

Propuesta para la prestación de servicios profesionales
PricewaterhouseCoopers AG

Formulario No. 8T Currículo Vital del Personal Técnico Principal

Octubre de 2008



7.2. Experiencia Específica (actividades de naturaleza o características técnicas similares a las que el profesional ejecutará en el estudio o proyecto a contratarse)

<p>Nombre del estudio o proyecto: Diagnóstico y Rediseño de la Estructura Organizacional, Documentación del Manual de Descripción de Funciones y Perfiles de Cargos y Evaluación de Cargos Claves.</p>	
<p>Entidad beneficiaria: Banco de Guayaquil</p> <p>Dirección: Pichincha y P. Icaza</p> <p>Tiempo de participación: Desde (m/a): Septiembre, 2006 Hasta: (m/a): Junio, 2007</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevamiento de la estrategia organizacional de la institución para alinear el proyecto hacia las metas y estrategias organizacionales. ▪ Diseño y documentación de la estructura organizacional ▪ Definir y documentar las principales funciones y responsabilidades de cada área y cada cargo tipo del Banco, reflejando los resultados que cada uno de los cargos entrega a la entidad en términos de su misión y objetivos. ▪ Diseñar cada una de las áreas funcionales del Banco en función de su crecimiento y volumen de negocio. ▪ Evaluar a 30 ejecutivos claves del Banco en cuanto a su potencial y personalidad. ▪ Plan de implementación para los diferentes entregables del proyecto <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 120,000.00 (Ciento veinte mil dólares americanos).</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza</p>	

<p>Nombre del estudio o proyecto: Desarrollo del Modelo de Gestión de Riesgo Operativo</p>	
<p>Entidad beneficiaria: Banco de Machala</p> <p>Dirección: Pedro Carbo y P. Icaza</p> <p>Tiempo de participación: Desde (m/a): Agosto, 2007 Hasta: (m/a): Junio, 2008</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos: Diagnóstico de la Situación Actual del Banco de Machala en base al seguimiento del avance de las recomendaciones emitidas por un tercero en torno a la resolución de la Junta Bancaria. Definición y apoyo en el desarrollo de dos pilotos de Riesgo Operativo para dar cumplimiento a las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros.</p> <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 95,200.00 (Noventa y cinco mil doscientos dólares americanos).</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza</p>	

<p>Nombre del estudio o proyecto: Diagnóstico del área de Tecnología de Información</p>	
<p>Entidad beneficiaria: Banco Bolivariano</p> <p>Dirección: Junín 200 y Panamá</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos: Diagnóstico del área de Tecnología de Información de acuerdo a lo establecido por la</p>

<p>Tiempo de participación: Desde (m/a): Junio, 2006 Hasta: (m/a): Enero, 2007</p>	<p>norma de la Superintendencia de Bancos y Seguros, y apoyo al Banco en el desarrollo de dos pilotos de Riesgo Operativo.</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza</p>	<p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 94,080.00 (Noventa y cuatro mil ochenta dólares americanos).</p>

<p>Nombre del estudio o proyecto: Diagnóstico del área Financiera Contable, Documentación de Procesos y Procedimientos, Análisis de la Estructura Organizacional del Área Financiera Contable.</p>	
<p>Entidad beneficiaria: Corporación Samborondón / Corporación Celeste / Dismesda</p> <p>Dirección: Vía Samborondón Km. 3 Urbanización Tornero</p> <p>Tiempo de participación: Desde (m/a): Octubre, 2007 Hasta: (m/a): Enero, 2008</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevamiento de la estrategia organizacional de la institución para alinear el proyecto hacia las metas y estrategias organizacionales. ▪ Diagnóstico del área Financiera Contable de la organización tomando como base las directrices organizacionales y las mejores prácticas de la industria. ▪ Relevamiento, análisis y documentación de los diferentes procesos y procedimientos de la organización. ▪ Análisis, diseño y documentación de la Estructura Organizacional. ▪ Plan de implementación para los diferentes entregables y recomendaciones del proyecto.
<p>Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza</p>	<p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 68,400 (Sesenta y ocho mil cuatrocientos dólares americanos)</p>

<p>Nombre del estudio o proyecto: Clasificación y Valoración de Cargos y Definición de Políticas Salariales para manejo interno de la institución</p>	
<p>Entidad beneficiaria: Servicio de Rentas Internas</p> <p>Dirección: Salinas N17 – 203 y Santiago, Edificio Alhambra</p> <p>Tiempo de participación: Desde (m/a): Julio, 2007 Hasta: (m/a): Septiembre, 2007</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos: Elaboración del manual de Valoración de los cargos tipo utilizando la metodología SEPP Sistema de Evaluación por Puntos de PwC AG; Diseño de un conjunto de políticas de compensaciones remunerativas diferenciadas válidas y estables en el tiempo.</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza</p>	<p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 38,500 (Treinta y ocho mil quinientos dólares americanos)</p>

Nombre del estudio o proyecto: Diagnóstico de Estructura Organizacional.	
Entidad beneficiaria: Oleoducto de Crudos Pesados – OCP Dirección: Amazonas y NN.UU Edificio La Previsora Tiempo de participación: Desde (m/a): Febrero, 2007 Hasta: (m/a): Marzo, 2007	Descripción y Datos Cuantitativos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevamiento de la estrategia organizacional de la institución para alinear el proyecto hacia las metas y estrategias organizacionales. ▪ Realizar un Diagnóstico de la Situación Actual de las áreas de Contabilidad y Operaciones de la institución tomando como base las directrices organizacionales y las mejores prácticas de la institución. ▪ Diseño y documentación de la estructura organizacional. ▪ Plan de implementación para los diferentes entregables y subsistemas del Proyecto <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 38,500.00 (Treinta y ocho mil quinientos dólares americanos).</p>
Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza	

Nombre del estudio o proyecto: Diagnóstico Organizacional, Rediseño de la Estructura Organizacional y Documentación de Descripciones de Funciones y Perfiles de Cargos.	
Entidad beneficiaria: American Express – Banco de Guayaquil. Dirección: Pichincha y P. Icaza Tiempo de participación: Desde (m/a): Junio, 2006 Hasta: (m/a): Noviembre, 2006	Descripción y Datos Cuantitativos: Diagnóstico de la situación actual de la Unidad de Tarjetas de Crédito para determinar el dimensionamiento y racionalización de la estructura organizacional para los siguientes años entrantes. Documentación del Manual de Descripción y Perfiles de Cargos.
Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza	El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 35,000.00 (Treinta y cinco mil dólares americanos).

Nombre del estudio o proyecto: Consultoría Recurrente en Recursos Humanos e Identificación y Selección de Indicadores de Gestión para el Diseño de un Modelo de Remuneración Variable.	
Entidad beneficiaria: Corporación para la Promoción de Exportaciones e Inversiones - CORPEI Dirección: Av. de las Américas 406, Centro de Convenciones Simón Bolívar. Tiempo de participación: Desde (m/a): Enero, 2002 Hasta: (m/a): Octubre, 2007	Descripción y Datos Cuantitativos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevamiento de la estructura organizacional de la institución para alinear el proyecto hacia las metas y estrategias organizacionales. ▪ Diseño y documentación de la estructura organizacional. ▪ Identificación, selección y definición de indicadores de gestión. ▪ Valoración de todos los cargos tipo aplicando el sistema SEPP de PwC AG ▪ Diseño de un modelo de remuneración variable.

<p>Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración del subsistema de Gestión y Evaluación del Desempeño ▪ Plan de implementación para los diferentes entregables y subsistemas del proyecto <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 29,800.00 (Veinte y nueve mil ochocientos dólares americanos).</p>
---	---

<p>Nombre del estudio o proyecto: Diagnóstico Organizacional y Evaluación de Ejecutivos del área de Contabilidad y Operaciones</p>	
<p>Entidad beneficiaria: Banco del Pacífico</p> <p>Dirección: P. Icaza No. 200 y Pichincha</p> <p>Tiempo de participación: Desde (m/a): Enero, 2006 Hasta: (m/a): Septiembre, 2006</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevamiento de la estrategia organizacional de la institución para alinear el proyecto hacia las metas y estrategias organizacionales. ▪ Realizar un Diagnóstico de la Situación Actual de las áreas de Contabilidad y Operaciones de la institución tomando como base las directrices organizacionales y las mejores prácticas de la institución. ▪ Diseño y documentación de la estructura organizacional. ▪ Plan de implementación para los diferentes entregables y subsistemas del Proyecto <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 28,000.00 (Veinte y ocho mil dólares americanos).</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza</p>	

<p>Nombre del estudio o proyecto: Diagnóstico Global del área de Tecnología de Información</p>	
<p>Entidad beneficiaria: FARCOMED</p> <p>Dirección: Espejo 635 y Montuñar</p> <p>Tiempo de participación: Desde (m/a): Abril, 2007 Hasta: (m/a): Mayo, 2007</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos:</p> <p>Análisis de la situación del área de Tecnología con respecto a las prácticas de administración de riesgo tecnológico para conocer la planificación estratégica de tecnología existente, procedimientos para la operación y el uso de instalaciones de procesamiento de la información, administración de seguridad, requerimientos contractuales con terceros, políticas, procesos y procedimientos para adquisición, implementación, desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones. Apoyar en la elaboración de un plan de acción para alcanzar objetivos en menor plazo.</p> <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza Montero</p>	

	27.500 (Veintisiete mil quinientos dólares americanos)
--	--

Nombre del estudio o proyecto: Rediseño y Documentación de Procesos y Definición de los Indicadores de Gestión a ser utilizados en el Modelo de Remuneración Variable.	
Entidad beneficiaria: Carseg - Hunter Dirección: Cda. Vernaza Norte Mz. 21 Tiempo de participación: Desde (m/a): Enero, 2004 Hasta: (m/a): Diciembre, 2004	Descripción y Datos Cuantitativos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevamiento de la estructura organizacional de la institución para alinear el proyecto hacia las metas y estrategias organizacionales. ▪ Relevamiento, análisis y documentación de los diferentes procesos y procedimientos de la organización. ▪ Identificación, selección y definición de indicadores de gestión que permitan monitorear el desempeño del personal. ▪ Diseño de un modelo de remuneración variable que permita a la organización alcanzar equidad interna y competitividad externa. <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 25,000.00 (Veinte y cinco mil dólares americanos).</p>
Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza	

Nombre del estudio o proyecto: Medición de Cargas de Trabajo	
Entidad beneficiaria: M.I. Municipalidad de Guayaquil Dirección: Pichincha 605 entre Clemente Ballén y 10 de Agosto Tiempo de participación: Desde (m/a): Noviembre 2004 Hasta: (m/a): Mayo 2005	Descripción y Datos Cuantitativos: <p>Relevamiento de la estrategia organizacional de la institución para alinear el proyecto hacia las metas y estrategias organizacionales. Elaboración de sistemas de indicadores de gestión. Medición de las cargas de trabajo de las principales direcciones a fin de racionalizar el pago de horas extraordinarias.</p> <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 22,000 (Veintidós mil dólares americanos).</p>
Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza Montero	

Nombre del estudio o proyecto: Diseño de un Modelo de Remuneración Variable y Definición de los Indicadores de Gestión.
--

<p>Entidad beneficiaria: Datafast</p> <p>Dirección: Av. 9 de Octubre 416 y Chile</p> <p>Tiempo de participación: Desde (m/a): Agosto, 2007 Hasta: (m/a): Noviembre, 2007</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevamiento de la estrategia organizacional de la institución para alinear el proyecto hacia las metas y estrategias organizacionales. ▪ Identificación, selección y definición de indicadores de gestión que permitan monitorear el desempeño del personal de la institución ▪ Diseño de un modelo de remuneración variable que permita a la institución alcanzar equidad interna y competitividad externa. <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 21,900 (Veintiún mil novecientos dólares americanos)</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza</p>	

<p>Nombre del estudio o proyecto: Validación de Controles Generales de sus Sistemas de Información.</p>	
<p>Entidad beneficiaria: UBESA – Unión de Bananeros Ecuatorianos – Dole</p> <p>Dirección: Av. Las Monjas 10 y Av. C. J. Arosemena</p> <p>Tiempo de participación: Desde (m/a): Agosto 2007 Hasta: (m/a): Septiembre 2007</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos:</p> <p>Validación de controles generales del área de Sistemas relacionada a seguridad de datos, operaciones del computador, administración de cambios, administración de cambios, administración de computación de usuario final y administración de terceros. Auditoria de la administración de seguridades en el ciclo de cuentas por pagar, acceso a programas y transacciones relacionadas y revisión de usuarios con privilegios especiales.</p> <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 20,000 (Veinte mil dólares americanos)</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza Montero</p>	

<p>Nombre del estudio o proyecto: Diagnóstico de Procesos, Riesgos y Controles para el área de Sistemas de la Compañía.</p>
--

<p>Entidad beneficiaria: Ecuavisa</p> <p>Dirección: Cerro del Carmen S/N</p> <p>Tiempo de participación:</p> <p>Desde (m/a): Septiembre 2007 Hasta: (m/a): Enero 2008</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos:</p> <p>El proyecto consiste en evaluar los controles generales implementados en el ambiente de sistemas, evaluación de seguridades implementadas en el Servidor principal, ejecución de pruebas de auditoría con apoyo del computador, utilizando la información del cliente (CAAT'S), análisis de los riesgos y controles del proceso de comercialización, revisión de la consistencia de los perfiles de usuario y la validación de los controles implementados por la administración.</p> <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 19,000 (Diecinueve mil dólares americanos)</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe:</p> <p>Carlos Loaiza Montero</p>	

<p>Nombre del estudio o proyecto: Rediseño y Documentación de Procesos</p>	
<p>Entidad beneficiaria: Compañía de Seguros Ecuatoriano Suiza</p> <p>Dirección: Av. 9 de Octubre 2101 y Tulcán 800</p> <p>Tiempo de participación:</p> <p>Desde (m/a): Marzo 2004 Hasta: (m/a): Agosto 2004</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos:</p> <p>Relevamiento de la estrategia organizacional de la institución para alinear el proyecto hacia las metas y estrategias organizacionales. Relevamiento, análisis y documentación de los diferentes procesos y procedimientos de la organización.</p> <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 15,000 (Quince mil dólares americanos).</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe:</p> <p>Carlos Loaiza Montero</p>	

<p>Nombre del estudio o proyecto: Validación de controles generales de sistemas.</p>	
<p>Entidad beneficiaria: Grupo Berlín</p> <p>Dirección: Av. Las Monjas 10 y Av. C.J. Arosemena Edf. Berlín</p> <p>Tiempo de participación:</p> <p>Las revisiones se las realizó en los periodos de los años 2002, 2003 y 2004</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos:</p> <p>Levantamientos de información sobre la situación del ambiente tecnológico, evaluación de controles generales del computador, acceso a programas y datos, cambio de programas, operaciones computarizadas. Diseño y ejecución de pruebas de reproceso asistido por computadora a fin de validar la consistencia de la información almacenada en</p>

<p>Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza Montero</p>	<p>los sistemas aplicativos. El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 15,000 (Quince mil dólares americanos)</p>
---	--

<p>Nombre del estudio o proyecto: Auditoria de Sistemas</p>	
<p>Entidad beneficiaria: Banco del Pacífico Dirección: P. Icaza 200 E/Pichincha y Pedro Carbo. Tiempo de participación: Las revisiones se han desarrollado en los periodos 2003, 2004 y 2005.</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos: Validación de controles generales del área de Sistemas; levantamiento de información sobre ambiente tecnológico; evaluación y validación de controles generales como: accesos a programas y datos, cambios a programas, operaciones computarizadas, revisión técnica de seguridades en base de datos y sistemas operativos. Validación de consistencia de información almacenada en el sistema aplicativo mediante pruebas de reprocesos. El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 15,000 (Quince mil dólares americanos)</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza Montero</p>	

<p>Nombre del estudio o proyecto: Auditoria de Sistemas como parte del soporte de la auditoria financiera.</p>	
<p>Entidad beneficiaria: Aguas de Samborondón - AMAGUA CEM Dirección: Km. 10 vía Samborondón, junto al Cuerpo de Bomberos Tiempo de participación: Las revisiones se las realizó en los periodos de los años 2005, 2006 y 2007.</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos: El proyecto consiste en coordinar y supervisar la ejecución de las pruebas para apoyar a la auditoria financiera. En este contexto realizamos la evaluación de los controles generales implementados en el ambiente de sistemas, evaluación de seguridades implementadas en el Servidor Principal, ejecución de pruebas de auditoria con apoyo del computador, utilizando la información del cliente (CAAT'S). El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 15,000 (Quince mil dólares americanos)</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza Montero</p>	

Nombre del estudio o proyecto: Diagnóstico Situacional y Propuesta de Fortalecimiento, Rediseño de la Estructura Organizacional y Auditoría de Gestión de la Dirección de Medio Ambiente.	
Entidad beneficiaria: M.I. Municipalidad de Guayaquil Dirección: Malecón y 10 de Agosto Tiempo de participación: Desde (m/a): Octubre, 2002 Hasta: (m/a): Abril, 2003	Descripción y Datos Cuantitativos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevamiento de la estrategia organizacional de la Dirección para alinear el proyecto hacia las metas y estrategias organizacionales. ▪ Realizar un Diagnóstico de la Situación Actual de los departamentos de la Dirección de Medio Ambiente para determinar el dimensionamiento y racionalización de la estructura organizacional. ▪ Diseño y documentación de la estructura organizacional. ▪ Plan de implementación para los diferentes entregables y subsistemas del Proyecto <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 12,500.00 (Doce mil quinientos dólares americanos).</p>
Nombre del Supervisor o Jefe: N/A	

Nombre del estudio o proyecto: Clasificación y Valoración de Cargos, Definición de Políticas Salariales y Diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias	
Entidad beneficiaria: Almacenes De Prati S.A. Dirección: Luque 502 y Boyacá Tiempo de participación: Desde (m/a): Octubre, 2002 Hasta: (m/a): Abril, 2003	Descripción y Datos Cuantitativos: Elaboración del manual de Valoración de los cargos tipo utilizando la metodología SEPP Sistema de Evaluación por Puntos de PwC AG; Diseño de un conjunto de políticas de compensaciones remunerativas diferenciadas válidas y estables en el tiempo. Diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias 360°. Diseño de un modelo de Remuneración Variable Identificación, selección y definición de indicadores de gestión que permitan monitorear el desempeño del personal de la institución. El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 11,600.00 (Once mil seiscientos dólares americanos).
Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza	

Nombre del estudio o proyecto: Planeación Estratégica y Elaboración de los Subsistemas de Recursos Humanos	
Entidad beneficiaria: Compañía de Generación Hidroeléctrica Paute – Hidropaute S.A. Dirección: Panamericana Norte Km. 7 (Capulispamba)	Descripción y Datos Cuantitativos: Relevamiento de información sobre la industria, entorno y análisis FODA. Diseño del taller de Planificación Estratégica Definición de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.

<p>Tiempo de participación: Desde (m/a): Marzo, 2000 Hasta: (m/a): Marzo, 2001</p>	<p>Definición de Factores Críticos de Éxito y Valores de la Empresa. Documentación de los subsistemas de Recursos Humanos: Inducción, Capacitación, Evaluación del Desempeño y Compensaciones.</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza</p>	<p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 11,500 (Once mil quinientos dólares americanos)</p>

<p>Nombre del estudio o proyecto: Auditoria de Sistemas como parte del soporte de la Auditoria Financiera</p>	
<p>Entidad beneficiaria: Banco Bolivariano Dirección: Junín 200 y Panamá Tiempo de participación: Las revisiones se han desarrollado en los periodos 2006 y 2007.</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos: Validación de controles generales del área de Sistemas; levantamiento de información sobre ambiente tecnológico; evaluación y validación de controles generales como: accesos a programas y datos, cambios a programas, operaciones computarizadas, revisión técnica de seguridades en base de datos y sistemas operativos. Validación de consistencia de información almacenada en el sistema aplicativo mediante pruebas de re-procesos.</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza Montero</p>	<p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 10,000 (Diez mil dólares americanos)</p>

<p>Nombre del estudio o proyecto: Auditoria de Sistemas como parte del soporte de la Auditoria Financiera.</p>	
<p>Entidad beneficiaria: Interagua Dirección: Av. José Rodríguez Bonin, prolongación Av. Portete. Tiempo de participación: Las revisiones se han desarrollado en los periodos 2006 y 2007</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos: Coordinar y supervisar la ejecución de las pruebas para apoyar a la auditoria financiera. En este contexto realizamos la evaluación de los controles generales implementados en el ambiente de sistemas, evaluación de seguridades implementadas en el Servidor principal, ejecución de pruebas de auditoria con apoyo del computador, utilizando la información del cliente (CAAT'S).</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza Montero</p>	<p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 10,000 (Diez mil dólares americanos)</p>

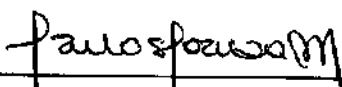
<p>Tiempo de participación: Desde (m/a): Marzo, 2000 Hasta: (m/a): Marzo, 2001</p>	<p>Definición de Factores Críticos de Éxito y Valores de la Empresa. Documentación de los subsistemas de Recursos Humanos: Inducción, Capacitación, Evaluación del Desempeño y Compensaciones.</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza</p>	<p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 11,500 (Once mil quinientos dólares americanos)</p>

<p>Nombre del estudio o proyecto: Auditoria de Sistemas como parte del soporte de la Auditoria Financiera</p>	
<p>Entidad beneficiaria: Banco Bolivariano Dirección: Junín 200 y Panamá Tiempo de participación: Las revisiones se han desarrollado en los periodos 2006 y 2007.</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos: Validación de controles generales del área de Sistemas; levantamiento de información sobre ambiente tecnológico; evaluación y validación de controles generales como: accesos a programas y datos, cambios a programas, operaciones computarizadas, revisión técnica de seguridades en base de datos y sistemas operativos. Validación de consistencia de información almacenada en el sistema aplicativo mediante pruebas de re-procesos.</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza Montero</p>	<p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 10,000 (Diez mil dólares americanos)</p>

<p>Nombre del estudio o proyecto: Auditoria de Sistemas como parte del soporte de la Auditoria Financiera.</p>	
<p>Entidad beneficiaria: Interagua Dirección: Av. José Rodríguez Bonin, prolongación Av. Portete. Tiempo de participación: Las revisiones se han desarrollado en los periodos 2006 y 2007</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos: Coordinar y supervisar la ejecución de las pruebas para apoyar a la auditoria financiera. En este contexto realizamos la evaluación de los controles generales implementados en el ambiente de sistemas, evaluación de seguridades implementadas en el Servidor principal, ejecución de pruebas de auditoria con apoyo del computador, utilizando la información del cliente (CAAT'S).</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza Montero</p>	<p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 10,000 (Diez mil dólares americanos)</p>

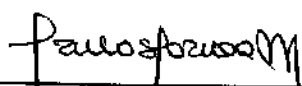
8. Pertenezco al personal de planta de la consultora PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales desde el 1 de Abril de 1992 hasta la fecha.

Declaro bajo juramento que toda la información aquí consignada corresponde a la verdad y adjunto los certificados correspondientes.



Carlos Loaiza Montero

QUITO, 28 OCTUBRE 2008
Lugar y fecha



Representante Legal o Único

MINISTERIO DE EDUCACION
SECRETARIA

SECRETARIA



07
78-04-96



REPUBLICA DEL ECUADOR



LA ESCUELA POLITECNICA NACIONAL

EN NOMBRE DE LA REPUBLICA Y POR AUTORIDAD DE LA LEY,
HACE NOTORIO QUE EL SEÑOR

CARLOS ALBERTO LOAIZA MONTERO

DESPUES DE CURSAR SUS ESTUDIOS SEGUN LAS DISPOSICIONES LEGALES,
APROBO LAS PRUEBAS PREVIAS A LA INVESTIDURA DE

INGENIERO QUIMICO

POR TANTO SE LE CONFIRIO EL GRADO CORRESPONDIENTE EL DIA VIERNES 18 DE
DICIEMBRE DE 1992 SEGUN CONSTA EN EL LIBRO DE GRADOS, FOLIO 297, No. 4785

EN FE DE LO CUAL SE LE EXPIDE EL PRESENTE

TITULO

DE CONFORMIDAD CON LOS PRECEPTOS DE LA LEY Y DE LOS REGLAMENTOS,
EN LA CIUDAD DE SAN FRANCISCO DE QUITO, A 18 DE DICIEMBRE DE 1992.

EL RECTOR,

EL DECANO,

EL SECRETARIO,

[Handwritten signatures of the Rector, Decano, and Secretario]

[Handwritten signature of the Secretario]

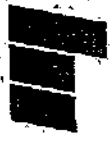
123

- 243 -

61087



que ante el...
Quito, 16 ABR 1996



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LA COMMISSION DES ÉTUDES CERTIFIE QUE

Carlos Alberto Loaiza Montero

A S'ACQUITTE AUX EXIGENCES DU PROGRAMME DE

maîtrise en administration des affaires;

EN FOND DE QUOILÉ CONSEIL D'ADMINISTRATION

EN VERTU DE SES POUVOIRS LUI DÉCERNE LE GRADE DE

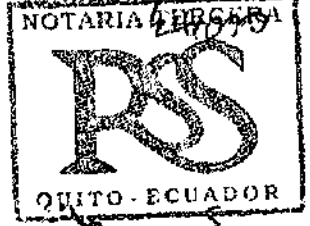
maître en administration des affaires (M.B.A.).



FAIT À MONTRÉAL,
SOUS LE SCAU DE L'UNIVERSITÉ
LE 8 MARS 2005

R. L. G.
LE RECTEUR

Chauvette
LA REGISTRAIRE



- 542 -

Quary

CURRICULUM VITAE DEL PERSONAL TÉCNICO PRINCIPAL

1. **Nombres Completos:** Diana Terez Csizmadia Viteri
2. **Lugar y Fecha de Nacimiento:** Guayaquil, 1 de Octubre de 1974
3. **Nacionalidad:** Ecuatoriana

4. Título profesional:	Universidad	Fecha de Graduación
Ingeniero en Ciencias Empresariales con especialización en Gestión Empresarial	Universidad de Especialidades Espíritu Santo (Guayaquil - Ecuador)	1999

5. Especialización académica (Doctorado, Maestría o Diplomado)	Universidad	Fecha de Graduación
Diplomado en Gerencia de Recursos Humanos	INCAE Business School (Costa Rica)	2002

6. **Actividad o función que desarrollará en el estudio o proyecto:**

Gerente del Proyecto a cargo de las Etapas de Gestión del Cambio, Estructura Organizacional, Definición de Políticas y Reglamentos de Recursos Humanos

7. **Experiencia profesional**7.1. **Experiencia General en consultoría (en cualquier sector, área o especialidad)**

Nombre del estudio o proyecto: PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales	
Entidad beneficiaria: PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales Dirección: Carchi 702 y 9 de Octubre, Guayaquil Tiempo de participación: Desde (m/a): Mayo, 1998 Hasta (m/a): Actualidad	Descripción y Datos Cuantitativos: Gerente del área de Consultoría Gerencial. Experiencia de 10 años en consultorías realizadas a empresas del sector público y privado. Actividad principal como Gerente de Proyectos. Responsable por la evaluación del cliente planificación, desarrollo metodológico y del seguimiento de las actividades del proyecto. Monitoreo de las expectativas del cliente, administración general del mismo y control de calidad del producto. Los proyectos supervisados se relacionan con Diagnósticos y Diseños Organizacionales, Diseño y Documentación de Manuales de Funciones y Perfiles de Cargos, Valoración, Diseño de Políticas Salariales Fijas y Variables, Indicadores de Gestión, así como estudios especiales relacionados con técnicas y herramientas para la Gestión del Desempeño.
Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza	

7.2. Experiencia Específica (actividades de naturaleza o características técnicas similares a las que el profesional ejecutará en el estudio o proyecto a contratarse)

<p>Nombre del estudio o proyecto: Diagnóstico y Rediseño de la Estructura Organizacional, Documentación del Manual de Descripción de Funciones y Perfiles de Cargos y Evaluación de Cargos Claves.</p>	
<p>Entidad beneficiaria: Banco de Guayaquil</p> <p>Dirección: Pichincha y P. Icaza</p> <p>Tiempo de participación: Desde (m/a): Septiembre, 2006 Hasta: (m/a): Junio, 2007</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevamiento de la estrategia organizacional de la institución para alinear el proyecto hacia las metas y estrategias organizacionales. ▪ Diseño y documentación de la estructura organizacional ▪ Definir y documentar las principales funciones y responsabilidades de cada área y cada cargo tipo del Banco, reflejando los resultados que cada uno de los cargos entrega a la entidad en términos de su misión y objetivos. ▪ Diseñar cada una de las áreas funcionales del Banco en función de su crecimiento y volumen de negocio. ▪ Evaluar a 30 ejecutivos claves del Banco en cuanto a su potencial y personalidad. ▪ Plan de implementación para los diferentes entregables del proyecto <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 120,000.00 (Ciento veinte mil dólares americanos).</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza</p>	

<p>Nombre del estudio o proyecto: Desarrollo del Modelo de Gestión de Riesgo Operativo</p>	
<p>Entidad beneficiaria: Banco de Machala</p> <p>Dirección: Pedro Carbo y P. Icaza</p> <p>Tiempo de participación: Desde (m/a): Agosto, 2007 Hasta: (m/a): Junio, 2008</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos: Diagnóstico de la Situación Actual del Banco de Machala en base al seguimiento del avance de las recomendaciones emitidas por un tercero en torno a la resolución de la Junta Bancaria. Definición y apoyo en el desarrollo de dos pilotos de Riesgo Operativo para dar cumplimiento a las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros.</p> <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 95,200.00 (Noventa y cinco mil doscientos dólares americanos).</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza</p>	

Nombre del estudio o proyecto: Diagnóstico del área de Tecnología de Información	
Entidad beneficiaria: Banco Bolivariano	Descripción y Datos Cuantitativos: Diagnóstico del área de Tecnología de Información de acuerdo a lo establecido por la norma de la Superintendencia de Bancos y Seguros, y apoyo al Banco en el desarrollo de dos pilotos de Riesgo Operativo. El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 94,080.00 (Noventa y cuatro mil ochenta dólares americanos).
Dirección: Junín 200 y Panamá	
Tiempo de participación: Desde (m/a): Junio, 2006 Hasta: (m/a): Enero, 2007	
Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza	

Nombre del estudio o proyecto: Diagnóstico del área Financiera Contable, Documentación de Procesos y Procedimientos, Análisis de la Estructura Organizacional del Área Financiera Contable.	
Entidad beneficiaria: Corporación Samborondón / Corporación Celeste / Dismedsa	Descripción y Datos Cuantitativos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevamiento de la estrategia organizacional de la institución para alinear el proyecto hacia las metas y estrategias organizacionales. ▪ Diagnóstico del área Financiera Contable de la organización tomando como base las directrices organizacionales y las mejores prácticas de la industria. ▪ Relevamiento, análisis y documentación de los diferentes procesos y procedimientos de la organización. ▪ Análisis, diseño y documentación de la Estructura Organizacional. ▪ Plan de implementación para los diferentes entregables y recomendaciones del proyecto. El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 68,400 (Sesenta y ocho mil cuatrocientos dólares americanos)
Dirección: Vía Samborondón Km. 3 Urbanización Tornero	
Tiempo de participación: Desde (m/a): Octubre, 2007 Hasta: (m/a): Enero, 2008	
Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza	

Nombre del estudio o proyecto: Clasificación y Valoración de Cargos y Definición de Políticas Salariales para manejo interno de la institución	
Entidad beneficiaria: Servicio de Rentas Internas	Descripción y Datos Cuantitativos: Elaboración del manual de Valoración de los cargos tipo utilizando la metodología SEPP Sistema de Evaluación por Puntos de PwC AG; Diseño de un conjunto de políticas de compensaciones remunerativas diferenciadas válidas y estables en el tiempo. El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 38,500 (Treinta y ocho mil quinientos dólares americanos)
Dirección: Salinas N17 – 203 y Santiago, Edificio Alhambra	
Tiempo de participación: Desde (m/a): Julio, 2007 Hasta: (m/a): Septiembre, 2007	
Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza	

Nombre del estudio o proyecto: Diagnóstico de Estructura Organizacional.	
<p>Entidad beneficiaria: Oleoducto de Crudos Pesados – OCP</p> <p>Dirección: Amazonas y NN.UU Edificio La Previsora</p> <p>Tiempo de participación: Desde (m/a): Febrero, 2007 Hasta: (m/a): Marzo, 2007</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevamiento de la estrategia organizacional de la institución para alinear el proyecto hacia las metas y estrategias organizacionales. ▪ Realizar un Diagnóstico de la Situación Actual de las áreas de Contabilidad y Operaciones de la institución tomando como base las directrices organizacionales y las mejores prácticas de la institución. ▪ Diseño y documentación de la estructura organizacional. ▪ Plan de implementación para los diferentes entregables y subsistemas del Proyecto <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 38,500.00 (Treinta y ocho mil quinientos dólares americanos).</p>
Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza	

Nombre del estudio o proyecto: Diagnóstico Organizacional, Rediseño de la Estructura Organizacional y Documentación de Descripciones de Funciones y Perfiles de Cargos.	
<p>Entidad beneficiaria: American Express – Banco de Guayaquil.</p> <p>Dirección: Pichincha y P. Icaza</p> <p>Tiempo de participación: Desde (m/a): Junio, 2006 Hasta: (m/a): Noviembre, 2006</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos: Diagnóstico de la situación actual de la Unidad de Tarjetas de Crédito para determinar el dimensionamiento y racionalización de la estructura organizacional para los siguientes años entrantes. Documentación del Manual de Descripción y Perfiles de Cargos.</p> <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 35,000.00 (Treinta y cinco mil dólares americanos).</p>
Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza	

Nombre del estudio o proyecto: Consultoría Recurrente en Recursos Humanos e Identificación y Selección de Indicadores de Gestión para el Diseño de un Modelo de Remuneración Variable.	
<p>Entidad beneficiaria: Corporación para la Promoción de Exportaciones e Inversiones - CORPEI</p> <p>Dirección: Av. de las Américas 406, Centro de Convenciones Simón Bolívar.</p> <p>Tiempo de participación: Desde (m/a): Enero, 2002 Hasta: (m/a): Octubre, 2007</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevamiento de la estructura organizacional de la institución para alinear el proyecto hacia las metas y estrategias organizacionales. ▪ Diseño y documentación de la estructura organizacional. ▪ Identificación, selección y definición de indicadores de gestión. ▪ Valoración de todos los cargos tipo aplicando el sistema SEPP de PwC AG ▪ Diseño de un modelo de remuneración variable.

Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración del subsistema de Gestión y Evaluación del Desempeño ▪ Plan de implementación para los diferentes entregables y subsistemas del proyecto <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 29,800.00 (Veinte y nueve mil ochocientos dólares americanos).</p>
--	---

Nombre del estudio o proyecto: Diagnóstico Organizacional y Evaluación de Ejecutivos del área de Contabilidad y Operaciones	
Entidad beneficiaria: Banco del Pacífico Dirección: P. Icaza No. 200 y Pichincha Tiempo de participación: Desde (m/a): Enero, 2006 Hasta: (m/a): Septiembre, 2006	Descripción y Datos Cuantitativos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevamiento de la estrategia organizacional de la institución para alinear el proyecto hacia las metas y estrategias organizacionales. ▪ Realizar un Diagnóstico de la Situación Actual de las áreas de Contabilidad y Operaciones de la institución tomando como base las directrices organizacionales y las mejores prácticas de la institución. ▪ Diseño y documentación de la estructura organizacional. ▪ Plan de implementación para los diferentes entregables y subsistemas del Proyecto <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 28,000.00 (Veinte y ocho mil dólares americanos).</p>
Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza	

Nombre del estudio o proyecto: Rediseño y Documentación de Procesos y Definición de los Indicadores de Gestión a ser utilizados en el Modelo de Remuneración Variable.	
Entidad beneficiaria: Carseg - Hunter Dirección: Cdla. Vernaza Norte Mz. 21 Tiempo de participación: Desde (m/a): Enero, 2004 Hasta: (m/a): Diciembre, 2004	Descripción y Datos Cuantitativos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevamiento de la estructura organizacional de la institución para alinear el proyecto hacia las metas y estrategias organizacionales. ▪ Relevamiento, análisis y documentación de los diferentes procesos y procedimientos de la organización. ▪ Identificación, selección y definición de indicadores de gestión que permitan monitorear el desempeño del personal. ▪ Diseño de un modelo de remuneración variable que permita a la organización alcanzar equidad interna y competitividad externa. <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 25,000.00 (Veinte y cinco mil dólares americanos).</p>
Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza	

Nombre del estudio o proyecto: Diseño de un Modelo de Remuneración Variable y Definición de los Indicadores de Gestión.	
Entidad beneficiaria: Datafast	Descripción y Datos Cuantitativos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevamiento de la estrategia organizacional de la institución para alinear el proyecto hacia las metas y estrategias organizacionales. ▪ Identificación, selección y definición de indicadores de gestión que permitan monitorear el desempeño del personal de la institución ▪ Diseño de un modelo de remuneración variable que permita a la institución alcanzar equidad interna y competitividad externa. <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 21,900 (Veintiún mil novecientos dólares americanos)</p>
Dirección: Av. 9 de Octubre 416 y Chile	
Tiempo de participación: Desde (m/a): Agosto, 2007 Hasta: (m/a): Noviembre, 2007	
Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza	

Nombre del estudio o proyecto: Diagnóstico Situacional y Propuesta de Fortalecimiento, Rediseño de la Estructura Organizacional y Auditoría de Gestión de la Dirección de Medio Ambiente.	
Entidad beneficiaria: M.I. Municipalidad de Guayaquil	Descripción y Datos Cuantitativos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevamiento de la estrategia organizacional de la Dirección para alinear el proyecto hacia las metas y estrategias organizacionales. ▪ Realizar un Diagnóstico de la Situación Actual de los departamentos de la Dirección de Medio Ambiente para determinar el dimensionamiento y racionalización de la estructura organizacional. ▪ Diseño y documentación de la estructura organizacional. ▪ Plan de implementación para los diferentes entregables y subsistemas del Proyecto <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 12,500.00 (Doce mil quinientos dólares americanos).</p>
Dirección: Malecón y 10 de Agosto	
Tiempo de participación: Desde (m/a): Octubre, 2002 Hasta: (m/a): Abril, 2003	
Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza	

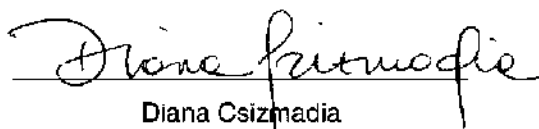
Nombre del estudio o proyecto: Clasificación y Valoración de Cargos, Definición de Políticas Salariales y Diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias	
	Descripción y Datos Cuantitativos: Elaboración del manual de Valoración de los

<p>Entidad beneficiaria: Almacenes De Prati S.A.</p> <p>Dirección: Luque 502 y Boyacá</p> <p>Tiempo de participación: Desde (m/a): Octubre, 2002 Hasta: (m/a): Abril, 2003</p>	<p>cargos tipo utilizando la metodología SEPP Sistema de Evaluación por Puntos de PwC AG; Diseño de un conjunto de políticas de compensaciones remunerativas diferenciadas válidas y estables en el tiempo. Diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias 360°. Diseño de un modelo de Remuneración Variable</p> <p>Identificación, selección y definición de indicadores de gestión que permitan monitorear el desempeño del personal de la institución.</p> <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 11,600.00 (Once mil seiscientos dólares americanos).</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza</p>	

<p>Nombre del estudio o proyecto: Planeación Estratégica y Elaboración de los Subsistemas de Recursos Humanos</p>	
<p>Entidad beneficiaria: Compañía de Generación Hidroeléctrica Paute – Hidropaute S.A.</p> <p>Dirección: Panamericana Norte Km. 7 (Capulispamba)</p> <p>Tiempo de participación: Desde (m/a): Marzo, 2000 Hasta: (m/a): Marzo, 2001</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos: Relevamiento de información sobre la industria, entorno y análisis FODA. Diseño del taller de Planificación Estratégica Definición de la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos. Definición de Factores Críticos de Éxito y Valores de la Empresa. Documentación de los subsistemas de Recursos Humanos: Inducción, Capacitación, Evaluación del Desempeño y Compensaciones.</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza</p>	<p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 11,500 (Once mil quinientos dólares americanos)</p>

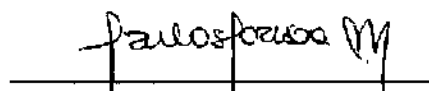
8. Pertenzo al personal de planta de la consultora PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales desde Mayo 4 de 1998 hasta la fecha.

Declaro bajo juramento que toda la información aquí consignada corresponde a la verdad y adjunto los certificados correspondientes.

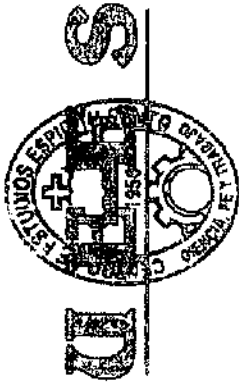

 Diana Csizmadia

QUITO, 28 OCTUBRE 2003

Lugar y fecha


 Representante Legal o Único

Universidad de Especialidades Espíritu Santo



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

La Facultad de Economía y Ciencias Empresariales

En nombre de la República del Ecuador
y por la autoridad de la Ley declara que habiendo el/la Sr.(ta)

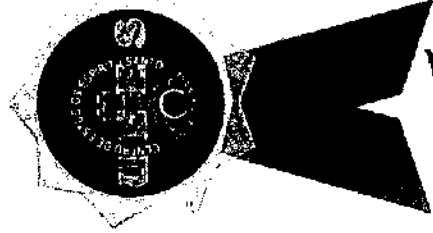
Diana Guzmán Viteri

cumplido con todos los requisitos previstos para su incorporación,
le otorga el título de

Ingeniero en Ciencias Empresariales
con especialización en *Gestión Empresarial*

para que como tal, le sean reconocidos los derechos que por Ley le corresponden

Hecho en Guayaquil - Ecuador, a los 18 días del mes de *Junio* de 1999 bajo el sello de
la Institución, firmada por el Decano, autorizado por el Rector y certificado por el Secretario General



[Signature]
Decano

[Signature]
Rector

[Signature]
Secretario General





INCAE

otorga el presente certificado a

Diana T. Csizmadia Viteri

por cuanto ha completado los requisitos del seminario

Gerencia de Recursos Humanos: ¿Una Ventaja Competitiva?

impartido por este Instituto, del 11 al 15 de marzo, 2002.

Dado en la ciudad de Alajuela, Costa Rica

Enrique Ogliastrri
Enrique Ogliastrri
Profesor Líder



Roberto Artavia

Roberto Artavia López
Rector

CURRICULUM VITAE DEL PERSONAL TÉCNICO PRINCIPAL

- 1. **Nombres Completos:** Jazmín María Torres Alvarado
- 2. **Lugar y Fecha de Nacimiento:** Guayaquil, 9 de Marzo de 1964
- 3. **Nacionalidad:** Ecuatoriana

4. Título profesional:	Universidad	Fecha de Graduación
Analista de Sistemas de Información	Escuela Superior Politécnica del Litoral	1989
Licenciada en Sistemas de Información	Escuela Superior Politécnica del Litoral	2001
Certified Information System Audit	Information System Audit and Control Association	2005

5. Especialización académica (Doctorado, Maestría o Diplomado)	Universidad	Fecha de Graduación
Maestría en Administración de Empresas	Universidad Santa María de Chile	Egresada 2007

- 6. **Actividad o función que desarrollará en el estudio o proyecto:**
Gerente de Proyecto a cargo de la Etapa de Metodología que sustente el Soporte Tecnológico.

7. **Experiencia profesional**

7.1. **Experiencia General en consultoría (en cualquier sector, área o especialidad)**

Nombre del estudio o proyecto: PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales	
Entidad beneficiaria: PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales Dirección: Carchi 702 y 9 de Octubre, Guayaquil Tiempo de participación: Desde (m/a): Diciembre, 2001 Hasta: (m/a): Actualidad	Gerente del área de System Process Assurance. Encargada de coordinar los servicios de auditoría de sistemas como soporte de la auditoría financiera. Evaluación de los riesgos propios del ambiente de sistemas y definición de planes de trabajo. Preparación de informes especificando recomendaciones de control orientadas a solucionar deficiencias de control identificadas en los clientes.
Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza	Desarrollo de proyectos de consultoría de sistemas que involucren mejoramiento de tecnología, como también mejoras en términos de controles y seguridades.

CWMM

7.2. Experiencia Especifica (actividades de naturaleza o características técnicas similares a las que el profesional ejecutará en el estudio o proyecto a contratarse)

Nombre del estudio o proyecto: Diagnóstico del área de Tecnología de Información	
Entidad beneficiaria: Banco Bolivariano Dirección: Junín #200 y Panamá Tiempo de participación: Desde (m/a): Junio 2006 Hasta: (m/a): Enero 2007	Descripción y Datos Cuantitativos: Diagnóstico del área de Tecnología de Información de acuerdo a lo establecido por la norma de la Superintendencia de Bancos y Seguros, y apoyo al Banco en el desarrollo de dos pilotos de Riesgo Operativo.
Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza	El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 94,080.00 (Noventa y cuatro mil ochenta dólares americanos).

Nombre del estudio o proyecto: Validación de Controles Generales de sus Sistemas de Información.	
Entidad beneficiaria: UBESA – Unión de Bananeros Ecuatorianos – Dole Dirección: Av. Las Monjas 10 y Av. C. J. Arosemena Tiempo de participación: Desde (m/a): Agosto 2007 Hasta: (m/a): Septiembre 2007	Descripción y Datos Cuantitativos: Validación de controles generales del área de Sistemas relacionada a seguridad de datos, operaciones del computador, administración de cambios, administración de cambios, administración de computación de usuario final y administración de terceros. Auditoría de la administración de seguridades en el ciclo de cuentas por pagar, acceso a programas y transacciones relacionadas y revisión de usuarios con privilegios especiales.
Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza Montero	El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 20,000 (Veinte mil dólares americanos)

Nombre del estudio o proyecto: Diagnóstico de Procesos, Riesgos y Controles para el área de Sistemas de la Compañía.

Coorpy

<p>Entidad beneficiaria: Ecuavisa</p> <p>Dirección: Centro del Carmen S/N</p> <p>Tiempo de participación:</p> <p>Desde (m/a): Septiembre 2007 Hasta: (m/a): Enero 2008</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos:</p> <p>El proyecto consiste en evaluar los controles generales implementados en el ambiente de sistemas, evaluación de seguridades implementadas en el Servidor principal, ejecución de pruebas de auditoría con apoyo del computador, utilizando la información del cliente (CAAT'S), análisis de los riesgos y controles del proceso de comercialización, revisión de la consistencia de los perfiles de usuario y la validación de los controles implementados por la administración.</p> <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 19,000 (Diecinueve mil dólares americanos)</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe:</p> <p>Carlos Loaiza Montero</p>	

<p>Nombre del estudio o proyecto: Auditoria de Sistemas</p>	
<p>Entidad beneficiaria: Banco del Pacífico</p> <p>Dirección: P. Icaza 200 E/Pichincha y Pedro Carbo.</p> <p>Tiempo de participación:</p> <p>Las revisiones se han desarrollado en los periodos 2003, 2004 y 2005.</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos:</p> <p>Validación de controles generales del área de Sistemas; levantamiento de información sobre ambiente tecnológico; evaluación y validación de controles generales como: accesos a programas y datos, cambios a programas, operaciones computarizadas, revisión técnica de seguridades en base de datos y sistemas operativos. Validación de consistencia de información almacenada en el sistema aplicativo mediante pruebas de reprocesos.</p> <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 15,000 (Quince mil dólares americanos)</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe:</p> <p>Carlos Loaiza Montero</p>	

<p>Nombre del estudio o proyecto: Validación de controles generales de sistemas.</p>	
<p>Entidad beneficiaria: Grupo Berlin</p> <p>Dirección: Av. Las Monjas 10 y Av. C.J. Arosemena Edf. Berlín</p> <p>Tiempo de participación:</p> <p>Las revisiones se las realizó en los periodos de los años 2002, 2003 y 2004</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos:</p> <p>Levantamientos de información sobre la situación del ambiente tecnológico, evaluación de controles generales del computador, acceso a programas y datos, cambio de programas, operaciones computarizadas. Diseño y ejecución de pruebas de reproceso asistido por computadora a fin de validar la consistencia de la información almacenada en</p>

CUART

<p>Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza Montero</p>	<p>los sistemas aplicativos. El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 15,000 (Quince mil dólares americanos)</p>
---	---

<p>Nombre del estudio o proyecto: Auditoria de Sistemas como parte del soporte de la auditoria financiera.</p>	
<p>Entidad beneficiaria: Aguas de Samborondón – AMAGUA CEM Dirección: Km. 10 vía Samborondón, junto al Cuerpo de Bomberos Tiempo de participación: Las revisiones se las realizó en los periodos de los años 2005, 2006 y 2007.</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos: El proyecto consiste en coordinar y supervisar la ejecución de las pruebas para apoyar a la auditoria financiera. En este contexto realizamos la evaluación de los controles generales implementados en el ambiente de sistemas, evaluación de seguridades implementadas en el Servidor Principal, ejecución de pruebas de auditoria con apoyo del computador, utilizando la información del cliente (CAAT'S). El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 15,000 (Quince mil dólares americanos)</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza Montero</p>	

<p>Nombre del estudio o proyecto: Auditoria de Sistemas como parte del soporte de la Auditoria Financiera</p>	
<p>Entidad beneficiaria: Banco Bolivariano Dirección: Junín 200 y Panamá Tiempo de participación: Las revisiones se han desarrollado en los periodos 2006 y 2007.</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos: Validación de controles generales del área de Sistemas; levantamiento de información sobre ambiente tecnológico; evaluación y validación de controles generales como: accesos a programas y datos, cambios a programas, operaciones computarizadas, revisión técnica de seguridades en base de datos y sistemas operativos. Validación de consistencia de información almacenada en el sistema aplicativo mediante pruebas de re-procesos. El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 10,000 (Diez mil dólares americanos)</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza Montero</p>	

Nombre del estudio o proyecto: Auditoria de Sistemas como parte del soporte de la Auditoría Financiera.	
Entidad beneficiaria: Interagua Dirección: Av. José Rodríguez Bonin, prolongación Av. Portete. Tiempo de participación: Las revisiones se han desarrollado en los periodos 2006 y 2007	Descripción y Datos Cuantitativos: Coordinar y supervisar la ejecución de las pruebas para apoyar a la auditoría financiera. En este contexto realizamos la evaluación de los controles generales implementados en el ambiente de sistemas, evaluación de seguridades implementadas en el Servidor principal, ejecución de pruebas de auditoria con apoyo del computador, utilizando la información del cliente (CAAT'S). El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 10,000 (Diez mil dólares americanos)
Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza Montero	

8. Perteneczo al personal de planta de la consultora PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales desde Diciembre 1 de 1991 hasta la actualidad.

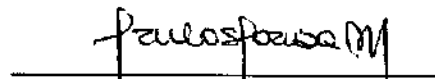
Declaro bajo juramento que toda la información aquí consignada corresponde a la verdad y adjunto los certificados correspondientes.



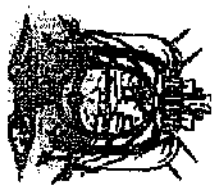
Jazmín Torres

QUITO, 28 OCTUBRE 2008

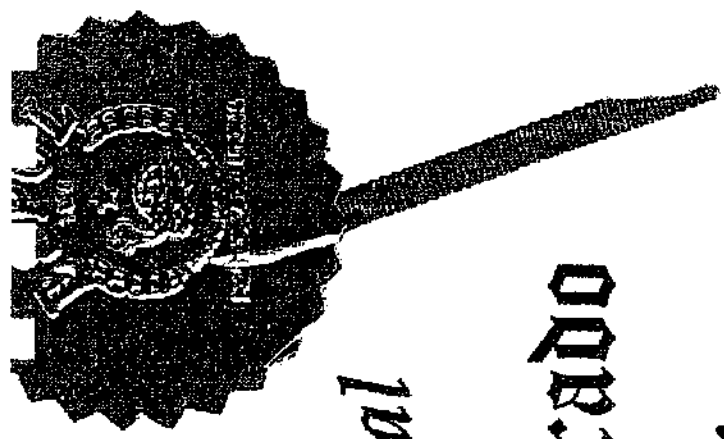
Lugar y fecha



Representante Legal o Único



La República del Ecuador
en su nombre y por autoridad de la Ley,



La Escuela Superior Politécnica del Litoral
confiere a
Jazmín María H. Torres Albarado
el título de
Licenciada en Sistemas de Información

140

Con todos los honores, privilegios y derechos que le corresponden.
Por cuanto ha cumplido con los planes de estudios de la Facultad de Ingeniería en Electricidad y Computación y más requisitos exigidos por la Ley, Estatuto y Reglamentos, en Guayaquil, a los veintisiete días del mes de julio del año dos mil uno.

Ing. Víctor Bastidas Jiménez
RECTOR

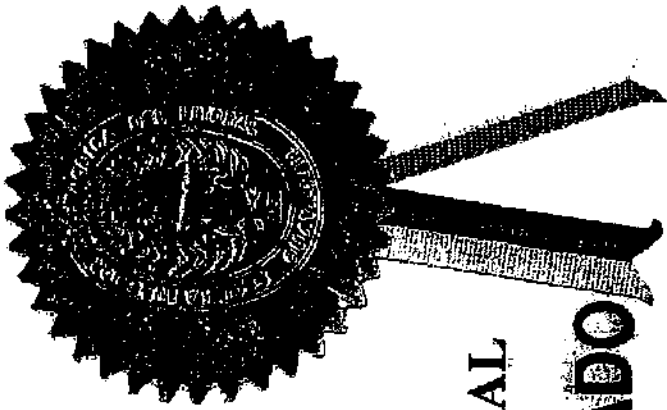


Dr. Cristóbal Merá Gencón
DECANO



COMIZ

LA REPUBLICA DEL ECUADOR



EN SU NOMBRE Y POR AUTORIDAD DE LA LEY

LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS

CONFIERE A:

EL TÍTULO DE:

141
POR CUANTO HA CUMPLIDO CON LOS REQUISITOS DE LA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMPUTACION DE LA ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL Y MAS REQUISITOS EXIGIDOS POR LA LEY, ESTATUTOS Y REGLAMIENTOS DADO Y FIRMADO POR EL RECTOR Y COORDINADOR DE LA ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMPUTACION Y SELLADO POR LA SECRETARIA DE LA INSTITUCION, EN GUAYAQUIL, A LOS VEINTICHO DIAS DEL MES DE JULIO DE MIL NOVECIENTOS OCHENTA Y NUEVE.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

REFRENDADO AL FOLIO 162-2 DEL LIBRO

RESPECTIVO.

GUAYAQUIL, 28 de Julio de 1989

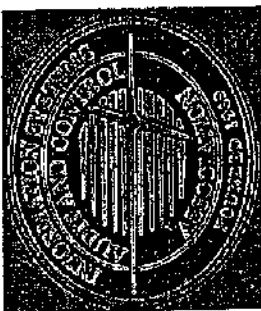
.....
LICDO. JAIME VELIZ LITARDO
SECRETARIO GENERAL

.....
ING. GUSTAVO GALINDO VELASCO
RECTOR

.....
ING. ALFREDO ALVAREZ GARDENAS
COORDINADOR DE LA ESCUELA
DE CIENCIAS DE LA COMPUTACION



CUA 7



INFORMATION SYSTEMS
AUDIT AND CONTROL ASSOCIATION

THIS IS TO CERTIFY THAT

Jazmin Torres Alvarado

HAS BEEN ADMITTED ON THIS DATE AS A MEMBER
OF THE ASSOCIATION AND IS ENTITLED
TO ALL RIGHTS AND BENEFITS IN ACCORDANCE
WITH THE BYLAWS.



[Signature]
Notary Public

6 September 2002

*Information Systems
Audit and Control
Association*



glory

INFORMATION SYSTEMS AUDIT AND CONTROL ASSOCIATION®

hereby certifies that

JAZMIN M. TORRES

has successfully met all requirements and is qualified as a

Certified Information Systems Auditor™

in witness whereof, we have subscribed our signatures to this certificate

Requirements include prerequisite professional experience; adherence to the ISACA Code of Professional Ethics and continuing professional education policy; and passage of the CISA exam

GRANTED THIS DAY: 26 September 2005 EXPIRATION DATE: 31 January 2009

CERTIFICATE NUMBER 0542735



Everett C. Johnson

EVERETT C. JOHNSON
INTERNATIONAL PRESIDENT

Richard Brisebois

RICHARD BRISEBOIS
CHAIR, CERTIFICATION BOARD



05/12

Nombre del estudio o proyecto: Diagnóstico Global del área de Tecnología de Información	
Entidad beneficiaria: FARCOMED Dirección: Espejo 635 y Montufar Tiempo de participación: Desde (m/a): Abril, 2007 Hasta: (m/a): Mayo, 2007	Descripción y Datos Cuantitativos: <p>Análisis de la situación del área de Tecnología con respecto a las prácticas de administración de riesgo tecnológico para conocer la planificación estratégica de tecnología existente, procedimientos para la operación y el uso de instalaciones de procesamiento de la información, administración de seguridad, requerimientos contractuales con terceros, políticas, procesos y procedimientos para adquisición, implementación, desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones. Apoyar en la elaboración de un plan de acción para alcanzar objetivos en menor plazo.</p> <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 27,500 (Veinte siete mil quinientos dólares americanos)</p>
Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza Montero	

Nombre del estudio o proyecto: Rediseño y documentación de procesos y definición de los indicadores de gestión ha ser utilizados en el Modelo de Remuneración Variable.	
Entidad beneficiaria: Carseg - Hunter Dirección: Cda. Vernaza Norte Mz. 21 Tiempo de participación: Desde (m/a): Enero 2004 Hasta: (m/a): Diciembre 2004	Descripción y Datos Cuantitativos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevamiento de la estructura organizacional de la institución para alinear el proyecto hacia las metas y estrategias organizacionales. • Relevamiento, análisis y documentación de los diferentes procesos y procedimientos de la organización. ▪ Identificación, selección y definición de indicadores de gestión que permitan monitorear el desempeño del personal. ▪ Diseño de un modelo de remuneración variable que permita a la organización alcanzar equidad interna y competitividad externa. <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 25,000.00 (Veinte y cinco mil dólares americanos).</p>
Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza Montero	

Nombre del estudio o proyecto: Medición de Cargas de Trabajo

<p>Entidad beneficiaria: M.I. Municipalidad de Guayaquil</p> <p>Dirección: Pichincha 605 entre Clemente Ballén y 10 de Agosto</p> <p>Tiempo de participación:</p> <p>Desde (m/a): Noviembre 2004 Hasta: (m/a): Mayo 2005</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos:</p> <p>Relevamiento de la estrategia organizacional de la institución para alinear el proyecto hacia las metas y estrategias organizacionales. Elaboración de sistemas de indicadores de gestión. Medición de las cargas de trabajo de las principales direcciones a fin de racionalizar el pago de horas extraordinarias.</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe:</p> <p>Carlos Loaiza Montero</p>	<p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 22,000 (Veintidós mil dólares americanos).</p>

<p>Nombre del estudio o proyecto: Validación de Controles Generales de sus Sistemas de Información.</p>	
<p>Entidad beneficiaria: UBESA – Unión de Bananeros Ecuatorianos</p> <p>Dirección: Av. Las Monjas 10 y Av. C. J. Arosemena</p> <p>Tiempo de participación:</p> <p>Desde (m/a): Agosto 2007 Hasta: (m/a): Septiembre 2007</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos:</p> <p>Validación de controles generales del área de Sistemas relacionada a seguridad de datos, operaciones del computador, administración de cambios, administración de computación de usuario final y administración de terceros. Auditoría de la administración de seguridades en el ciclo de cuentas por pagar, acceso a programas y transacciones relacionadas y revisión de usuarios con privilegios especiales.</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe:</p> <p>Carlos Loaiza Montero</p>	<p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 20,000 (Veinte mil dólares americanos).</p>

<p>Nombre del estudio o proyecto: Diagnóstico de Procesos, Riesgos y Controles para el área de Sistemas de la Compañía.</p>	
<p>Entidad beneficiaria: Banco del Pacífico</p> <p>Dirección: P. Icaza 200 E/Pichincha y Pedro Carbo.</p> <p>Tiempo de participación:</p> <p>Las revisiones se han desarrollado en los periodos 2003, 2004 y 2005.</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos:</p> <p>Validación de controles generales del área de Sistemas; levantamiento de información sobre ambiente tecnológico; evaluación y validación de controles generales como: accesos a programas y datos, cambios a programas, operaciones computarizadas, revisión técnica de seguridades en base de datos y sistemas</p>

<p>Nombre del Supervisor o Jefe:</p> <p>Carlos Loaiza Montero</p>	<p>operativos. Validación de consistencia de información almacenada en el sistema aplicativo mediante pruebas de reprocesos.</p> <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 15,000 (Quince mil dólares americanos).</p>
--	---

<p>Nombre del estudio o proyecto: Validación de controles generales de sistemas.</p>	
<p>Entidad beneficiaria: Grupo Berlin</p> <p>Dirección: Av. Las Monjas 10 y Av. C.J. Arosemena Edf. Berlin</p> <p>Tiempo de participación:</p> <p>Las revisiones se las realizó en los periodos de los años 2002, 2003 y 2004</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos:</p> <p>Levantamientos de información sobre la situación del ambiente tecnológico, evaluación de controles generales del computador, acceso a programas y datos, cambio de programas, operaciones computarizadas.</p> <p>Diseño y ejecución de pruebas de reproceso asistido por computadora a fin de validar la consistencia de la información almacenada en los sistemas aplicativos.</p> <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 15,000 (Quince mil dólares americanos).</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe:</p> <p>Carlos Loaiza Montero</p>	

<p>Nombre del estudio o proyecto: Auditoria de Sistemas como parte del soporte de la auditoria financiera.</p>	
<p>Entidad beneficiaria: Aguas de Samboronón - Amagua CEM</p> <p>Dirección: Km. 10 via Samborondón, junto al Cuerpo de Bomberos</p> <p>Tiempo de participación:</p> <p>Las revisiones se las realizó en los periodos de los años 2005, 2006 y 2007.</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos:</p> <p>El proyecto consiste en coordinar y supervisar la ejecución de las pruebas para apoyar a la auditoria financiera. En este contexto realizamos la evaluación de los controles generales implementados en el ambiente de sistemas, evaluación de seguridades implementadas en el Servidor Principal, ejecución de pruebas de auditoria con apoyo del computador, utilizando la información del cliente (CAAT'S).</p> <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 15,000 (Quince mil dólares americanos).</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe:</p> <p>Carlos Loaiza Montero</p>	

Nombre del estudio o proyecto: Diagnóstico de Procesos, Riesgos y Controles para el área de Sistemas de la Compañía.	
Entidad beneficiaria: Ecuavisa Dirección: Centro del Carmen S/N Tiempo de participación: Desde (m/a): Septiembre 2007 Hasta: (m/a): Enero 2008	Descripción y Datos Cuantitativos: El proyecto consiste en evaluar los controles generales implementados en el ambiente de sistemas, evaluación de seguridades implementadas en el Servidor principal, ejecución de pruebas de auditoría con apoyo del computador, utilizando la información del cliente (CAAT'S), análisis de los riesgos y controles del proceso de comercialización, revisión de la consistencia de los perfiles de usuario y la validación de los controles implementados por la administración. El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 10,000 (Diez mil dólares americanos).
Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza Montero	

Nombre del estudio o proyecto: Auditoría de Sistemas como parte del soporte de la Auditoría Financiera.	
Entidad beneficiaria: International Water Services Ltda. - Interagua Dirección: Av. José Rodríguez Bonin, prolongación Av. Portete. Tiempo de participación: Las revisiones se han desarrollado en los periodos 2006 y 2007	Descripción y Datos Cuantitativos: Coordinar y supervisar la ejecución de las pruebas para apoyar a la auditoría financiera. En este contexto realizamos la evaluación de los controles generales implementados en el ambiente de sistemas, evaluación de seguridades implementadas en el Servidor principal, ejecución de pruebas de auditoría con apoyo del computador, utilizando la información del cliente (CAAT'S). El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 10,000 (Diez mil dólares americanos).
Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza Montero	

Nombre del estudio o proyecto: Auditoría de Sistemas como parte del soporte de la Auditoría Financiera	
Entidad beneficiaria: Banco Bolivariano Dirección: Junín 200 y Panamá Tiempo de participación: Las revisiones se han desarrollado en los periodos 2006 y 2007	Descripción y Datos Cuantitativos: Validación de controles generales del área de Sistemas; levantamiento de información sobre ambiente tecnológico; evaluación y validación de controles generales como: accesos a programas y datos, cambios a programas, operaciones computarizadas, revisión técnica de seguridades en base de datos y sistemas

<p>Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza Montero</p>	<p>operativos. Validación de consistencia de información almacenada en el sistema aplicativo mediante pruebas de re-procesos. El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 10,000 (Diez mil dólares americanos)</p>
---	---

<p>Nombre del estudio o proyecto: Auditoria de Sistemas como parte del soporte de la auditoria financiera.</p>	
<p>Entidad beneficiaria: Banco Territorial Dirección: P. Icaza 115 y Pichincha Tiempo de participación: Las revisiones se las realizó en los periodos de los años 2006 y 2007</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos: El proyecto consiste en coordinar y supervisar la ejecución de las pruebas para apoyar a la auditoria financiera. En este contexto realizamos la evaluación de los controles generales implementados en el ambiente de sistemas, evaluación de seguridades implementadas en el Servidor Principal, ejecución de pruebas de auditoria con apoyo del computador, utilizando la información del cliente (CAAT'S). El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 10,000 (Diez mil dólares americanos).</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza Montero</p>	

8. Perteneczo al personal de planta de la consultora PricewaterhouseCoopers Asesorces Gerenciales desde Junio 17 de 1992 hasta Agosto 8 de 1995 y reingresé Febrero 1 del 2004.

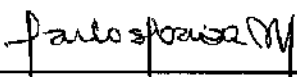
Declaro bajo juramento que toda la Información aquí consignada corresponde a la verdad y adjunto los certificados correspondientes.



 María Augusta Donoso

QUITO, 29 OCTUBRE 2008

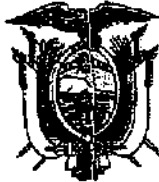
 Lugar y fecha



 Representante Legal o Unido

Clary

HOTELERIA DEL EJERCITO
13
QUITO - ECUADOR



REPUBLICA DEL ECUADOR

La Escuela Politécnica del Ejército

en nombre de la República y por autoridad de la Ley, hace notorio que a la..... Señorita.....

María Augusta Donoso Cueva

Por haber culminado sus estudios en LA FACULTAD DE INGENIERIA DE SISTEMAS

y cumplidos los requisitos legales y reglamentarios, se le confirió el grado de:

INGENIERO DE SISTEMAS

en fe de lo cual, se le expide el correspondiente

TITULO

En Quito, a 29 de Noviembre de 1996

EL DECANO
[Firma]
ING. MARIO B. RON E. M.Sc.

EL SECRETARIO ACADÉMICO
[Firma]
DR. ISAAC ZEAS G.
EL DIRECTOR
[Firma]
ING. CARLOS BALAZAR ROBESA
GRNL. E.M.C.

EL VICERECTOR ACADÉMICO
[Firma]
ING. JORGE VERGARA O.
GRNL. E.M. (S.P.)

SECRETARIA GENERAL
El presente Título, queda inscrito con el N° 2895 folios
N° 936 del Libro de Inscripciones de la Escuela
Politécnica del Ejército.
Santiago, 6 de ENERO de 1998
SECRETARIA GENERAL
DR. CARLOS ORBE CARDENAS

NOTARIA TERCERA DEL CANTON QUITO: De acuerdo con el poder otorgado por el Sr. Notario Gerardo Flor Cisneros de la ley Notarial CERTIFICADO que la copia que reproduce, que consiste de 03 folios, es reproducción exacta del documento presentado ante el Sr. Notario. Quito a 29 de Oct 2008

DR. GERMAN FLOR CISNEROS
Notario Tercero Suplente del Cantón Quito

[Firma]

Dirección: Av Amazonas N35-211 y Japón, Quito Tiempo de participación: Desde (m/a): Mayo, 2008 Hasta: (m/a): Octubre, 2008	Responsabilidad Social Corporativa utilizando los principios del Global Reporting Initiative. El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 48,000.00 (Cuarenta y ocho mil dólares americanos).
Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza	

Nombre del estudio o proyecto: Desarrollo de un Modelo Gerencial de Costos	
Entidad beneficiaria: Mariscos de Exportación, MARDEX S.A. Dirección: Ave. 102, Los Esteros Manta Tiempo de participación: Desde (m/a): Julio / 2008 Hasta: (m/a): Octubre / 2008	Descripción y Datos Cuantitativos: Análisis de los procesos productivos de la empresa y definición de un modelo de costeo del producto basado en actividades. El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 41,600.00 (Cuarenta y un mil seiscientos dólares americanos).
Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza	

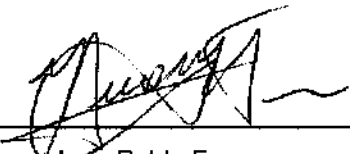
Nombre del estudio o proyecto: Reingeniería del Proceso Comercial Corporativo	
Entidad beneficiaria: Yanbal Internacional Dirección: Deerfield Beach, FL, USA Tiempo de participación; Desde (m/a): Enero / 2000 Hasta: (m/a): Agosto / 2004	Descripción y Datos Cuantitativos: Reingeniería de los procesos del área comercial: Ingreso de órdenes, facturación, crédito y cobranza, distribución y servicio al cliente; e implementación de una solución tecnológica para administrar estos procesos. El alcance del proyecto fueron todas las unidades de negocio de Yanbal Internacional (8 países).
Nombre del Supervisor o Jefe: Juan Carlos Rodríguez	

Nombre del estudio o proyecto: Gerente de Customer Supply Chain	
Entidad beneficiaria: Kraft Foods del Ecuador Dirección: Av. 10 de Agosto y Naciones Unidas Tiempo de participación; Desde (m/a): Noviembre / 2005 Hasta: (m/a): Marzo / 2007	Descripción y Datos Cuantitativos: Responsable del control y mejoramiento de las áreas de Planificación y Atención al Cliente, mis funciones incluyeron el mejoramiento y control de los procesos de las áreas a mi cargo.
Nombre del Supervisor o Jefe: Vinicio Ríos	

copy

8. Pertenezco al personal de planta de la consultora PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales desde el 1 de Abril del 2007 hasta la fecha.


Declaro bajo juramento que toda la información aquí consignada corresponde a la verdad y adjunto los certificados correspondientes.



Juan Pablo Franco

QUITO, 29 DE OCTUBRE 2008

Lugar y fecha



Representante Legal o Único

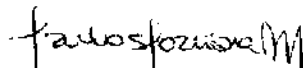
Guayaquil, 29 de Octubre del 2008

Señores
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS
Ciudad

De mis consideraciones,

Yo Carlos Loaiza Montero, Apoderado General de la firma PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales certifico que el Sr. Juan Pablo Franco posee experiencia en proyectos relacionados a Procesos e Indicadores de Gestión. Esta experiencia ha sido adquirida por Juan Pablo Franco durante su permanencia en nuestra Firma, como también en los trabajos desarrollados por el anteriormente. Se encuentra laborando en nuestra Firma como Gerente del Área de Consultoría en la ciudad de Quito desde el mes Abril del 2007.

Muy atentamente,


Ing. Carlos Loaiza Montero
Apoderado



REPUBLICA DEL ECUADOR



LA ESCUELA POLITECNICA NACIONAL

EN NOMBRE DE LA REPUBLICA Y POR AUTORIDAD DE LA LEY,

HACE NOTORIO QUE EL SEÑOR

JUAN PABLO FRANCO IRIGOYEN

DESPUÉS DE CURSAR SUS ESTUDIOS SEGÚN LAS DISPOSICIONES LEGALES,

APROBÓ LAS PRUEBAS PREVIAS A LA INVESTIDURA DE

INGENIERO

QUIMICO

POR TANTO SE LE CONFIRIÓ EL GRADO CORRESPONDIENTE EL DIA VIERNES 16 DE ABRIL DE 1993 SEGUN CONSTA EN EL LIBRO DE GRADOS, FOLIO 326, No. 4929

EN FE DE LO CUAL SE LE EXPIDE EL PRESENTE

TITULO

DE CONFORMIDAD CON LOS PRECEPTOS DE LA LEY Y DE LOS REGLAMENTOS,

EN LA CIUDAD DE SAN FRANCISCO DE QUITO, A 16 DE ABRIL DE 1993

EL RECTOR,

EL DECANO,

EL SECRETARIO,

[Firma de Edy Proaño]
[Firma de Rector]

[Firma de Secretario]

[Firma]

The Board of Trustees of the
University of Cincinnati

on the recommendation of the Faculty of the
Division of Graduate Studies and Research
of the University, does hereby confer upon

Juan Pablo Franco

the degree of

Master of Science

with all the rights and privileges appertaining thereto. Given at Cincinnati, Ohio
this thirtieth day of August, nineteen hundred and ninety-seven.



Wm. J. Starks
Chairman of the Board of Trustees

Benjamin Smith
Secretary of the Board of Trustees

Joseph A. Steyer
President of the University
Robert H. ...
Vice President for Research and
University Dean for Advanced Studies

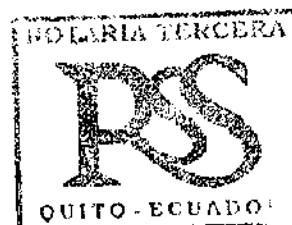


CLAWY



UNIVERSIDAD
INTERNACIONAL
ISEK

SECRETARIA GENERAL



CERTIFICADO

La Secretaría General de la Universidad Internacional SEK certifica que Don/Doña JUAN PABLO FRANCO IRIGOYEN, según registros académicos, ha cumplido con el p^énsum académico correspondiente a la MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS (MBA), en el mes de FEBRERO del 2007.

