado 10 de Mayo de 2013. http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf

- Consejo Nacional de Electricidad, *Demanda Anual de Energía*, Recuperado 23 de abril de 2013 http://www.conelec.gob.ec/enlaces_externos.php?l=1&cd_menu=4227

- La Gran Enciclopedia de Economía, *Equilibrio Financiero*, Recuperado 20 de Junio de 2013 http://www.economia48.com/spa/d/equilibrio-presupuestario/equilibrio-presupuestario.htm

- Universidad de Barcelona, El Presupuesto del Sector Público, Recuperado 20 de Junio de 2013 http://ocw.ub.edu/admistracio-i-direccio-dempreses/fiscalitat-de-lempresa-i/fitxers/tema-2/el-presupuesto-del-sector-publico

ANEXOS

ANEXO 1

CELEC EP - HIDROPAUTE			
CEDULA CONSOLIDADA DE INGRESOS 2010			
	RUBROS	**INGRESOS PRESUPUESTADOS**	**INGRESOS EJECUTADOS**
41	**INGRESOS OPERACIONALES**	**89.722.217,93**	**113.597.552,30**
4.1.1.1.01.01.01	Venta de Energía	89.722.217,93	113.597.552,30
	TOTAL INGRESOS	**89.722.217,93**	**113.597.552,30**

ANEXO 2

CELEC EP - HIDROPAUTE			
CEDULA CONSOLIDADA DE EGRESOS 2010			
CODIGO	**RUBROS**	**GASTOS PRESUPUESTADOS**	**GASTOS EJECUTADOS**
5	**COSTOS DE PRODUCCION OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO**	**95.478.148,75**	**56.134.675,59**
5.1.1.01.01.01	Dragado de la presa	1.414.456,49	495.043,00
5.1.1.01.01.02	Repuestos/Materiales y Accesorios	11.544.670,98	5.185.566,54
5.1.1.01.01.03	Limpieza y Alojamiento	656.122,97	348.608,66
5.1.1.01.01.04	Alimentación	910.266,25	434.219,97
5.1.1.01.01.05	Transporte de personal	349.396,36	274.105,48
5.1.1.01.01.06	Gastos Consultorías	2.616.975,27	225.767,91
5.1.1.01.01.07	Nómina y Beneficios Sociales Personal Producción/Operación/Mantenimiento	5.717.775,43	3.291.488,55
5.1.1.01.01.10	Mantenimiento Instalaciones y Edificios	2.999.114,31	580.045,10
5.1.1.01.01.11	Servicios de Seguridad y Vigilancia	511.548,55	546.928,69
5.1.1.01.01.12	Mitigación del Impacto Ambiental	11.214.271,08	5.053.461,78
5.1.1.01.01.13	Seguros	5.159.891,24	3.186.288,86
5.1.1.01.01.16	OVERHUAL de Unidades	1.383.659,81	-

5.1.1.01.01.22	Depreciación	51.000.000,00	36.513.151,05
6	**GASTOS DE ADMINISTRACION**	**8.654.131,08**	**5.035.491,50**
6.1.1.01.01	Nómina y Beneficios Sociales	3.323.721,58	2.543.015,74
6.1.1.01.02	Viáticos	170.000,00	231.906,33
6.1.1.01.03	Gastos Servicios Básicos	60.000,00	67.370,25
6.1.1.01.04	Gastos de gestión	60.000,00	38.099,71
6.1.1.01.05	Honorarios Comisiones y Dietas	170.900,00	8.611,28
6.1.1.01.06	Publicaciones	100.000,00	6.871,35
6.1.1.01.07	Combustible para vehículos	50.000,00	46.194,46
6.1.1.01.08	Seguridad	-	60.039,54
6.1.1.01.09	Impuestos Municipales	10.000,00	9.382,76
6.1.1.01.10	Seguros	60.000,00	40.864,83
6.1.1.01.11	Contribuciones varias	150.000,00	16.957,79
6.1.1.01.12	Asesoría Tributaria	-	2.590,00
6.1.1.01.13	Repuestos/Materiales/ Accesorios/Suministros varios	50.000,00	39.289,78
6.1.1.01.14	Transporte	85.000,00	103.591,77
6.1.1.01.15	Mantenimiento vehículos	110.000,00	49.092,66
6.1.1.01.16	Mantenimiento Infraestructura	185.000,00	10.620,37
6.1.1.01.17	Alimentación	70.371,84	53.049,89
6.1.1.01.18	Servicios Diversos	707.004,00	416.275,12
6.1.1.01.19	Consejo Nacional de Recursos Hídricos	100.000,00	-
6.1.1.01.20	Servicios de Asesoría Sistema de Gestión Integrado	110.000,00	11.399,00
6.1.1.01.21	Gestión de Proyectos	432.000,00	-
6.1.1.01.22	Alícuotas Cenace	441.518,45	347.597,28
6.1.1.01.23	Contribuciones Conelec	368.615,22	603.908,95
6.1.1.01.24	Publicidad	40.000,00	350,00

