



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y DE COMERCIO**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE LA COMPAÑÍA
COCA CODO SINCLAIR S.A.”**

AUTOR:
ANDRÉS PATRICIO ALMEIDA CHAMPUTIZ

**Tesis presentada como requisito previo a la obtención del título de:
INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORIA CPA**

DIRECTOR: Dr. CPA. César. A. Pasquel. MSc
CO-DIRECTOR: Dr. CPA. Gabriel Osorio Vargas. Msc

AÑO 2009



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y DE COMERCIO**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

AUTOR:

ANDRÉS PATRICIO ALMEIDA CHAMPUTIZ

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE LA COMPAÑÍA COCA CODO SINCLAIR S.A.”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Quito, 03 de marzo de 2009

Andrés Patricio Almeida Champutiz



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y DE COMERCIO**

CERTIFICADO

DIRECTOR: Dr. CPA. César. A. Pasquel. MSc.
CO-DIRECTOR: Dr. CPA. Gabriel Osorio Vargas. Msc

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado denominado “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE LA COMPAÑÍA COCA CODO SINCLAIR S.A.”, realizada por Andrés Patricio Almeida Champutiz, ha sido guiada y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad.

Debido a la calidad de información y consulta sobre la importancia de las Auditorías de Gestión para las empresas, acerca del cómo deben aplicar mecanismos de control y evaluación de sus áreas y procesos con el fin de asegurar el cumplimiento de objetivos, guiados por el establecimiento de áreas críticas que afecten a su desarrollo, es por eso que si se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Andrés Patricio Almeida Champutiz, que lo entregue al Dr. Rodrigo Aguilera en su calidad de Director de la Carrera.

Quito, 03 de marzo de 2009

Dr. CPA. César Pasquel
DIRECTOR

Dr. CPA. Gabriel Osorio Vargas.
CODIRECTOR



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y DE COMERCIO**

AUTORIZACIÓN

Yo, Andrés Patricio Almeida Champutiz

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE LA COMPAÑÍA COCA CODO SINCLAIR S.A.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, 03 de marzo de 2009

Andrés Patricio Almeida Champutiz



DEDICATORIA

A DIOS, por ser mi compañero de siempre que guía el sentido de mi vida con sus innumerables bendiciones, y por el dejarme compartir día a día de mis seres queridos.

A MI MADRE, por ser la compañera incansable y perseverante en mi camino educativo, sentimental y moral, que con sus consejos, cariños y bendiciones supo darme la fuerza para seguir el cumplimiento de este peldaño.

A MI PADRE, que con voz fuerte, carácter inquebrantable y disciplina supo darme la fuerza y apoyo para encaminar mi vida por el camino del bien y del progreso, y que con sus bendiciones aunque lejos de mí los sentí siempre a mi lado.

A MIS HERMANOS, por apoyarme con sus palabras de aliento cada día, y brindar el material logístico en el cumplimiento de este estudio.

A MI HIJO JARED, con su ternura y rostro inolvidable le dedico esta meta por ser mi inspiración de cumplimiento, de responsabilidad, de superioridad intelectual y sentimental para brindarle los mejores ejemplos, la responsabilidad y la satisfacción del deber cumplido.

A MI ENAMORADA VIVI, por ser la mujer que contribuyó al logro de este objetivo, a través de su paciencia, confianza, pero por sobre todo el amor y preocupación diaria en las necesidades y requerimientos que este trabajo ha demandado.



AGRADECIMIENTOS

A mi querida Escuela Politécnica del Ejército por aportarme con el conocimiento para el desempeño de mi profesión, por brindarme la oportunidad de compartir con mis profesores y compañeros durante mi formación académica.

Al Dr. César Pasquel y el Dr. Gabriel Osorio Vargas, por su paciencia y experiencia entregada en este proceso de formación intelectual, por haberme brindado la guía que se requiere para ser un profesional útil para mi hermoso Ecuador.