Dra. Tamara Ojeda A.
SECRETARIA GENERAL

Quito, a 10 de julio de 2007



SECRETARIA GENERAL

157

com

CAMPUS 'JUAN MONTALVO'

FRAY FRANCISCO COMTE Y CRUZ DE PIEDRA, MONASTERIO DE GUÁPULO APARTADO 17-21-19-22 - QUITO, ECUADOR
TEL: (593-2) 2223 688 - (593-2) 2225 972 - FAX: (593-2) 2223 689 - E-MAIL: UISEK.JM@UISEK.EDU.EC

<p>Nombre del estudio o proyecto: Diagnóstico y Rediseño de la Estructura Organizacional, Documentación del Manual de Descripción de Funciones y Perfiles de Cargos y Evaluación de Cargos Claves.</p>	
<p>Entidad beneficiaria: Banco de Guayaquil</p> <p>Dirección: Pichincha y P. Icaza</p> <p>Tiempo de participación: Desde (m/a): Septiembre, 2006 Hasta: (m/a): Junio, 2007</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevamiento de la estrategia organizacional de la institución para alinear el proyecto hacia las metas y estrategias organizacionales. ▪ Diseño y documentación de la estructura organizacional ▪ Definir y documentar las principales funciones y responsabilidades de cada área y cada cargo tipo del Banco, reflejando los resultados que cada uno de los cargos entrega a la entidad en términos de su misión y objetivos. ▪ Diseñar cada una de las áreas funcionales del Banco en función de su crecimiento y volumen de negocio. ▪ Evaluar a 30 ejecutivos claves del Banco en cuanto a su potencial y personalidad. ▪ Plan de implementación para los diferentes entregables del proyecto <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 120,000.00 (Ciento veinte mil dólares americanos).</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza</p>	

<p>Nombre del estudio o proyecto: Diagnóstico del área Financiera Contable, Documentación de Procesos y Procedimientos, Análisis de la Estructura Organizacional del Área Financiera Contable.</p>	
<p>Entidad beneficiaria: Corporación Samborondón / Corporación Celeste / Dismedsa</p> <p>Dirección: Vía Samborondón Km. 3 Urbanización Tornero</p> <p>Tiempo de participación: Desde (m/a): Octubre, 2007 Hasta: (m/a): Enero, 2008</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevamiento de la estrategia organizacional de la institución para alinear el proyecto hacia las metas y estrategias organizacionales. ▪ Diagnóstico del área Financiera Contable de la organización tomando como base las directrices organizacionales y las mejores prácticas de la industria. ▪ Relevamiento, análisis y documentación de los diferentes procesos y procedimientos de la organización. ▪ Análisis, diseño y documentación de la Estructura Organizacional. ▪ Plan de implementación para los diferentes entregables y recomendaciones del proyecto. <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 68,400 (Sesenta y ocho mil cuatrocientos dólares americanos)</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza</p>	

Nombre del estudio o proyecto: Clasificación y Valoración de Cargos y Definición de Políticas Salariales para manejo interno de la institución	
Entidad beneficiaria: Servicio de Rentas Internas Dirección: Salinas N17 – 203 y Santiago, Edificio Alhambra Tiempo de participación: Desde (m/a): Julio, 2007 Hasta: (m/a): Septiembre, 2007	Descripción y Datos Cuantitativos: Elaboración del manual de Valoración de los cargos tipo utilizando la metodología SEPP Sistema de Evaluación por Puntos de PwC AG; Diseño de un conjunto de políticas de compensaciones remunerativas diferenciadas válidas y estables en el tiempo. El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 38,500 (Treinta y ocho mil quinientos dólares americanos)
Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza	

Nombre del estudio o proyecto: Diagnóstico de Estructura Organizacional.	
Entidad beneficiaria: Oleoducto de Crudos Pesados – OCP Dirección: Amazonas y NN.UU Edificio La Previsora Tiempo de participación: Desde (m/a): Febrero, 2007 Hasta: (m/a): Marzo, 2007	Descripción y Datos Cuantitativos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevamiento de la estrategia organizacional de la institución para alinear el proyecto hacia las metas y estrategias organizacionales. ▪ Realizar un Diagnóstico de la Situación Actual de las áreas de Contabilidad y Operaciones de la institución tomando como base las directrices organizacionales y las mejores prácticas de la institución. ▪ Diseño y documentación de la estructura organizacional. ▪ Plan de implementación para los diferentes entregables y subsistemas del Proyecto El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 38,500.00 (Treinta y ocho mil quinientos dólares americanos).
Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza	

Nombre del estudio o proyecto: Diagnóstico Organizacional, Rediseño de la Estructura Organizacional y Documentación de Descripciones de Funciones y Perfiles de Cargos.	
Entidad beneficiaria: American Express – Banco de Guayaquil. Dirección: Pichincha y P. Icaza Tiempo de participación: Desde (m/a): Junio, 2006 Hasta: (m/a): Noviembre, 2006	Descripción y Datos Cuantitativos: Diagnóstico de la situación actual de la Unidad de Tarjetas de Crédito para determinar el dimensionamiento y racionalización de la estructura organizacional para los siguientes años entrantes. Documentación del Manual de Descripción y Perfiles de Cargos. El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 35,000.00 (Treinta y cinco mil dólares americanos).
Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza	

Nombre del estudio o proyecto: Consultoría Recurrente en Recursos Humanos e Identificación y Selección de Indicadores de Gestión para el Diseño de un Modelo de Remuneración Variable.	
Entidad beneficiaria: Corporación para la Promoción de Exportaciones e Inversiones - CORPEI Dirección: Av. de las Américas 406, Centro de Convenciones Simón Bolívar. Tiempo de participación: Desde (m/a): Enero, 2002 Hasta (m/a): Octubre, 2007	Descripción y Datos Cuantitativos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevamiento de la estructura organizacional de la institución para alinear el proyecto hacia las metas y estrategias organizacionales. ▪ Diseño y documentación de la estructura organizacional. ▪ Identificación, selección y definición de indicadores de gestión. ▪ Valoración de todos los cargos tipo aplicando el sistema SEPP de PwC AG ▪ Diseño de un modelo de remuneración variable. ▪ Elaboración del subsistema de Gestión y Evaluación del Desempeño ▪ Plan de implementación para los diferentes entregables y subsistemas del proyecto <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 29,800.00 (Veinte y nueve mil ochocientos dólares americanos).</p>
Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza	

Nombre del estudio o proyecto: Diagnóstico Organizacional y Evaluación de Ejecutivos del área de Contabilidad y Operaciones	
Entidad beneficiaria: Banco del Pacífico Dirección: P. Icaza No. 200 y Pichincha Tiempo de participación: Desde (m/a): Enero, 2006 Hasta (m/a): Septiembre, 2006	Descripción y Datos Cuantitativos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevamiento de la estrategia organizacional de la institución para alinear el proyecto hacia las metas y estrategias organizacionales. ▪ Realizar un Diagnóstico de la Situación Actual de las áreas de Contabilidad y Operaciones de la institución tomando como base las directrices organizacionales y las mejores prácticas de la institución. ▪ Diseño y documentación de la estructura organizacional. ▪ Plan de implementación para los diferentes entregables y subsistemas del Proyecto <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 28,000.00 (Veinte y ocho mil dólares americanos).</p>
Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza	

Nombre del estudio o proyecto: Rediseño y Documentación de Procesos y Definición de los Indicadores de Gestión a ser utilizados en el Modelo de Remuneración Variable.	
	Descripción y Datos Cuantitativos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevamiento de la estrategia organizacional de la institución para alinear

<p>Entidad beneficiaria: Carseg - Hunter</p> <p>Dirección: Cdla. Vernaza Norte Mz. 21</p> <p>Tiempo de participación: Desde (m/a): Enero, 2004 Hasta: (m/a): Diciembre, 2004</p>	<p>el proyecto hacia las metas y estrategias organizacionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevamiento, análisis y documentación de los diferentes procesos y procedimientos de la organización. ▪ Identificación, selección y definición de indicadores de gestión que permitan monitorear el desempeño del personal. ▪ Diseño de un modelo de remuneración variable que permita a la organización alcanzar equidad interna y competitividad externa. <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 25,000.00 (Veinte y cinco mil dólares americanos).</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza</p>	

<p>Nombre del estudio o proyecto: Diagnóstico Situacional y Propuesta de Fortalecimiento, Rediseño de la Estructura Organizacional y Auditoría de Gestión de la Dirección de Medio Ambiente.</p>	
<p>Entidad beneficiaria: M.I. Municipalidad de Guayaquil</p> <p>Dirección: Malecón y 10 de Agosto</p> <p>Tiempo de participación: Desde (m/a): Octubre, 2002 Hasta: (m/a): Abril, 2003</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevamiento de la estrategia organizacional de la Dirección para alinear el proyecto hacia las metas y estrategias organizacionales. ▪ Realizar un Diagnóstico de la Situación Actual de los departamentos de la Dirección de Medio Ambiente para determinar el dimensionamiento y racionalización de la estructura organizacional. ▪ Diseño y documentación de la estructura organizacional. ▪ Plan de implementación para los diferentes entregables y subsistemas del Proyecto <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 12,500.00 (Doce mil quinientos dólares americanos).</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza</p>	

<p>Nombre del estudio o proyecto: Clasificación y Valoración de Cargos, Definición de Políticas Salariales y Diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias</p>	
<p>Entidad beneficiaria: Almacenes De Prati S.A.</p> <p>Dirección: Luque 502 y Boyacá</p> <p>Tiempo de participación: Desde (m/a): Octubre, 2002 Hasta: (m/a): Abril, 2003</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos: Elaboración del manual de Valoración de los cargos tipo utilizando la metodología SEPP Sistema de Evaluación por Puntos de PwC AG; Diseño de un conjunto de políticas de compensaciones remunerativas diferenciadas válidas y estables en el tiempo. Diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias 360°.</p>

Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza	Diseño de un modelo de Remuneración Variable Identificación, selección y definición de indicadores de gestión que permitan monitorear el desempeño del personal de la institución. El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 11,600.00 (Once mil seiscientos dólares americanos).
--	---

Nombre del estudio o proyecto: Manual de Descripción de Cargos, Funciones y Perfiles y Rediseño de la Estructura Organizacional	
Entidad beneficiaria: Importadora Federal Dirección: Luque 319 y Chile Tiempo de participación: Desde (m/a): Enero, 2006 Hasta: (m/a): Abril, 2006	Descripción y Datos Cuantitativos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevamiento de la estrategia organizacional de la institución para alinear el proyecto hacia las metas y estrategias organizacionales. ▪ Análisis, diseño y documentación de la estructura organizacional. ▪ Documentación del manual de descripción de funciones y perfiles de cargo.
Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza	El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 6,700.00 (Seis mil setecientos dólares americanos).

Nombre del estudio o proyecto: Clasificación y Valoración de Cargos, Definición de Políticas Salariales.	
Entidad beneficiaria: Indura Dirección: Km. 14 ½ Vía a Daule Tiempo de participación: Desde (m/a): Enero, 2006 Hasta: (m/a): Febrero, 2006	Descripción y Datos Cuantitativos: Elaboración del manual de Valoración de los cargos tipo utilizando la metodología SEPP Sistema de Evaluación por Puntos de PwC AG; Diseño de un conjunto de políticas de compensaciones remunerativas diferenciadas válidas y estables en el tiempo.
Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza	Definición de las políticas acertadas para alcanzar equidad interna y competitividad externa. El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 4,900.00 (Cuatro mil novecientos dólares americanos).

Nombre del estudio o proyecto: Valoración de Cargos	
Entidad beneficiaria: Aguas de Samborondón – AMAGUA CEM Dirección: Km. 10 vía Samborondón	Descripción y Datos Cuantitativos: Elaboración del manual de Valoración de los cargos tipo utilizando la metodología SEPP Sistema de Evaluación por Puntos de PwC AG;

Tiempo de participación: Desde (m/a): Enero, 2006 Hasta (m/a): Febrero, 2006	Diseño de un conjunto de políticas de compensaciones remunerativas diferenciadas válidas y estables en el tiempo. Definición de las políticas acertadas para alcanzar equidad interna y competitividad externa.
Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza	El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 5,800.00 (Cinco mil ochocientos dólares americanos).

8. Perteneczo al personal de planta de la consultora PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales desde Agosto 1 del 2001 hasta la fecha.

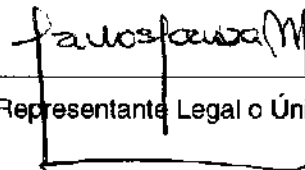
Declaro bajo juramento que toda la información aquí consignada corresponde a la verdad y adjunto los certificados correspondientes.



Cinthia Sotomayor

QUITO, 28 OCTUBRE 2008

Lugar y fecha



Representante Legal o Único

clary

Florida Atlantic University

has conferred on

Cynthia Isabel Sotomayer

the degree

Bachelor of Science

with a major in Management: Human Resource and Marketing: General

With all the rights and privileges thereunto appertaining. In Witness whereof, this diploma, duly signed, has been issued and the seal of the University affixed. Issued by the Board of

Regents of the State of Florida upon the recommendation of

The Faculty of the College of Business

Given at Boca Raton, this fifteenth day of December, 2000.



D. F. Antonese
President
Gene Collier
Dean of the College



John Bruce
Governor
Tom Pataky
Chairman Board of Regents

copy

Nombre del estudio o proyecto: Diagnóstico Global del área de Tecnología de Información	
Entidad beneficiaria: FARCOMED Dirección: Espejo 635 y Montúfar Tiempo de participación: Desde (m/a): Abril, 2007 Hasta: (m/a): Mayo, 2007	Descripción y Datos Cuantitativos: Análisis de la situación del área de Tecnología con respecto a las prácticas de administración de riesgo tecnológico para conocer la planificación estratégica de tecnología existente, procedimientos para la operación y el uso de instalaciones de procesamiento de la información, administración de seguridad, requerimientos contractuales con terceros, políticas, procesos y procedimientos para adquisición, implementación, desarrollo y mantenimiento de las aplicaciones. Apoyar en la elaboración de un plan de acción para alcanzar objetivos en menor plazo. El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 27,500 (Veinte siete mil quinientos dólares americanos)
Nombre del Supervisor o Jefe: Maria Augusta Donoso Cueva	

Nombre del estudio o proyecto: Validación de Controles Generales de sus Sistemas de Información.	
Entidad beneficiaria: UBESA – Unión de Bananeros Ecuatorianos Dirección: Av. Las Monjas 10 y Av. C. J. Arosemena Tiempo de participación: Desde (m/a): Agosto 2007 Hasta: (m/a): Septiembre 2007	Descripción y Datos Cuantitativos: Validación de controles generales del área de Sistemas relacionada a seguridad de datos, operaciones del computador, administración de cambios, administración de cambios, administración de computación de usuario final y administración de terceros. Auditoria de la administración de seguridades en el ciclo de cuentas por pagar, acceso a programas y transacciones relacionadas y revisión de usuarios con privilegios especiales. El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 20,000 (Veinte mil dólares americanos).
Nombre del Supervisor o Jefe: Maria Augusta Donoso Cueva	

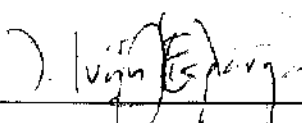
Nombre del estudio o proyecto: Diagnóstico de Procesos, Riesgos y Controles para el área de Sistemas de la Compañía.

<p>Entidad beneficiaria: Banco del Pacífico</p> <p>Dirección: P. Icaza 200 E/Pichincha y Pedro Carbo.</p> <p>Tiempo de participación:</p> <p>Las revisiones se han desarrollado en los periodos 2003, 2004 y 2005.</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos:</p> <p>Validación de controles generales del área de Sistemas; levantamiento de información sobre ambiente tecnológico; evaluación y validación de controles generales como: accesos a programas y datos, cambios a programas, operaciones computarizadas, revisión técnica de seguridades en base de datos y sistemas operativos. Validación de consistencia de información almacenada en el sistema aplicativo mediante pruebas de reprocesos.</p> <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 15,000 (Quince mil dólares americanos).</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe:</p> <p>Carlos Loaiza Montero</p>	

<p>Nombre del estudio o proyecto: Diagnóstico de Procesos, Riesgos y Controles para el área de Sistemas de la Compañía.</p>	
<p>Entidad beneficiaria: Ecuavisa</p> <p>Dirección: Centro del Carmen S/N</p> <p>Tiempo de participación:</p> <p>Desde (m/a): Septiembre 2007 Hasta (m/a): Enero 2008</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos:</p> <p>El proyecto consiste en evaluar los controles generales implementados en el ambiente de sistemas, evaluación de seguridades implementadas en el Servidor principal, ejecución de pruebas de auditoría con apoyo del computador, utilizando la información del cliente (CAAT'S), análisis de los riesgos y controles del proceso de comercialización, revisión de la consistencia de los perfiles de usuario y la validación de los controles implementados por la administración.</p> <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 10,000 (Diez mil dólares americanos).</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe:</p> <p>Carlos Loaiza Montero</p>	

8. Pertenezco al personal de planta de la consultora PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales desde el 1 de Diciembre del 2004 hasta la fecha.


Declaro bajo juramento que toda la información aquí consignada corresponde a la verdad y adjunto los certificados correspondientes.



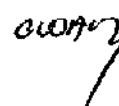
 Jorge Esparza

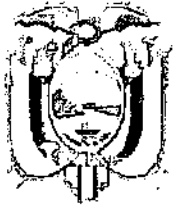
QUITO, 24 OCTUBRE 2008

 Lugar y fecha



 Representante Legal o Único





REPUBLICA DEL ECUADOR



LA ESCUELA POLITECNICA NACIONAL

EN NOMBRE DE LA REPUBLICA Y POR AUTORIDAD DE LA LEY,
HACE NOTORIO QUE EL SEÑOR

Jorge Iván Esparza Serrano

DESPUES DE CURSAR SUS ESTUDIOS, SEGUN LAS DISPOSICIONES LEGALES,
APROBO LAS PRUEBAS DE TITULACION CORRESPONDIENTES,
SEGUN CONSTA EN EL LIBRO DE TITULACIONES, FOLIO 4412 , No. 13807
EN FE DE LO CUAL SE LE CONFIERE EL PRESENTE

TITULO DE

INGENIERO

EN

SISTEMAS INFORMATICOS Y DE COMPUTACION

DE CONFORMIDAD CON LOS PRECEPTOS DE LA LEY Y DE LOS REGLAMENTOS.

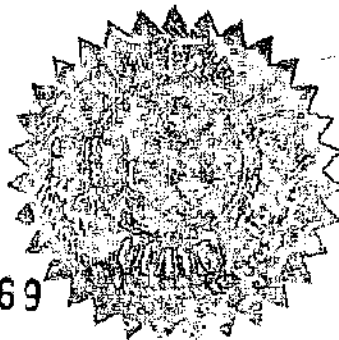
INCORPORACION E INVESTIDURA EFECTUADA EN SESION SOLEMNE DEL 28 DE ABRIL DE 2006.

DADO EN LA CIUDAD DE SAN FRANCISCO DE QUITO, DISTRITO METROPOLITANO, A 28 DE ABRIL DE 2006.

Alfonso Espinosa Ramón
Ing. Alfonso Espinosa Ramón
RECTOR

Jorge Molina Moya
Ing. Jorge Molina Moya
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE
INGENIERIA

Xavier Ortiz Raza
Ab. Xavier Ortiz Raza
SECRETARIO GENERAL



169

copy

Nombre del estudio o proyecto: Diagnóstico y Rediseño de la Estructura Organizacional, Documentación del Manual de Descripción de Funciones y Perfiles de Cargos y Evaluación de Cargos Claves.	
Entidad beneficiaria: Banco de Guayaquil Dirección: Francisco P. Icaza No. 105 y Pichincha Tiempo de participación: Desde (m/a): Septiembre del 2006 Hasta: (m/a): Junio del 2007	Descripción y Datos Cuantitativos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevamiento de la estrategia organizacional de la institución para alinear el proyecto hacia las metas y estrategias organizacionales. ▪ Diseño y documentación de la estructura organizacional ▪ Definir y documentar las principales funciones y responsabilidades de cada área y cada cargo tipo del Banco, reflejando los resultados que cada uno de los cargos entrega a la entidad en términos de su misión y objetivos. ▪ Diseñar cada una de las áreas funcionales del Banco en función de su crecimiento y volumen de negocio. ▪ Evaluar a 30 ejecutivos claves del Banco en cuanto a su potencial y personalidad. ▪ Plan de implementación para los diferentes entregables del proyecto <p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 120,000.00 (Ciento veinte mil dólares americanos).</p>
Nombre del Supervisor o Jefe: Diana Csizmadia Viteri	

Nombre del estudio o proyecto: Desarrollo del Modelo de Gestión de Riesgo Operativo	
Entidad beneficiaria: Banco de Machala Dirección: Pedro Carbo y P. Icaza Tiempo de participación: Desde (m/a): Agosto, 2007 Hasta: (m/a): Junio, 2008	Descripción y Datos Cuantitativos: Diagnóstico de la Situación Actual del Banco de Machala en base al seguimiento del avance de las recomendaciones emitidas por un tercero en torno a la resolución de la Junta Bancaria. Definición y apoyo en el desarrollo de dos pilotos de Riesgo Operativo para dar cumplimiento a las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros.
Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza	<p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 95,200.00 (Noventa y cinco mil doscientos dólares americanos).</p>

Nombre del estudio o proyecto: Diagnóstico del área de Tecnología de Información

<p>Entidad beneficiaria: Banco Bolivariano</p> <p>Dirección: Junín #200 y Panamá</p> <p>Tiempo de participación: Desde (m/a): Junio 2006 Hasta: (m/a): Enero 2007</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos:</p> <p>Diagnóstico del área de Tecnología de Información de acuerdo a lo establecido por la norma de la Superintendencia de Bancos y Seguros, y apoyo al Banco en el desarrollo de dos pilotos de Riesgo Operativo.</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe:</p> <p>Diana Csizmadia Viteri</p>	<p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 94,080.00 (Noventa y cuatro mil ochenta dólares americanos).</p>

<p>Nombre del estudio o proyecto: Diagnóstico Organizacional y Evaluación de Ejecutivos del área de Contabilidad y Operaciones.</p>	
<p>Entidad beneficiaria: Banco del Pacífico</p> <p>Dirección: P. Icaza 200 E/Pichincha y Pedro Carbo.</p> <p>Tiempo de participación: Desde (m/a): Enero del 2006 Hasta: (m/a): Septiembre del 2006</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevamiento de la estrategia organizacional de la institución para alinear el proyecto hacia las metas y estrategias organizacionales. ▪ Realizar un Diagnóstico de la Situación Actual de las áreas de Contabilidad y Operaciones de la institución tomando como base las directrices organizacionales y las mejores prácticas de la institución. ▪ Diseño y documentación de la estructura organizacional. ▪ Plan de implementación para los diferentes entregables y subsistemas del Proyecto
<p>Nombre del Supervisor o Jefe:</p> <p>Diana Csizmadia Viteri</p>	<p>El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 28,000.00 (Veinte y ocho mil dólares americanos).</p>

<p>Nombre del estudio o proyecto: Desarrollo del Modelo de Gestión de Riesgo Operativo</p>	
<p>Entidad beneficiaria: Banco de Machala</p> <p>Dirección: Francisco de P. Icaza y Pedro Carbo</p> <p>Tiempo de participación: Desde (m/a): Agosto 2007 Hasta: (m/a): Junio 2008</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos:</p> <p>Diagnóstico de la Situación Actual del Banco de Machala en base al seguimiento del avance de las recomendaciones emitidas por un tercero en torno a la resolución de la Junta Bancaria. Definición y apoyo en el desarrollo de dos pilotos de Riesgo Operativo para dar cumplimiento a las disposiciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros.</p>

Nombre del Supervisor o Jefe: Diana Csizmadia Viteri	El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 85,000.00 (Ochenta y cinco mil dólares americanos).
--	---

Nombre del estudio o proyecto: Consultoría recurrente en Recursos Humanos y en la identificación y selección de indicadores de Gestión para el Diseño de un Modelo de Remuneración Variable.	
Entidad beneficiaria: Corporación para la Promoción de Exportaciones e Inversiones (CORPEI) Dirección: Av. de las Américas 406 , Centro de Convenciones de Guayaquil Simón Bolívar Tiempo de participación: Desde (m/a): Enero 2002 Hasta: (m/a): Octubre 2007	Descripción y Datos Cuantitativos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevamiento de la estructura organizacional de la institución para alinear el proyecto hacia las metas y estrategias organizacionales. ▪ Diseño y documentación de la estructura organizacional. ▪ Identificación, selección y definición de indicadores de gestión. ▪ Valoración de todos los cargos tipo aplicando el sistema SEPP de PwC AG ▪ Diseño de un modelo de remuneración variable. ▪ Elaboración del subsistema de Gestión y Evaluación del Desempeño ▪ Plan de implementación para los diferentes entregables y subsistemas del proyecto El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 29,800.00 (Veinte y nueve mil ochocientos dólares americanos).
Nombre del Supervisor o Jefe: Diana Csizmadia Viteri	

Nombre del estudio o proyecto: Rediseño y documentación de procesos y definición de los indicadores de gestión ha ser utilizados en el Modelo de Remuneración Variable.	
Entidad beneficiaria: Carseg - Hunter Dirección: Cda. Vernaza Norte Mz. 21 Tiempo de participación: Desde (m/a): Enero 2004 Hasta: (m/a): Diciembre 2004	Descripción y Datos Cuantitativos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevamiento de la estructura organizacional de la institución para alinear el proyecto hacia las metas y estrategias organizacionales. ▪ Relevamiento, análisis y documentación de los diferentes procesos y procedimientos de la organización. ▪ Identificación, selección y definición de indicadores de gestión que permitan monitorear el desempeño del personal. ▪ Diseño de un modelo de remuneración variable que permita a la organización alcanzar equidad interna y competitividad externa.
Nombre del Supervisor o Jefe: Diana Csizmadia Viteri	

	El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 25,000.00 (Veinte y cinco mil dólares americanos).
--	--

Nombre del estudio o proyecto: Medición de Cargas de Trabajo	
<p>Entidad beneficiaria: M.I. Municipalidad de Guayaquil</p> <p>Dirección: Pichincha 605 entre Clemente Ballén y 10 de Agosto</p> <p>Tiempo de participación:</p> <p>Desde (m/a): Noviembre 2004 Hasta: (m/a): Mayo 2005</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos:</p> <p>Relevamiento de la estrategia organizacional de la institución para alinear el proyecto hacia las metas y estrategias organizacionales.</p> <p>Elaboración de sistemas de indicadores de gestión.</p> <p>Medición de las cargas de trabajo de las principales direcciones a fin de racionalizar el pago de horas extraordinarias.</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza Montero</p>	El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 22,000 (Veintidós mil dólares americanos).

Nombre del estudio o proyecto: Rediseño y Documentación de Procesos	
<p>Entidad beneficiaria: Compañía de Seguros Ecuatoriano Suiza</p> <p>Dirección: Av. 9 de Octubre 2101 y Tulcán 800</p> <p>Tiempo de participación:</p> <p>Desde (m/a): Marzo 2004 Hasta: (m/a): Agosto 2004</p>	<p>Descripción y Datos Cuantitativos:</p> <p>Relevamiento de la estrategia organizacional de la institución para alinear el proyecto hacia las metas y estrategias organizacionales.</p> <p>Relevamiento, análisis y documentación de los diferentes procesos y procedimientos de la organización.</p>
<p>Nombre del Supervisor o Jefe: Carlos Loaiza Montero</p>	El valor del contrato alcanzó la suma de US\$ 15,000 (Quince mil dólares americanos).

8. Perteneczo al personal de planta de la consultora PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales desde Julio 10 del 2003 hasta la fecha.


Declaro bajo juramento que toda la información aquí consignada corresponde a la verdad y adjunto los certificados correspondientes.



Juan Arnao Issa

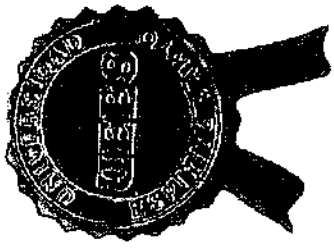
QUITO, 29 OCTUBRE 2008

Lugar y fecha



Representante Legal o Único

Universidad de Especialidades Espíritu Santo



Facultad de Economía y Ciencias Empresariales

En nombre de la República del Ecuador
y por la autoridad de la Ley declara que por cuanto

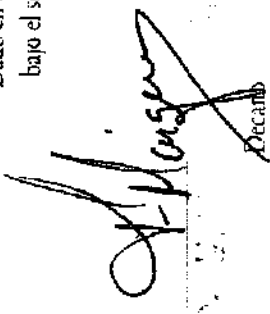
Juan José Arnao Issa

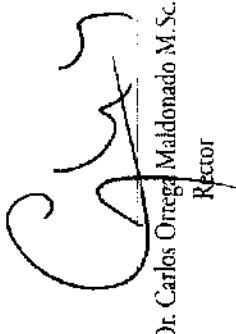
ha cumplido con los requisitos académicos, legales y reglamentarios, le otorga el Título de


Ingeniero en Ciencias Empresariales con Concentración en *Marketing*

para que como tal, le sean reconocidos los derechos que por Ley le corresponden

Dado en Samborondón, provincia del Guayas-Ecuador a los **30** días del mes de **Septiembre** de **2008**
bajo el sello de la Instrucción, firmado por el Decano, autorizado por el Rector y certificado por el Secretario General.


Decano


Dr. Carlos Ortega Maldonado M.Sc.
Rector


Lic. Jorge Páez Galárraga
Secretario General



Mano

Propuesta para la prestación de servicios profesionales
PricewaterhouseCoopers AG

Formulario No. 9T
Carta de Compromiso del personal Técnico Principal

Octubre de 2008



CARTA DE COMPROMISO DEL PERSONAL TECNICO PRINCIPAL

Yo, **Carlos Loaiza Montero** me comprometo con **PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales** a prestar mis servicios profesionales, en la actividad de Director de Proyecto y Gerente de las Etapas de Actualización del Plan Estratégico Institucional e Indicadores de Gestión durante el período de ocho meses según lo establecido en el Cronograma de Utilización de Personal, para la realización del Proyecto: REINGENIERIA ORGANIZACIONAL de la Superintendencia de Compañías.

Mis actuales compromisos de trabajo son los siguientes:

Actualmente me desempeño como Socio de la División de Consultoría Gerencial de PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales, lo que involucra la gestión y administración de las operaciones de Consultoría de la Firma en el Ecuador.

Asimismo, declaro que consto en las siguientes propuestas de consultoría para procesos de contratación en curso como parte del equipo de PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales:

Grunenthal: Diagnóstico del Modelo de Costos, Cargo Director del Proyecto
Banco Pichincha: Auditoria de Sistemas, Cargo Director del Proyecto
Etapa: Valoración de Cargos, Cargo Director del Proyecto

Declaro que toda la información consignada es veraz y exacta.

QUITO, 29 DE ENERO 2008
Lugar y fecha

Carlos Loaiza M
Representante Legal o Único

Carlos Loaiza
Carlos Loaiza



REPUBLICA DEL ECUADOR
 MINISTERIO NACIONAL DEL EMPLEO
 IDENTIFICACION - IDENTIFICACION



CIUDADANIA N° 110261645-3

LOAIZA MONTERO CARLOS ALBERTO

LOJA/CALVAS/CARIAMANGA

12 MAYO 1968

001-1 03E0 00374 M

LOJA/CALVAS

CARIAMANGA 1968



Yanchof...

EQUATORIANA*****

V3343V2242

CASADO

MICHELLE GONZALEZ PALACIOS

SUPERIOR

EMPLEADO PRIVADO

CARLOS ALBERTO LOAIZA

ROSARITO DE MARIA MONTERO

QUITO

24/07/2008

24/07/2020

REN 0164938



OWAN

CARTA DE COMPROMISO DEL PERSONA TECNICO PRINCIPAL

Yo, **Diana Csizmadia Viteri** comprometo con **PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales** a prestar mis servicios profesionales, en la actividad de Gerente del Proyecto a cargo de las Etapas de Gestión del Cambio, Estructura Organizacional, Definición de Políticas y Reglamentos de Recursos Humanos, durante el período de 8 meses según lo establecido en el Cronograma de Utilización de Personal, para la realización del Proyecto: REINGENIERIA ORGANIZACIONAL de la Superintendencia de Compañías.

Mis actuales compromisos de trabajo son los siguientes:

Actualmente me desempeño como Gerente de la División de Consultoría Gerencial de PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales, lo que involucra la gestión y administración de proyectos de Consultoría de la Firma en Guayaquil.

Asimismo, declaro que consto en las siguientes propuestas de consultoría para procesos de contratación en curso como parte del equipo de PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales:

Etapa: Valoración de Cargos, Cargo Gerente del Proyecto

Declaro que toda la información consignada es veraz y exacta.

QUITO, 28 DE OCTUBRE 2008
Lugar y fecha

Paulo Paredes M
Representante Legal o Único

Diana Csizmadia Viteri
Diana Csizmadia

CIUDADENA 091330672-6
OSIZMADIA VIVIERI DIANA TEREC
GUAYAS/EMBAJADA/REGLIAR /SAGRARIO/
01 EDUENE 1976
010-A OCT 0280 F
GUAYAS/ EMBAJADA
CHES /CONDEPO 1976

Diana Terrec

ECUATORIANA
SOLTERO
SECUNDARIA ESTUDIANTE
TIER OSIZMADIA GEREL
MARIA DEL CARMEN VIVIERI MARLEY
GUAYAS 091330672-6
05/12/1976

REN 12005-10

CARTA DE COMPROMISO DEL PERSONA TECNICO PRINCIPAL

Yo, **Jazmín Torres** comprometo con **PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales** a prestar mis servicios profesionales, en la actividad de Gerente de Proyecto a cargo de la Etapa de Metodología que sustente el Soporte Tecnológico durante el período de 4 meses según lo establecido en el Cronograma de Utilización de Personal, para la realización del Proyecto: REINGENIERIA ORGANIZACIONAL de la Superintendencia de Compañías.

Mis actuales compromisos de trabajo son los siguientes:

Actualmente me desempeño como Gerente de la División de Consultoría Gerencial de PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales, lo que involucra la gestión y administración de las operaciones de Consultoría de la Firma en el Ecuador.

Asimismo, declaro que consto en las siguientes propuestas de consultoría para procesos de contratación de consultoría en curso:

Mi asignación de tiempo ha sido programada para participar en el proyecto de la Superintendencia de Compañías.

Declaro que toda la información consignada es veraz y exacta.

QUITO, 28 DE OCTUBRE 2008
Lugar y fecha

Paulo Sforza M
Representante Legal o Único

Jazmín Torres
Jazmín Torres



CIUDADANIA 090901348-4

TORRES ALVARADO JAZMIN MARIA
GUAYAS/GUAYABUIL/CARDO /CONCEPCION/

09 MARZO 1964

004- 0389 04739 F

GUAYAS/ GUAYABUIL
CARDO /CONCEPCION/ 1964



Jazmin Jazmin

EQUATORIANA*****

E233012222

CASADO WILLIAM GERMAN TORRES TORRES

SECUNDARIA ESTUDIANTE

VICTOR TORRES

TERESA ALVARADO

GUAYABUIL

29/04/2003

29/04/2015

REN
03

0391605



copy

CARTA DE COMPROMISO DEL PERSONAL TECNICO PRINCIPAL

Yo, **María Augusta Donoso** me comprometo con **PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales** a prestar mis servicios profesionales, en la actividad de Gerente de Proyecto a cargo de la Etapa de Metodología que sustente el Soporte Tecnológico durante el período de 4 meses según lo establecido en el Cronograma de Utilización de Personal, para la realización del Proyecto: REINGENIERIA ORGANIZACIONAL de la Superintendencia de Compañías.

Mis actuales compromisos de trabajo son los siguientes:

Actualmente me desempeño como Gerente de la División de Consultoría Gerencial en las áreas de Sistemas y Tecnología de PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales, lo que involucra la gestión y administración de las operaciones de Consultoría de la Firma en la ciudad Quito.

Asimismo, declaro que consto en las siguientes propuestas de consultoría para procesos de contratación de consultoría en curso:

Mi asignación de tiempo ha sido programada para participar en el proyecto de la Superintendencia de Compañías.

Declaro que toda la información consignada es veraz y exacta.