6.1.1.01.25	Otros Gastos	-	3.190,14
6.1.1.01.38	Depreciación	1.800.000,00	280.163,42
6.1.1.01.39	Amortización	-	45.059,08
132	**INVERSIONES (PAI)**	**44.032.898,09**	**51.096.888,28**
1.3.2.01.01.01	Proyecto Hidroeléctrico Paute-Mazar	44.032.898,09	43.568.218,59
1.3.2.01.01.02	Proyecto Hidroeléctrico Paute-Sopladora	-	7.428.339,52
1.3.2.01.01.03	Proyecto Hidroeléctrico Paute-Cardenillo	-	100.330,17
1.3.2.01.01.04	Proyecto Hidroeléctrico Paute-Zamora	-	-
121	**INVERSIONES PARA GESTIÓN OPERATIVA (IGO)**	**31.264.756,62**	**3.215.893,51**
1.2.1.01.01.01	Edificios y Estructuras	1.450.249,89	494.323,63
1.2.1.01.01.02	Obras Hidráulicas	13.328.034,76	-
1.2.1.01.01.03	Instalaciones Electromecánicas	10.264.063,54	1.405.322,75
1.2.1.01.01.04	Carreteras, vías férreas, pistas aéreas, puentes y caminos	1.154.031,22	26.712,43
1.2.1.01.01.05	Biblioteca	12.348,85	4.750,92
1.2.1.01.01.06	Equipo de Computación	725.990,17	579.491,47
1.2.1.01.01.07	Muebles/Enseres/Equipo oficina	694.711,16	7.995,51
1.2.1.01.01.08	Equipo de transporte	1.043.970,52	414.917,15
1.2.1.01.01.09	Herramientas, Equipo de Taller	493.234,79	46.470,96
1.2.1.01.01.10	Equipo de Laboratorio e ingeniería	347.744,27	94.327,60
1.2.1.01.01.11	Equipo de Comunicación	555.366,92	122.791,81
1.2.1.01.01.12	Otros equipos de la centrales	916.010,53	-
1.2.1.01.01.13	Software	252.000,00	17.874,46
1.2.1.01.01.14	Licencias	27.000,00	914,82
TOTAL EGRESOS		**179.429.934,55**	**115.482.948,88**

ANEXO 3

CELEC EP - HIDROPAUTE			
CEDULA CONSOLIDADA DE INGRESOS 2011			
CODIGO	**RUBROS**	**INGRESOS PRESUPUESTADOS**	**INGRESOS EJECUTADOS**
41	**INGRESOS OPERACIONALES**	**70.496.656,49**	**78.901.601,57**
4.1.1.1.01.01.01	Venta de Energía	70.496.656,49	**78.901.601,57**
42	**INGRESOS NO OPERACIONALES**	**-**	**8.156,70**
4.2.1.1.01.01.02	Seguros	-	8156,70
43	**FINANCIAMIENTO INVERSIONES**	**125.544.708,69**	**-**
4.3.1.1.01.01.01	Transferencias MEER	113142118,69	-
4.3.1.1.01.01.02	Transferencias INP	12402590,00	-
	TOTAL INGRESOS	**196.041.365,18**	**78.909.758,27**

ANEXO 4

CELEC EP - HIDROPAUTE			
CEDULA CONSOLIDADA DE EGRESOS 2011			
CODIGO	**RUBROS**	**GASTOS PRESUPUESTADOS**	**GASTOS EJECUTADO**
5	**COSTOS DE PRODUCCION OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO**	**58.501.740,22**	**39.023.302,05**
5.1.1.01.01.01	Dragado de la presa	889.280,00	959.055,62
5.1.1.01.01.02	Repuestos/Materiales y Accesorios	30.329.929,95	13.773.582,99
5.1.1.01.01.03	Limpieza y Alojamiento	924.960,00	588.546,81
5.1.1.01.01.04	Alimentación	847.440,00	1.017.120,28
5.1.1.01.01.05	Transporte de personal	346.680,00	368.804,68
5.1.1.01.01.06	Gastos Consultorías	1.261.544,00	5.505.544,92
5.1.1.01.01.07	Nómina y Beneficios Sociales Personal Producción/Operación/Mantenimiento	4.110.340,17	4.219.152,32
5.1.1.01.01.10	Mantenimiento Instalaciones y Edificios	1.660.640,00	830.638,81
5.1.1.01.01.11	Servicios de Seguridad y Vigilancia	1.508.008,00	586.322,04
5.1.1.01.01.12	Mitigación del Impacto Ambiental	5.916.098,57	7.281.679,42
5.1.1.01.01.13	Seguros	9.710.539,54	3.892.854,16
5.1.1.01.01.15	Ejecución de Mantenimiento del Sistema Eléctrico del Ecuador	996.280,00	-
6	**GASTOS DE ADMINISTRACION**	**20.953.698,85**	**5.641.524,35**
6.1.1.01.01	Nómina y Beneficios Sociales	3.849.290,39	2.739.951,42