A mis padres, hermanos y familia por aportar diariamente con sus palabras de aliento y bendiciones para que este logro en mi vida sea culminado con orgullo y en beneficio personal y de la sociedad.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera contribuyeron para la realización de este estudio.

ÍNDICE

i. RESUMEN	13
ii. ABSTRACT	17

CAPITULO I

1. ASPECTOS GENERALES	21
1.1. Antecedentes.....	21
1.1.1. Base Legal de la Compañía	21
1.1.2. Objetivos de la Compañía.....	27
1.2. La Compañía	27
1.2.1. Reseña Histórica	27
1.2.2. Organigramas	30
1.2.2.1. Estructural.....	30
1.2.2.2. Funcional	31
1.2.2.3. Personal	35
1.2.2.4. Procesos	38

CAPITULO II

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	39
2.1. Misión.....	40
2.2. Visión	40
2.3. Objetivos.....	40
2.4. Políticas	41
2.5. Estrategías.....	41
2.6. Principios y Valores	44

CAPITULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL	48
3.1. Análisis Interno	48
3.1.1. Procesos Directivos	48
3.1.2. Procesos Realización	48
3.1.3. Procesos Soporte	50
3.2. Análisis Externo	54
3.2.1. Influencias Macroeconómicas	54
3.2.1.1. Factor Político	54
3.2.1.2. Factor Económico.....	59
3.2.1.3. Factor Social	60
3.2.1.4. Factor Tecnológico.....	62
3.2.1.5. Factor Legal.....	62
3.2.2. Influencias Microambientales.....	74
3.2.2.1. Cliente.....	74
3.2.2.2. Proveedor.....	75
3.2.2.3. Competencia	76
3.2.2.4. Precios	76

CAPITULO IV

4. GENERALIDADES	77
4.1. Auditoría de Gestión.....	77
4.1.1. Concepto.....	77
4.1.2. Objetivo	77
4.1.3. Clasificación	78
4.1.4. Importancia.....	78
4.1.5. Elementos para la efectiva auditoría.....	79
4.2. Fases de la Auditoría de Gestión	80
4.2.1. Planificación y Programación de la Auditoría.....	80
4.2.1.1. Programa de la auditoría.....	80
4.2.1.1.1. Establecimiento	80
4.2.1.1.2. Implementación	80
4.2.1.1.3. Seguimiento y revisión	80
4.2.1.2. Preparación de la auditoría	80
4.2.1.3. Revisión de documentos.....	81
4.2.1.4. Preparación de las actividades de campo	81
4.2.2. Ejecución de la Auditoría	81
4.2.2.1. Reunión de apertura.....	81
4.2.2.2. Evaluación del sistema	83
4.2.2.3. Reunión de hallazgos.....	83
4.2.2.4. Reunión de cierre.....	83
4.2.3. Informe de resultados	84
4.2.3.1. Informe de Auditoría	84

4.2.3.2. Implementación de acciones correctivas	85
4.2.4. Seguimiento de la Auditoría	85
4.2.4.1. Verificación de cierre de No conformidades.....	85

CAPITULO V

5. EJERCICIO PRÁCTICO EN CUAL SE DEMUESTRA LA PROPUESTA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE LA COMPAÑÍA HIDROELÉCTRICA COCA CODO SINCLAIR S.A.”

5.1. FASE I. Planeación y Programación de la Auditoría	87
5.2. FASE II. Ejecución de la Auditoría	111
5.3. FASE III. Informe de Resultados.....	184
5.4. FASE IV. Seguimiento de Auditoría.....	219

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	230
6.1. Conclusiones.....	230
6.1. Recomendaciones	231
7. BIBLIOGRAFÍA	232