QUITO, 29 DE OCTUBRE 2008
Lugar y fecha

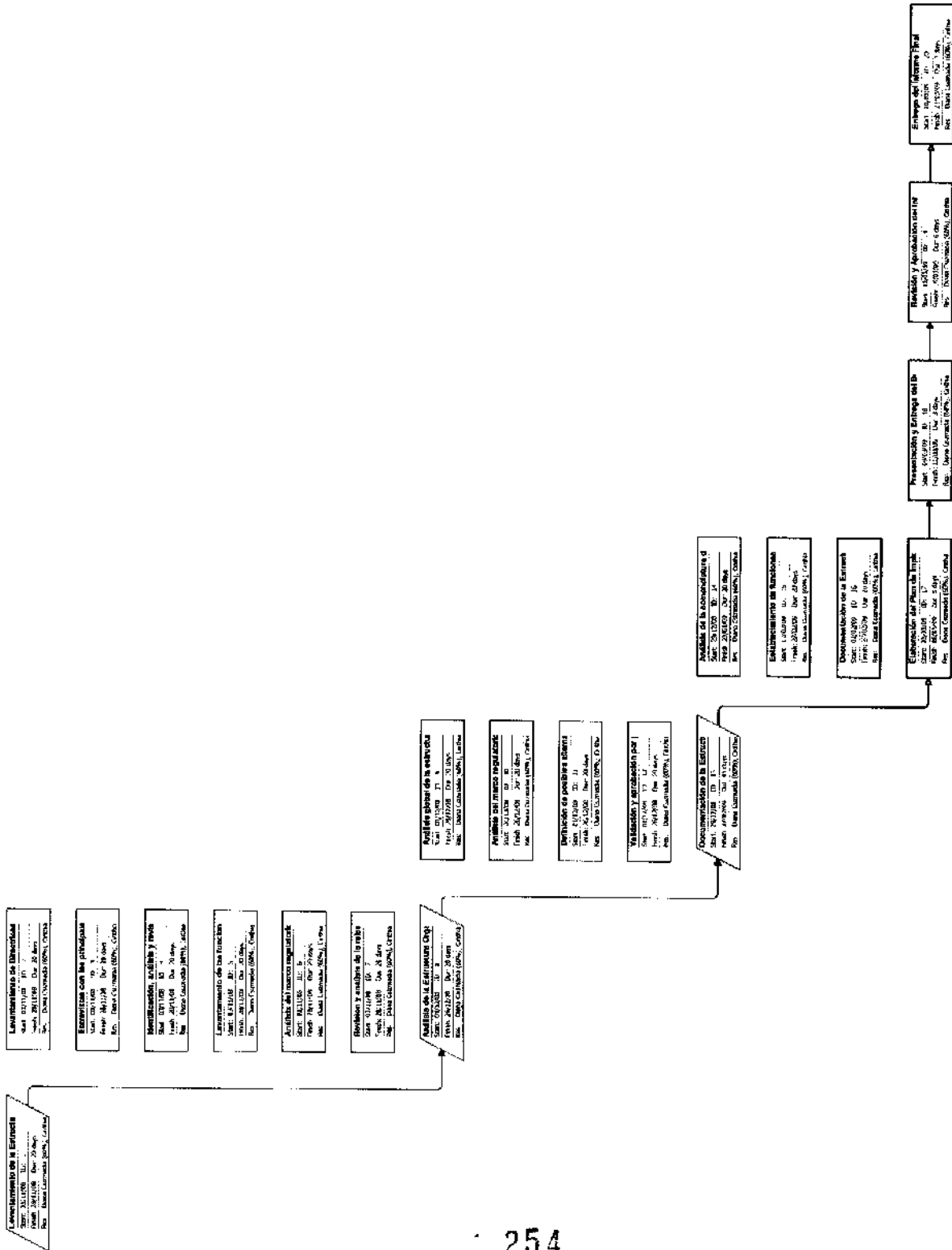
María Augusta Donoso
María Augusta Donoso

PricewaterhouseCoopers
Representante Legal o Único

PROYECTO REINGENIERIA ORGANIZACIONAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPANIAS

DIAGRAMA PERT-CPM


Sexta Fase: Definición de la Estructura Orgánica Funcional



com

Ciudadanía 170729603-0
DONDE CUEVA MARIA AUGUSTA
12 FEBRERO 1.970
PTCHENCHA/QUITO/GONZALEZ SUAREZ
21 194 16362
PTCHENCHA/ QUITO
GONZALEZ SUAREZ 70

Man. Homeno



ECUATORIANA***** V4333V2222
CASADO EDISON ALFREDO YETEZ TSOYA
SECUNDARIA EMPLEADO PRIVADO
LUIS DONOSO
CECILIA CUEVA
QUITO 30/03/94
HASTA MUERTE DE SU TITULAR

1972274

CARTA DE COMPROMISO DEL PERSONAL TECNICO PRINCIPAL

Yo, **Juan Pablo Franco** me comprometo con **PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales** a prestar mis servicios profesionales, en la actividad de Gerente de Proyecto a cargo de la Etapa de Metodología e Implementación de la Gestión por Procesos durante el período de 7 meses según lo establecido en el Cronograma de Utilización de Personal, para la realización del Proyecto: REINGENIERIA ORGANIZACIONAL de la Superintendencia de Compañías.

Mis actuales compromisos de trabajo son los siguientes:

Actualmente me desempeño como Gerente de la División de Consultoría Gerencial de PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales, lo que involucra la gestión y administración de proyectos de Consultoría de la Firma en Quito.

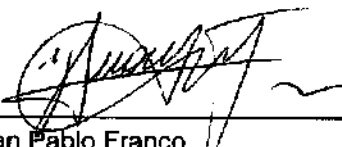
Asimismo, declaro que consto en las siguientes propuestas de consultoría para procesos de contratación de consultoría en curso:

Grünenthal: Diagnóstico de sus Procesos y Modelo de Costos, Cargo Gerente del Proyecto

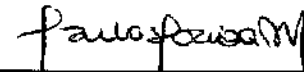
Declaro que toda la información consignada es veraz y exacta.

QUITO, 28 DE OCTUBRE 2008

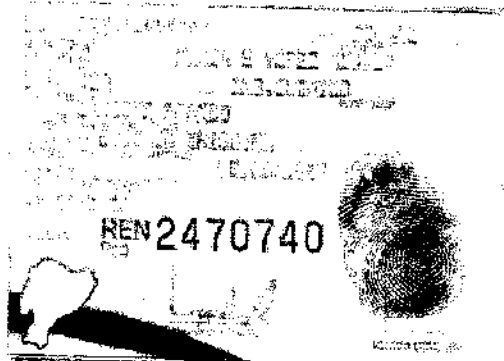
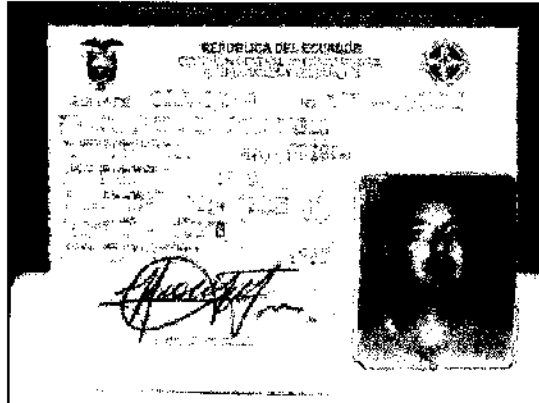
Lugar y fecha



Juan Pablo Franco



Representante Legal o Unido



ewmy

CARTA DE COMPROMISO DEL PERSONA TECNICO PRINCIPAL

Yo, **Cinthia Sotomayor Toro** comprometo con **PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales** a prestar mis servicios profesionales, en la actividad de Consultor Senior de las Etapas de Gestión del Cambio, Estructura Organizacional y Definición de Políticas y Reglamentos de Recursos Humanos durante el período de 8 meses según lo establecido en el Cronograma de Utilización de Personal, para la realización del Proyecto: REINGENIERIA ORGANIZACIONAL de la Superintendencia de Compañías.

Mis actuales compromisos de trabajo son los siguientes:

Actualmente me desempeño como Consultor Senior de la División de Consultoría Gerencial de PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales, lo que involucra el desarrollo de proyectos de Recursos Humanos y Cambio Organizacional.

Asimismo, declaro que consto en las siguientes propuestas de consultoría para procesos de contratación en curso como parte del equipo de PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales:

No estoy participando en ninguna propuesta ya que mi asignación está reservada para el proyecto de la Superintendencia de Compañías.

Declaro que toda la información consignada es veraz y exacta.

QUITO, 28 DE OCTUBRE 2008
Lugar y fecha

Paulo Sotomayor MV
Representante Legal o Único

Cinthia Sotomayor
Cinthia Sotomayor

CARTA DE COMPROMISO DEL PERSONAL TECNICO PRINCIPAL

Yo, **Jorge Esparza** me comprometo con **PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales** a prestar mis servicios profesionales, en la actividad de Consultor Senior de la Etapa de Metodología que sustente el Soporte Tecnológico durante el período de 4 meses según lo establecido en el Cronograma de Utilización de Personal, para la realización del Proyecto: REINGENIERIA ORGANIZACIONAL de la Superintendencia de Compañías.

Mis actuales compromisos de trabajo son los siguientes:

Actualmente me desempeño como Consultor Senior de la División de System Process Assurance de PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales, lo que involucra el desarrollo de proyectos de Auditoría de Sistemas.

Asimismo, declaro que consto en las siguientes propuestas de consultoría para procesos de contratación de consultoría en curso:

No estoy participando en ninguna propuesta ya que mi asignación está reservada para el proyecto de la Superintendencia de Compañías.

Declaro que toda la información consignada es veraz y exacta.

QUITO, 28 DE OCTUBRE 2008

Lugar y fecha

Jorge Esparza
Jorge Esparza

Pablo Espinoza
Representante Legal o Único

CARTA DE COMPROMISO DEL PERSONAL TECNICO PRINCIPAL

Yo, **Juan José Arnao Issa** me comprometo con **PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales** a prestar mis servicios profesionales, en la actividad de Consultor Senior a cargo de la metodología e implementación de la Gestión de Procesos durante el período de 7 meses según lo establecido en el Cronograma de Utilización de Personal, para la realización del Proyecto: REINGENIERIA ORGANIZACIONAL de la Superintendencia de Compañías.

Mis actuales compromisos de trabajo son los siguientes:

Actualmente me desempeño como Consultor Senior de la División de Consultoría Gerencial de PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales, lo que involucra el desarrollo de proyectos relacionados con Procesos, Indicadores de Gestión y Riesgo.

Asimismo, declaro que consto en las siguientes propuestas de consultoría para procesos de contratación de consultoría en curso:

No estoy participando en ninguna propuesta ya que mi asignación está reservada para el proyecto de la Superintendencia de Compañías.

Declaro que toda la información consignada es veraz y exacta.

QUITO, 28 DE NOVIEMBRE 2008
Lugar y fecha



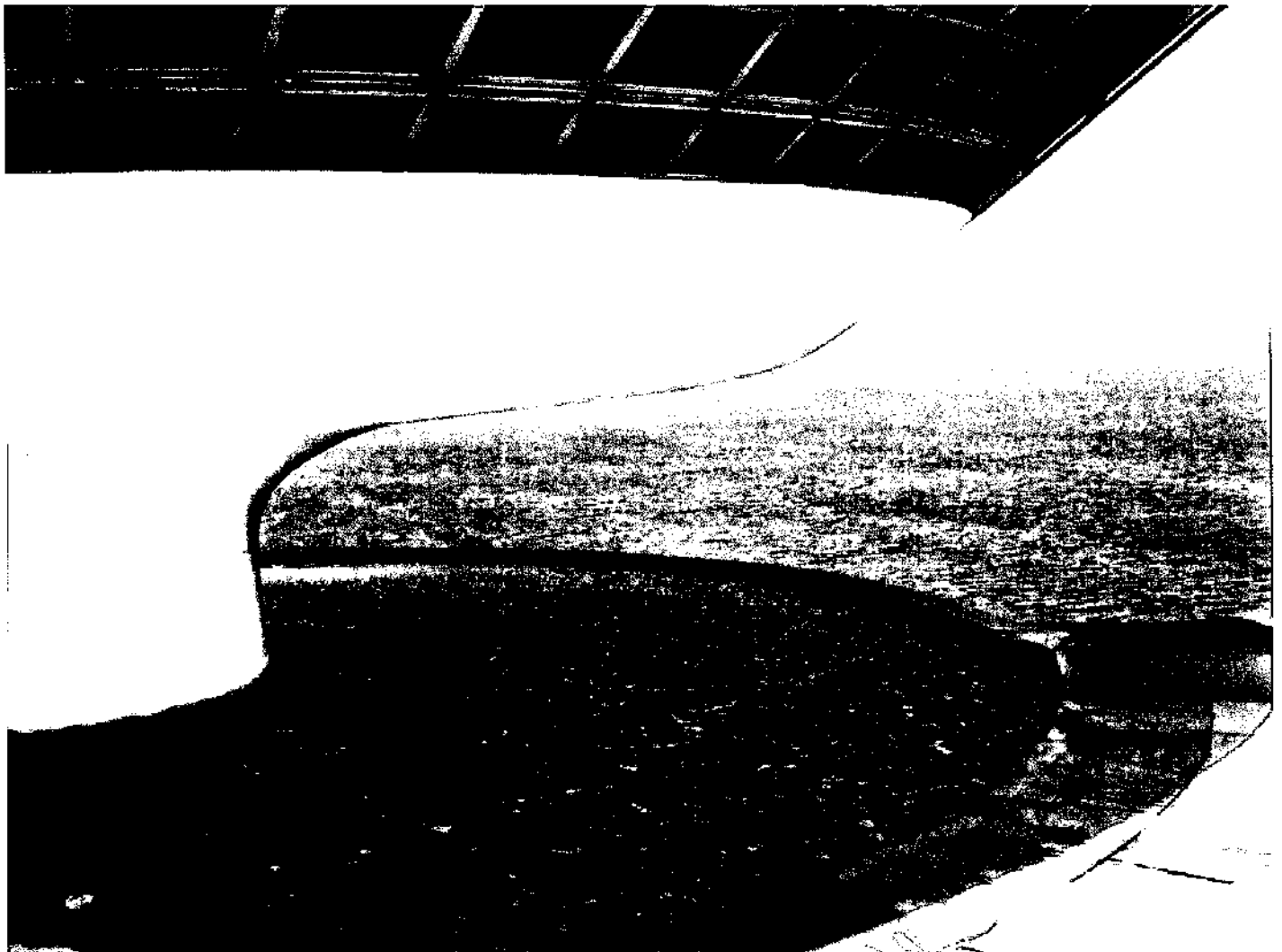
Juan Jose Arnao

Pauco Basa M
Representante Legal o Único

Propuesta para la prestación de servicios profesionales
PricewaterhouseCoopers AG

Formulario No. 10T
Lista del Personal Técnico Auxiliar y Administrativo

Octubre de 2008



LISTADO DEL PERSONAL TECNICO AUXILIAR Y ADMINISTRATIVO

NOMBRE COMPLETO	FUNCION O ACTIVIDAD	TIEMPO DE PARTICIPACION (hombres / mes)
Angel Xavier Guevara Pincay	Consultor de apoyo en las Etapas de Indicadores de Gestión y Metodología e Implementación de la Gestión por Procesos	100%
Mario Calderón	Consultor de apoyo en las Etapas de Gestión del Cambio, Estructura Organizacional, Definición de Políticas y Reglamentos de Recursos Humanos	100%
Cristina Larrea	Consultor de apoyo en las Etapas de Estrategia e Indicadores de Gestión	100%
Julián Mora	Consultor de apoyo en las Etapas de Gestión del Cambio, Estructura Organizacional, Definición de Políticas y Reglamentos de Recursos Humanos	100%
Sofía Luna	Consultor de apoyo en las Etapas de Indicadores de Gestión y Metodología e Implementación de la Gestión por Procesos	100%

QUITO, 28 DE JUNIO 2008

Lugar y fecha



Representante Legal o Único

Universidad de Especialidades Espíritu Santo



Facultad de Economía y Ciencias Empresariales

En nombre de la República del Ecuador
y por la autoridad de la Ley declara que por cuanto

Ángel Guevara Pincay

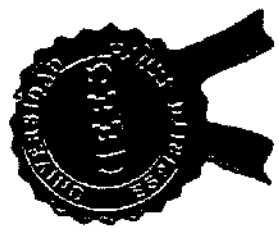
ha cumplido con los requisitos académicos, legales y reglamentarios, le otorga el Título de

Ingeniero en Ciencias Empresariales

con Concentración en **Negocios Internacionales**

para que como tal, le sean reconocidos los derechos que por Ley le corresponden

Dado en Samborombón, provincia del Guayas- Ecuador a los **11** días del mes de **Septiembre** de **2006**
bajo el sello de la Institución, firmado por el Decano, autorizado por el Rector y certificado por el Secretario General.



Dr. Fidel Márquez Sánchez
Decano

Dr. Carlos Ortega Maldonado M.Sc.
Rector

Lic. Jorge Páez Calfraga
Secretario General

Lindenwood University

Be it known that the Board of Directors of Lindenwood University,
Upon the recommendation of the Faculty, certifies that

Mario A Calderon

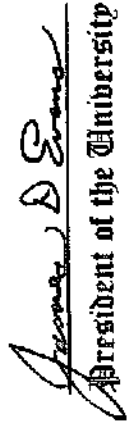
has completed the course of study required of the candidates
and hereby confers the degree of

Bachelor of Arts

Human Resource Management

with all the honors and privileges pertaining to that degree.

In Testimony Whereof, the signatures of the officials and The seal of the University
are affixed at Lindenwood University, in the City of St. Charles, State of Missouri
this thirtieth day of March in the year of our Lord two thousand seven.


President of the University

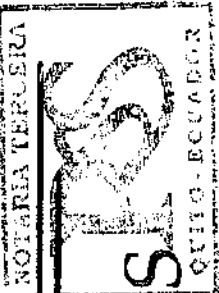



Chairman of the Board





UNIVERSIDAD
DE LAS AMÉRICAS
Center for International Universities



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

EN NOMBRE DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR Y POR AUTORIDAD DE LA LEY CONFIERE EL TÍTULO DE

Ingeniera Comercial

MENCIÓN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

A *Gabriela Cristina Larrea Guerrero*

POR HABER CUMPLIDO CON TODOS LOS REQUISITOS LEGALES Y REGLAMENTARIOS
DADO EN LA CIUDAD DE SAN FRANCISCO DE QUITO, A LOS 25 DÍAS DEL MES DE OCTUBRE DEL AÑO 2007

[Signature]
Ramón Rodríguez Noboa
SECRETARIO GENERAL

[Signature]
Carlos Larraeátegui Nardi
RECTOR

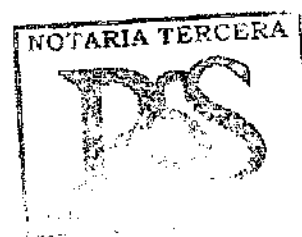
[Signature]
Pablo de la Torre Neira
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

com

TRENT UNIVERSITY

The Senate of the University on the recommendation
of the Faculty of Arts and Science
has conferred upon

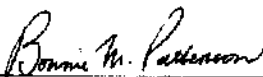
Julián Mora Espinosa




the degree of

Bachelor of Business Administration
in the Honours Program

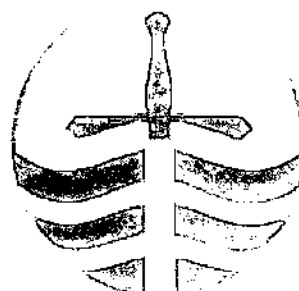
with all its rights, privileges
and obligations


President & Vice-Chancellor


Registrar


Dean of Arts & Science


Director of the Business Administration Program



Given at Peterborough, Ontario, Canada this 13th day of May 2008



UNIVERSIDAD
DE LAS AMÉRICAS
Internacional Universities

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

EN NOMBRE DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR Y POR AUTORIDAD DE LA LEY CONFIERE EL GRADO DE

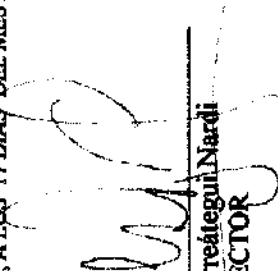
Licenciada en Ciencias Económicas y Administrativas

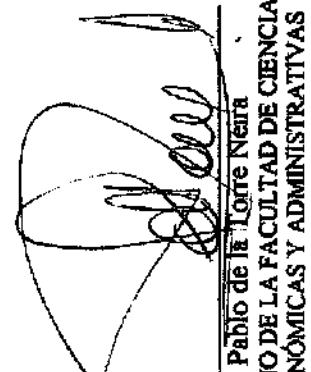
MENTIÓN MARKETING

A *Sofía Luna Ribadeneira*

POR HABER CUMPLIDO CON TODOS LOS REQUISITOS LEGALES Y REGLAMENTARIOS
DADO EN LA CIUDAD DE SAN FRANCISCO DE QUITO, A LOS 17 DÍAS DEL MES DE SEPTIEMBRE DEL AÑO 2007


Ramón Rodríguez Noboa
SECRETARIO GENERAL


Carlos Larreátegui Nardi
RECTOR


Pablo de la Torre Neira
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



swamy

Propuesta para la prestación de servicios profesionales
PricewaterhouseCoopers AG

Formulario No. 11T
Plan de Trabajo para la Ejecución de los Servicios de
Consultoría

Octubre de 2008



PLAN DE TRABAJO PARA LA EJECUCION DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA FORMULARIO 11 T

Enfoque Técnico y Metodología

Conforme a lo establecido en los términos de referencia y dentro de esta parte de la propuesta, estamos presentando un detalle de nuestro Enfoque Metodológico y el Plan de Actividades Propuesto, es importante destacar que hemos tomado como referencia el alcance establecido en los términos de referencia, como también la experiencia obtenida por la nuestra Firma en el desarrollo de proyectos similares al requerido por la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, es por ello que para cada uno de las actividades definidas en los términos de referencia iniciamos con la descripción del alcance y luego estamos exponiendo el enfoque metodológico para conseguirlo.

1. OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA CONSULTORIA

3.1. OBJETIVOS

Los objetivos a ser perseguidos por la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, con la contratación de la consultoría para el diseño e implementación del Proyecto de Optimización Institucional son los siguientes:

- Apoyar a la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS en el proceso de modernización Institucional, para lograr una mejora significativa de su gestión que conlleve a un aumento de la calidad de los servicios prestados, potencie la eficiencia en todas las áreas y procesos y que pueda enfrentar sus necesidades de inversión futura, proponiendo las modificaciones necesarias en toda la estructura de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, a fin de asegurar eficiencia operativa, administrativa y de gestión.
- Hacer los cambios necesarios para cumplir con un nuevo esquema de regulación y control de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS.

En función de ello las metas a ser perseguidas por la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS se pueden resumir en:

- Ser una institución eficiente y con altos niveles de calidad y servicio.
- Contar con sistemas de planificación, regulación y control propios de una administración, moderna, eficaz y eficiente.

3.2. ALCANCE

La consultoría para el diseño e implementación del Proyecto de Reingeniería Institucional deberá abarcar todas las áreas de la Entidad.

Para ello, se propone la consecución del proyecto en un periodo estimado de ocho meses.

El alcance de la consultoría, conforme a las metas expuestas y en correspondencia con el Plan Estratégico elaborado por la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, debe considerar pero no limitarse a:

1. Revisión y actualización del Plan Estratégico y Planes Operativos
2. Gestión por procesos: Diseño e implementación de un modelo de gestión por procesos en la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, para transformarla en una institución que trabaje sincronizadamente y alineada con los objetivos corporativos.

3. Soporte Tecnológico: Definición/redefinición del soporte tecnológico para que sea la base de enfoque basado en procesos y la gestión de cambio en la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS.
4. Gestión del Cambio: Diseño del Proyecto de Reingeniería Organizacional; y, acompañamiento en el proceso de cambio organizacional, así como dar recomendaciones y tomar las acciones necesarias, que le permita a la Institución trabajar bajo ese nuevo esquema.
5. Análisis de la estructura orgánico funcional actual.
6. Diseño de la nueva estructura orgánica funcional.
7. Definición de políticas y reglamentos de recursos humanos: Administración de los recursos existentes, evolución proyectada de la eficiencia personal, criterios de promoción y desarrollo del personal, definición de plazos para la implementación.

2. ENFOQUE GENERAL DE LA CONSULTORIA: ACTIVIDADES Y TAREAS A DESARROLLAR

La consultora deberá tomar como punto de partida el Plan Estratégico de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS y la situación actual de la Institución. Esto es, debe considerar y analizar los proyectos actuales, su integración en un mapa conceptual, su estado de avance, etc. entre estos proyectos se deben citar:

- Plan Estratégico
- Manual Orgánico Funcional
- Plan Operativo Anual y su vinculación con el Presupuesto
- Evaluación del Desempeño
- Manual de Cargos
- Valoración y clasificación de cargos
- Subsistema de selección y reclutamiento
- Mapa de procesos
- Levantamiento de procesos y procedimientos
- Reglamentos existentes
- Informes de Consultorías
- Informes de Contraloría y Auditoría Interna
- Metodologías existentes
- Y todos aquellos informes y documentos que al momento de ejecución del Proyecto, se encuentren elaborados.

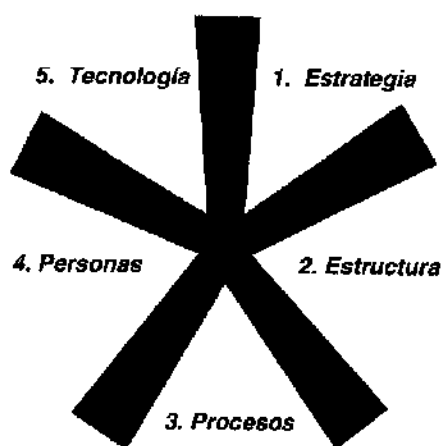
La consultora deberá detectar y diagnosticar en las diferentes áreas de la institución, todos los aspectos que requieren ser mejorados para que la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS se transforme en una institución efectiva y eficiente, así como la definición de los planes y medidas necesarias en las áreas administrativa, financiera, recursos humanos, comercial, técnica y operativa. Asimismo deberá hacer la implementación y seguimiento de las medidas, programas y planes, mediante el diseño y utilización de un sistema de indicadores de gestión institucional.

NUESTRA VISION GENERAL DE UN ENFOQUE METODOLOGICO DE UN PROCESO DE CAMBIO INTEGRADO

La administración de un proceso de Cambio Integrado en el dinámico y competitivo entorno de hoy requiere de una completa interacción entre los procesos de negocio, la estructura, las tecnologías empleadas, las personas y la cultura organizacional. Es por ello que resulta fundamental para que el proceso de cambio produzca mejoras sustanciales de desempeño en una institución, que se

contemplan todas las dimensiones involucradas en el mismo. El considerar sólo alguna de ellas o varias, pero en forma no coordinada, podría generar problemas al momento de la implantación de los cambios con su consiguiente pérdida en resultados.

Es por ello que nuestra Firma PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales, tomando en consideración esta necesidad de los Proyectos de Cambio Integrado en todas sus dimensiones ha desarrollado una metodología de trabajo denominada PITBM "*Performance Improvement through Benefits Management*", la cual cuenta con varias dimensiones de análisis que permite abordar de manera efectiva proyectos integrales como los que la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS va a emprender.



2.1. Dimensión Estratégica

Uno de los mayores desafíos de un Proceso de Cambio Integrado es el alineamiento y la sinergia entre todas las acciones e iniciativas a ser desarrolladas, es por ello que el punto de partida debe considerar el conocer, definir o validar la estrategia empresarial, ya que en función de ello se podrá asegurar una mayor integración de los esfuerzos y actividades a ser desarrolladas en la organización.

Dentro de esta dimensión, es importante conocer las necesidades y requerimientos de los clientes de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, en términos de los productos y servicios que la organización provee. Los requerimientos cambiantes del mercado así como las necesidades del cliente una vez entendidos resultan ser los principales conductores del cambio de las empresas afectando al resto de las dimensiones.

El cambio en los requerimientos de los clientes externos y las capacidades internas pueden conducir a productos y servicios nuevos o mejorados. La innovación en los diseños de productos o servicios requiere asimismo innovación en la empresa para sustentarlos. Es por ello que modificaciones en las dimensiones de mercados, clientes, productos y servicios inevitablemente causan importantes efectos en las demás dimensiones organizacionales.

2.2. Dimensión Organizacional

Los impulsores de procesos de Cambio Integrado con los que las instituciones se enfrentan suelen generar la necesidad de contar con nuevas capacidades en las personas y una cultura diferente que sustente nuevas capacidades y competencias que la organización deberá desarrollar.

Una reestructuración organizacional es la forma con la que muchas compañías inician un proceso de cambio, pero la mayoría se detiene allí. Los cambios en las otras dimensiones requieren que la

empresa replantee la manera en que las personas se organizan para hacer el trabajo, pero más allá de los organigramas, se necesita considerar otros elementos organizacionales claves entre los que se pueden mencionar roles y responsabilidades, medidas de desempeño, incentivos y recompensas, estilo de administración y estructuras de trabajo grupal.

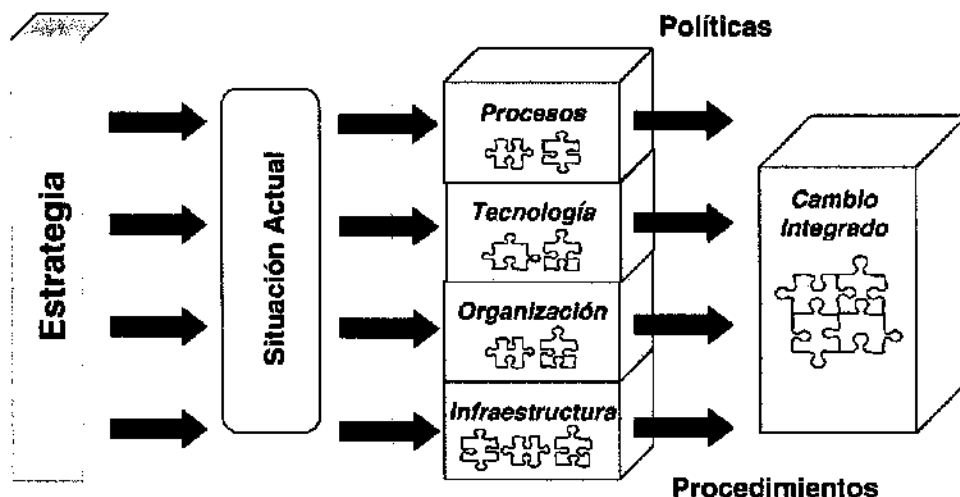
2.3. Dimensión Operacional

El rediseño de los procesos es otra forma habitual de iniciar un proyecto de cambio a gran escala. Nuestra metodología provee un enfoque probado, con base en el cliente y orientado a la obtención de resultados para la transformación de los procesos.

Este enfoque se focaliza en la implantación de los cambios en forma integrada y a través de una adecuada gestión de la transición durante el proyecto que asegura que los procesos sean rediseñados con visión en la implantación y con el compromiso y aceptación de los involucrados, permitiendo mejores resultados.

Nuestro enfoque de gestión por procesos establece directrices a ser consideradas en modelo de organizacional de la entidad, como también en el diseño de los sistemas de información y definición de nuevas capacidades y cultura organizacional. Dado que muchos procesos y operaciones claves están sustentados en sistemas de información, los proyectos de cambio verdaderamente integrales involucran en general cambios en los Sistemas de Información y la Tecnología. Nuestra metodología incluye actividades de evaluación y definición de los cambios en estos aspectos.

Este Enfoque Metodológico fue creado por PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales para guiar a las organizaciones a través de un conjunto de tareas y actividades necesarias para alcanzar un proceso de Cambio Integral Exitoso.



Las fases de nuestra Metodología proveen una base para la implantación de los cambios técnicos y operativos requeridos para el Diseño e Implementación del Modelo de Optimización Institucional de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS y lograr una ventaja competitiva sostenible.

cuam

El esquema de trabajo que estamos proponiendo considera que nuestro equipo de consultores actúe como facilitador y catalizador en una labor conjunta con el personal de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, de manera de facilitar la obtención de un plan de acción consensuado que cuente con el compromiso del personal de la entidad y que permita lograr los objetivos buscados.

Para ello se prevé que nuestro equipo de consultores aporte con su conocimiento de la industria, metodologías, ideas, tendencias de mercado y conocimiento de mejores prácticas durante el proyecto y el equipo de contraparte a ser provisto por la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS quienes aportarán con su conocimiento de la institución, sus procesos, tecnología y cultura organizacional.

3. METODOLOGÍA DE TRABAJO A APLICAR

Para el desarrollo del Enfoque Metodológico propuesto por nuestra Firma y como fue mencionado anteriormente, con el propósito de asegurar un claro entendimiento de las necesidades y requerimientos de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, como también asegurar el cumplimiento del alcance establecido en los términos de referencia, hemos tomado como referencia y punto de partida los objetivos y alcances de cada una de las actividades incluidas y requeridas, para luego en función de ello desarrollar un Enfoque Metodológico que nos permita cumplir sus expectativas y requerimientos.

3.1. ACTIVIDADES INICIALES

El inicio de las actividades de la consultora será:

- Instalación y Posicionamiento Inicial
- Ensamble de Equipo de Reingeniería Organizacional
- Análisis de los Factores críticos que impactan a la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS en la elaboración del Proyecto.
- Establecimiento de una línea base del Proyecto.
- Levantamiento de Información.

3.1.1. ENFOQUE TECNICO Y METODOLOGIA

Para dar cumplimiento a los objetivos establecidos por la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS para las Actividades Iniciales del proyecto, nuestra Metodología de Trabajo, propone la ejecución de las siguientes actividades:

- Conformación e Integración del equipo de trabajo del Proyecto, PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales y SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS
- Inducción al equipo del proyecto en relación a la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, historia, servicios, estructura organizacional, principales procesos, tecnología, principales ejecutivos, instalaciones, etc.
- Desarrollo de actividades con el equipo del proyecto (PwC AG – SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS) para generar mayores niveles de integración, conocimiento y compromiso.
- Presentación e inducción al equipo del proyecto (PwC AG - SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS) en cuanto a los objetivos del proyecto y el enfoque metodológico a aplicar.
- Definición y validación de las responsabilidades para cada uno de los integrantes del equipo del proyecto (PwC AG – SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS).
- Validación en conjunto con el Comité del Proyecto y la Alta Administración del Cronograma Detallado, Alcance y Responsabilidades tanto para PwC AG como para la contraparte de SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS.
- Capacitación a los funcionarios de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS sobre las metodologías a ser aplicadas por PwC AG.

- Definición del esquema de comunicación del avance del proyecto a la Dirección del Proyecto, alcance, frecuencia, contenido, etc.
- Comunicar el lanzamiento del proyecto a todo el personal involucrado lo cual deberá estar alineado con la estrategia de comunicaciones a ser definida para el proyecto.
- Estructurar los diferentes equipos del proyecto en función del cronograma previamente aprobado por la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS.

3.2. ACTUALIZACION DEL PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL

Una vez, conformado el Equipo de Reingeniería Organizacional, la consultora tendrá a su cargo la actualización del Diagnóstico de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS y en base de éste, la actualización del Plan Estratégico. Como resultado de este producto, se generará un documento que contendrá como mínimo los siguientes componentes:

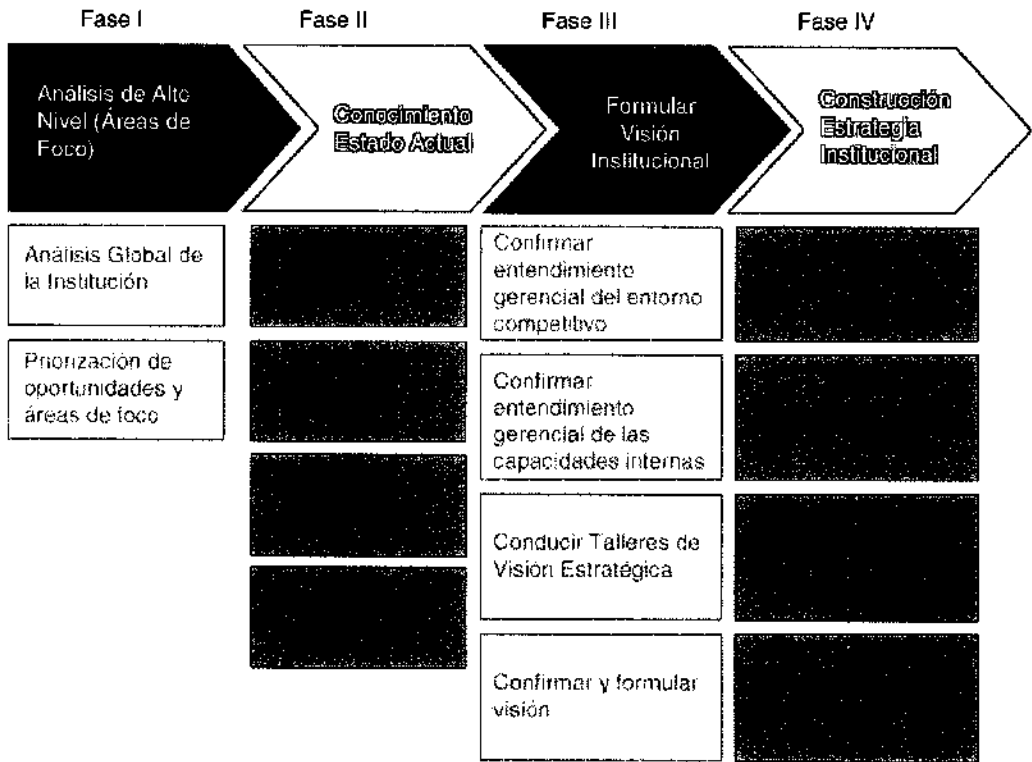
- **Análisis de la situación actual**
 - Diagnóstico de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS
 - Análisis institucional por sectores y áreas. El análisis empresarial se centrará en los elementos críticos con énfasis en los siguientes sectores y áreas
- **Actualización del Plan Estratégico de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS**
 - Filosofía Empresarial
 - Áreas estratégicas críticas
 - Asuntos críticos
 - Objetivos y planes de largo plazo
 - Metas y planes de corto plazo

3.2.1. ENFOQUE TECNICO Y METODOLOGIA

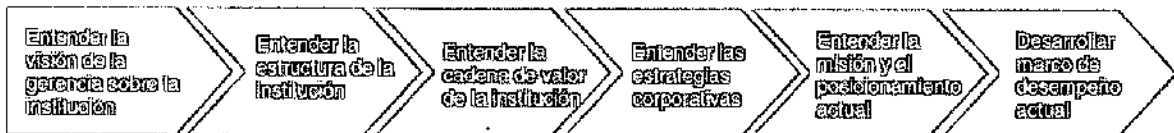
Nuestro Enfoque Metodológico para realización de Proyectos de Estrategia Institucional se sustenta en un modelo que utiliza técnicas y herramientas prácticas que permiten asegurar altos niveles de participación y compromiso del equipo planificador, dentro de ello es importante recordar que un proceso de reflexión estratégica debe servir para dar respuesta a cuestiones claves que sirvan para minimizar las incertidumbres y orientar adecuadamente a la entidad hacia el futuro. En el siguiente gráfico presentamos el esquema global a ser aplicado.



Para dar cumplimiento a alcance y los objetivos establecidos por la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, hemos estructurado esta etapa en las siguientes fases:



FASE 1: Análisis de Alto Nivel



El propósito de esta fase es establecer un entendimiento de la institución, los elementos claves de la industria, la visión de la institución y los objetivos estratégicos ya convenidos. Esto lleva a una exploración más profunda de los temas claves que enfrenta la institución y las oportunidades de mejora que requieren iniciativas puntuales.