6.1.1.01.02	Viáticos	175.000,00	136.963,44
6.1.1.01.03	Gastos Servicios Básicos	75.000,00	61.054,59
6.1.1.01.04	Gastos de gestión	67.200,00	94.221,94
6.1.1.01.05	Honorarios Comisiones y Dietas	120.000,00	8.258,63
6.1.1.01.06	Publicaciones	10.000,00	37.615,34
6.1.1.01.07	Combustible para vehículos	67.200,00	45.224,61
6.1.1.01.09	Impuestos Municipales	5.600,00	2.496,23
6.1.1.01.10	Seguros	291.200,00	116.106,71
6.1.1.01.11	Contribuciones varias	312.617,06	190.531,93
6.1.1.01.13	Repuestos/Materiales/ Accesorios/Suministros varios	48.160,00	186.785,03
6.1.1.01.14	Transporte	67.200,00	79.150,09
6.1.1.01.15	Mantenimiento vehículos	211.680,00	122.495,57
6.1.1.01.16	Mantenimiento Infraestructura	72.800,00	98.243,49
6.1.1.01.17	Alimentación	82.133,33	85.420,29
6.1.1.01.18	Servicios Diversos	2.882.146,67	744.794,68
6.1.1.01.19	Consejo Nacional de Recursos Hídricos	90.000,00	-
6.1.1.01.20	Servicios de Asesoría Sistema de Gestión Integrado	83.066,67	28.746,47
6.1.1.01.21	Gestión de Proyectos	56.800,00	-
6.1.1.01.22	Alícuotas Cenace	258.518,80	258.518,78
6.1.1.01.23	Contribuciones Conelec	375.091,55	378.190,37
6.1.1.01.26	Contribución Contraloría General del Estado	327.382,94	226.754,74
6.1.1.01.27	Gastos Bancarios	764.374,25	-
6.1.1.01.28	Préstamo Ministerio de Finanzas	10.661.237,19	-
132	**INVERSIONES (PAI)**	**125.544.708,69**	**170.518.215,39**
1.3.2.01.01.01	Proyecto Hidroeléctrico Paute-Mazar	10.000.000,00	38.951.470,29
1.3.2.01.01.02	Proyecto Hidroeléctrico Paute-Sopladora	103.142.118,69	125.303.404,71

1.3.2.01.01.03	Proyecto Hidroeléctrico Paute-Cardenillo	12.402.590,00	6.263.340,39
121	**INVERSIONES PARA GESTIÓN OPERATIVA (IGO)**	**28.148.027,20**	**1.632.712,65**
1.2.1.01.01.01	Edificios y Estructuras	2.572.768,00	455.136,10
1.2.1.01.01.03	Instalaciones Electromecánicas	10.308.928,00	-
1.2.1.01.01.04	Carreteras, vías férreas, pistas aéreas, puentes y caminos	938.440,00	-
1.2.1.01.01.05	Biblioteca	21.360,00	-
1.2.1.01.01.06	Equipo de Computación	402.000,00	275.838,61
1.2.1.01.01.07	Muebles/Enseres/Equipo oficina	207.200,00	178.301,26
1.2.1.01.01.08	Equipo de transporte	1.002.400,00	64.075,08
1.2.1.01.01.09	Herramientas, Equipo de Taller	334.880,00	150.175,55
1.2.1.01.01.10	Equipo de Laboratorio e ingeniería	925.259,20	151.508,09
1.2.1.01.01.11	Equipo de Comunicación	217.880,00	76.610,48
1.2.1.01.01.12	Otros equipos de la centrales	10.483.200,00	273.040,00
1.2.1.01.01.13	Software	140.560,00	8.027,48
1.2.1.01.01.16	Equipos de Bodega y Diversos	593.152,00	-
	TOTAL EGRESOS	**233.148.174,96**	**216.815.754,44**

ANEXO 5

CELEC EP - HIDROPAUTE			
CEDULA CONSOLIDADA DE INGRESOS 2012			
CODIGO	**RUBROS**	**INGRESOS PRESUPUESTADOS**	**INGRESOS EJECUTADOS**
41	**INGRESOS OPERACIONALES**	**62.556.295,00**	**50.746.019,24**
4.1.1.1.01.01.01	Venta de Energía	62.556.295,00	50.746.019,24
42	**INGRESOS NO OPERACIONALES**	**120,00**	**838.370,87**
4.2.1.1.01.01.01	Otros Ingresos no Operacionales	-	291.276,90
4.2.1.1.01.01.02	Seguros	-	522.796,14
4.2.1.1.01.01.03	Venta de productos y materiales	-	13.945,78
4.2.1.1.01.01.04	Ingresos financieros	120,00	10.352,05
	TOTAL INGRESOS	**62.556.415,00**	**51.584.390,11**