LISTADO DE TABLAS, GRAFICOS Y ANEXOS

1. Grafico No. 1 Cuenca Río Coca	13
2. Anexo 1.1 Reglamento interno de trabajo	21
3. Anexo 1.2 Instructivo horas extras	21
4. Anexo 1.3 Reglamento general comisiones	21
5. Anexo 1.4 Reglamento adquisiciones	21
6. Gráfico No. 2 Planificación Estratégica	39
7. Gráfico No. 3 Estrategias genéricas	42
8. Anexo FODA COCASINCLAIR	48
9. Anexo 3.1 Proceso de Fiscalización	49
10. Anexo 3.2 Proceso Contrataciones	50
11. Anexo 3.3 Proceso Asesoramiento Jurídico	50
12. Anexo 3.4 Proceso de Patrocinio Judicial	50
13. Anexo 3.5 Proceso de Comunicación Interna	50
14. Anexo 3.6 Proceso de Comunicación Externa	50
15. Anexo 3.7 Proceso de Contratación Recursos Humanos	51
16. Anexo 3.8 Proceso de Adquisiciones Concurso	51
17. Anexo 3.9 Proceso de Adquisiciones Contratación Directa	51
18. Anexo 3.10 Proceso de Adquisiciones Contratación Sumaria	51
19. Anexo 3.12 Proceso de Sistemas e Informática	51
20. Anexo 3.13 Proceso Presupuesto	52
21. Anexo Auditoría	52
22. Gráfico No. 04 Proveedor del proyecto Cocasinclair	75

23. Cuadro No. 01 Levantamiento de procesos.....	102
24. Cuadro No. 02 Indicador Jurídico	135
25. Anexo ET-PT-C5.1.....	135
26. Anexo Plan Informático	167
27. Cuadro No. 03 Indicador Presupuesto.....	178
28. Cuadro No. 04 Formato Acciones correctivas y preventivas	229

i. RESUMEN

El 7 de febrero del 2008, las compañías públicas Termopichincha de Ecuador, y de Enarsa de la Argentina, fundaron la compañía **Coca Codo Sinclair S.A.** La compañía estará a cargo de la construcción del proyecto hidroeléctrico más grande del país

El área del proyecto está constituida por la cuenca del río Coca hasta el sitio Salado (sitio de la presa), que cubre una superficie de 3.600 kilómetros cuadrados. La cuenca está bordeada por la cordillera central con elevaciones como el Cayambe, el Antisana entre otras elevaciones menores.



Gráfico No. 1 Cuenca Río Coca

El Proyecto Hidroeléctrico Coca Codo Sinclair de 1,500 megavatios (MW) está ubicado en la República del Ecuador, Provincias de Napo (Cantón El Chaco) y Sucumbíos (Cantón Gonzalo Pizarro).

Beneficios del proyecto CCS

- Reduce hasta en un 50% el costo promedio de la generación en los primeros años de operación y por tanto las tarifas al usuario final.

- Reduce en forma muy significativa la utilización de combustibles y por tanto el subsidio del estado para los generadores, así como las importaciones de diesel y nafta para producción de electricidad.
- Al incrementar la oferta de generación firme, el país reduce la dependencia externa, alcanzando la autonomía en el servicio público de electricidad y podrá exportar energía eléctrica a Colombia y Perú, en forma significativa al primer país mencionado, mejorando por tanto la balanza comercial con esos países.
- Contribuye en forma significativa a la reducción de emisiones de carbono no solo por la producción de energía hidroeléctrica, sino por la posibilidad de incorporar el consumo de esa energía para usos domésticos como cocción de alimentos, calentamiento de agua y en el transporte, que actualmente utilizan combustibles derivados del petróleo.
- Durante la etapa de construcción se crearían unos 10.000 puestos directos de trabajo y 50.000 plazas de trabajo indirecto.

Las razones que le motivaron a la realización de una auditoría de gestión, es optimizar sus recursos tanto financieros como humanos, con el fin de controlar y establecer indicadores de gestión que le permitan iniciar el proyecto con buenos controles de recurso y optimización de los mismos.

Por lo dicho la Auditoría de Gestión en la compañía CODO SINCLAIR pasa a ser un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos **QUÉ** tan bien resuelven los problemas económicos, sociales y ecológicos que a este nivel se presentan generando en la compañía un saludable dinamismo que la conduce exitosamente hacia las metas propuestas.

RESULTADOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN 2009

GERENCIA GENERAL

La Compañía COCASINCLAIR necesita de manera inmediata implementar una metodología de Planificación Estratégica, sea a través de una consultoría o en reuniones de

los sub. Gerentes de la Compañía para determinar la planificación y como va hacer medida, en el cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas.

GERENCIA TÉCNICA

Los colaboradores de la gerencia técnica no reciben capacitación constante. Esta inobservancia se debe a la falta de planificación de cursos y seminarios de capacitación útiles para cada área de la empresa. La capacitación insuficiente impide a los funcionarios poseer una visión amplia y vanguardista de las actividades que realizan y las nuevas y mejores formas de desarrollo.

ASESORÍA JURÍDICA

En esta sub. Gerencia se requiere de capacitación y contratación de personal ya que no existe reemplazo a estos funcionarios, es por eso que no se trabaja al 100% en la celebración de contratos y clasificación de contratistas, como la falta de indicadores de gestión para medir la eficiencia y eficacia de los procesos

ASESORÍA DE COMUNICACIÓN

Este proceso no se encuentra en el funcionamiento adecuado por la falta de recurso y equipo para su correcta ejecución.

SUB. GERENCIA ADMINISTRATIVA

La sub. Gerencia Administrativa maneja procesos bien identificados en la caracterización para el control interno realizada por el auditor

- **RECURSOS HUMANOS**

En la empresa se registra un manejo inadecuado del talento humano, que contraviene las políticas establecidas verbalmente para este efecto que es causado por la falta de políticas formales que rijan la gestión de este recurso; dando como resultado la falta de eficiencia en las operaciones de la compañía.

- **ADQUISICIONES**

Para el caso de las adquisiciones el proceso es ágil y no burocrático, la Gerencia Financiera no existe, la Sub. Gerencia Administrativa es la encargada de estos procesos financieros, esto hace que no exista un control interno y las autorizaciones que se necesitan para el buen manejo del recurso financiero.

- **SISTEMAS E INFORMÁTICA**

El funcionario trata de cumplir el plan presentado pero existe falta de apoyo y gestión de los gerentes, además es la única persona que se encarga de los procesos informáticos y tecnológicos, la actualización de software requiere de compra de licencias para el uso de los funcionarios.

Se sugiere implementación de normativa ITIL

SUB. GERENCIA FINANCIERA

A la fecha no se han establecido procedimientos formales para la solicitud de fondos a Termopichincha S.A., en los cuales se definan: tiempos de servicio, flujos mínimos para solicitud de recursos, niveles de aprobación y tipos de reportes, situación que puede originar problemas de liquidez en el proyecto.

La Administración de la Compañía no ha formalizado la evaluación del presupuesto con la aplicación de indicadores de gestión.

INDICADORES DE GESTION

La empresa no maneja indicadores de gestión propios debido a la inexistencia de políticas de calidad que exijan la creación y aplicación de indicadores en los procesos de la compañía. Esta carencia causa que la compañía no pueda conocer la eficiencia y efectividad de sus operaciones en determinado momento.

ii. ABSTRACT

On February 7, 2008, public companies Termopichincha Ecuador and Enarsa of Argentina, founded the company Coca Codo Sinclair SA The Company will be in charge of building the largest hydroelectric project in the country

The project area consists of the Río Salado Coca to the site (site of the dam), which covers an area of 3,600 square kilometers. The basin is bordered by the central mountains with elevations as Cayambe, including the lower elevations Antisana



Chart No. 1 Coca River Basin

The Coca Codo Sinclair Hydroelectric Project from 1500 megawatts (MW) is located in the Republic of Ecuador, Napo Province (Canton El Chaco) and Sucumbíos (Guangzhou Gonzalo Pizarro).