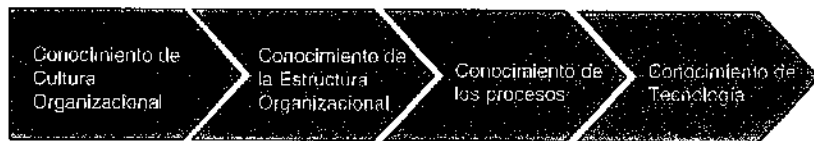
Para lograr este propósito, el equipo del proyecto documentará hechos esenciales de la institución, incluyendo la naturaleza de los problemas de negocio. Esto se basa en el desarrollo de talleres de trabajo o en entrevistas con los ejecutivos claves de la institución.

Los talleres de trabajo son coordinados con cuidado para minimizar el impacto sobre el tiempo de la alta gerencia.

Posteriormente identificamos las principales áreas de interés de los elementos de la organización (procesos, tecnología, personas, organización, infraestructura, marco regulatorio, etc.)

Esto se basa en el entendimiento de los Factores Críticos de Éxito y de Riesgo y usa los Factores Críticos de Éxito para validar las áreas de foco a incluir en el conocimiento de la institución.

FASE 2: Conocimiento del Estado Actual



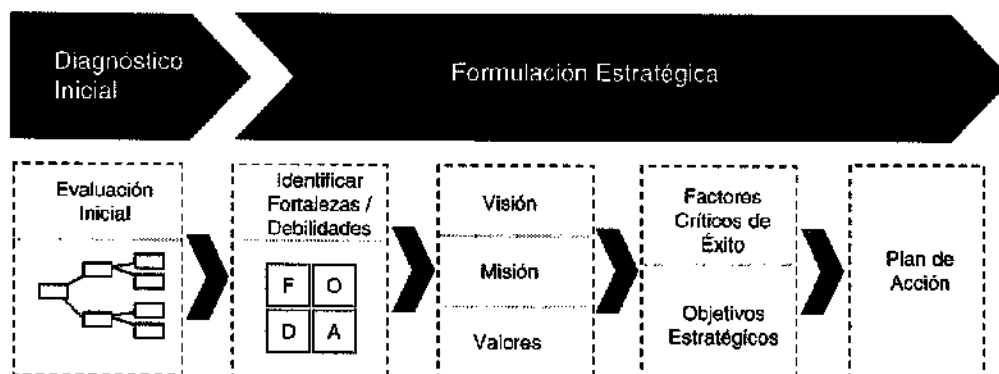
En esta fase se analizan las dimensiones internas (procesos, tecnología, organización, cultura, infraestructura, etc.) de la institución para entender el grado de alineación con las estrategias actuales y como están soportando las áreas de foco.

Conocer la institución permite la definición de hipótesis organizacionales que afectan todas las dimensiones de la institución. Se da un énfasis especial en conocer la manera como los componentes internos responden al entorno externo, a la luz de los objetivos estratégicos conocidos en la Fase 1.

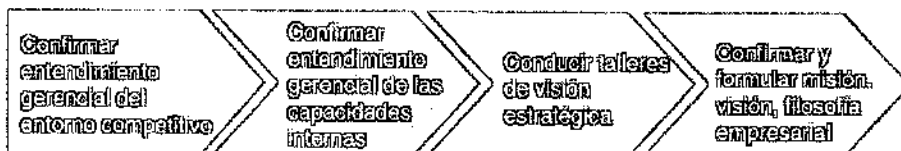
El conocimiento de la situación actual, nos permite tener una visión de la situación actual de la institución y provee el punto de partida para la formulación estratégica. Como hemos mencionado anteriormente, dentro de esta fase se identifican hechos, causas y oportunidades de mejora asociados con todas las dimensiones organizacionales. Estos son convertidos en acciones e iniciativas de cambio en las siguientes actividades del proceso de formulación estratégica, en el siguiente gráfico podemos apreciar la integración del diagnóstico de la situación actual y el proceso de formulación estratégica.

Desarrollo de un Diagnóstico FODA

Como complemento a las actividades de Conocimiento de la Situación Actual desarrollaremos un Diagnóstico FODA, para identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.



FASE 3: Formular la Visión Institucional



El propósito de esta fase es trabajar con la institución en formalizar la visión y objetivos estratégicos de la Superintendencia de Compañías para prepararse para el proceso de construcción formal.

Handwritten signature

Se desarrolla un énfasis en confirmar el entendimiento del entorno y las capacidades internas de la organización para responder a los retos y expectativas organizacionales. También se hace énfasis en identificar factores críticos de éxito para lograr la visión, así como entender los indicadores que pueden soportar y apoyar su cumplimiento.

Esta etapa se basa principalmente en reuniones con la alta gerencia y el equipo de PwC AG y se construye sobre los hallazgos de las fases anteriores.

El resultado de esta fase es una visión confirmada y formulada con alternativas de prioridades, indicadores, factores críticos de éxito y el consenso sobre las principales acciones de cambio que deberán convertirse en iniciativas.

FASE 4: Construcción de la Estrategia Empresarial



El propósito de la fase final es definir la estrategia empresarial con sus diferentes componentes:

- **Filosofía Empresarial, Misión, Visión**
- **Prioridades estratégicas de la institución**
- **Objetivos estratégicos de la institución y alineación de como obedecen a las prioridades**
- **Alineamiento de los planes operativos al plan estratégico institucional.**
- **Definición de factores críticos de éxito y de riesgo para lograr las prioridades y objetivos**
- **Definición de indicadores de desempeño para establecer criterios de medición**
- **Definición de las iniciativas estratégicas y sus hitos de medición. Los hitos vienen de las oportunidades de mejora que fueron llevadas a acciones de cambio. Aquí se identifica la viabilidad, barreras y habilitadores de las iniciativas.**

Posteriormente se desarrolla y documenta la estrategia institucional. Esto permite dejar plasmadas las definiciones globales, delineando la estrategia general a nivel institucional. La estrategia final también se lleva a una presentación final que transmita los principales componentes del mensaje estratégico a la institución. La fase culmina con el desarrollo del plan de implementación donde se establece la transición de la estrategia actual a las estrategias deseadas.

3.3. INDICADORES DE GESTION

Una vez revisado y actualizado el Plan Estratégico de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS es necesario analizar periódicamente el cumplimiento de los objetivos institucionales mediante indicadores de gestión, por ello una de las actividades fundamentales de la Consultora será la validación o redefinición de indicadores que faciliten una respuesta oportuna y de calidad a los niveles directivos que faciliten la supervisión de los efectos de las decisiones administrativas, así como, un enfoque proactivo de la gestión de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS. Para esto, deberán definirse como mínimo las siguientes actividades:

Revisión de la información relacionada a indicadores de gestión con la que actualmente cuenta la Institución:

- **Informes estadísticos de los servicios**
- **Seguimiento del plan operativo anual de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS**
- **Información Financiera**
- **Estudios de benchmarking existentes**
- **Indicadores definidos para entes externos y otros**

Validación / Redefinición de indicadores de gestión:

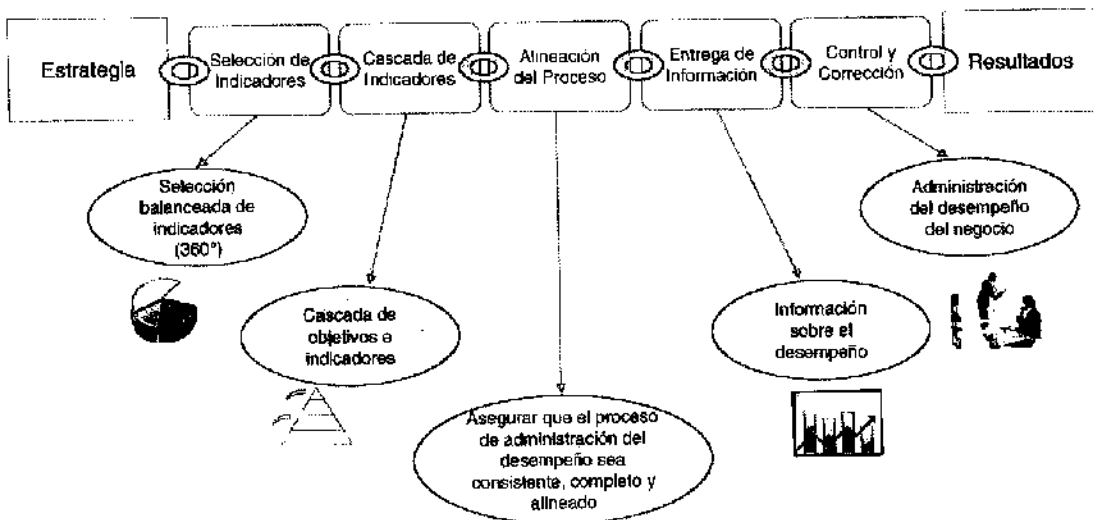
- Crear una estructura coherente de indicadores alineados al Plan Estratégico de la Entidad que responda a tres niveles principales: balanced scorecard, plan operativo anual y procedimientos.
- Los indicadores que se definan deben mantener la integridad de esta estructura, a través de una interrelación coherente entre ellos y estar orientados a todos los ámbitos de la gestión de la Entidad.
- Establecer la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad
- En aquellos indicadores que proceda establecer comparaciones (benchmarking)
- Establecer un panel de indicadores gerenciales priorizados de tal manera que permitan dar una visión global y operativa de la gestión institucional, a fin de que puedan ser considerados para la realización de Auditorías de Gestión y la revisión y validación de términos de referencia de la misma.
- Identificar medidas o estrategias necesarias para llegar a un desempeño óptimo en cada una de las áreas de gestión y servicio;
- Establecer una metodología de gestión de riesgos con alternativas preventivas y correctivas que garanticen el cumplimiento de las metas planteadas.

3.3.1. ENFOQUE TECNICO Y METODOLOGIA

Nuestro Enfoque Metodológico para esta etapa del Proyecto, ha sido estructurado de manera tal que permita alcanzar los objetivos establecidos en los términos de referencia, este enfoque permitirá obtener un conjunto de indicadores de gestión con las siguientes características:

- Alineados con la Estrategia Institucional
- Medir las causas como también los efectos
- Contar con una perspectiva interna y externa (benchmarking)
- Ser dinámico, de manera que permita ajustarse a los cambios en el entorno, la industria, cambios en la estrategia de la entidad, etc.
- Proveer un mayor grado de alineamiento y enfoque a la Institución
- Ser un facilitador para el cambio en el comportamiento de las personas, al impulsar una cultura de manejo por resultados.

Para dar cumplimiento a los objetivos de la presente etapa, hemos estructurado las siguientes acciones, cuya secuencia es desarrollada con el propósito de identificar los mejores indicadores de gestión que permitan monitorear el cumplimiento de las estrategias institucionales en función de los resultados alcanzados.



Clary

FASE I: Selección de Indicadores



El propósito de esta fase es el identificar en base a las fuentes internas y externas los mejores indicadores que serán tomados como base de referencia, este grupo de indicadores serán luego sometidos a procesos de selección en función de su impacto, relevancia, claridad, confiabilidad.

Durante las actividades de identificación y levantamiento de indicadores, el equipo de trabajo partirá de la estrategia institucional definida anteriormente, los procesos de la cadena de valor y sus principales actividades, los indicadores actuales, como también las mediciones actuales de cultura organizacional; efectuará entrevistas al nivel ejecutivo de la organización, tanto desde el punto de vista táctico o administrativo y operativo, y mediante una "lluvia de ideas" obtendrá una lista de indicadores potenciales, en base a las dimensiones de procesos (cadena de valor), cliente, finanzas, crecimiento, innovación u otras.

El resultado es un inventario de potenciales indicadores de gestión, que pasarán a un proceso de análisis y selección.

Durante las actividades de selección, el equipo de trabajo tomando como referencia la lista preliminar de indicadores parcialmente documentada y, en conjunto con el equipo de contraparte y los principales ejecutivos de la institución, seleccionará cuidadosamente los mejores indicadores requeridos para el fin ya establecido. Este proceso es complejo y de naturaleza interactiva, para lograr este propósito aplicaremos la técnica Delphi como mecanismo de selección.

Además durante el proceso de selección, el equipo de trabajo elaborará un formato piloto de los reportes de indicadores, y los analizará dentro de los "views" (enlaces causa y efecto, gráficas concatenadas y árboles de decisión), solicitará a los responsables de los indicadores el documentar los indicadores en un mayor grado de profundidad con el fin de determinar procedimientos de cálculo que aseguren una aplicación consistente de los mismos en toda la organización.

Durante las actividades de confirmación, el equipo de trabajo busca los datos para generar los indicadores seleccionados. En caso de no existir datos o informaciones, la institución deberá fijar los requerimientos internos de generación de nuevas informaciones. Adicionalmente los indicadores en sí son detalladamente evaluados con los especialistas y técnicos de la organización.

FASE 2: Cascada de Indicadores

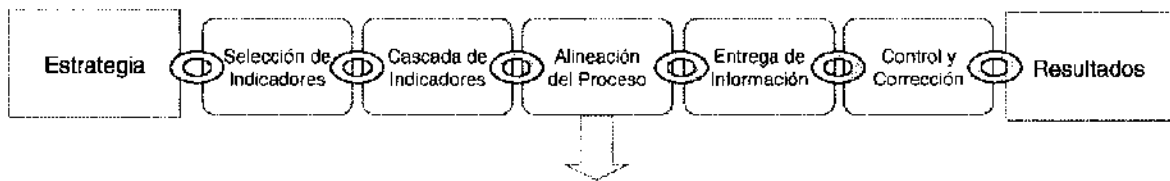


El propósito de la fase es el definir los indicadores que necesitan un mayor despliegue para apoyar la implementación de la estrategia institucional, el objetivo de esta cascada o despliegue es de proveer una clara y consistente dirección en las áreas críticas o unidades de negocio, reducir los límites organizacionales y generar empowerment en los mandos medios de la organización.

Para lo cual desarrollaremos talleres y reuniones con los principales ejecutivos y funcionarios de la entidad, para desplegar los indicadores que requieran un mayor nivel de detalle, los objetivos que buscamos con ello son:

- Proveer a las diferentes áreas, unidades, equipos, individuos y procesos de objetivos e indicadores consistentes.
- Contar con un mecanismo que permita cuantificar los aportes y responsabilidades en cada uno de los niveles antes mencionados.
- Contar con una herramienta que permita efectuar tareas de control y seguimiento de la estrategia
- Proveer energía y dirección hacia la estrategia institucional.

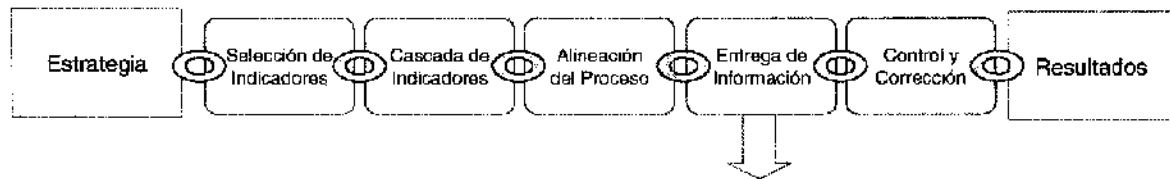
FASE 3: Alineación del Proceso



El objetivo de esta fase es generar un alineamiento entre los planes operativos y los procesos de gestión organizacional, para lo cual buscaremos integrar los esquemas de control, seguimiento y reportaje actualmente utilizados por la entidad, para lo cual desarrollaremos levantamientos de información sobre los esquemas actuales aplicados por la institución y en base a ello propondremos oportunidades de mejoramiento, con el propósito alinear los procesos de administración del desempeño hacia:

- Reducir el potencial de decisiones disfuncionales
- Fortalecer la cultura organizacional deseada
- Producir sinergia entre los procesos y resultados de las diferentes áreas
- Alinear los planes operaciones e iniciativas departamentales con la estrategia institucional.
- Alinear el desempeño de la organización, los equipos y los individuos

FASE 4: Entrega de Información



El propósito de la fase es el definir un plan de acción de manera de contar con los elementos requeridos para la generación de los indicadores de gestión definidos en función de las fuentes de información disponibles, con el objetivo de asegurar que la información a ser generada en las frecuencias definidas, para el control de gestión de la entidad en los formatos a ser definidos con el propósito de:

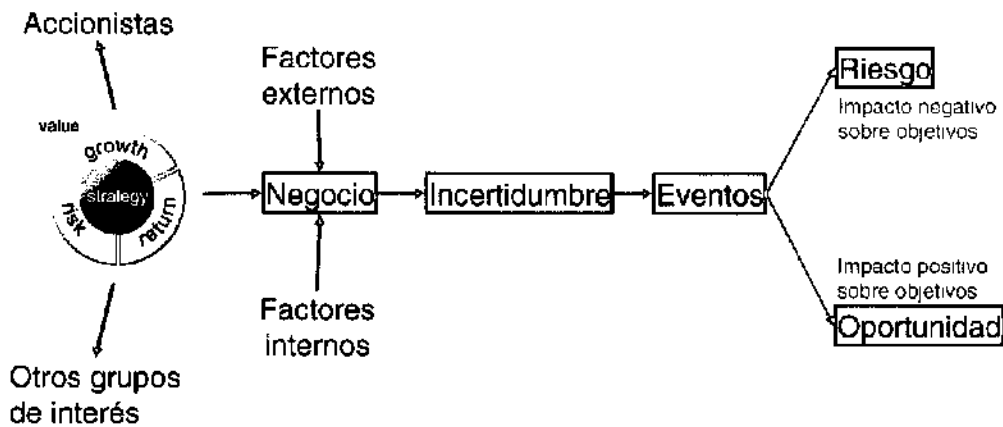
- Proveer una visión real del desempeño de la organización
- Proveer menos datos y mas información
- Asegurar que la información que se entregue sea precisa, generada a tiempo, con el nivel correcto de detalle, enfocada hacia la estrategia organizacional y a un costo razonable.

FASE 5: Control de Gestión

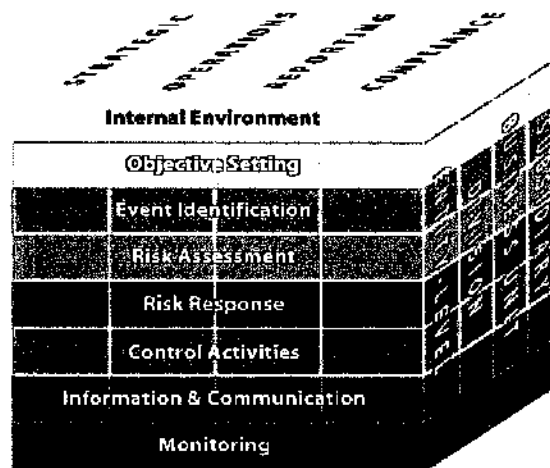


El propósito de la fase es definir una serie de guías, procedimientos, directrices y planes de implementación de manera que la organización pueda utilizar de manera eficiente el modelo de control de gestión definido, esto incluirá actividades de difusión, capacitación, como también el marco de control y seguimiento requerido.

Como complemento a los factores antes mencionados y tomando como referencia el Modelo de Gestión de Riesgos Corporativos COSO II, identificaremos los potenciales riesgos que afectarían el cumplimiento de la estrategia institucional antes definida, para ello se analizarán los eventos internos o externos que podrían afectar el cumplimiento de la estrategia, para en función del establecimiento de los controles requeridos, asegurar de manera razonable, el logro de las metas y objetivos organizacionales, en el siguiente gráfico presentamos el enfoque de gestión integral de riesgos a ser aplicado.



El análisis de riesgos a ser efectuado tomará como referencia los componentes del Modelo de Gestión Integral de Riesgos COSO II, el cual presentamos a continuación.



3.4. METODOLOGIA E IMPLEMENTACION DE LA GESTION POR PROCESOS

El enfoque metodológico general del Proyecto de Reingeniería Organizacional, se basa en la implementación de un nuevo modelo de gestión basado en procesos.

La definición de este modelo de gestión incluirá la identificación de procesos y en particular los procesos críticos, que permitan: una solución a corto plazo para la obtención de "ganancias rápidas o quick wins" y la definición de prioridades de acción para la optimización de sus respectivos planes de acción, implementación y seguimiento y su dependencia con el soporte tecnológico; además incluirá la definición de un mapa de responsabilidades que asegure el funcionamiento y la continuidad del modelo planteado.

Para esto deberán definirse como mínimo las siguientes actividades:

- **Identificación de procesos críticos y de soporte**
 - Identificación de los procesos claves y áreas críticas del Proyecto de Reingeniería Institucional
 - Identificación de los procesos de soporte
 - Basados en un esquema definido para la entidad para diseñar el Mapa de Procesos.

- **Priorización de procesos e identificación de quick wins**
 - Inventario de oportunidades y análisis de soluciones candidatas
 - Definición de las acciones a implementar en el corto plazo
 - Identificación y validación de las oportunidades de mejora de los procesos analizados y del soporte tecnológico de estos procesos

Para la selección de los procesos a analizar en detalle, se emplearán criterios claves de selección basados en los objetivos y asuntos críticos institucionales definidos en el Plan Estratégico.

- **Diseño de planes de acción de Quick Wins**
 - Benchmarking de los quick wins identificados
 - Presentación de los resultados del benchmarking
 - Validación de los quick wins en las reuniones con el equipo de trabajo del Equipo de Reingeniería Organizacional

- **Implementación del plan de acción de Quick Wins**
 - Ejecución del plan de acción de "quick wins" conjuntamente con el Equipo de Reingeniería Organizacional.

- **Diseño de planes de acción de procesos críticos**

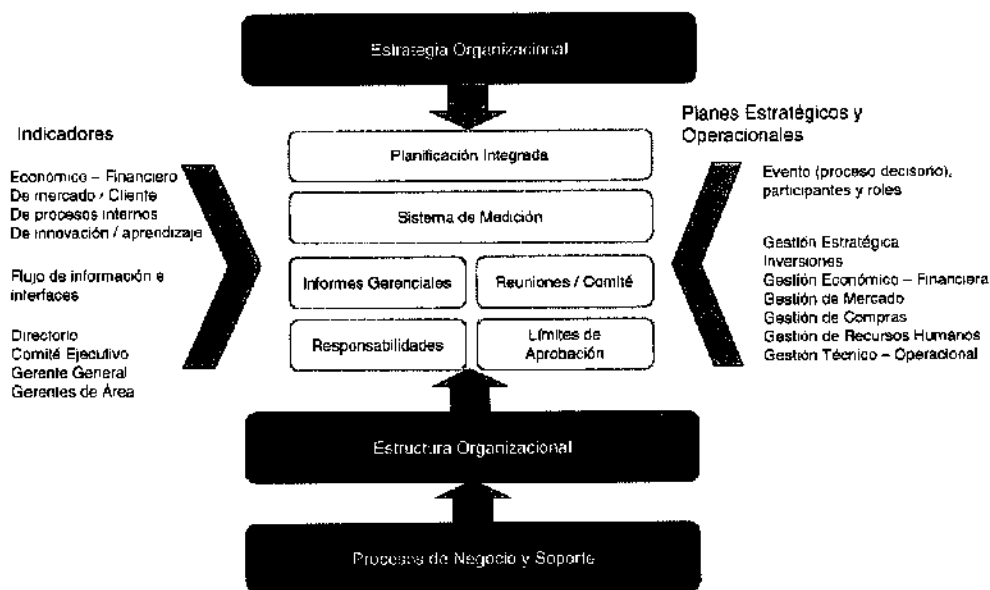
Identificadas las ganancias rápidas será responsabilidad de la consultora:

 - Identificar oportunidades en base a al análisis de la situación actual/procesos y el benchmarking considerando:
 - Los efectos finales de cada proceso
 - El posible valor agregado de las mejoras de proceso
 - El grado de utilización de mejores prácticas en cada proceso y su relación con la estructura de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
 - Desarrollar el cronograma de acción para las oportunidades/mejoras de proceso;
 - Validar e implementar los procesos identificados;
 - Definir los subproyectos que serán desarrollados durante la etapa de implementación relacionados con:
 - Estructura
 - Procesos

- Soporte informático
- Entrenamiento del personal
- Esquema de normatividad

3.4.1. ENFOQUE TÉCNICO Y METODOLOGIA

Hemos estructurado un Enfoque Metodológico para esta etapa del proyecto, de manera que permita dar cumplimiento a las expectativas de la institución. El enfoque a ser propuesto se basa en el análisis de los procesos claves y de soporte de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS con una visión integrada en el que los procesos, sistemas de información y la estructura organizacional forman parte de esta visión y que toma como punto de partida la estrategia organizacional anteriormente definida, en el gráfico siguiente podemos apreciar el enfoque metodológico a ser aplicado a lo largo del proyecto.

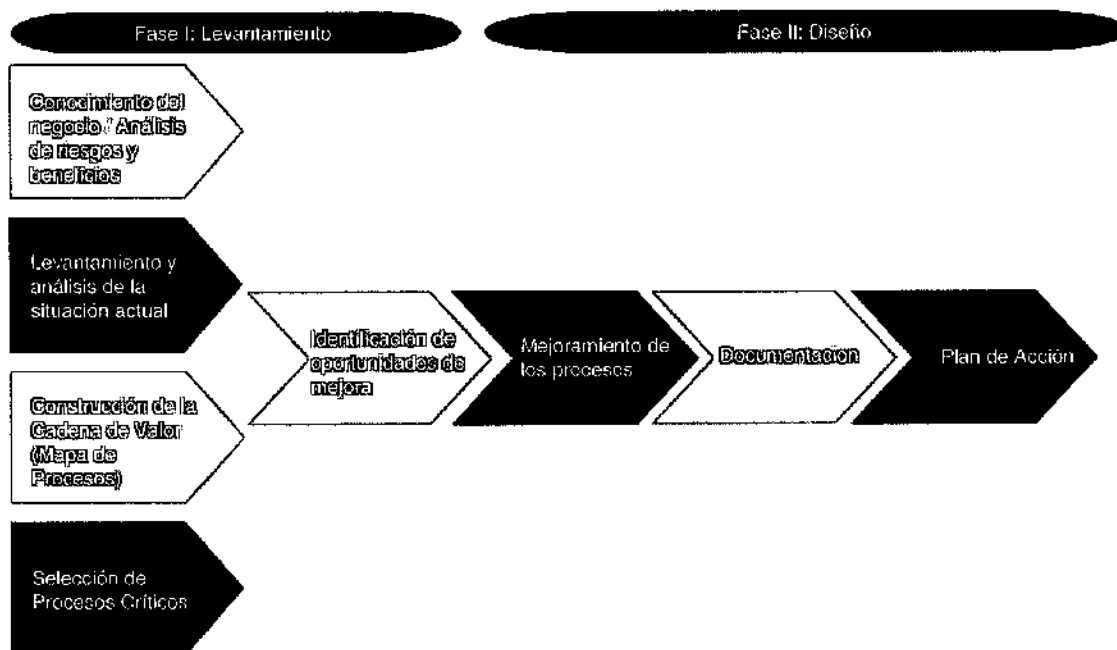


Este enfoque nos permitirá alinear un modelo de gestión de procesos hacia la estrategia institucional y su posterior impacto en la estructura, tecnología, personas y en la cultura institucional.

Capacitación y Conformación del Equipo de Calidad

Previo al inicio de las actividades propias de esta etapa del proyecto, consideramos importante la conformación de un equipo del proyecto orientado hacia el mejoramiento y análisis de los procesos de la entidad, si bien nuestro enfoque se centrará en los procesos críticos y para ello contaremos con el soporte de este grupo de funcionarios de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, este grupo será el encargo de una vez terminada la intervención de consultoría, mejorar los procesos de la entidad y mantener actualizados los manuales y documentos a ser generados.

Para dar cumplimiento a los objetivos antes mencionados, hemos estructurado esta etapa del proyecto en las siguientes fases:



FASE 1: Levantamiento

El objetivo de esta fase es el construir el mapa de procesos de la entidad, el cual será el punto de partida para la selección de los procesos críticos y su priorización para el desarrollo de las siguientes actividades de esta etapa del proyecto.

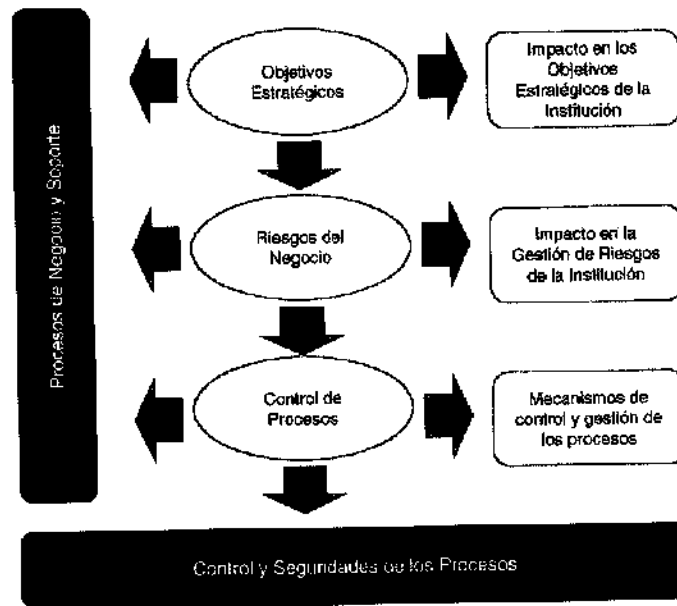
Por lo que una de las principales actividades constituye la construcción del Mapa de Procesos de la Entidad, para lo cual tomaremos como referencia la información proporcionada por nuestra base de Global Best Practices®, la cual consolida las mejores prácticas de diferentes industrias o sectores, dentro de ello tomaremos las mejores prácticas de la industria o del sector.

Esta base de datos nos proveerá elementos de benchmarking sobre las mejores prácticas de gestión de procesos en la industria y su comparación con las prácticas actualmente utilizadas por la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, sobre esta base y tomando como referencia el concepto de Cadena de Valor, identificaremos los procesos críticos y los procesos de soporte de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS.

Por lo que al inicio de esta fase desarrollaremos varios talleres y reuniones con los principales funcionarios de cada una de las áreas de la entidad, con el propósito de identificar los principales procesos y subprocesos de cada una de las áreas de la entidad, luego de cual consolidaremos la información relevada para que en conjunto con el equipo del proyecto de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS construir el Mapa de Procesos y subprocesos de la entidad.

Una vez identificados los principales procesos de negocio y de soporte de la instituci, es importante efectuar un análisis y priorización de los mismos, con el objetivo de establecer criterios para enfocarse en los procesos de alto impacto para la organización, como también en función de los procesos fundamentales para el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, para ello utilizaremos un análisis del impacto de estos procesos, del perfil de riesgos de la entidad en función al cumplimiento de la estrategia institucional, del benchmarking a ser efectuado con nuestras bases de Mejores Practicas y con las directrices de la administración de la

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, en el siguiente gráfico podemos apreciar el enfoque metodológico a ser aplicado para la selección de los procesos críticos.



Identificación de Oportunidades de Mejora o Quick Wins

El enfoque metodológico para esta fase del proyecto se fundamenta en el análisis de los procesos críticos con un enfoque integrado en el que procesos, sistemas de información y organización forman parte de esta visión.

Es por ello que efectuaremos varios relevamientos de información con el propósito de obtener un diagnóstico de situación actual de los procesos críticos e identificación de mejoras en términos de:

- Procesos: es decir que actividades se realizan y cómo se realizan
- Estructura y personas encargadas de la ejecución de éstos procesos
- Sistemas y tecnología que soportan y apoyan dichos procesos

Esto nos permitirá identificar oportunidades de mejora en las tres dimensiones aquí señaladas. Con el crecimiento de las operaciones de la organización y con la potencial implementación de nuevas herramientas de tecnologías de información se hace necesario la evaluación de los procesos críticos y su documentación con la finalidad de identificar oportunidades de mejora y de fortalecimiento y establecimiento de sus controles.

Las actividades realizadas en esta etapa tienen como finalidad:

- Determinar necesidades institucionales y entender la situación actual
- Evaluar la situación actual de los procesos críticos seleccionados
- Determinar de manera preliminar posibles oportunidades de mejora o quick wins.

Determinación de las necesidades y beneficios para la institución / Levantamiento de la situación actual

Dentro de este grupo de actividades se revisan y confirman las necesidades de la organización y los beneficios esperados a través de una simple validación o a través del establecimiento de la situación actual de los procesos críticos. Además se evalúan el ambiente externo, políticas actuales, procesos, datos, tecnologías, organización, indicadores y ambiente de cambio para los procesos seleccionados. Donde sea apropiado se realiza el benchmarking o se usan otras técnicas para recoger datos o indicadores sobre los niveles de desempeño de los procesos actuales.

Para lo cual desarrollaremos las siguientes actividades:

- Levantar la situación actual de los procesos críticos seleccionados anteriormente;
- Determinar las necesidades de información;
- Analizar de manera general los sistemas existentes, infraestructura y arquitectura que da soporte al proceso actual, indicadores de gestión, etc.
- Identificar oportunidades de mejora en el proceso, controles y principales mediciones de rendimiento (agregación de valor y eliminación de tareas)

Como resultado de ello obtendremos un reporte de los procesos críticos analizados el cual deberá ser validado por los funcionarios de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, en el cual se detallará:

- El mapeo de la situación actual de los procesos seleccionados ;
- Embotellamientos, ciclos de autorización, flujo de documentación;
- Debilidades de control y oportunidades para mejorar en los procesos existentes, quick wins.

Identificación de Oportunidades de Mejora, Quick Wins

En esta fase del proyecto se valida la evaluación de la situación actual de los procesos. Basado en las necesidades de la organización identificadas, se proponen alternativas de mejora, se discuten y se aprueban en conjunto con los funcionarios de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS. Dentro de ello las principales actividades a ser realizadas son las siguientes:

- Validar el resultado de la evaluación de la situación actual de los procesos críticos seleccionados con los dueños de los procesos
- Explorar alternativas de mejora mediante talleres de trabajo
- Validar las alternativas de mejora con los dueños de los procesos y el equipo contraparte de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS.
- Diseño de los planes de acción para la implementación de los quick wins identificados.

Como resultado de ello obtendremos un detalle o inventario de los quick wins identificados y la construcción de un plan de acción para la implementación de los mismos.

FASE 2: Diseño

Mejoramiento de los Procesos Seleccionados

Sobre la base de las oportunidades de mejora identificadas, ganancias rápidas, desarrollaremos talleres y reuniones con los dueños de los procesos seleccionados, talleres que tienen como propósito el efectuar el rediseño y mejoramiento de los procesos seleccionados, dentro de ello se efectuarán las siguientes tareas:

- Diseñar políticas relacionadas con los procesos seleccionados
- Realizar el diseño ideal de los procesos seleccionados. Identificar los requerimientos de control, estructura, personas, entrenamiento y tecnología.
- Obtener la aprobación formal de los procesos rediseñados

Documentación de los Procesos Seleccionados

El propósito de esta actividad es efectuar la documentación de los procesos rediseñados en los manuales correspondientes, los cuales serán elaborados de acuerdo a lo establecido por las normas ISO 9000, dentro de ello se efectuarán las siguientes tareas:

- Elaborar los manuales de procedimientos de los procesos seleccionados y rediseñados
- Los manuales de procesos estarán estructurados de la siguiente manera: Objetivo, Alcance del Manual, Documentación de Referencia, Glosario de Términos y Definiciones, Políticas del Proceso, Responsabilidades, Desarrollo y Descripción del Proceso y Diagramas de Flujo.
- Validación final de los manuales elaborados por parte de los dueños de los procesos y el equipo de Reingeniería Organizacional.