ANEXO 6

CELEC EP - HIDROPAUTE			
CEDULA CONSOLIDADA DE EGRESOS 2012			
CODIGO	**RUBROS**	**GASTOS PRESUPUESTADOS**	**GASTOS EJECUTADOS**
5	**COSTOS DE PRODUCCION OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO**	**62.581.831,97**	**29.036.172,00**
5.1.1.01.01.01	Dragado de la presa	14.060.021,61	566.812,55
5.1.1.01.01.02	Repuestos/Materiales y Accesorios	13.579.833,60	7.212.953,09
5.1.1.01.01.03	Limpieza y Alojamiento	616.000,01	699.447,41
5.1.1.01.01.04	Alimentación	949.142,88	1.126.092,52
5.1.1.01.01.05	Transporte de personal	343.356,35	402.306,64
5.1.1.01.01.06	Gastos Consultorías	1.278.135,81	93.543,76
5.1.1.01.01.07	Nómina y Beneficios Sociales Personal Producción/Operación/Mantenimiento	4.168.557,72	4.369.929,64
5.1.1.01.01.08	Compensación Costo/Geográfico	703.644,28	374.249,45
5.1.1.01.01.09	Indemnización laboral	78.132,00	1.115,50
5.1.1.01.01.10	Mantenimiento Instalaciones y Edificios	7.843.288,62	3.940.639,56
5.1.1.01.01.11	Servicios de Seguridad y Vigilancia	1.292.431,43	1.335.999,13
5.1.1.01.01.12	Mitigación del Impacto Ambiental	3.176.346,33	2.649.386,80
5.1.1.01.01.13	Seguros	6.100.000,00	5.315.896,55
5.1.1.01.01.14	Capacitación	212.497,71	79.169,16

5.1.1.01.01.17	Ropa de trabajo/implementos de seguridad	180.767,99	40.926,60
5.1.1.01.01.18	Responsabilidad Social	6.309.855,00	635.366,78
5.1.1.01.01.19	Manejo de la Cuenca	607.600,00	192.336,86
5.1.1.01.01.20	Gastos Honorarios	370.720,00	-
5.1.1.01.01.21	Asignaciones por Distribuir	711.500,65	-
6	**GASTOS DE ADMINISTRACION**	**8.160.826,11**	**5.811.785,92**
6.1.1.01.01	Nómina y Beneficios Sociales	3.525.978,50	3.104.599,92
6.1.1.01.02	Viáticos	453.803,60	309.638,73
6.1.1.01.03	Gastos Servicios Básicos	80.000,00	97.606,48
6.1.1.01.04	Gastos de gestión	627.332,71	312.174,05
6.1.1.01.07	Combustible para vehículos	67.200,00	58.602,74
6.1.1.01.10	Seguros	188.594,90	188.071,88
6.1.1.01.13	Repuestos/Materiales/ Accesorios/Suministros varios	57.973,44	22.437,71
6.1.1.01.14	Transporte	70.523,65	118.094,41
6.1.1.01.15	Mantenimiento vehículos	257.600,04	169.363,47
6.1.1.01.17	Alimentación	213.373,44	93.554,56
6.1.1.01.20	Servicios de Asesoría Sistema de Gestión Integrado	912.628,99	58.640,21
6.1.1.01.22	Alícuotas Cenace	277.000,00	389.554,48
6.1.1.01.23	Contribuciones Conelec	400.000,00	506.858,13
6.1.1.01.27	Gastos Bancarios	20.000,00	6.265,69
6.1.1.01.29	Compensación Costo/Geográfico	13.218,53	29.752,76
6.1.1.01.30	Indemnización laboral	38.104,00	14.920,76
6.1.1.01.31	Capacitación	63.662,28	48.188,63
6.1.1.01.32	Ropa de trabajo/Implementos de seguridad	116.859,24	48.961,96
6.1.1.01.33	Salud Ocupacional	150.268,16	124.720,13
6.1.1.01.34	Arriendo de maquinarias y equipos	15.913,32	23.569,10

6.1.1.01.35	Servicio de limpieza	66.633,28	69.252,33
6.1.1.01.36	Ecuacier	30.000,00	16.957,79
6.1.1.01.37	Asignaciones por Distribuir	514.158,03	-
132	**INVERSIONES (PAI)**	**176.008.363,50**	**128.547.297,63**
1.3.2.01.01.01	Proyecto Hidroeléctrico Paute-Mazar	6.602.299,00	17.885.252,25
1.3.2.01.01.02	Proyecto Hidroeléctrico Paute-Sopladora	163.809.025,00	92.517.681,28
1.3.2.01.01.03	Proyecto Hidroeléctrico Paute-Cardenillo	5.597.039,50	9.034.477,52
1.3.2.01.01.04	Proyecto Hidroeléctrico Paute-Zamora	-	9.109.886,58
121	**INVERSIONES PARA GESTIÓN OPERATIVA (IGO)**	**21.075.224,56**	**8.124.543,31**
1.2.1.01.01.01	Edificios y Estructuras	5.111.091,80	661.018,18
1.2.1.01.01.02	Obras Hidráulicas	268.800,00	58.371,18
1.2.1.01.01.03	Instalaciones Electromecánicas	8.340.640,00	4.681.240,18
1.2.1.01.01.04	Carreteras, vías férreas, pistas aéreas, puentes y caminos	1.269.800,00	111.895,99
1.2.1.01.01.05	Biblioteca	141.120,00	49.000,00
1.2.1.01.01.06	Equipo de Computación	502.320,00	307.280,69
1.2.1.01.01.07	Muebles/Enseres/Equipo oficina	1.416.564,80	346.732,42
1.2.1.01.01.08	Equipo de transporte	60.000,00	589.321,60
1.2.1.01.01.09	Herramientas, Equipo de Taller	475.440,00	173.626,32
1.2.1.01.01.10	Equipo de Laboratorio e ingeniería	1.020.744,00	216.706,16
1.2.1.01.01.11	Equipo de Comunicación	189.503,96	129.043,79
1.2.1.01.01.12	Otros equipos de la centrales	750.400,00	532.474,48
1.2.1.01.01.13	Software	176.960,00	48.633,20
1.2.1.01.01.14	Licencias	364.000,00	219.199,12
1.2.1.01.01.17	Vehículos	987.840,00	-
	TOTAL EGRESOS	**267.826.246,14**	**171.519.798,86**