Benefits of CCS project

- Reduce by 50% the average cost of generation in the early years of operation and therefore the rates to the end user.
- Reduces significantly in fuel use and therefore the state subsidy for generators, as well as imports of gasoline and diesel for electricity production.
- Increasing the supply of generation firm, the country reduce external dependence, reaching autonomy in the public service of electricity and electricity may be

exported to Colombia and Peru, a significant first mentioned, thus improving the trade balance with these countries.

- Contributes significantly to reducing carbon emissions not only for hydropower production, but because of the possibility of including the consumption of energy for domestic uses such as cooking, water heating and transport, which currently fuel oil products.
- During the construction phase would create about 10,000 direct jobs and 50,000 indirect working places.

The reasons that led him to conduct a management audit, is to optimize their resources, both financial and human, in order to monitor and establish management indicators that enable it to start the project with good control of resources and optimize them. It said the performance audit of the company ELBOW SINCLAIR becomes a vital element for the management, allowing the executives who know so well solve the economic, social and environmental problems that are presented at this level in the company generating a healthy dynamic that leads to success goals.

RESULTS OF THE AUDIT OF MANAGEMENT 2009

GENERAL MANAGEMENT

Company COCASINCLAIR needed immediately to implement a methodology of Strategic Planning, either through a consultant or at meetings of the sub. Managers of the Company to determine the planning and will do as far in meeting the objectives and strategic goals.

TECHNICAL MANAGEMENT

The contributors to the technical management did not receive ongoing training. This failure is due to the lack of planning of training courses and seminars relevant to each area of the company. Insufficient training prevents officials have a broad vision and leading the efforts and new and better ways of development.

LEGAL ADVICE

In this sub. Management requires training and recruitment as there is no replacement to these officials, so it is not working 100% in the classification of contracts and contractors, such as lack of management indicators to measure the efficiency and effectiveness of processes

COMMUNICATION

This process is not in operation by the lack of adequate resources and equipment for its proper implementation.

SUB. ADMINISTRATIVE MANAGEMENT

The sub. Administrative Management manages processes well identified in the characterization for the internal control by the auditor

• HUMAN RESOURCES

In the company recorded an inadequate management of human talent, which contradicts the policies established for that purpose orally it is caused by the lack of formal policies governing the management of this resource, resulting in inefficiencies in the operations of the company.

• ACQUISITION

In the case of the procurement process is flexible and not bureaucratic, financial management does not exist, the Sub. Administrative Manager is responsible for these financial processes; this means that there is no internal control and authorizations that are required for the proper management of financial resources.

• **COMPUTER AND SYSTEMS**

The officer tries to fulfill the plan but there is lack of support and management of managers, it is the only person who is responsible for processes and technology, the software update requires purchase of licenses for the use of staff. Suggested implementation of ITIL standards.

SUB. FINANCIAL MANAGEMENT

To date have not established formal procedures for requesting funds to Termopichincha SA, which are defined: length of service, minimum flows for appeal approval levels and types of reports, which may cause liquidity problems in the project. The Administration of the Company has not entered into the evaluation of the budget with the application of management indicators.

MANAGEMENT INDICATORS

The company does not handle indicators, proportional to the lack of quality policies that require the creation and application of indicators in the processes of the company. This deficiency causes the company can not meet the efficiency and effectiveness of its operations at a given moment.

“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE LA COMPAÑÍA HIDROELÉCTRICA COCA CODO SINCLAIR S.A.”

CAPITULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1. BASE LEGAL DE LA EMPRESA

El marco regulatorio en el sector eléctrico es bastante complejo, pues inicia en La Constitución Política de la República del Ecuador, la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, una docena de reglamentos a la Ley y varias decenas de regulaciones complementarias, siendo la razón más importante para esto, el papel cada vez más regulador del Estado.

El presente análisis del sector eléctrico ecuatoriano tiene como referentes legales principalmente:

1. Constitución Política vigente, publicada en R. O. No. 1, del 11 de agosto de 1998, la misma que fue expedida por la Asamblea Nacional Constituyente convocada para ese efecto;
2. Ley de Modernización del Estado publicada en R. O.1 No. 349 del 31 de diciembre de 1993;
3. Ley de Régimen del Sector Eléctrico, publicado en R. O. No. S-43 de 10 de octubre de 1996.
4. Reglamento General de la Ley del Sector Eléctrico, publicado en R.O. No. 401 de 21 de noviembre de 2006.
5. Reglamento de Concesiones, Permisos y Licencias, publicado en el R.O.-S de 3 de abril de 1998.