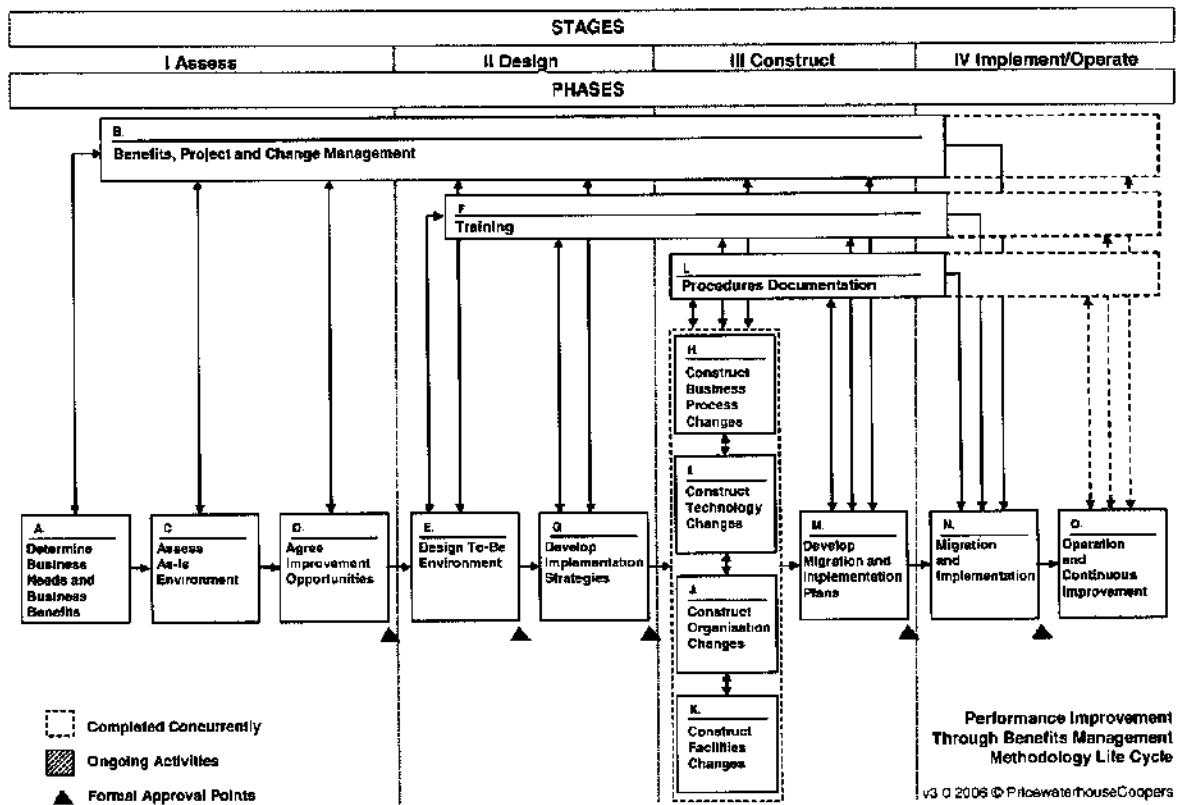
Plan de Acción

El propósito de esta actividad es establecer un plan de acción que asegure la exitosa implementación de los procesos rediseñados. Es importante mencionar que a partir de este documento se logrará integrar eficientemente la estructura organizacional, los procesos y los sistemas de la organización, dentro de ello se efectuarán las siguientes tareas:

- Identificar las necesidades y requerimientos del proceso en cuanto a estructura organizacional, sistemas, controles, normativa, etc.
- Establecer el esquema a ser aplicado al proceso y las acciones requeridas para la efectiva implementación del proceso.
- Construir el Plan Acción para asegurar la implementación efectiva del proceso, estableciendo: actividades requeridas previas a la implementación, definición de plazos y responsables, modificaciones en la normativa, entrenamiento, esquemas de control y seguimiento, etc.
- Validación por parte de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS el plan de acción a ser implementado.

Herramientas a ser utilizadas:

Dentro de las herramientas utilizadas estaremos aplicando nuestra Metodología PITBM, la cual es la herramienta base para la gestión y administración de proyectos de características similares a las requeridas por la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, como también el acceso a nuestra base de datos de Global Best Practices, la cual nos permitirá contar con una herramienta de clase mundial para el análisis y benchmarking de los procesos seleccionados.



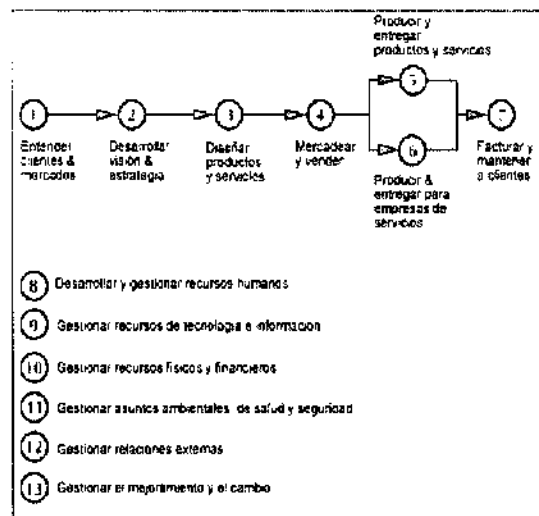
PricewaterhouseCoopers AG es la única Firma asesora en mejoramiento del desempeño con una base de conocimiento de mejores practicas basada en procesos.

www.globalbestpractices.com es un repositorio de conocimiento de mejores prácticas. Su principal herramienta son los benchmarks en procesos específicos.

La información es continuamente mantenida y actualizada por nuestro equipo de desarrollo de contenido para asegurarnos de que sea relevante. Los volúmenes de información son los siguientes:

- Datos de benchmark, propietarios, para más de 4,200 compañías.
- Más de 1,000 mejores prácticas, en profundidad.
- Más de 300 perfiles de compañías detallados.
- Más de 1,000 viñetas sobre compañías.
- Más de 30 herramientas cuantitativas que cubren más de 1,000 medidas de desempeño.
- Más de 45 herramientas de evaluación de controles internos.
- Más de 1,100 herramientas de benchmarking cualitativo

copy



www.globalbestpractices.com

3.5. METODOLOGIA QUE SUSTENTE EL SOPORTE TECNOLÓGICO EN FUNCIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

Para la realización de este producto, el consultor analizará la información existente acerca de los sistemas informáticos y todo el soporte tecnológico con el que actualmente cuenta la Institución y cómo se relacionan con los procesos actuales, así como de otros documentos o proyectos relacionados. Para esto, deberán definirse como mínimo las siguientes actividades:

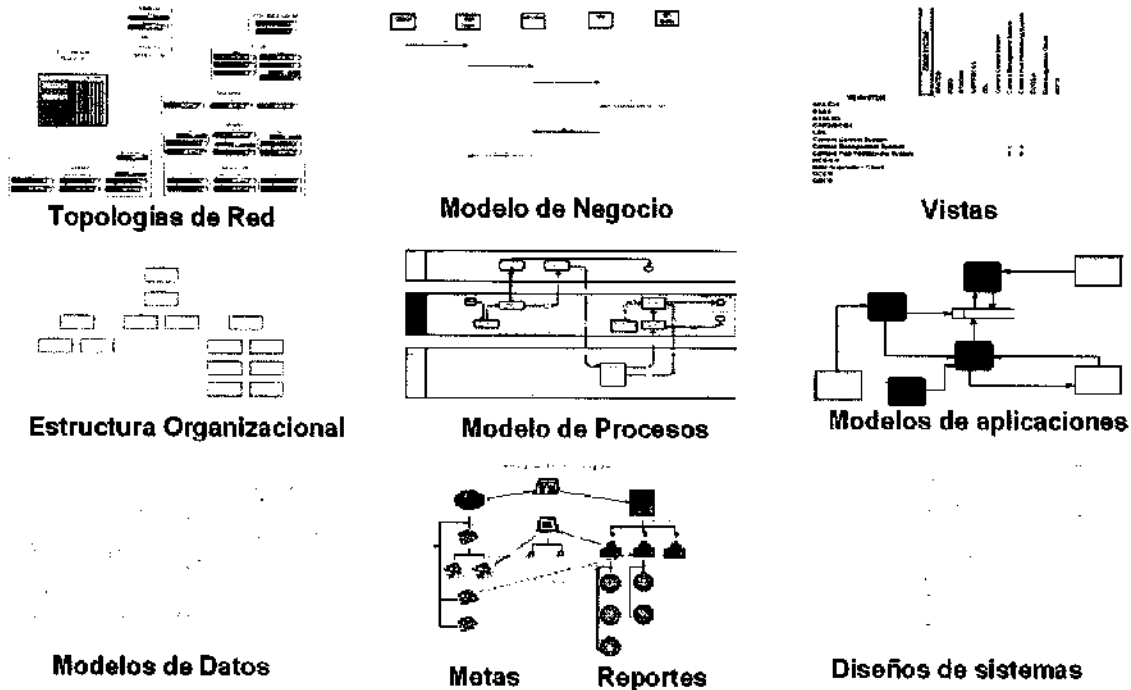
- Revisión del sistema de información, considerando la información requerida de acuerdo a los procesos y no a funciones
- Desarrollar una herramienta para el mapeo de procesos y elaborar resúmenes de la información a ser requerida para cada proceso
- Validación de las mejores herramientas identificadas
- Identificación de la información fuente de los reportes propuestos
- Relevar y analizar la eficiencia de cada reporte emitido, considerando: información fuente, oportunidad de emisión, homogeneidad y consistencia de la información
- Identificar los puntos de mejora del sistema de información considerando: Inputs, Outputs, procesos, interfase entre proyectos especiales
- Identificar mejoras a los reportes con respecto al objetivo del mismo, contenido, destinatarios y periodicidad, y proponer un esquema de información / reporting definiendo quienes son responsables de su producción.

3.5.1. ENFOQUE METODOLOGICO A APLICAR

Hemos estructurado un Enfoque Metodológico para esta etapa del proyecto, de manera que permita dar cumplimiento a las expectativas de la institución. La metodología a ser utilizada para sustentar el soporte que los sistemas de información deben cumplir de acuerdo a las exigencias de los procesos y los requisitos de información en la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, como parte fundamental del proyecto de Reingeniería Organizacional de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, está fundamentada en los siguientes tres principios:

1. El enfoque por procesos
2. El nivel de alineamiento de los sistemas de información a la estrategia y el giro de negocios de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS
3. El enfoque de arquitectura basado en tener una visión integral de la gestión de información en la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

En el cuadro adjunto presentamos una visión integral de la gestión de información que se buscaría construir en la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS.

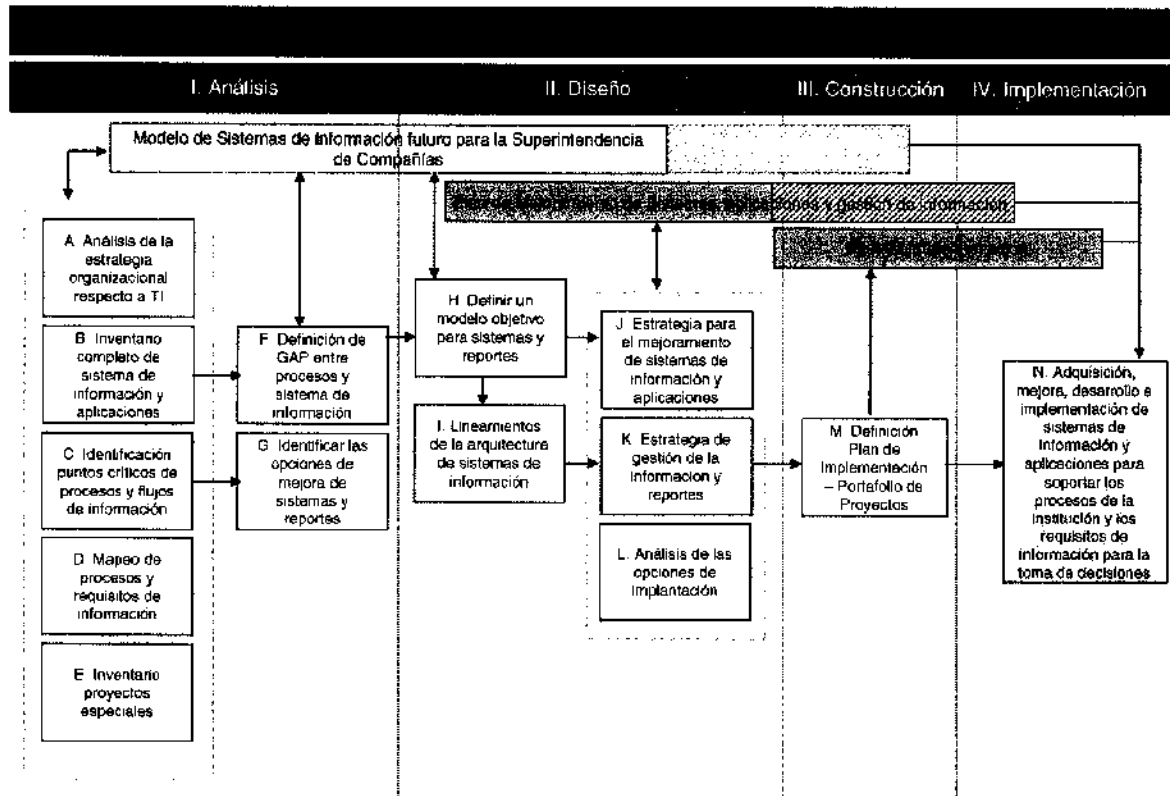


Sobre estos principios, hemos formulado una metodología que contempla tres etapas fundamentales:

El enfoque metodológico propuesto para esta fase del proyecto toma como referencia los siguientes tres niveles:

1. **Análisis.** Basado en analizar los aspectos fundamentales de los sistemas de información actuales de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, flujos y fuentes de información y nivel de alineamiento con el negocio.
2. **Diseño.** Centrado en definir un modelo objetivo de sistemas de información que soporten los procesos de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS y provean la información requerida para soportar la operación y la toma de decisiones del negocio.
3. **Construcción.** Donde se construye el plan de implementación de los sistemas y componentes necesarios para garantizar los componentes funcionales y de información para el desarrollo adecuado del negocio, bajo un enfoque de gestión por procesos.

Una visión general de la metodología que estaremos aplicando para sustentar el soporte tecnológico en función de la gestión por procesos en la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS se presenta a continuación.



Análisis:

Las principales actividades a ser desarrolladas dentro de esta etapa son las siguientes:

- Análisis del plan estratégico de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS y su nivel de alineamiento con la estrategia que sigue para gestionar tecnología
- Evaluación del soporte de la Tecnología de Información a la cadena de valor de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS.
- Evaluación holística de la Tecnología de Información desde las perspectivas de Gestión de TI, Entrega del servicio de TI, Alineación de TI con la institución, Calidad del servicio
- Revisión de los proyectos que la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS está ejecutando actualmente, en cuanto a sistemas de información y reportes
- Mapeo de procesos y requisitos de información.
- Identificación clara del gap a nivel de procesos – funcionalidad y datos de sistemas de información, basados en la caracterización propia de cada proceso de la cadena de valor de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS.
- Formulación de las oportunidades de mejora a realizar de forma inmediata, a corto, mediano y largo plazo.

Como resultado de lo cual obtendremos un análisis de los sistemas de información actuales y mapeo de procesos analizados.

Diseño:

Las principales actividades a ser desarrolladas dentro de esta etapa son las siguientes:

- Diseño del modelo objetivo de sistemas de información y componentes necesarios para lograr información a manera de reportes, informes y tableros de control.
- Diseño de los lineamiento de arquitectura de aplicaciones que la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS debe asumir para llevar a cabo el modelo objetivo de sistemas de información
- Diseño de las estrategias
- Análisis de opciones de implantación

Como resultado de lo cual obtendremos un diseño de las estrategias para llevar a cabo el mejoramiento de sistemas de información y la gestión de información.

Construcción:

Las principales actividades a ser desarrolladas dentro de esta etapa son las siguientes:

- Construcción del portafolio de proyectos que permita llevar a cabo la implementación y mejoras de los diferentes sistemas requeridos por la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS.

Como resultado de lo cual obtendremos un Portafolio de proyectos para la implementación del modelo objetivo.

Plan de Implementación:

Sobre la base de las actividades antes desarrolladas, construiremos un plan de implementación mediante el cual la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS podrá llevar a cabo el portafolio de proyectos para implementar los sistemas de información definidos.

La etapa de Implementación de los sistemas información no hace parte del alcance de consultoría del proyecto de Reingeniería Organizacional para la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS.

3.6. IMPLEMENTACION Y ACOMPAÑAMIENTO DE LA GESTION DEL CAMBIO

Para la realización de esta etapa, el eje de gestión del cambio en alineación con el Plan Estratégico, deberá garantizar la implementación del Proyecto de Reingeniería Organizacional buscando mejorar la satisfacción individual y colectiva del personal. En este aspecto, se deberán tomar en cuenta todas aquellas iniciativas en proceso de implementación

En este producto se deberá incluir los insumos necesarios y su relación con el nuevo esquema de gestión institucional de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS. Para esto, deberán definirse como mínimo las siguientes actividades:

- Definición de herramientas de gestión del cambio
 - Revisión, redefinición y/o creación de herramientas de gestión del cambio.
 - Estrategias que permitan optimizar el recurso humano a través de la integración de equipos de trabajo.
 - Técnicas de mejoramiento del clima organizacional.
 - Estrategias de motivación del personal.
 - Esquemas de comunicación interna y difusión
 - Otras
- Diseño, elaboración e implementación de la metodología de acompañamiento y gestión del cambio.

Esta metodología, entre otros puntos debe incluir la definición de prioridades, generación de compromisos, identificación de líderes, consolidación y evaluación de resultados, definición de estrategias de continuidad y seguimiento.

- Planes de acción y acompañamiento de mediano y largo plazo
Con base a los insumos anteriores es necesario que se establezca metodologías de seguimiento y vigilancia, así como de responsabilidades dentro de la institución que permitan que una vez terminada la consultoría, se garantice la aplicabilidad y continuidad de los procesos iniciados.

Estas actividades deben dar a conocer con claridad a los Empleados y Trabajadores de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS el modelo de gestión que se aplicará, definiendo la forma correcta de actuar en los procesos más críticos de la Entidad, estableciendo en la práctica las funciones y responsabilidades congruentes con los objetivos institucionales.

3.6.1. ENFOQUE METODOLOGICO A APLICAR

Hemos estructurado un Enfoque Metodológico para esta etapa del proyecto, de manera que permita dar cumplimiento a las expectativas de la institución. El enfoque a ser propuesto se basa en el diseño y aplicación de un Modelo de Gestión del Cambio que permita la asimilación del nuevo contexto por parte de las personas, facilitando la transición y disminuyendo la natural resistencia de las personas al nuevo entorno derivado de la implantación de los cambios, identificando sus expectativas y monitoreando su involucramiento.

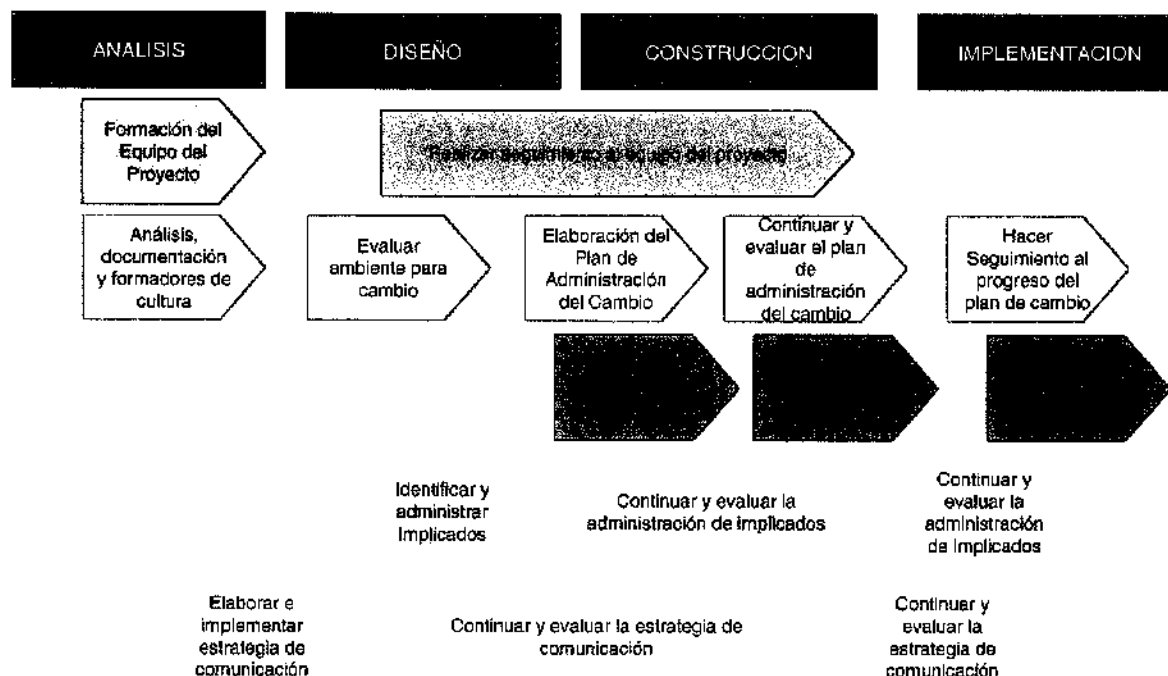
Basado en ello los propósitos a ser perseguidos por esta etapa están orientados a alcanzar los siguientes objetivos:

- Optimizar el rendimiento de la Institución mediante la definición de acciones orientadas a facilitar la aceptación de las iniciativas de cambio.
- Desarrollar el liderazgo para el cambio al interior de la institución que facilita la implementación de iniciativas actuales y futuras.
- Identificar los impactos del cambio en las diferentes dimensiones organizacionales y direccionamiento de acciones de mitigación oportunas.
- Crear un claro entendimiento de la relación de las iniciativas de cambio con los objetivos estratégicos de la entidad y generación del compromiso requerido para la implementación de las mismas.
- Potencializar el trabajo en equipo al interior de la entidad de manera efectiva.
- Generar un alineamiento de las actividades estratégicas de Recursos Humanos hacia una cultura organizacional que soporte los objetivos del cambio y genera continuidad y apropiación del mismo.

El enfoque diseñado para esta etapa del proyecto provee un adecuado enfoque de gestión del cambio que permita la asimilación del nuevo contexto por parte de las personas, facilitando la transición y disminuyendo la natural resistencia de las personas al nuevo entorno derivado de la implantación de los cambios, identificando sus expectativas y monitoreando su involucramiento, para con ello poder dar respuesta y administrar de mejor manera inquietudes como las que se presentan en el cuadro adjunto.



Para dar cumplimiento a los objetivos antes mencionados nuestro Enfoque Metodológico considera la realización de las siguientes actividades en función de las diferentes etapas del Proyecto de Reingeniería Organizacional para la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS.



Formación del Equipo del Proyecto

Un punto de partida muy importante desde el inicio de proyecto y como fue mencionado en las actividades iniciales constituye la formación del equipo del proyecto, es por ello que desde el inicio del proyecto desarrollaremos las siguientes acciones:

- Preparar un taller de formación de equipos efectivos de trabajo para manejo de la administración del cambio y formación en la Metodología de Cambio de PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales.
- Realizar taller de formación con el equipo del proyecto.
- Clarificar roles, actividades, medios de comunicación y coordinación, hitos del proyecto, mecanismos de seguimiento, en conjunción con el equipo del Proyecto.
- Efectuar reuniones de seguimiento a la efectividad del equipo del proyecto como equipo efectivo, para lograr su mejoramiento continuo.

Plan de Administración del Cambio

Sin duda el principal objetivo de esta etapa es el desarrollar un plan integral de administración del proceso de cambio, que permita facilitar el avance del proyecto en cada una de sus etapas apoyando el cumplimiento y el logro de los resultados esperados. Este plan deberá considerar aspectos asociados con comunicaciones, formación de facilitadores, identificación de las personas que puedan ser afectadas positiva o negativamente con el proceso de cambio y en función de ello poder diseñar estrategias y acciones de control y mitigación. Las principales tareas a ser en esta etapa incluyen:

- Desarrollar un plan de Administración del Cambio que considere: plan de sensibilización y comunicaciones, plan de desarrollo de líderes de cambio, plan de manejo de afectados,

clm

plan de reconocimientos especiales para quienes manifiesten conductas en “pro” de los Proyectos.

- Definir Indicadores de efectividad en las acciones que se ejecutarán durante la duración del proyecto.

Diagnóstico Inicial de la Actitud hacia el Proceso de Cambio

Uno de los elementos más importantes en el diseño de un plan de administración del proceso de cambio es conocer la actitud y predisposición de los funcionarios de la entidad en relación al cambio a ser desarrollado, Las principales tareas a ser desarrolladas en esta actividad incluyen:

- Análisis de los factores creadores de compromiso hacia una cultura de cambio.
- Determinar los grupos de interés para obtener los resultados del diagnóstico de disposición para el cambio.
- Realizar la aplicación de nuestra herramienta ACT de medición del grado de actitud hacia el cambio a una muestra representativa de empleados y 3 talleres focales de máximo 12 personas. Se realizarán entrevistas a una muestra de 10 impactados por el cambio para complementar los resultados.
- Presentar un informe final el cual incluirá los resultados del diagnóstico para el cambio y las recomendaciones a tomar con respecto a las problemáticas encontradas, así como los elementos culturales a re-direccionar para facilitar la implantación de los cambios.
- Validar y presentar el diagnóstico obtenido al Comité Directivo del Proyecto

Diseño de la Estrategia y Plan de Comunicaciones

Las principales tareas a ser desarrolladas incluyen el diseño del modelo de comunicaciones para facilitar la apropiación de los nuevos comportamientos derivados de la implantación de los cambios, en todos los niveles de la entidad de acuerdo con el alcance. Se tendrán en cuenta los siguientes factores:

- Principios para todos los procesos de comunicación
- Conformar el Comité de comunicaciones que apoye la ejecución del plan.
- Evaluar el proceso de comunicación al interior de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS.
- Segmentar las diferentes audiencias.
- Hitos de los proyectos generadores del Cambio. Se utilizarán ganancias tempranas de los proyectos, que redunden en una mayor motivación para la apropiación del cambio
- Personas claves como emisores.
- Diseño del plan de comunicación integrado.
- La ejecución del plan será realizada por el comité de comunicaciones de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, con la supervisión y acompañamiento de PricewaterhouseCoopers AG.
- Desarrollo de un esquema de control y seguimiento al plan.

Identificación y Análisis de las personas a ser afectadas por el cambio

Las principales tareas a ser desarrolladas en esta actividad son las siguientes:

- Identificar y administrar a las personas afectadas en cada uno de los proyectos.
- Capacitar al equipo Recursos Humanos y a los integrantes del equipo de proyecto en el análisis de las personas afectadas por el cambio.
- Elegir líderes de proyecto para que realicen el mapeo de afectados y definan planes de acción.
- Apoyar a los miembros del equipo en el análisis de los funcionarios a ser afectados por el proceso de cambio

- Realizar el análisis de implicados: identificar los afectados y ubicarlos en las matrices de análisis de apoyo y compromiso hacia el proceso de cambio.
- Generar y priorizar planes de acción
- Poner en marcha el plan de acción
- Desarrollar esquemas de control y seguimiento a los planes de acción
- Generar nuevos planes de acción.

Desarrollar liderazgo para el cambio

Las principales tareas a ser desarrolladas en esta actividad son las siguientes:

- Definir el equipo de líderes y sus roles. Se elegirán dos grupos de máximo 30 personas.
- Capacitar a los líderes de cambio en habilidades requeridas para el manejo del cambio. Se ejecutarán 12 horas de formación para fortalecer las habilidades requeridas.
- Generar un plan de acción para ser desarrollado por los líderes de cambio.
- Realizar reuniones de seguimiento al plan desarrollado en la organización

El Enfoque Metodológico propuesto para esta etapa de proyecto constituye un elemento de diferenciación de nuestra Firma puesto que:

- Utilizamos una metodología estructurada y probada a nivel mundial para la realización de la consultoría.
- Nuestra herramienta de diagnóstico de Actitud hacia el Cambio (ACT) evalúa los factores que distinguen las organizaciones exitosas en procesos de transformación organizacional versus aquellas que no lo fueron, de acuerdo a las investigaciones realizadas por nuestra firma a nivel mundial.
- Acreditamos experiencia en el manejo exitoso de procesos de cambio a nivel nacional e internacional.
- Contamos con información sobre mejores prácticas a nivel mundial y local que aportan valor agregado al análisis de su organización.
- Disponemos de la base de datos más completa a nivel mundial en términos de indicadores de Gestión de Recursos Humanos (SARATOGA INSTITUTE).

El esquema de trabajo utilizado es que el grupo consultor actúe como catalizador en una labor conjunta con el personal de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, de manera que se hace la transferencia de conocimiento y se facilita la obtención de un plan de acción de común acuerdo y que cuente con el compromiso del personal de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, para lograr los objetivos definidos.

El enfoque diseñado para esta etapa del proyecto provee un adecuado enfoque de gestión del cambio que permita la asimilación del nuevo contexto por parte de las personas, facilitando la transición y disminuyendo la natural resistencia de las personas al nuevo entorno derivado de la implantación de los cambios, identificando sus expectativas y monitoreando su involucramiento, para con ello poder dar respuesta y administrar de mejor manera inquietudes.

La transferencia del conocimiento al equipo de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS se logra además a través de los talleres programados en los cuales se involucran las metodologías citadas en el plan de trabajo descrito anteriormente. Todos los talleres se desarrollan conjuntamente con el equipo asignado y se dejarán los materiales para uso futuro de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS.

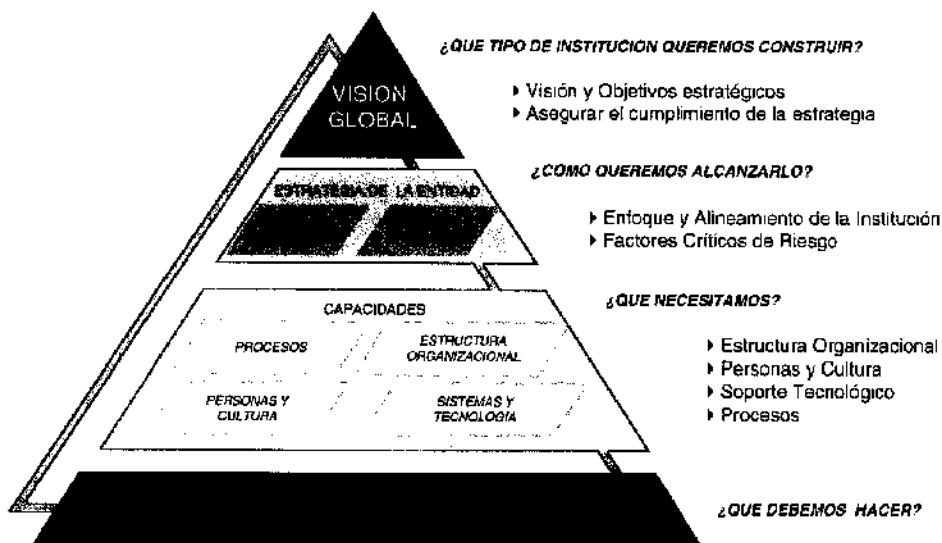
3.7. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

Para la realización de este producto, el consultor analizará y/o validará la información existente acerca de la estructura organizacional de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS y propondrá un nuevo diseño de estructura organizacional, así como de otros documentos o proyectos relacionados. Para esto deberán definirse como mínimo las siguientes actividades:

- **Revisión y elaboración de Políticas y Reglamentos**
 - Al momento la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS cuenta con reglamentos, políticas y proyectos orientados a lograr una mejor administración de los recursos humanos y materiales de la Entidad que se tomarán como insumos para el análisis
 - Analizar y proponer cambios o actualizaciones y/o diseñar normativas de la Entidad en concordancia con el marco legal bajo el cual se rige la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS.
 - Analizar la relación de la empresa con los grupos de interés como: Asociación de Empleados para proponer estrategias de negociación
- **Análisis de la Estructura Funcional Actual**
 - La SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS proporcionará la estructura orgánica vigente, que deberá ser considerada por la consultoría de la Reingeniería Organizacional para la propuesta de la nueva organización Institucional a ser implementada en el corto y mediano plazo.
- **Actualización de la Estructura Orgánica Funcional de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS**
 - Los cambios o alternativas propuestos por la consultora deberán estar en concordancia con el marco normativo que regula el funcionamiento de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS
 - La Estructura Orgánica Funcional deberá responder directamente al esquema de gestión de la Entidad.

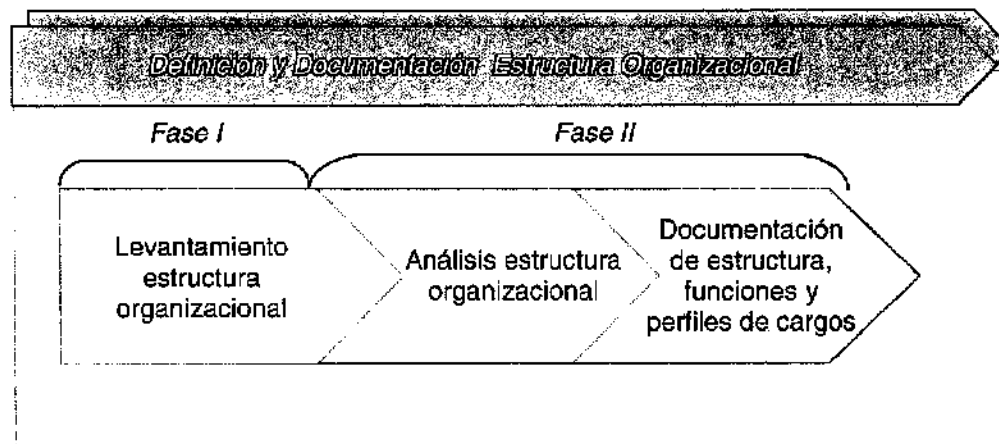
3.7.1. ENFOQUE METODOLOGICO A APLICAR

Hemos estructurado un Enfoque Metodológico para esta etapa del proyecto, de manera que permita dar cumplimiento a las expectativas de la institución. El enfoque utilizado hasta el momento en el proyecto nos ha permitido partir desde la estrategia organizacional para sobre ello definir las capacidades organizacionales que deben ser desarrolladas como los procesos, estructura, tecnología y cultura organizacional requerida, el siguiente esquema nos permite entender el enfoque metodológico general aplicado en las diferentes etapas del proyecto.



claro

Para dar cumplimiento a los objetivos antes mencionados hemos estructurado esta etapa del proyecto en las siguientes fases:



Levantamiento de la Estructura Organizacional

Dentro de esta etapa efectuaremos una serie de levantamientos de información para conocer la estructura organizacional de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, lo que nos permitirá identificar puntos de atención y oportunidades de mejoramiento de la misma.

Las actividades a realizar en esta etapa consisten en:

- Levantamiento de directrices de la alta administración relacionadas con la estructura organizacional de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS.
- Entrevistas con los principales directivos y alta administración de la institución, a fin de evaluar las principales fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que puedan ser aplicadas en las áreas de la Entidad.
- Identificación, análisis y revisión de la estructura organizacional actual: áreas, cargos tipo y organigramas.
 - Organigrama actual de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS.
 - Número de Cargos existentes en la institución.
 - Número de funcionarios por cargo tipo.
 - Niveles jerárquicos vigentes dentro de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS.
 - Descripciones de cargos disponibles en la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS.
- Entrevistas con los responsables de cada área para identificar los roles y responsabilidades de cada área funcional.
- Levantamiento de funciones, responsabilidades y perfiles por cargo desde niveles gerenciales hacia operativos.
- Análisis del marco regulatorio vigente o aplicable

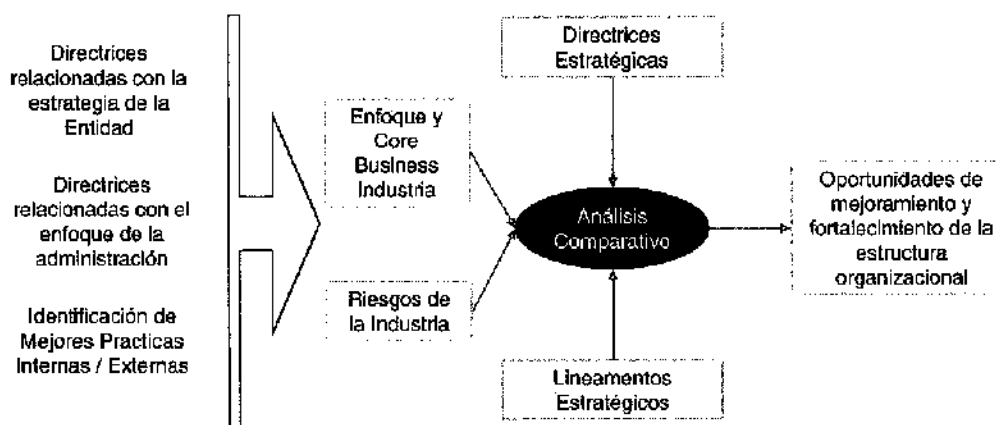
Análisis de la Estructura Organizacional

Sobre el levantamiento desarrollado en la etapa anterior, efectuaremos un análisis de la estructura organizacional desde los niveles gerenciales hacia niveles operativos, con el fin de proponer mejoras en la estructura organizacional de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS.

Para el desarrollo de esta etapa se efectuará:

- Análisis global de la estructura organizacional actual en función de las mejores prácticas internas y externas.
- Análisis de la estructura organizacional de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS en función del Plan Estratégico definido y del modelo de gestión por procesos a ser aplicado.
- Análisis del marco regulatorio vigente
- Definición de las posibles alternativas de diseño organizacional
- Validación y aprobación por parte de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS de las alternativas de diseño organizacional a ser propuestas.

Mediante un análisis comparativo de las características de la estructura organizacional actual de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS contra las estructuras organizacionales de las mejores prácticas, lograremos proponer mejoras en la estructura organizacional actual de la Entidad.



Documentación de Estructura, Funciones y Perfiles de Cargos

Para el desarrollo de esta fase se realizará la documentación de la estructura organizacional validada, así como la documentación de funciones y perfiles de cada una de las áreas y cargos tipo de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS.

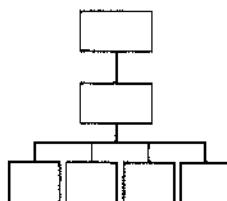
Para el desarrollo de esta etapa se efectuará:

- Análisis de la nomenclatura de cargos de acuerdo a los niveles de responsabilidad y a las funciones de cada cargo tipo.
- Identificación y establecimiento de los perfiles, las competencias y niveles de conocimientos adicionales que los cargos tipo de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS requieren.
- Elaboración y documentación del Organigrama y el Manual de Descripción de Funciones, Responsabilidades y Perfiles para cada una de las áreas, así como las descripciones de los cargos desde el nivel gerencial hasta los niveles operativos.

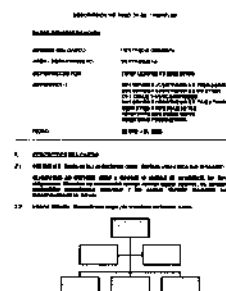
ANÁLISIS Y OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



DOCUMENTACION MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGOS TIPO



Plan de Acción para la Implementación de la nueva estructura organizacional

Finalmente efectuaremos un análisis de los impactos de la estructura organizacional propuesta, para definir un plan de acción que permita una implantación adecuada de la nueva propuesta de estructura organizacional para la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS.