ANEXO 7

POA 2010

COD	PROYECTO	DIRECTOR DEL PROYECTO	FECHA
HP-001	**Proyecto Hidroeléctrico Paute Mazar**	**Segundo Vanegas**	**2010-05**

OBJETIVO

Construir el proyecto Paute - Mazar a un costo no mayor a US $500M hasta antes del 31 de Agosto del 2010.

ALCANCE

ENTREGA	PRESUPUESTO TOTAL ($)	PRESUPUESTO ANUAL ACTUAL ($)	CONT/INICIO EJECUCION	FIN EJECUCION
1.1. Gerenciamiento del proyecto	29´431.000,00	2´533.000,00	Diciembre-2004	Septiembre
1.2. Construcción de Obras civiles: presa, casa de máquinas, túnel de carga, vertederos, desagüe de fondo, túnel de descarga.	348´275.000,00	18´360.000,00	Marzo-2005	julio
1.3. Suministro electromecánico: Transformadores, turbinas, generadores, equipos de protección, control, supervisión, equipos auxiliares	85´868.000,00	13´229.000,00	Noviembre-2006	Mayo
1.4. Intercomunicación Mazar - Molino	16.000,00		Abril	Mayo

COD	PROYECTO	DIRECTOR DEL PROYECTO	FECHA
HP-002	**Proyecto Hidroeléctrico Paute Sopladora**	**Segundo Vanegas**	**2010-05**

OBJETIVO

Construir el proyecto Paute - Sopladora a un costo no mayor a US $650M hasta antes del 31 de marzo del 2014

ALCANCE

ENTREGA	PRESUPUESTO TOTAL ($)	PRESUPUESTO ANUAL ACTUAL ($)	CONT/INICIO EJECUCION	FIN EJECUCION
2.1. Vías de acceso	14´855.592,00		Abril-2008	Diciembre-2009
2.2. Diseños definitivos	7´871.160,09		Agosto-2008	Enero
2.3. Construcción bloque habitacional	433.649,01		Octubre-2009	
2.4. Línea 13.8 Kv Molino Sopladora	156.451,59		Noviembre-2008	
2.5. Gerenciamiento Sopladora	24´320.000,00	8´512.000,00	Abril	Marzo-2014
2.6. Ampliación central telefónica para nuevas oficinas de Guarumales	20.000,00		Julio	Septiembre
2.7. Repetidora comunicaciones de radio	10.000,00		Agosto	Octubre
2.8. Mobiliario para complejo habitacional	30.000,00		Septiembre-2009	Octubre-2009
2.9. Diseño de las instalaciones para oficinas en el Campamento Guarumales	6.000,00		Febrero-2009	Octubre-2009
2.10. Instalaciones para oficinas en el Campamento Guarumales	238.500,00		Agosto-2009	Octubre-2009
2.11. Mobiliario para nuevas oficinas Guarumales	20.000,00		Septiembre-2009	Ocubret-2009
2.12. Obras civiles	322´820.417,00	112´987.145.95	Abril-2009	Marzo-2014
2.13. Equipamiento electromecánico	261´969.731,00	91´689.405,85	Abril	Marzo-2014

COD	PROYECTO	DIRECTOR DEL PROYECTO	FECHA
HP-05	**Modernización del equipo de supervisión, protección y control de Casa de Máquinas y Presa de la Central Paute-Molino**	**William Bárcenes**	**2010-05**

OBJETIVO

Actualizar el equipo de supervisión, protección y control de la Casa de Máquinas de la central Paute, así como de los sistemas de medición y tableros de control de la Presa - Molino a un costo no superior a US $10.200.000,00 hasta antes del 31 de abril del año 2012.