Para apoyo de este estudio se cuenta también con los siguientes reglamentos:

- | | |
|---|------------------|
| ○ Reglamento Interno de Trabajo Coca Sinclair | ANEXO 1.1 |
| ○ Instructivo para Horas Extras | ANEXO 1.2 |
| ○ Reglamento General de Comisión de Servicios | ANEXO 1.3 |
| ○ Reglamento de Adquisiciones | ANEXO 1.4 |

I. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

La actual Constitución establece que la organización y el funcionamiento de la economía responderán a los principios de eficiencia, solidaridad, sustentabilidad y calidad¹.

Dentro del sistema de economía social de mercado al Estado le corresponde garantizar el desarrollo de las actividades económicas, mediante un orden jurídico e instituciones que las promuevan, fomenten y generen confianza. Las actividades empresariales públicas y privadas recibirán el mismo tratamiento legal. Se garantizarán la inversión nacional y extranjera en iguales condiciones.²

Así mismo declara que son de propiedad inalienable imprescriptible del estado los recursos naturales no renovables y, en general los productos del subsuelo, los minerales y sustancias cuya naturaleza sea distinta de la del suelo, incluso los que se encuentren en las áreas cubiertas por las aguas del mar territorial.

Estos bienes serán explotados en función de los intereses nacionales. Su exploración y explotación racional podrán ser llevadas a cabo por empresas públicas, mixtas o privadas, de acuerdo con la Ley.³

Finalmente, será responsabilidad del Estado, la provisión de servicios públicos de agua potable y riego, saneamiento, fuerza eléctrica, telecomunicaciones, vialidad, facilidades portuarias y otros de naturaleza similar. Podrá prestarlos directamente o por delegación a empresas mixtas o privadas, mediante concesión, asociación, capitalización, traspaso de la propiedad accionaria o cualquier otra forma contractual, de acuerdo con la ley. Las condiciones contractuales acordadas no podrán modificarse unilateralmente por leyes u otras disposiciones.

¹ Artículo 242 de la Constitución Política de la República del Ecuador

² Artículo 244 ibídem

³ Artículo 247 ibídem

El Estado garantizará que los servicios públicos, prestados bajo su control y regulación respondan a principios de eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, continuidad y calidad; y velará para que sus precios y tarifas sean equitativos.⁴

II. LEY DE MODERNIZACIÓN.

Esta Ley se denominó Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestaciones de Servicios Públicos por Parte de la Iniciativa Privada, el mismo que se explica por la consideración que se hiciera al principio del Marco Histórico, esto es, la corriente privatizadora vigente en la época, pues como la propia Ley en su artículo 4 lo afirma:

“El proceso de modernización del Estado tiene por objeto incrementar los niveles de eficiencia, agilidad y productividad en la administración de las funciones que tiene a su cargo el Estado; así como promover, facilitar y fortalecer la participación del sector privado y de los sectores comunitarios o de auto gestión en las áreas de explotación económica”.

Para el efecto, según el artículo 6 de la Ley de Modernización, el Estado podrá delegar a empresas mixtas o privadas la prestación de servicios públicos y la exploración y explotación de recursos naturales no renovables de su propiedad. Esta delegación se hará por cualesquiera de los medios establecidos en la Constitución garantizando que, si se tratare de servicios públicos, éstos respondan a principios de eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, continuidad y calidad con especial énfasis en la determinación equitativa de precios y tarifas; y si se tratare de la exploración y explotación de recursos, se realice en función de los intereses nacionales.