3.8. DEFINICION DE POLITICAS Y REGLAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS

La consultora analizará, validará y/o sugerirá correcciones que estime pertinentes sobre la información existente acerca de los Recursos Humanos, sus correspondientes subsistemas y demás información relacionada que permita definir las políticas de la administración y optimización de Recursos Humanos que garantice el modelo de gestión en la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS.

Partiendo de un estudio en detalle de la situación actual de todo el personal y las diferentes modalidades de contratación, asimismo de los manuales y proyectos con que se cuente a la fecha de su ejecución, debe orientarse a soluciones graduales que vayan en beneficio del funcionario y de la Entidad, para ello la consultora deberá considerar y analizar toda la información relativa a recursos humanos entregados como insumos, diseñará nuevas propuestas las mismas que serán validadas y sancionadas por la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, previa su implementación, debiendo orientarse a mejorar aspectos como:

- Selección de Personal
- Evaluación del Desempeño
- Capacitación y Desarrollo
- Valoración y Clasificación de Cargos
- Remuneraciones
- Normas y comportamiento de los recursos humanos

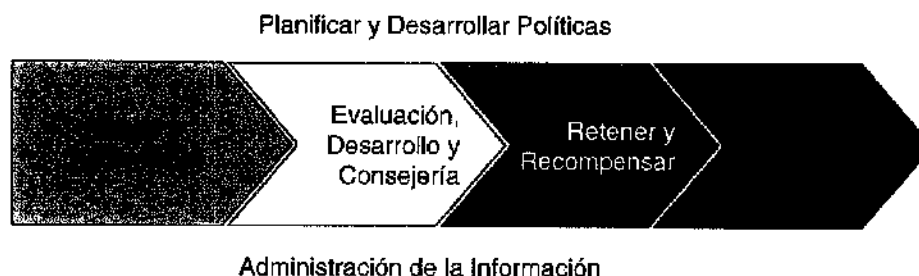
Implementación:

Para la implementación de las propuestas se debe considerar el establecimiento de plazos y tiempos de revisión y seguimiento.

3.8.1. ENFOQUE METODOLOGICO A APLICAR

Hemos estructurado un Enfoque Metodológico para esta etapa del proyecto, de manera que permita dar cumplimiento a las expectativas de la institución, este enfoque metodológico parte por el diseño de la Cadena de Valor de la Gestión de Recursos Humanos en la SUPERINTENDENCIA

DE COMPAÑIAS, la cual servirá de base para el desarrollo de las políticas y procedimientos a ser desarrollados, en el siguiente gráfico presentamos un Modelo de Cadena de Valor para las áreas de Recursos Humanos.



El propósito de esta etapa del proyecto es el desarrollar un Sistema Integral de administración de los Recursos Humanos de la institución, el cual tendrá que constituirse en el instrumento con el que cuente la administración para planificar, ejecutar y controlar la administración del talento humano con el que cuenta.

Para alcanzar este objetivo serán realizadas las siguientes actividades:

Definir el Objetivo Estratégico del área de Recursos Humanos

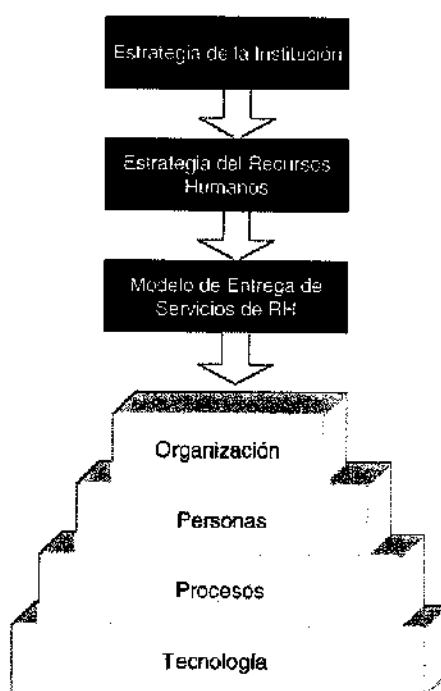
El punto de partida para el diseño de las políticas y reglamentos de recursos humanos debe considerar el alineamiento de la gestión de recursos humanos hacia la estrategia organizacional anteriormente definida, para lo cual desarrollaremos las siguientes actividades:

1. Revisar el Plan Estratégico con que cuenta la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS y alinear la estrategia propuesta para el área de recursos humanos con este plan.
2. Revisar el marco regulatorio vigente
3. Identificar requerimientos de la Entidad en cada subsistema de Recursos Humanos.
4. Evaluar la situación actual en cuanto a la gestión de recursos humanos, el ambiente interno de trabajo, las relaciones interpersonales, y establecimiento de los niveles de satisfacción, individual y de grupo.
5. Definir la misión del área de Recursos Humanos, sus políticas, objetivos estratégicos y su plan de acción a corto y mediano plazo.

Resultados

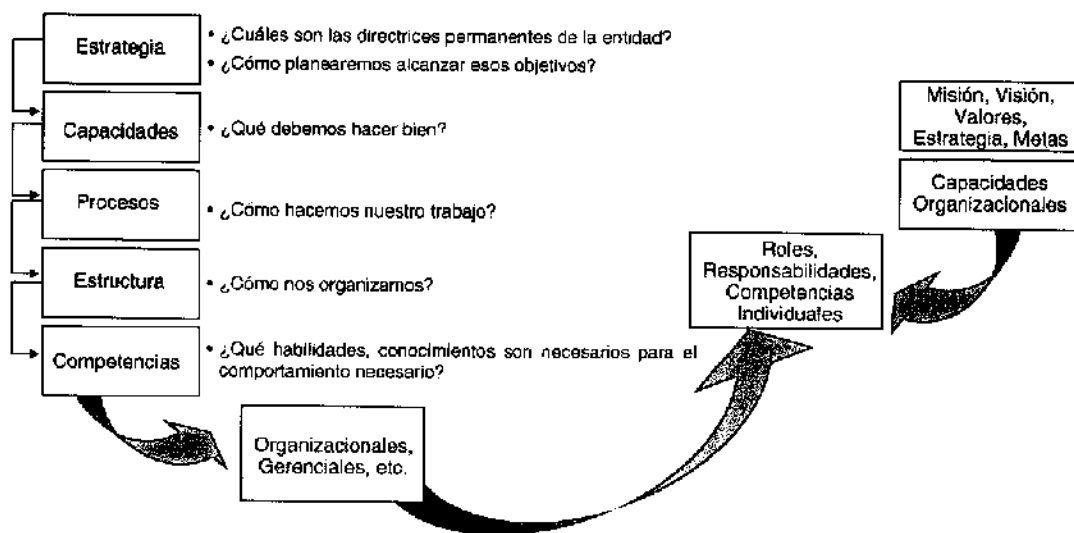
- Plan Estratégico del área de Recursos Humanos.
- Definición del rol y directrices estratégicas para el área de Recursos Humanos
- Manual de directrices para los principales subsistemas de recursos humanos.

Esta definición nos permitirá como lo hemos desarrollado a lo largo de las otras actividades del proyecto un alto grado de alineamiento de la gestión de recursos humanos de la entidad, con la estrategia organizacional previamente definida.



Definir el Modelo de Competencias Organizacionales que soporten la Estrategia Organizacional

La siguiente fase de esta etapa del proyecto, tiene como propósito el diseñar un Modelo de Competencias Organizacionales que permitan alcanzar el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.



Las competencias son estados de comportamiento que expresan los conocimientos (saber), las habilidades (saber hacer), los atributos y actitudes que un empleado necesita tener para realizar las funciones asignadas o que necesita adquirir o desarrollar para lograr un desempeño superior, y así alcanzar los resultados y metas organizacionales. Para ello proponemos desarrollar un Modelo que considere los siguientes tipos de competencias:

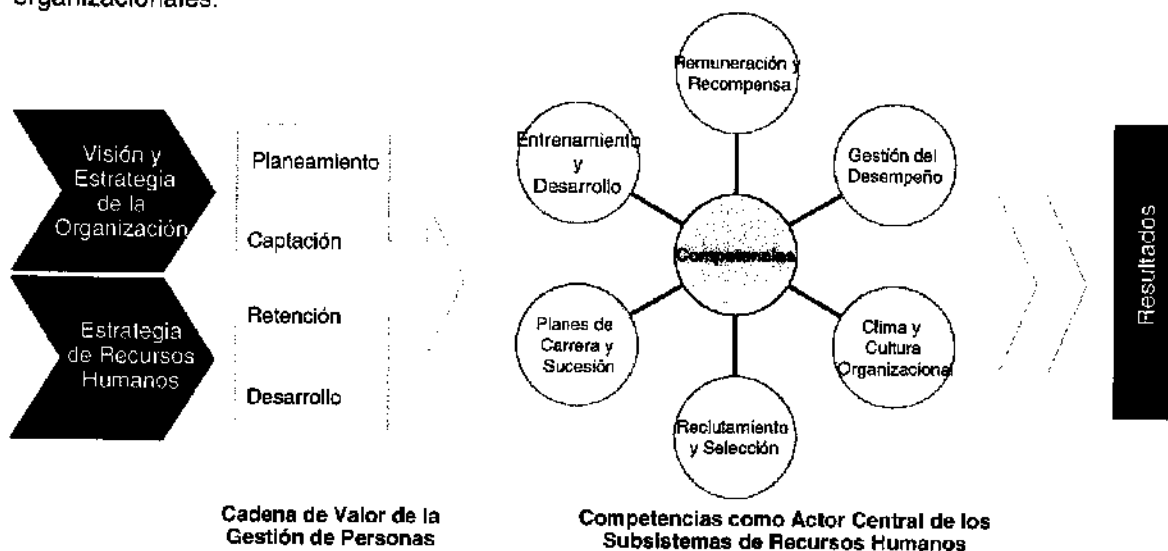
Competencias Generales: Incluye las habilidades, conocimientos y capacidades que reflejan las características valoradas por la organización y que por tanto lo deben demostrar todos sus colaboradores.

Competencias Gerenciales: Comprende las habilidades, conocimientos y capacidades que garantizan una efectiva gestión gerencial o de supervisión.

Competencias Técnicas: Incluye el conjunto de habilidades, conocimientos y capacidades que para la institución resultan claves para el negocio, porque son críticos para desarrollar con éxito los proyectos, del presente o del futuro; pueden ser requeridos en un distinto nivel de especialización según las actividades del puesto o función; constituyen un criterio de evolución en la carrera profesional y un referente en las asignaciones persona - puesto.

Este Modelo de Competencias será la base para el desarrollo de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias, como también para la definición de las políticas y procedimientos bajo un enfoque por competencias.

La transformación del conocimiento a diferencia del resultado organizacional normalmente se viabiliza a través de la información de competencias claves, con un enfoque en la sustentación de la estrategia de la organización, y el alineamiento de los diversos subsistemas y procesos de Recursos Humanos con el objetivo de potencializar el desarrollo de esas competencias organizacionales.



Para el diseño Modelo de Competencias serán desarrolladas las siguientes actividades:

- Relevamiento de las directrices y competencias críticas para la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, mediante talleres y reuniones con los principales ejecutivos de la empresa.
- Relevamiento y Definición de las Competencias Organizacionales
- Relevamiento y Definición de las Competencias Gerenciales
- Relevamiento y Definición de las Competencias Técnicas
- Validación por parte de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS del Modelo de Competencias
- Elaboración del informe del Modelo de Competencias
- Desarrollo de un plan de acción para la implementación de este Modelo

Una vez desarrollado este Modelo de Gestión por Competencias, contaremos con la información necesaria para el desarrollo y documentación de los principales subsistemas de recursos humanos.

Diseño del Subsistema de Selección de Personal

Para el diseño de este subsistema serán desarrolladas las siguientes actividades:

- Relevamiento de las prácticas actuales de selección y contratación de personal, como también el marco regulatorio vigente.
- Identificación de los mecanismos de planificación de las Necesidades de Personal
- Definición de los procedimientos y herramientas para la Selección: Reclutamiento, Preselección, Evaluación, Entrevistas, Referencias, Examen Médico, Definición de Finalistas, Toma de decisiones, Contratación, Comunicación con los no contratados.
- Diseño de los procedimientos de Inducción a la Organización, así como de instrucción al cargo y acompañamiento del desempeño inicial.
- Validación por parte de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS del Subsistema de Selección de Personal
- Elaboración del Informe del Subsistema de Selección de Personal
- Desarrollo de un plan de acción para la implementación de este subsistema

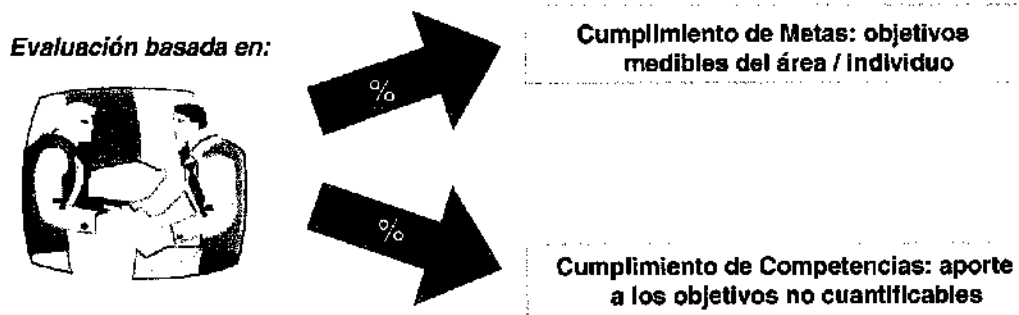
Como resultado la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS obtendrá los siguientes resultados:

- Formularios de Requisición de Personal y del Perfil General y Detallado del Cargo.
- Manual de Políticas y Procedimientos para la Selección de Personal, incluyendo todas sus etapas y sus respectivos formularios.
- Manual del Programa de Inducción de los nuevos empleados a la Institución.
- Formulario de Evaluación del Período de Prueba en el cargo.
- Plan de acción para la implementación de este subsistema

Diseño del Subsistema de Evaluación del Desempeño

Para el diseño de este subsistema serán desarrolladas las siguientes actividades:

- Relevamiento de las prácticas actuales de evaluación del desempeño y el marco regulatorio vigente
- Definición de los cargos a ser considerados dentro del modelo de evaluación de desempeño.
- Definición del modelo de evaluación del desempeño a utilizar (90 grados, 180 grados, 360 grados)
- Definición y ponderación de los criterios y métodos de medición a ser aplicados.
- Identificación de las competencias organizacionales y gerenciales a ser medidas dentro de cada cargo.
- Definición y validación de políticas y responsabilidades a ser consideradas en el modelo.
- Definición de grados de cumplimiento para cada uno de los criterios y métodos de medición a ser aplicados.
- Definición del proceso de Evaluación de Desempeño.
- Elaboración del manual de Evaluación de Desempeño
- Desarrollo del Plan de implementación de este subsistema.

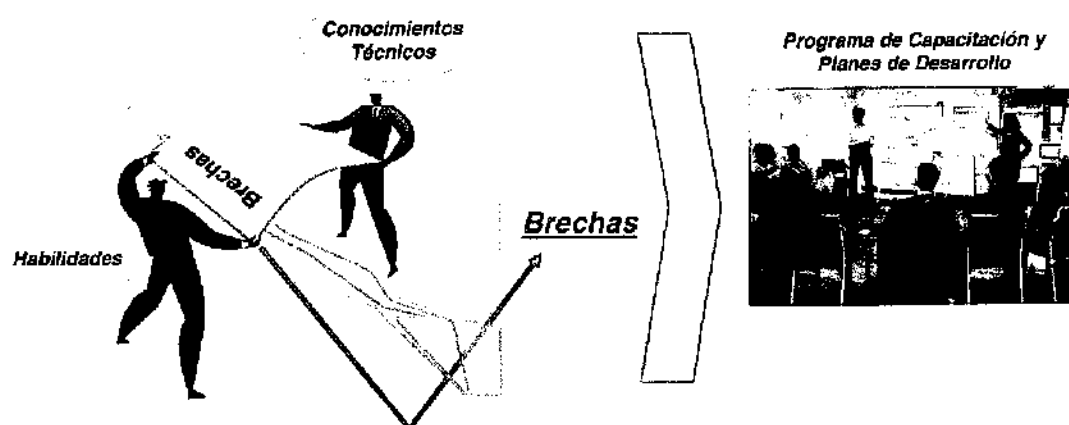


Como resultado de lo cual SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS obtendrá una herramienta eficiente de medición de los aportes de los funcionarios de la organización, que incentive el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales, como también el desarrollo y crecimiento de su capital humano.

Diseño del Subsistema de Capacitación y Desarrollo

Para el diseño de este subsistema serán desarrolladas las siguientes actividades:

- Relevamiento de las prácticas actuales de Capacitación y Desarrollo
- Desarrollar políticas y procedimientos para la identificación de las necesidades de capacitación por área y por cargo tipo.
- Desarrollar políticas y procedimientos para la Planificación de las Necesidades de Capacitación.
- Desarrollar políticas y procedimientos para la ejecución y evaluación de los Planes de Capacitación Definidos.
- Elaboración del Informe del Subsistema de Capacitación y Desarrollo.
- Desarrollo del Plan de Implementación del Subsistema.



Como resultado la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS obtendrá una herramienta eficiente para el diseño, administración y ejecución de planes de capacitación y desarrollo de la organización en términos de las directrices y estrategias organizacionales, como también en función de los resultados de sus procesos de administración del desempeño.

Diseño del Subsistema de Valoración y Clasificación de Cargos

Para el diseño de este subsistema serán desarrolladas las siguientes actividades:

- Relevamiento de las prácticas actuales de Valoración y Clasificación de Cargos y del marco regulatorio vigente.
- Designación de comités de alto nivel encargados de la valoración de todos los cargos tipo de la empresa.
- Realización de talleres de valoración con la utilización del sistema SEPP (Sistema de Evaluación por Puntos) de PricewaterhouseCoopers AG. Estos talleres que decidirán por consenso y actuarán bajo la coordinación y dirección técnica de nuestra Firma, determinarán la valoración de la totalidad de los cargos tipo de la organización.
- Validación, reestructuración y rediseño de aquellos cargos que los ameriten por parte del Comité de Valoración.

- Realización de pruebas de equidad interna en cada área funcional valorada con el propósito de evitar inconsistencias que distorsionen el cuadro general de categorías.
- Establecimiento de la equidad interna por niveles y categorías de los cargos valorados en cada una de las áreas funcionales.
- Elaboración del informe de Valoración y Clasificación de Cargos

Método SEPP

FACTOR 1 : Educación formal y conocimientos especializados

FACTOR 2 : Experiencia necesaria

FACTOR 3 : Responsabilidad no Comercial

FACTOR 4 : Complejidad y Dirección

FACTOR 5 : Responsabilidad Comercial

FACTOR 6 : Condiciones de Trabajo y Riesgo Físico

Como resultado la SUPERINTENDENCIA obtendrá un Manual con la valoración de todos los cargos tipo estandarizados de la entidad. Este manual clasifica además en forma adecuada y equitativa los cargos seleccionados y pone las bases para un justo sistema de compensaciones.

Diseño del Subsistema de Remuneraciones

Para el diseño de este subsistema serán desarrolladas las siguientes actividades:

- Relevamiento de las prácticas actuales de Remuneraciones y del marco regulatorio vigente.
- Establecer una remuneración ideal para cada categoría de cargos tipo, relacionada con la valoración y basada en la equidad interna y relacionada con el mercado y el marco regulatorio vigente.
- Establecer una holgura de remuneración por categoría (bandas salariales), de tal manera que la organización pueda establecer diferencias en la remuneración para cada ocupante dentro de cada categoría, sin atentar contra la equidad interna.
- Establecer competitividad externa como resultado de un posicionamiento que toma como referencia el mercado general y sectorial, y que tiene como propósito la protección del capital humano de la empresa. Para este efecto se tomará como referencia nuestra Encuesta Salarial que incluye información de más de 300 empresas del país entre las que se encuentran instituciones multinacionales y nacionales, en los segmentos industrial, comercial, de servicios, telecomunicaciones; sector bancario, financiero, seguros y farmacéutico.
- Elaboración del Informe de Remuneraciones y Políticas Salariales
- Elaboración de un plan de implementación para las políticas salariales a ser definidas y previamente aprobadas por la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS.

Como resultado la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS obtendrá una correlación competitiva externa de pago con relación a otras instituciones, y en el ámbito interno una mayor equidad, facilitando el proceso de toma de decisiones en este campo para los próximos años.

Adicionalmente, la Entidad podrá establecer una clara estructura y políticas salariales que involucren los dos elementos clave - equidad interna y competitividad externa - para constituir una plataforma importante de manejo eficiente del capital humano, lo cual deberá observar el marco regulatorio vigente.

Diseño de las Normas de Comportamiento de los Recursos Humanos

Para el diseño de estas normas serán desarrolladas las siguientes actividades:

- Relevamiento de las prácticas y normas actuales de comportamiento de los recursos humanos de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS.
- Identificación de los comportamientos y conductas que deberían ser fortalecidos y desarrollados en función de los objetivos, filosofía y cultura institucional.
- Elaboración y validación por parte de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS de las propuestas de normas de comportamiento y conducta para los funcionarios de la Entidad.
- Elaboración del Informe de Normas, Conductas y Comportamientos.
- Aprobación del Informe por parte de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS.
- Entrega del Informe Final.

Propuesta para la prestación de servicios profesionales
PricewaterhouseCoopers AG

Formulario No. 12T
Programación de Servicios, Cronograma de Actividades y
Participación de Personal

Octubre de 2008



CRONOGRAMA PROYECTO REINGENIERIA ORGANIZACIONAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

		Meses							
		1	2	3	4	5	6	7	8
ACTIVIDADES INICIALES		■							
Análisis de los factores críticos que impactan en la elaboración del Proyecto		■							
Instalación y Posicionamiento inicial		■							
Ensamble de Equipo del Proyecto		■							
1 Actualización del Plan Estratégico Empresarial		■							
1.1	Análisis de Alto Nivel	■							
2	Conocimiento de la Situación Actual	■							
3	Formular Visión Empresarial	■							
1.4	Construcción Estrategia Empresarial	■							
1.5	Presentación y Entrega del Borrador de Informe	■							
1.6	Revisión y Aprobación del Informe por parte de la Superintendencia	■							
1.7	Entrega del Informe Final	■							
2 Indicadores de Gestión		■							
2.1	Selección de Indicadores	■							
2.2	Cascada de Indicadores	■							
2.3	Alineación del Proceso	■							
2.4	Entrega de Información	■							
2.5	Control y Corrección	■							
2.6	Análisis de Riesgos y Perfil de Riesgos de la Superintendencia	■							
2.7	Presentación y Entrega del Borrador de Informe	■							
2.8	Revisión y Aprobación del Informe por parte de la Superintendencia	■							
2.9	Entrega del Informe Final	■							
3 Metodología e implementación de la Gestión por Procesos en la SUPERINTENDENCIA		■							
3.1	Levantamiento de Procesos	■							
3.2	Identificación de Oportunidades de Mejora	■							
3.3	Mejoramiento de los Procesos Críticos Seleccionados	■							
3.4	Documentación de los Procesos Críticos	■							
3.5	Implementación de las Mejoras y Ganancias Rápidas Propuestas	■							
3.6	Revisión y Aprobación del Informe por parte de la Superintendencia	■							
3.7	Entrega del Informe Final	■							
4 Metodología que sustente el soporte tecnológico en función de la gestión por procesos de la SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS		■							
4.1	Análisis de la Situación Actual	■							
4.2	Diseño Modelo Objetivo	■							
4.3	Construcción Portafolio de Proyectos	■							
4.4	Elaboración y Presentación del Informe Borrador	■							
4.5	Revisión y Aprobación del Informe Final por parte de la Superintendencia	■							
4.6	Entrega del Informe Final	■							
5 Implementación y acompañamiento de la Gestión del Cambio		■							
5.1	Análisis Situación Actual	■							
5.2	Diseño Plan de Manejo del Cambio	■							
5.3	Ejecución Plan de Manejo del Cambio	■							
6 Definición de la Estructura Orgánica Funcional de la SUPERINTENDENCIA		■							
6.1	Levantamiento de la Estructura Organizacional	■							
6.2	Análisis de la Estructura Organizacional	■							
6.3	Documentación de la Estructura Organizacional	■							
6.4	Elaboración del Plan de Implementación de la Estructura Propuesta	■							
6.5	Presentación y Entrega del Borrador de Informe	■							
6.6	Revisión y Aprobación del Informe por parte de la Superintendencia	■							
6.7	Entrega del Informe Final	■							
7 Definición de políticas y reglamentos de recursos humanos		■							
7.1	Definir el Objetivo Estratégico de RRHH	■							
7.2	Definir el Modelo de Competencias Organizacionales	■							
7.3	Subsistema de Selección de Personal	■							
7.4	Subsistema de Evaluación del Desempeño	■							
7.5	Subsistema de Capacitación y Desarrollo	■							
7.6	Valoración de Cargos	■							
7.7	Remuneraciones	■							
7.8	Diseño de las Normas de Comportamiento de los Recursos Humanos	■							
<i>Aseguramiento de Calidad / monitoreo del proceso</i>		- - - - -							
REPORTES DE AVANCE		*	*	*	*	*	*	*	*
1 SUPERVISIÓN DEL PROYECTO		■							
1.1	Definición de indicadores del proyecto	■							
1.2	Evaluación y monitoreo	■							
1.3	Informe de supervisión y control de avance	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲

2022

com

CRONOGRAMA PROYECTO REINGENIERIA ORGANIZACIONAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

PRIMERA FASE: ACTUALIZACION PLAN ESTRATEGICO		SEMANAS					
		1	2	3	4	5	6
1.	Actualización del Plan Estratégico Empresarial						
1.1	Análisis de Alto Nivel						
	Análisis Global de la Organización	■					
	Priorización de Oportunidades y Areas de Foco	■					
1.2	Conocimiento de la Situación Actual						
	Conocimiento de la Estructura y Cultura	■					
	Conocimiento de la Organización	■					
	Conocimiento de los Procesos Crítico	■					
	Conocimiento de la Tecnología	■					
	Desarrollo de los Talleres FODA	■					
1.3	Formular Visión Empresarial						
	Confirmar entendimiento del entorno competitivo			■			
	Confirmar entendimiento de las capacidades internas			■			
	Conducir Talleres de Visión Estratégica			■			
	Confirmar y Formular Visión			■			
1.4	Construcción Estrategia Empresarial						
	Definición de Prioridades, Objetivos y Planes Operacionales				■		
	Definición de Factores Críticos de Riesgo y de Éxito				■		
	Definición de Iniciativas e Hitos				■		
	Desarrollar Plan de Implementación				■		
1.5	Presentación y Entrega del Borrador de Informe					■	
1.6	Revisión y Aprobación del Informe por parte de la Superintendencia					■	
1.7	Entrega del Informe Final						■

CRONOGRAMA PROYECTO REINGENIERIA ORGANIZACIONAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

SEGUNDA FASE: INDICADORES DE GESTION		SEMANA/							
		1	2	3	4	5	6	7	8
2	Indicadores de Gestión								
2.1	Selección de Indicadores								
	Identificación y Levantamiento								
	Selección de Indicadores								
	Confirmación y Validación								
	Documentación de Indicadores Seleccionados								
2.2	Cascada de Indicadores								
	Identificación de Indicadores que requieren mayor detalles								
	Talleres de Despliegue de Indicadores								
	Documentación de los Indicadores Analizados								
2.3	Alineación del Proceso								
	Alineamiento de Planes Operativos								
	Alineamiento de los Procesos de Gestión Operacional								
2.4	Entrega de Información								
	Elaboración de un Plan de Acción para la generación de reportes e Indicadores								
2.5	Control y Corrección								
	Elaboración de Guías y Directrices de Control de Gestión								
	Elaboración de Procedimientos de Control de Gestión								
2.6	Análisis de Riesgos y Perfil de Riesgos de la Superintendencia								
2.7	Presentación y Entrega del Borrador de Informe								
2.8	Revisión y Aprobación del Informe por parte de la Superintendencia								
2.9	Entrega del Informe Final								

CRONOGRAMA PROYECTO INGENIERIA ORGANIZACIONAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

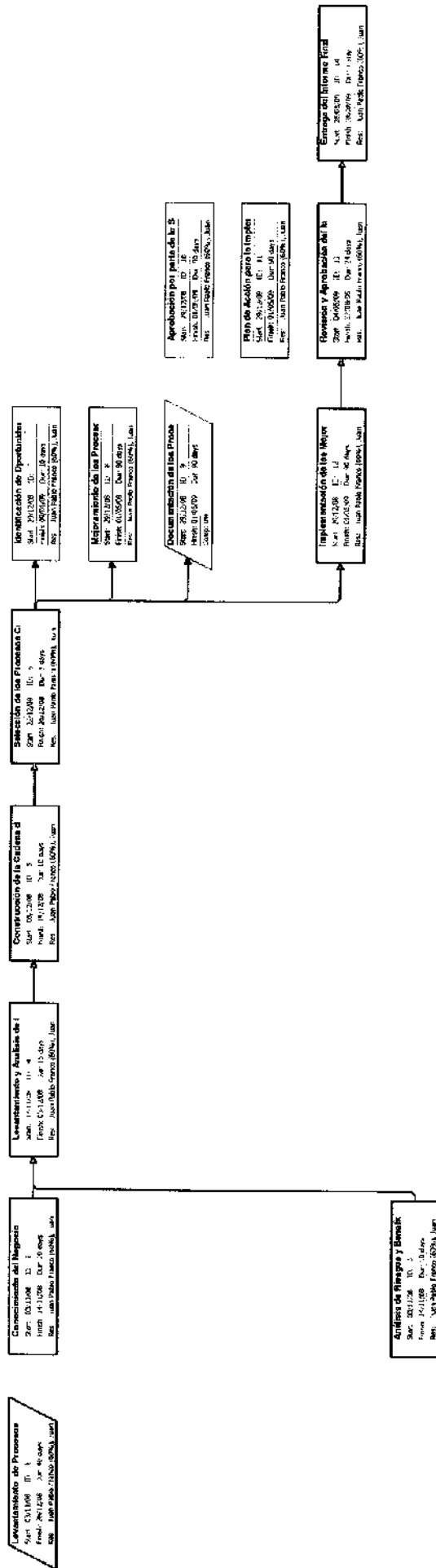
		SEMANAS																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
TERCERA FASE: METODOLOGIA DE GESTION POR PROCESOS																										
3	Metodología de Gestión por Procesos																									
3.1	Levantamiento de Procesos																									
	Conocimiento del Negocio																									
	Análisis de Flujos y Beneficios																									
	Levantamiento y Análisis de la Situación Actual																									
	Construcción de la Cadena de Valor - Mapa de Procesos																									
	Selección de los Procesos Críticos																									
3.2	Identificación de Oportunidades de Mejora																									
3.3	Medoramiento de los Procesos Críticos Seleccionados																									
3.4	Documentación de los Procesos Críticos																									
	Aprobación por parte de la Superintendencia de los Procesos y Mejoras Efectuadas																									
3.5	Plan de Acción para la Implementación de los Procesos																									
	Implementación de las Mejoras y Ganancias Rapidas Propuestas																									
3.6	Revisión y Aprobación del Informe por parte de la Superintendencia																									
3.7	Entrega del Informe Final																									

com

PROYECTO REINGENIERIA ORGANIZACIONAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPANIAS

DIAGRAMA PERT-CPM

Tercera Fase: Metodología e implementación de la Gestión por Procesos



ewm

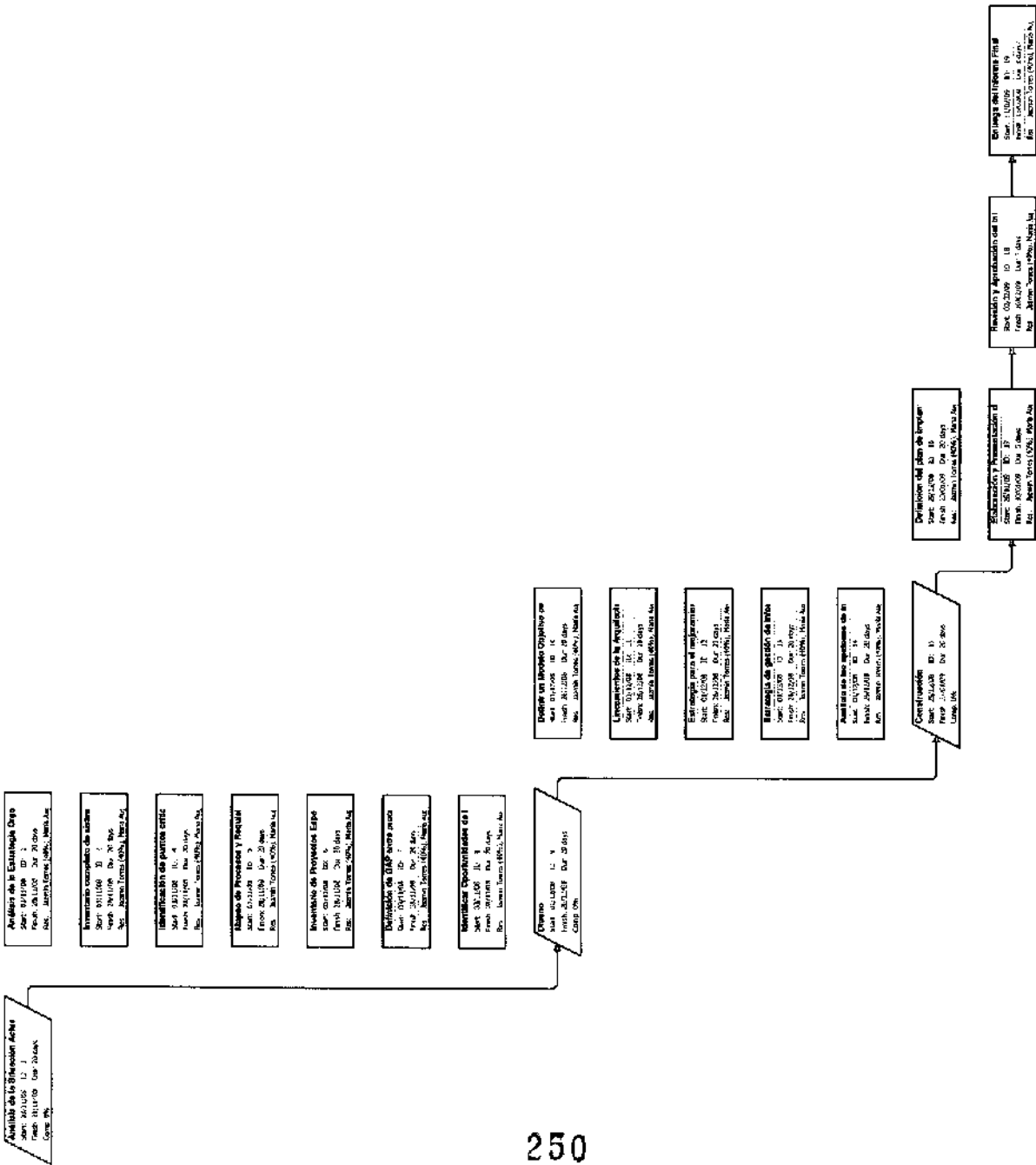
CRONOGRAMA PROYECTO REINGENIERIA ORGANIZACIONAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

		SEMANAS														
CUARTA FASE: SOPORTE TECNOLÓGICO EN LA GESTIÓN POR PROCESOS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
4.	Soporte Tecnológico en la Gestión por Procesos															
4.1	Análisis de la Situación Actual															
	Análisis de la Estrategia Organizacional respecto a Tecnología															
	Inventario completo de sistemas de información y aplicaciones															
	Identificación de puntos críticos de procesos y flujos de información															
	Mapa de Procesos y Requisitos de Información															
	Inventario de Proyectos Especiales															
	Definición de GAP entre procesos y sistemas de información															
	Identificar Oportunidades de Mejora de Sistemas y Reportes															
4.2	Diseño															
	Definir un Modelo Objetivo para sistemas y reportes															
	Lineamientos de la Arquitectura de sistemas de información															
	Estrategia para el mejoramiento de sistemas de información y aplicaciones															
	Estrategia de gestión de información y reportes															
	Análisis de las opciones de implantación															
4.3	Construcción															
	Definición del plan de implantación del portafolio de proyectos															
4.4.	Elaboración y Presentación del Informe Borrador															
4.5.	Revisión y Aprobación del Informe Final por parte de la Superintendencia															
4.6.	Entrega del Informe Final															

PROYECTO REINGENIERIA ORGANIZACIONAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

DIAGRAMA PERT-CPM

Cuarta Fase: Metodología que sustente el Soporte Tecnológico en función de la Gestión por Procesos