ALCANCE

ENTREGA	PRESUPUESTO TOTAL ($)	PRESUPUESTO ANUAL ACTUAL ($)	CONT/INICIO EJECUCION	FIN EJECUCION
5.1. Estudios para la modernización de los sistemas de protecciones, control e instrumentación de Casa de Máquinas y Subestación Molino	290.000,00	50.000,00	Enero-2009	Mayo
5.2. Estudio de factibilidad para la modernización reguladores velocidad y voltaje de unidades. ENTREGA FINALIZADA	22.000,00		Febrero-2009	Mayo-2009
5.3. Consultoría para el desarrollo de especificaciones técnicas para modernización reguladores velocidad y voltaje de unidades.	30.000,00	30.000,00	Julio	Noviembre
5.4. Suministro de Sistema de protección, control, reguladores de velocidad y voltaje de unidades, sistemas auxiliares de la Central	9.725.000,00	2.600.000,00	Mayo - 2011	Mayo-2013
5.6. Medición Redundante magnitudes operativas en Presa	50.000,00	0,00	Julio	Octubre

NOTA:
La entrega 5.5 está considerada dentro de la entrega 5.4

COD	PROYECTO	DIRECTOR DEL PROYECTO	FECHA
HP-009	**Pronóstico de Caudales en tiempo real para el sistema Paute Integral**	**William Bárcenas**	**2010-05**

OBJETIVO

Implementación de un sistema de pronóstico y medición de caudales en tiempo real a un costo no superior a $970.000,00 hasta finales de diciembre de 2012

ALCANCE

ENTREGA	PRESUPUESTO TOTAL ($)	PRESUPUESTO ANUAL ACTUAL ($)	CONT/INICIO EJECUCION	FIN EJECUCION
9.1. Construcción de obra civil para estaciones hidrometeorológicas	22.400,00	22.400,00	Mayo	Julio
9.2. Convenio con ETAPA	134.000,00	134.000,00	Diciembre-2009	Diciembre-2014
9.3. Convenio con CG Paute	336.000,00	336.000.00	Diciembre-2009	Diciembre-2014
9.4. Servicio de implementación y calibración de software para tránsito de caudales ENTREGA ELIMINADA				
9.5. Implementación, calibración y capacitación del software de predicción de caudales en la cuenca del río Paute ENTREGA ELIMINADA				
9.6. Licencias de terceros para pronóstico de caudales ENTREGA ELIMINADA				
9.7. Instalación de equipos de medición de caudales turbinados	112.000,00	112.000,00	Enero-2011	Marzo-2011
9.8. Suministro e instalación de equipos para estaciones hidrometereológicas	67.200,00	67.200,00	Julio	Septiembre
9.9. Convenio con INAMHI	80.000	80.000	Agosto	Agosto-2011
9.10. Convenio interinstitucional con la U. de Cuenca para el proyecto "Pronósticos de Caudal en tiempo real para el sistema Paute Integral"	750.000,00	300.000,00	Mayo	Mayo-2011

COD	PROYECTO	DIRECTOR DEL PROYECTO	FECHA
HP-021	**Mejoramiento de las instalaciones de la gasolinera del Campamento Guarumales**	**Xavier Páez**	**2010-05**

OBJETIVO

Implementar mejoras en la gasolinera a un monto no mayor de US$ 80000 antes del 31 de noviembre del 2009

ALCANCE

ENTREGA	PRESUPUESTO ($)	CONT/INICIO EJECUCION	FIN EJECUCION
21.1. Suministro e instalación de tanques almacenamiento de combustible	50.000,00	Agosto	Diciembre
21.2. Surtidores de combustible y accesorios	8.000,00	Enero	Febrero
21.3. Adecuaciones estructura civil de Gasolinera	80.000,00	Octubre	Diciembre

COD	PROYECTO	DIRECTOR DEL PROYECTO	FECHA
HP-038	**Obtención de certificación MDL**	**Pablo Guzmán**	**2010-05**

OBJETIVO

Obtener la certificación de los bonos MDL al proyecto Paute Integral a un costo no mayor a US $160000 hasta antes del 31 de Diciembre del 2010

ALCANCE

ENTREGA	PRESUPUESTO ($)	CONT/INICIO EJECUCION	FIN EJECUCION
38.1. Certificación MDL	160.000,00	Septiembre-2009	Diciembre-2011

COD	PROYECTO	DIRECTOR DEL PROYECTO	FECHA
HP-053	Construcción de cunetas de coronación	Nelson Reyes	2010-05

OBJETIVO

Construir las cunetas de coronación a un costo no superior a US$ 100000 antes del 31 de diciembre de 2010

ALCANCE

ENTREGA	PRESUPUESTO ($)	CONT/INICIO EJECUCION	FIN EJECUCION
53.1. Cunetas de coronación	100.000,00	Agosto	Diciembre

POA 2011

PROYECTO	DIRECTOR DEL PROYECTO	FECHA
Infraestructura vial para comunidades en zonas de afección, Plan de Manejo Ambiental, Compensando la perdida de vías de comunicación entre las comunidades del área de influencia directa de Paute Integral, a través del mejoramiento vial	Ing. Paúl Urgilés Analista de Gestión Ambiental	2011

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Posicionar a CELEC EP como una empresa que impulsa el desarrollo socio económico del país

ALCANCE

DETALLE DE ACTIVIDADES PROGRAMADAS	PRESUPUESTO TOTAL ($)	META DE GESTIÓN	INDICADOR DE GESTIÓN	TIEMPO PREVISTO PARA ALCANZAR LA META (meses)
Construcción de vía Don Julo - Santa Rosa	$2.611.102,00	100 %	68%	12
Construcción puente La Josefina				