El artículo anterior está en concordancia con el artículo 41 que dice:

“El Estado podrá delegar a empresas mixtas o privadas la prestación de los servicios públicos de agua potable, riego, saneamiento, fuerza eléctrica, telecomunicaciones, vialidad, facilidades portuarias. U otras de naturaleza similar. La participación de las empresas mixtas o privadas se hará mediante concesión, asociación,

⁴ Artículo 249 Ibídem

capitalización, traspaso de la propiedad accionaria o cualquier otra forma contractual de acuerdo con la Ley. El Estado cumplirá con su obligación de atender la educación y la salud pública de los ecuatorianos conforme los mandatos de la Constitución y sin perjuicio de la actividad que, en dichas áreas, cumpla el sector privado.

ANÁLISIS:

La exploración y explotación de los recursos naturales no renovables cuya propiedad inalienable e imprescriptible pertenece al Estado, podrá hacerse a través de empresas públicas, mixtas o privadas.

III. LEY DE RÉGIMEN DEL SECTOR ELÉCTRICO

Anteriormente, se refirió que el suministro de energía eléctrica es un servicio de utilidad pública de interés nacional, que el Estado es titular de la propiedad inalienable e imprescriptible de los recursos naturales que permiten la generación de energía eléctrica, por lo tanto, es indispensable analizar el contenido de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico insistiendo en la estructura de ese sector.

Esta Ley creó al Consejo Nacional de Electrificación (CONELEC) como persona jurídica de derecho público con patrimonio propio, autonomía administrativa, económica y financiera⁵; y, es la entidad por medio de la cual el Estado puede, mediante el otorgamiento de concesiones, permisos y licencias, y en los términos previstos en las leyes y reglamentos pertinentes, delegar a otros sectores de la economía, la generación, transmisión, así como la distribución y comercialización de la energía eléctrica, salvaguardando el interés nacional.⁶

El Centro Nacional de Control de Energía (CENACE) se constituyó como una corporación civil de derecho privado, de carácter eminentemente técnico, sin fines de lucro, cuyos miembros serán todas las empresas de generación, transmisión, distribución y los grandes consumidores. Inició su funcionamiento el 1 de febrero de 1999.

⁵ Artículo 12 de la Ley de Régimen para el Sector Eléctrico

⁶ Artículo 5 del Reglamento General de la Ley del Régimen del Sector Eléctrico, Decreto Ejecutivo No. 2066 de 14 de noviembre de 2006 S. R. O. No. 401 de 21 de noviembre de 2006

La Compañía Nacional de Transmisión Eléctrica S. A. (TRANSELECTRIC S.A.) Nace bajo el amparo del nuevo marco jurídico, Art. 26, de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico promulgada en octubre de 1996. Su constitución legal se realiza mediante Escritura Pública otorgada por el Notario Décimo del Cantón Quito, que luego de la aprobación de la Superintendencia de Compañías es inscrita en el Registro Mercantil el 29 de enero de 1999.

La actividad de transmisión de energía eléctrica lo realiza la misma, a cuyo cargo se encuentra la expansión, operación y mantenimiento del sistema nacional de transmisión-SNT, el cual se define como el sistema interconectado compuesto por el conjunto de líneas y subestaciones, con sus correspondientes equipos de conexión, que operan a tensiones iguales o superiores a 138 kv, conforme lo establecido en el Art. 33 de la LRSE, “el transmisor tendrá la obligación de expandir el sistema en base a planes preparados por él y aprobados por el CONELEC”. Su único accionista es el Fondo de Solidaridad.

IV. REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DEL SECTOR ELÉCTRICO

Este Reglamento fue reformado mediante Decreto Ejecutivo No. 222, publicado en el Suplemento del R. O. No. 59 de 9 de abril de 2007. y tiene como fin establecer normas y procedimientos generales para la aplicación de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, en la actividad de generación y en la prestación de los servicios públicos de transmisión, distribución y comercialización de la energía eléctrica, necesarios para satisfacer la demanda nacional, mediante el aprovechamiento óptimo de los recursos naturales.