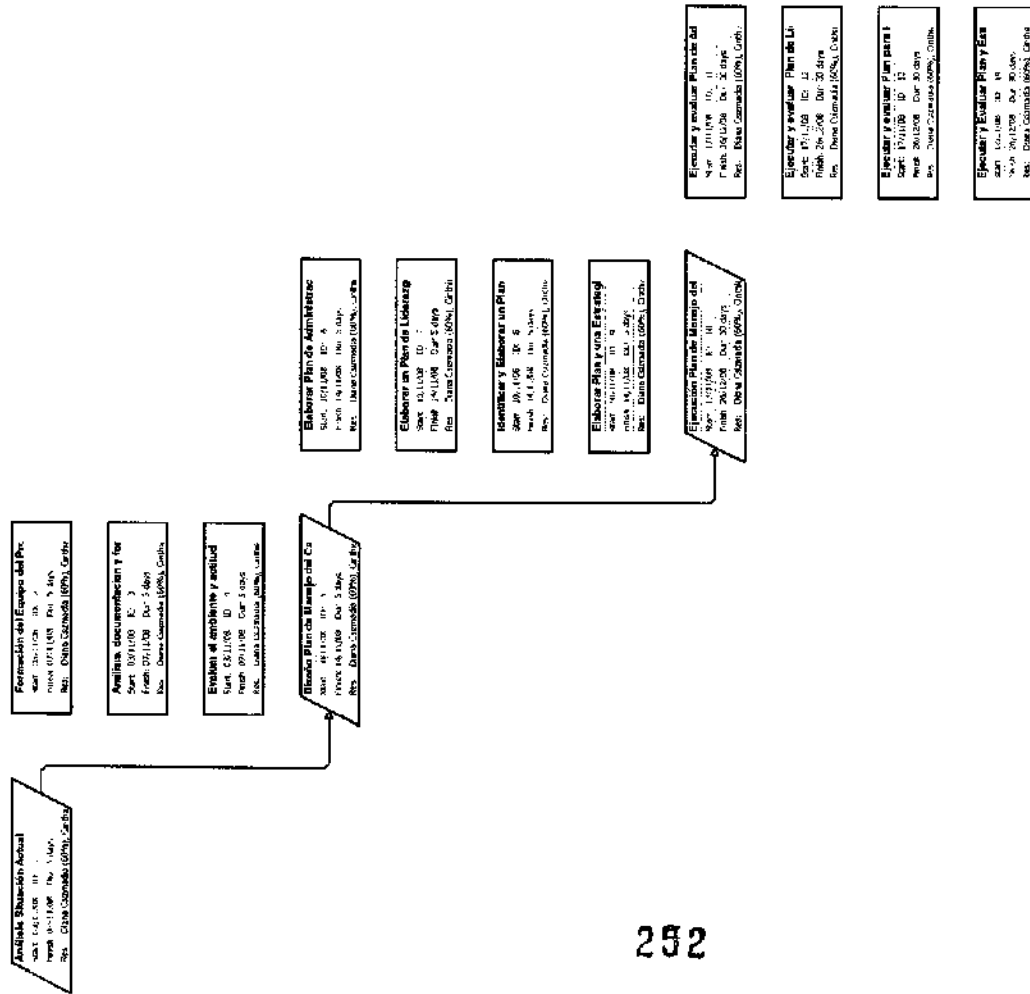
CIUM

CRONOGRAMA PROYECTO REINGENIERIA ORGANIZACIONAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

QUINTA FASE: GESTION DEL CAMBIO		MESES							
		1	2	3	4	5	6	7	8
5	Implementación y Acompañamiento de la Gestión del Cambio								
5.1	Análisis Situación Actual								
	Formación del Equipo del Proyecto								
	Análisis, documentación y formadores de cultura								
	Evaluar el ambiente y actitud hacia el proceso de cambio								
5.2.	Diseño Plan de Manejo del Cambio								
	Elaborar Plan de Administración del Cambio								
	Elaborar un Plan de Liderazgo para el Cambio								
	Identificar y Elaborar un Plan para los afectados por el Cambio								
	Elaborar Plan y una Estrategia de Comunicaciones								
5.3	Ejecución Plan de Manejo del Cambio								
	Ejecutar y evaluar Plan de Administración del Cambio								
	Ejecutar y evaluar Plan de Liderazgo para el Cambio								
	Ejecutar y evaluar Plan para los afectados por el Cambio								
	Ejecutar y Evaluar Plan y Estrategia de Comunicaciones								

PROYECTO REINGENIERIA ORGANIZACIONAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPANIAS DIAGRAMA PERT-CPM

Quinta Fase: Implementación y Acompañamiento de la Gestión del Cambio



0107

CRONOGRAMA PROYECTO REINGENIERIA ORGANIZACIONAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

		SEMANAS													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
SEXTA FASE: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL															
6.	Definición de la Estructura Orgánica Funcional														
6.1.	Levantamiento de la Estructura Organizacional														
	Levantamiento de Directrices de la Administración														
	Entrevistas con los principales ejecutivos para identificar roles y responsabilidades														
	Identificación, análisis y revisión de la estructura actual														
	Levantamiento de las funciones y responsabilidades actuales														
	Análisis del marco regulatorio vigente														
	Revisión y análisis de la relación con los grupos de interés														
6.2.	Análisis de la Estructura Organizacional														
	Análisis global de la estructura organizacional														
	Análisis del marco regulatorio vigente														
	Definición de posibles alternativas de diseño organizacional														
	Validación y aprobación por parte de la Superintendencia de las alternativas de diseño propuestas														
6.3.	Documentación de la Estructura Organizacional														
	Análisis de la nomenclatura de cargos en función de los niveles de responsabilidad														
	Establecimiento de funciones, responsabilidades, perfiles y competencias														
	Documentación de la Estructura Organizacional propuesta														
6.4.	Elaboración del Plan de Implementación de la Estructura Propuesta														
6.5.	Presentación y Entrega del Borrador de Informe														
6.6.	Revisión y Aprobación del Informe por parte de la Superintendencia														
6.7.	Entrega del Informe Final														

PROYECTO REINGENIERIA ORGANIZACIONAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

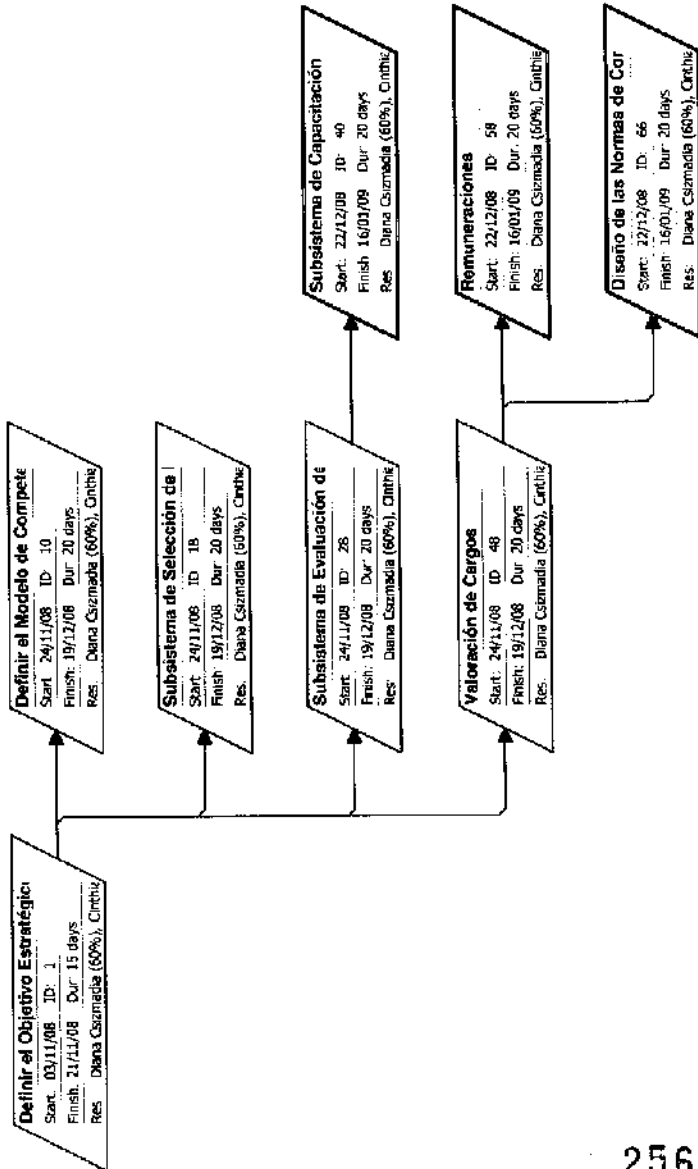
DEFINICION DE POLITICAS Y REGLAMENTOS DE RRHH	SEMANAS										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
7 Políticas y Reglamentos de RRHH											
7.1 Definir el Objetivo Estratégico de RRHH											
Alinear la estrategia de RRHH con el Plan Estratégico	█	█									
Identificar necesidades y requerimientos de la compañía	█	█									
Evaluar la situación actual de la posición de RRHH en la Superintendencia	█	█									
Definir la misión, políticas y estrategias para el área de RRHH	█	█									
Validación por parte de la Superintendencia de la misión, políticas y estrategias de RRHH			█								
Elaboración del Informe de Objetivos y Estrategias de RRHH			█								
Aprobación por parte de la Superintendencia del Informe				█							
Entrega del Informe Final											
7.2 Definir el Modelo de Competencias Organizacionales											
Definición de las Competencias Organizacionales				█	█	█	█	█	█	█	█
Definición de las Competencias Gerenciales				█	█	█	█	█	█	█	█
Definición de las Competencias Técnicas				█	█	█	█	█	█	█	█
Validación por parte de la Superintendencia del Modelo de Competencias Desarrollado											
Elaboración del Informe del Modelo de Competencias Desarrollado											
Aprobación por parte de la Superintendencia del Informe											
Entrega del Informe Final											
7.3 Subsistema de Selección de Personal											
Relevamiento de las prácticas actuales de selección y contratación				█	█	█	█	█	█	█	█
Identificación de los mecanismos de planificación de necesidades de personal				█	█	█	█	█	█	█	█
Definición de los procedimientos y herramientas de Selección				█	█	█	█	█	█	█	█
Diseño de los procedimientos de Inducción				█	█	█	█	█	█	█	█
Validación por parte de la Superintendencia del Subsistema de Selección											
Elaboración del Informe del Subsistema de Selección											
Desarrollo del Plan de Acción para la implementación del Subsistema											
Aprobación por parte de la Superintendencia del Informe											
Entrega del Informe Final											
7.4 Subsistema de Evaluación del Desempeño											
Relevamiento de las prácticas actuales de evaluación del desempeño				█	█	█	█	█	█	█	█
Definición de los cargos a ser considerados en el modelo				█	█	█	█	█	█	█	█
Definición del modelo de evaluación de desempeño a utilizar				█	█	█	█	█	█	█	█
Definición y ponderación de los criterios y métodos de medición				█	█	█	█	█	█	█	█
Identificación de las competencias organizacionales y gerenciales				█	█	█	█	█	█	█	█
Definición y validación de políticas y responsabilidades				█	█	█	█	█	█	█	█
Definición de grados de cumplimiento para cada criterio				█	█	█	█	█	█	█	█
Definición del proceso de evaluación de desempeño				█	█	█	█	█	█	█	█
Elaboración del Informe de Evaluación del Desempeño											
Aprobación por parte de la Superintendencia del Informe de Evaluación del Desempeño											
Entrega del Informe Final											
7.5 Subsistema de Capacitación y Desarrollo											
Relevamiento de las prácticas actuales de capacitación y desarrollo											
Desarrollar políticas y procedimientos para la identificación de necesidades											
Desarrollar políticas y procedimientos para la Planificación de las necesidades											
Desarrollar políticas y procedimientos para la ejecución y evaluación de los Planes de capacitación											
Elaboración del informe de Capacitación y Desarrollo											
Aprobación por parte de la del informe de Capacitación y Desarrollo											
Entrega del Informe Final											
7.6 Valoración de Cargos											
Relevamiento de las prácticas actuales de Valoración y Clasificación de Cargos				█	█	█	█	█	█	█	█
Designación y Conformación de los Comités de Valoración				█	█	█	█	█	█	█	█
Realización de Talleres de Valoración de Cargos				█	█	█	█	█	█	█	█
Validación y análisis de cargos y valoraciones				█	█	█	█	█	█	█	█
Análisis y pruebas de equidad interna				█	█	█	█	█	█	█	█
Establecer niveles de equidad interna				█	█	█	█	█	█	█	█
Elaboración de Informe de Valoración de Cargos											
Aprobación por parte de la Superintendencia del Informe de Valoración de Cargos											
Entrega del Informe Final											
7.7 Remuneraciones											
Relevamiento de las prácticas actuales de Remuneraciones											
Establecer niveles salariales para cada categoría de cargos											
Establecer bandas salariales para cada categoría de cargos											
Establecer niveles adecuados de equidad interna y competitividad externa											
Elaborar Informe de Políticas Salariales											
Aprobación por parte de la Superintendencia del Informe de Remuneraciones - Políticas Salariales											
Entrega del Informe Final											
7.8 Diseño de las Normas de Comportamiento de los Recursos Humanos											
Relevamiento de las Prácticas y normas actuales											
Identificación de los comportamiento y conductas requeridas											
Elaboración y validación por parte de la Superintendencia de las propuestas de normas											
Elaboración del Informe de Normas, Conductas y Comportamientos											
Aprobación por parte de la Superintendencia del Informe de Normas, Conductas y Comportamiento											
Entrega del Informe Final											

com

PROYECTO REINGENIERIA ORGANIZACIONAL DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

DIAGRAMA PERT-CPM

Séptima Fase: Definición de Políticas y Reglamentos de Recursos Humanos



ASIGNACION DE PERSONAL TECNICO POR CADA FASE DEL PROYECTO									
FASE	NOMBRE DEL PERSONAL TECNICO PRINCIPAL	MESES							
		1	2	3	4	5	6	7	8
ACTIVIDADES INICIALES	Carlos Loaiza								
	Diana Csizmadia								
	Cinthia Sotomayor								
	Carlos Loaiza								
	Cristina Larrea								
INDICADORES DE GESTION	Carlos Loaiza								
	Juan Jose Arnao								
	Xavier Guevara								
	Cristina Larrea								
	Juan Pablo Franco								
METODOLOGIA DE GESTION POR PROCESOS	Juan Jose Arnao								
	Xavier Guevara								
	Sofia Lina								
	Maria Donoso								
	Jazmin Torres								
METODOLOGIA DE SOPORTE TECNOLOGICO	Jorge Espatza								
	Diana Csizmadia								
	Cinthia Sotomayor								
	Julian Mora								
	Diana Csizmadia								
GESTION DEL CAMBIO	Cinthia Sotomayor								
	Julian Mora								
	Diana Csizmadia								
	Cinthia Sotomayor								
	Mario Calderón								
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Julian Mora								
	Diana Csizmadia								
	Cinthia Sotomayor								
	Mario Calderón								
	Julian Mora								
POLITICAS Y REGLAMENTOS DE RHH	Diana Csizmadia								
	Cinthia Sotomayor								
	Mario Calderón								
	Mario Calderón								
	Julian Mora								



Tiempo Completo
Tiempo Parcial

Propuesta para la prestación de servicios profesionales
PricewaterhouseCoopers AG

Formulario No. 13T
Listado y Características de los Instrumentos y Equipos
Disponibles para la Ejecución de los Servicios de
Consultoría

Octubre de 2008



LISTADO Y CARACTERISTICAS DE LOS INSTRUMENTOS Y EQUIPOS DISPONIBLES PARA LA EJECUCION DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORIA

HERRAMIENTAS GENERALES UTILIZADAS EN EL PROCESO DE CONSULTORÍA

Muchos de nuestros competidores utilizan la tecnología y la administración de conocimientos como una forma de diferenciar su enfoque de consultoría. PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales además, enfatiza estas áreas para reforzar la uniformidad de nuestra metodología de consultoría.

- El proceso de consultoría de PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales cuenta con plataformas tecnológicas globales que permiten que todo el personal de PwC AG alrededor del mundo utilice similares herramientas y metodologías.
- Nuestras tecnologías nos permiten construir redes de profesionales altamente calificados y brindarle los beneficios de los conocimientos y recursos de PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales.
- Ustedes reciben un servicio de calidad y una retroalimentación rápida y efectiva de todo nuestro equipo.

Nuestra Firma ha apostado de forma clara por la innovación tecnológica. En la práctica esto se traduce en la posibilidad de eliminar tareas repetitivas, así como en la dedicación de un mayor número de horas de actividades de mayor valor agregado. Como resultado, se consiguen trabajos más eficientes y clientes más satisfechos.

El siguiente es un detalle de las principales herramientas que utilizaremos en el desarrollo de nuestro trabajo, además de las normales que utilizaría cualquier firma de consultoría como son: Excel, Word, Windows, etc.

El equipo de consultores a ser asignado al proyecto contará con laptops de tecnología avanzada con procesadores Centrino Duo y Core Duo, con memoria ram de 1 GB y 2 GB, con conexión inalámbrica y software Microsoft, IBM y Oracle actualizado con soporte de los fabricantes, los cuales cuentan con aplicaciones de documentación electrónica y administración de proyectos.

Adicionalmente contamos con un entorno de comunicaciones integradas y redes que permiten el acceso a mensajería instantánea, correo electrónico, internet e intranet corporativa a nivel mundial, dispositivos BlackBerry que facilitan la movilidad y conectividad del personal. Acceso a través de redes virtuales VPN en todo el mundo. Finalmente acceso a los consultores de la firma global a través de bases documentadas de especialistas y forma de contactarlos. Contamos con servicios de fax, scanner electrónico e impresión de alta calidad a través de equipos multifunción digitales de alta definición.

MAP

Es un archivo de trabajo electrónico, diseñado para mantener e identificar todo aquello que esté relacionado con un proyecto, mediante enlaces y contenido preformateado a fin de guiar a los usuarios a través de los pasos requeridos.

"MAP" está estructurado sobre la base del ciclo del trabajo: planificación, ejecución, finalización.

Almacena información sobre el cliente en un entorno seguro en el que los miembros del equipo del proyecto pueden compartir plenamente los archivos, permitiendo una rápida diseminación de la información. Todo ello con un elaborado sistema de control personal de acceso, que discrimina el

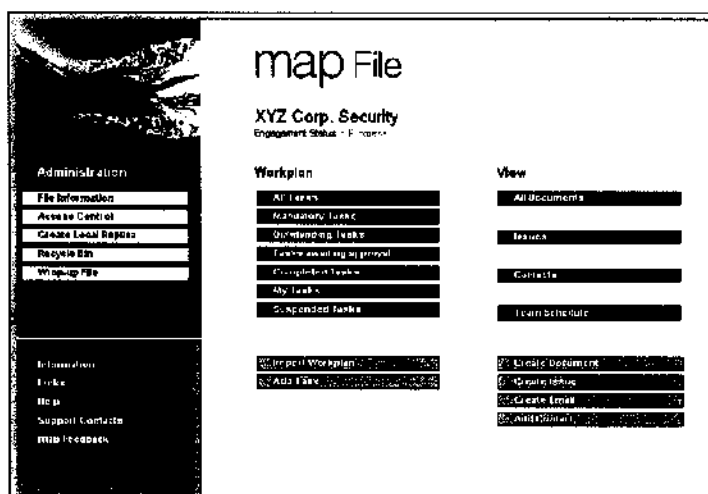
uso de la información según políticas previamente determinadas por la firma y aprobadas, en cada caso, por el Socio a cargo del trabajo.

Utilizamos MAP con el fin de:

- Asegurar el cumplimiento global con los requisitos de administración del riesgo de carácter obligatorio.
- Facilitar el proceso automatizado de retención y destrucción de documentos.
- Mejorar la comunicación y eficiencia en el equipo de trabajo.
- Aumentar nuestra capacidad de capturar, organizar y compartir el conocimiento.
- Ser flexible y configurable para que sea utilizado específicamente en cualquier estructura de grupo o sociedad.
- Contar con acceso para todo el equipo de trabajo donde quiera que se encuentren físicamente, con control personal de acceso.

Las ventajas que esta plataforma proporciona son:

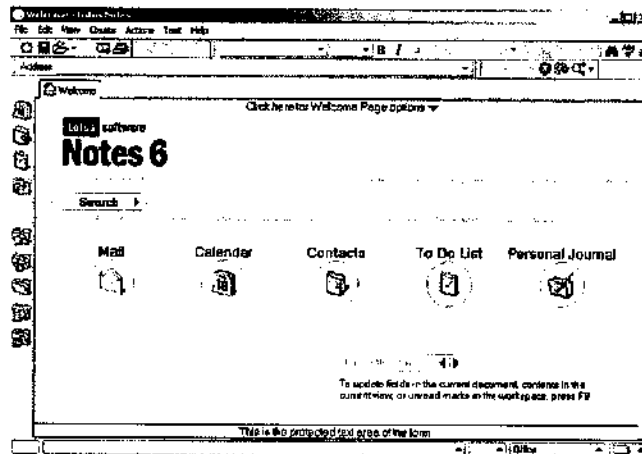
- El equipo de trabajo se encuentre más liberado de rutinas que no añaden valor para dedicar más tiempo a los aspectos fundamentales, proporcionando así un trabajo de mayor valor agregado.
- Facilitar la revisión y comparación de información y conclusiones a través de los procesos, funciones y unidades de negocio.
- Elaboración eficaz de informes.



Lotus Notes

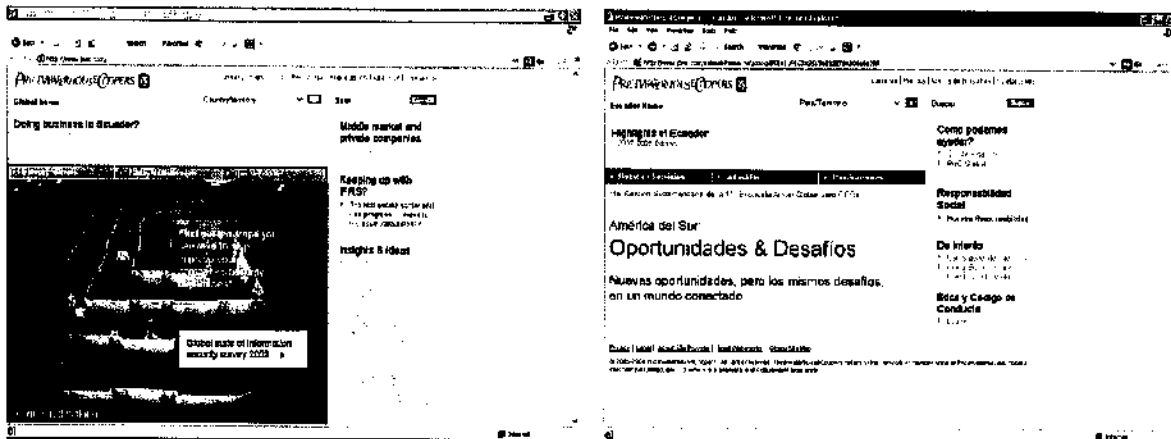
Todas nuestras oficinas a nivel mundial están conectadas a través de Lotus Notes como herramienta de documentación, transparencia de información y de conocimientos. Esta herramienta nos permite acceder internamente a una gran cantidad de bases de datos técnicas y de información y facilita la coordinación rápida y efectiva entre los 139.000 profesionales de nuestra Firma.

Quany



**Website PricewaterhouseCoopers Global
(www.pwc.com)**

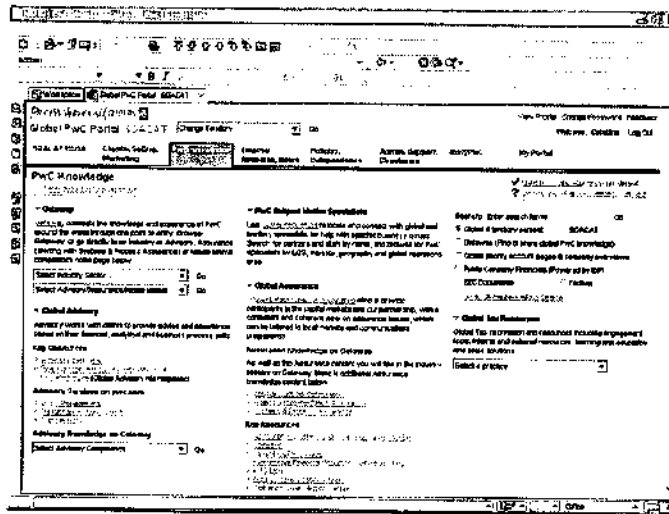
Es la herramienta de comunicación e información de acceso general que contiene información sobre nuestra organización, servicios, sectores, publicaciones, profesionales, etc. además de ser una forma más de compartir información y comunicarnos con nuestros clientes.



KnowledgeCurve™

Es la Intranet global de PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales. En esta herramienta de gestión del conocimiento, se incluye nuestra experiencia y conocimientos acumulados. Nos permite de forma rápida obtener toda la información y conocimientos de los que dispone la Firma y poder compartirlos con nuestros clientes a través de nuestros trabajos y servicios, en cualquiera de los mercados o sectores en los que actúen.

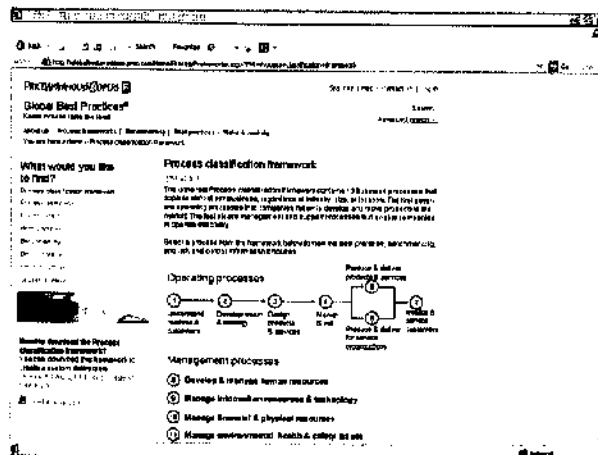
clearly



**Global Best Practices ®
(www.globalbestpractices.com)**

Global Best Practices ® es una herramienta de PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales, que analiza las mayores empresas del mundo con el objetivo de identificar las mejores prácticas de negocio y ayudar así a incrementar la eficiencia en los negocios, mejorar la productividad y ser un sitio donde almacenamos la excelencia empresarial.

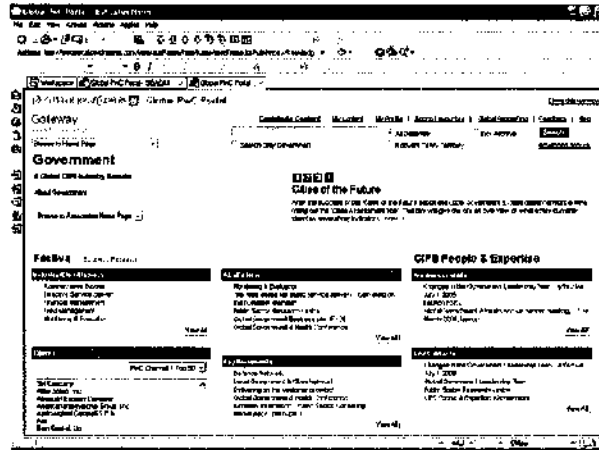
Es la mejor base de conocimiento existente en el mercado, porque además de ser una compilación de las mejores prácticas empresariales, permite realizar estudios de benchmarking donde se analizan más de 150 procesos críticos de negocio, tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo.



copy

Portales sectoriales

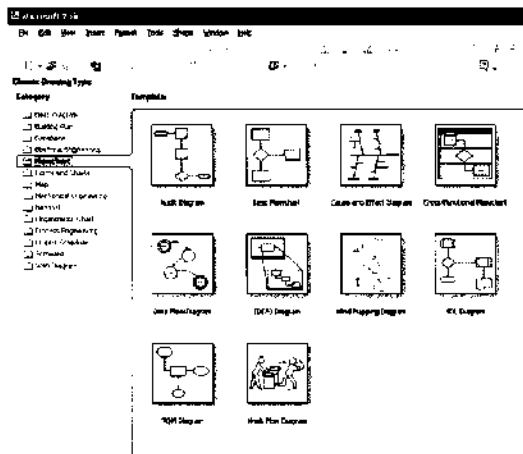
Un punto de partida online para acceder a la información relevante de un sector, tanto nacional como internacional, contenida en las distintas bases de datos de la organización.



PricewaterhouseCoopers Asesores Gerenciales ha sido reconocida como uno de los mejores usuarios de tecnología del mundo en el estudio "MAKE" (Most Admired Knowledge Enterprise"

Visio de Microsoft

Es un software que proporciona facilidades para la construcción de diagramas de flujo documentados, que permite describir procesos del negocio y sus controles internos.



Gateway

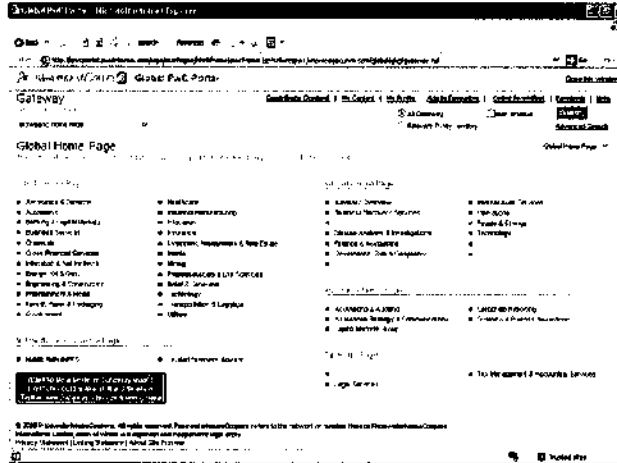
Como parte del mejoramiento de nuestro Conocimiento al Cliente, una nueva página web de Knowledge, llamada **Gateway** fue lanzada el 1 de octubre del 2007. **Gateway** proporciona un solo punto de acceso a las herramientas de Knowledge para Consultoría ayudando a proporcionar a los clientes un único servicio por área de Firma. Esto substituyó las actuales herramientas de Knowledge para tener en un solo sitio nuestro conocimiento agrupado. La búsqueda le ayudará a encontrar ideas, presentaciones y soluciones relevantes, rápida y fácilmente.

Gateway es una herramienta simple y de gran alcance que puede ahorrar tiempo y agregar valor a sus proyectos y propuestas.

Gateway es la puerta de entrada al Knowledge relevante de PwC y proporciona:

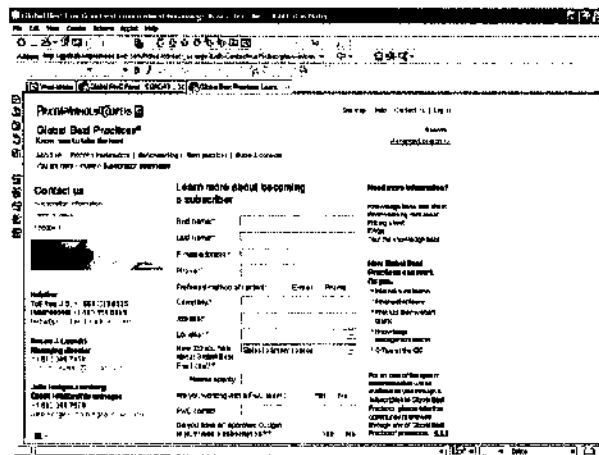
- Una búsqueda robusta y de uso fácil y un "browse" funcional.
- Contenidos relevantes.

Home Pages (conocidas como "dominios") para cada industria, línea de servicio o segmento de mercado.



Acceso instantáneo a expertos

Nuestra herramienta en línea de búsqueda de expertos, proporciona acceso a especialistas internos sobre un determinado tema en cualquier parte del mundo. En una cultura dirigida por el conocimiento, esta tecnología estandarizada globalmente permite a los profesionales de PwC buscar y conectarse con el conocimiento en la Firma. Le proporciona acceso instantáneo a conocimientos específicos y relevantes.



Quora

QUINTO DE OCTUBRE 2008
Lugar y fecha

Franco Escobar M
Representante Legal o Único

Propuesta para la prestación de servicios profesionales
PricewaterhouseCoopers AG

Formulario No. 14T
Grado Ocupacional del Personal Técnico Principal

Octubre de 2008



PRICEWATERHOUSECOOPERS 
ASESORES GERENCIALES

206

comy

GRADO OCUPACIONAL DEL PERSONAL TECNICO PRINCIPAL

Conforme fue mencionado en las Cartas de Compromiso de los Integrantes del Personal Técnico Principal (Formulario 9T), hemos efectuado una programación de nuestros trabajos con el propósito de cumplir el cronograma planteado en esta propuesta para la Superintendencia de Compañías.

Es así que los siguientes funcionarios no tendrán limitaciones en su participación en el proyecto:

Jazmin Torres
María Augusta Donoso
Cinthia Sotomayor
Jorge Esparza
Juan Arnao Issa

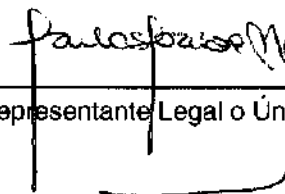
Por otra parte y como fue mencionado los siguientes funcionarios están participando en propuestas de servicios en curso las cuales están en proceso de aprobación, para lo cual hemos programado su carga horaria en estos proyectos de manera que no interfieran con la programación propuesta para la Superintendencia de Compañías en esta propuesta:

Carlos Loaiza Montero, Propuesta en la que participa Grünethal
Diana Csizmadia, Propuesta en la que participa ETAPA
Juan Pablo Franco, Propuesta en la que participa Grünethal

En base a esto ratificamos a ustedes que hemos efectuado una programación de nuestros proyectos actuales y de las propuestas presentadas para cumplir con el programa de trabajo establecido en esta propuesta.

GUAYAQUIL, 29 OCTUBRE 2008

Lugar y fecha

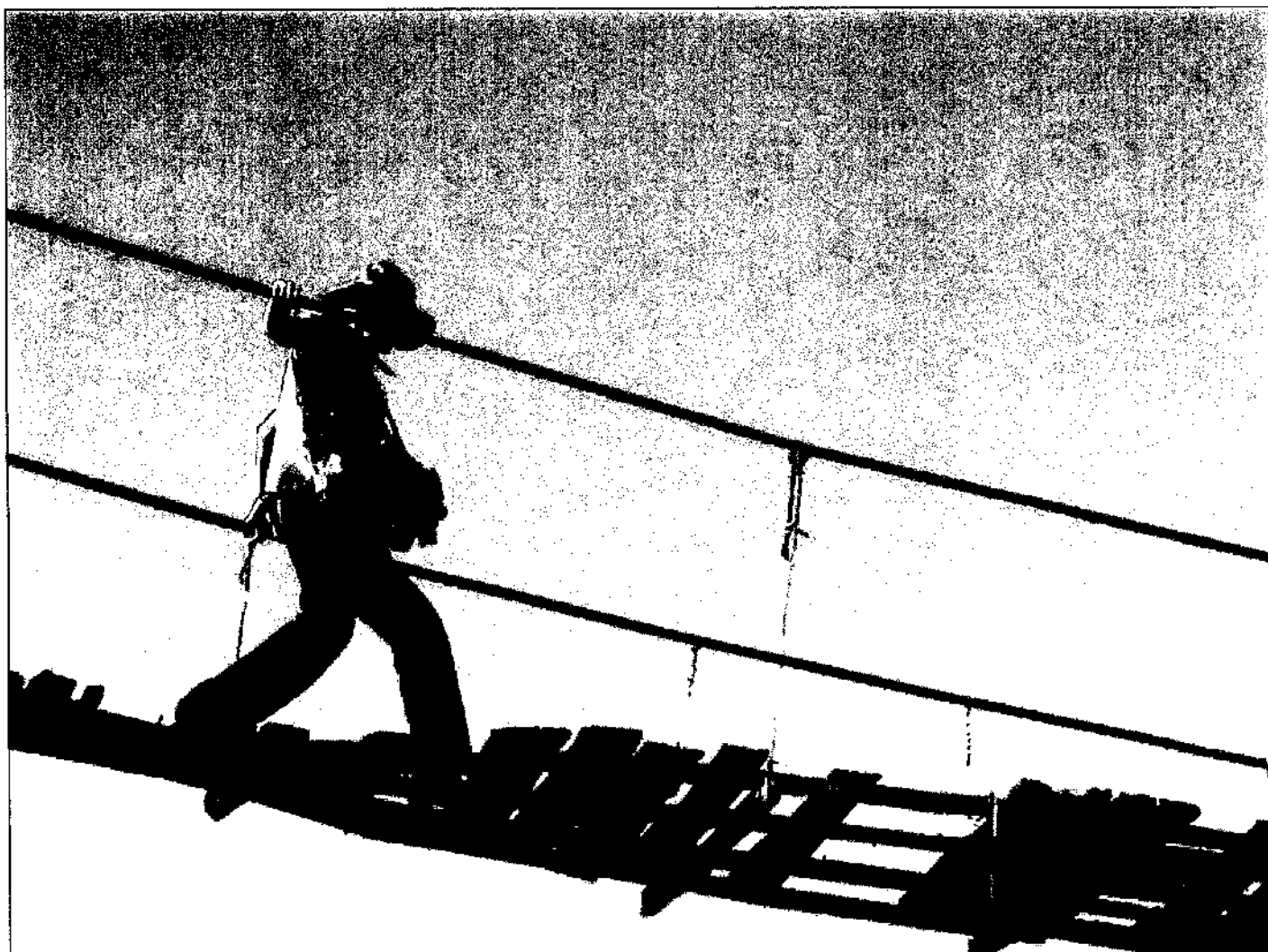


Representante Legal o Único

Propuesta para la prestación de servicios profesionales
PricewaterhouseCoopers AG

Formulario No. 15T Aclaraciones y Excepciones

Octubre de 2008



ACLARACIONES Y EXCEPCIONES

El Proponente deja constancia de que las condiciones de su Propuesta Técnica cumplen las exigencias de los Pliegos, con las siguientes aclaraciones o excepciones:

No tenemos aclaraciones o excepciones que realizar.

GUAYAQUIL, 29 DE OCTUBRE 2008
Lugar y fecha

Manuel Rodríguez
Representante Legal o Único