PROYECTO	DIRECTOR DEL PROYECTO	FECHA
Mejoramiento de la infraestructura e Incremento de la capacidad del Campamento Guarumales	Ing. Marcelo Buestán Supervisor Mantenimiento Civil	2011

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Garantizar un abastecimiento eléctrico responsable que satisfaga las necesidades de la comunidad

ALCANCE

DETALLE DE ACTIVIDADES PROGRAMADAS	PRESUPUESTO TOTAL ($)	META DE GESTIÓN	INDICADOR DE GESTIÓN	TIEMPO PREVISTO PARA ALCANZAR LA META (meses)
Adecuación de departamentos Miraflores	$ 2.536.576,00	100%	21%	12
Reconstrucción de bloque habitacional Misceláneos				
Adecuación de bloque habitacional para personal de Operación				
Adecuación en las villas del barrio Pinos				
Ampliación del archivo técnico de Guarumales				
Mejoras en las instalaciones de Bodega Central				
Construcción galpón para testigos de perforación				
Reparación de cancha de la Escuela y arreglos en edificaciones				
Mobiliario y equipamiento del hospital y fisioterapia Molino				

Mobiliario para villas , departamentos y bloques habitacionales de la central Molino				
Construcción de las instalaciones para oficinas en el Campamento Guarumales (Sopladora)				
Construcción bloque habitacional para el personal Sopladora				
Adecuación de la oficina del operador de la presa Daniel Palacios				
Reparación de muros varios				
Arreglos en sistema de agua potable y sanitario Guarumales				
Readecuación de talleres mecánico y carpintería Central Molino				
Readecuación y mantenimiento de garitas (pisos, techos, ventanas, pintura, mobiliario)				
Mobiliario y equipamiento de la escuela Daniel Palacios				
Mobiliario para Casino Central y capilla de la central Molino				

PROYECTO	DIRECTOR DEL PROYECTO	FECHA
Construcción vía Guachapala-Andacocha, para compensar y apoyar el desarrollo de los gobiernos locales localizados en el área de influencia directa del proyecto Paute Integral	Ing. Paúl Urgilés Analista de Gestión Ambiental	2011

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Garantizar un abastecimiento eléctrico responsable que satisfaga las necesidades de la comunidad

ALCANCE

DETALLE DE ACTIVIDADES PROGRAMADAS	PRESUPUESTO TOTAL ($)	META DE GESTIÓN	INDICADOR DE GESTIÓN	TIEMPO PREVISTO PARA ALCANZAR LA META (meses)
Vía Guachapala - Andacocha	$ 109.120,70	100%	100%	2

PROYECTO	DIRECTOR DEL PROYECTO	FECHA
Segunda Fase del Dragado del Embalse Amaluza (Implantar el sistema de dragado del km 1 al km 4,5)	Ing. Luis Jerves Especialista de Dragado e Hidrología	2011

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Maximizar la disponibilidad y confiabilidad del sistema eléctrico nacional bajo estándares de calidad y eficiencia

ALCANCE

DETALLE DE ACTIVIDADES PROGRAMADAS	PRESUPUESTO TOTAL ($)	META DE GESTIÓN	INDICADOR DE GESTIÓN	TIEMPO PREVISTO PARA ALCANZAR LA META (meses)
Cosechadora de lechugines para la zona de segunda fase de dragado	10.721.504,20	87,50%	16%	12
Ampliación del alcance del Dragado hasta el Km 4				
Actualización del estudio de impacto ambiental ex post de la central Paute Molino (licenciamiento)				
Estudio y especificaciones técnicas para incrementar el alcance de la draga				

PROYECTO	DIRECTOR DEL PROYECTO	FECHA
Modernización del equipo de supervisión, protección y control de Casa de Máquinas y Presa de la Central Paute - Molino (actualizar parte del equipo electromecánico de la Casa de Máquinas de la central Paute - Molino)	Ing. Marcelo Cabrera Jefe Central Molino	2011

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Maximizar la disponibilidad y confiabilidad del sistema eléctrico nacional bajo estándares de calidad y eficiencia

ALCANCE

DETALLE DE ACTIVIDADES PROGRAMADAS	PRESUPUESTO TOTAL ($)	META DE GESTIÓN	INDICADOR DE GESTIÓN	TIEMPO PREVISTO PARA ALCANZAR LA META (meses)
Estudios para la modernización de los sistemas de protecciones, control e instrumentación de Casa de máquinas y subestación	$ 5.239.808,00	52,88 %	80%	12
Estudio de factibilidad para la modernización reguladores velocidad y voltaje de unidades				
Consultoría para el desarrollo de especificaciones técnicas para modernización reguladores velocidad y voltaje de unidades				
Suministro de Sistema de protección, control, reguladores de velocidad y voltaje de unidades, sistemas auxiliares de la Central				

PROYECTO	DIRECTOR DEL PROYECTO	FECHA
Sistema anti explosión de transformadores principales central Paute Molino	Ing. Wilson Enríquez Supervisor de Mantenimiento Eléctrico y Electrónico	2011

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Maximizar la disponibilidad y confiabilidad del sistema eléctrico nacional bajo estándares de calidad y eficiencia

ALCANCE

DETALLE DE ACTIVIDADES PROGRAMADAS	PRESUPUESTO TOTAL ($)	META DE GESTIÓN	INDICADOR DE GESTIÓN	TIEMPO PREVISTO PARA ALCANZAR LA META (meses)
Sistema de protección antiexplosión en transformadores principales Fase AB y C	$ 2.800.000,00	100%	42%	12

PROYECTO	DIRECTOR DEL PROYECTO	FECHA
Incremento de la capacidad de las oficinas en la ciudad de Cuenca	Ing. Marco Alomía Jefe de servicios Generales	2011

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Maximizar la disponibilidad y confiabilidad del sistema eléctrico nacional bajo estándares de calidad

ALCANCE

DETALLE DE ACTIVIDADES PROGRAMADAS	PRESUPUESTO TOTAL ($)	META DE GESTIÓN	INDICADOR DE GESTIÓN	TIEMPO PREVISTO PARA ALCANZAR LA META (meses)
Ampliación de oficinas Cuenca	$ 392.000,00	100%	71%	12
Mobiliario oficinas Cuenca				
Adecuación de comedor Cuenca				
Adecuación de lavadora de carros Cuenca				

POA 2012

PROYECTO	DIRECTOR DEL PROYECTO	FECHA
Despacho óptimo centrales en cascada	LUIS A. OCHOA	2012

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Maximizar la disponibilidad y confiabilidad del sistema eléctrico nacional bajo estándares de calidad y eficiencia

ALCANCE

DETALLE DE ACTIVIDADES PROGRAMADAS	PRESUPUESTO TOTAL ($)	META DE GESTIÓN	INDICADOR DE GESTIÓN	TIEMPO PREVISTO PARA ALCANZAR LA META (meses)
Estudios de prefactibilidad del proyecto Hidroeléctrico Río Zamora	$ 224.000,00	56%	52,60%	12

PROYECTO	DIRECTOR DEL PROYECTO	FECHA
Mejoramiento de la gestión de mantenimiento	XAVIER PAEZ	2012
OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL		
Consolidar la gestión organizacional		
ALCANCE		

DETALLE DE ACTIVIDADES PROGRAMADAS	PRESUPUESTO TOTAL ($)	META DE GESTIÓN	INDICADOR DE GESTIÓN	TIEMPO PREVISTO PARA ALCANZAR LA META (meses)
Implementación del Proceso de Mantenimiento Centrado en Confiabilidad (RCM2)	$ 121.004,80	91%	0,00%	12
Seguimiento del plan de mejoramiento de gestión mantenimiento				

PROYECTO	DIRECTOR DEL PROYECTO	FECHA
Mejoras en la condición de las vías internas de los campamentos arenales y guarumales	MARCO CEDILLO	2012

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Maximizar la disponibilidad y confiabilidad del sistema eléctrico nacional bajo estándares de calidad y eficiencia

ALCANCE

DETALLE DE ACTIVIDADES PROGRAMADAS	PRESUPUESTO TOTAL ($)	META DE GESTIÓN	INDICADOR DE GESTIÓN	TIEMPO PREVISTO PARA ALCANZAR LA META (meses)
Pavimentación del tramo Control Guarumales-Quebrada Ventanillas	$ 1.172.465,00	100%	50,75%	12
Pavimentación, mantenimiento del tramo Quebrada Ventanillas-Chimenea de Equilibrio y recuperación de tramo taller mecánico y ventanillas				
Incremento del área de parqueadero y hormigonado del acceso a Emergencia del Centro Médico Guarumales				
Carpeta asfáltica campamento arenales y vía de acceso a la cresta presa mazar				

PROYECTO	DIRECTOR DEL PROYECTO	FECHA
Renovación flota vehicular	PAUL REYES	2012

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Maximizar la disponibilidad y confiabilidad del sistema eléctrico nacional bajo estándares de calidad y eficiencia

ALCANCE

DETALLE DE ACTIVIDADES PROGRAMADAS	PRESUPUESTO TOTAL ($)	META DE GESTIÓN	INDICADOR DE GESTIÓN	TIEMPO PREVISTO PARA ALCANZAR LA META (meses)
Renovación de la flota vehicular	$ 629.440,00	100%	100%	9

PROYECTO	DIRECTOR DEL PROYECTO	FECHA
Segunda Fase del Dragado del Embalse Amaluza	LUIS JERVES	2012

OBJETIVO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Maximizar la disponibilidad y confiabilidad del sistema eléctrico nacional bajo estándares de calidad y eficiencia

ALCANCE

DETALLE DE ACTIVIDADES PROGRAMADAS	PRESUPUESTO TOTAL ($)	META DE GESTIÓN	INDICADOR DE GESTIÓN	TIEMPO PREVISTO PARA ALCANZAR LA META (meses)
Suministro e instalación de un sistema recolector de vegetación acuática para el proyecto Paute Integral	$ 14.100.800,00	88%	34,00%	12
Ampliación del alcance del Dragado hasta el Km 4				
Estudio y especificaciones técnicas para incrementar el alcance de la draga				