ANÁLISIS

En cuanto al tema que incumbe al presente análisis, este Reglamento, detalla ciertas obligaciones y derechos de las concesionarias, que han sido recogidos a lo largo de este análisis.

Al respecto, este Reglamento, ratifica al CONELEC como el único organismo que en representación del Estado, otorgará concesiones, permisos o licencias a personas jurídicas constituidas o domiciliadas en el Ecuador con capacidad técnica y financiera para prestar el

servicio público de transmisión o distribución y comercialización, o ejercer la actividad de generación de energía eléctrica, de conformidad con lo establecido en la ley.⁷

Así mismo, el reglamento define a la concesión como la actividad de generación mayor de 50 MW (megavatios), serán realizadas por las compañías anónimas creadas de conformidad con las leyes y autorizadas por el CONELEC, mediante un contrato de concesión.⁸

Finalmente, de manera general, establece la duración de los contratos de concesión, de hasta 50 años, puntualizando además, los requisitos mínimos de los contratos de concesión, como son:

- Objeto y plazo;
- Arca geográfica o emplazamiento, según corresponda;
- Derechos y deberes del concesionario;
- Derechos y deberes del concedente;
- Características técnicas y parámetros de calidad del servicio;
- Garantías de fiel cumplimiento del plazo de construcción y del contrato;
- Transferencia de la concesión;
- Derechos de los consumidores;
- Obras mínimas comprometidas y cronograma de ejecución, incluido programa de inversiones;

Principios a aplicarse ante eventuales cambios en la legislación, que afecten la ecuación económica del contrato;

- Procedimiento de solución de controversias;
- Penalizaciones; y,
- Causales de terminación del contrato

V. REGLAMENTO DE CONCESIONES, PERMISOS Y LICENCIAS

Este Reglamento tiene como fin, establecer las reglas y procedimientos generales bajo los cuales el Estado podrá delegar en favor de otros sectores de la economía las actividades de

⁷ Artículo 47 del Reglamento General de la Ley del Sector Eléctrico

⁸ Artículo 42 Ibídem

generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, así como regular la importación y exportación de energía eléctrica.

Este Reglamento fue reformado mediante Decreto Ejecutivo No. 1581, publicado en el R.O. No. 340 de 16 de diciembre de 1999, reformado a su vez por el Decreto Ejecutivo No. 1665, publicado en el R. O. No. 341 de 25 de mayo de 2004.

1.1.2. OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA

COCASINCLAIR es una sociedad mercantil cuyo objeto social constituye principalmente:

- Diseñar, instalar, construir, mantener, controlar y operar centrales de generación eléctrica, y comercializar la energía generada;
- Desarrollar, estructurar, adquirir, tener en propiedad, enajenar a cualquier título legal, licenciar, comercializar proyectos afines a su objeto social;
- Emprender la producción, propiedad, industrialización, mercadeo, comercialización, importación y exportación de servicios, productos, instrumentos, herramientas, insumos, mercaderías, licencias, publicaciones, marcas y patentes de invención, relacionadas a los ámbitos de los proyectos desarrollados, estructurados, licenciados, bajo control o de propiedad total o parcial de la Compañía.

1.2. LA COMPAÑÍA

Definición: Entidad que puede ser una persona, familia, cooperativa que realiza actividades mercantiles o presta servicios; se emplea también para designar determinada actividad productiva o comercial

1.2.1. RESEÑA HISTÓRICA

La compañía COCA CODO SINCLAIR S.A. (en adelante COCASINCLAIR S.A.) fue constituida mediante escritura pública otorgada el 7 de febrero del 2008, ante el Notario Décimo Séptimo del Cantón Quito, Dr. Remigio Poveda Vargas, e inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Quito, el 18 de febrero del 2008.

La compañía COCASINCLAIR es una compañía, que conforme a los antecedentes expuestos, tiene como accionistas a la Compañía de Generación Termopichincha S.A.; y, a la compañía Energía Argentina S.A. La primera a su vez, tiene como principal accionista al Fondo de Solidaridad.

El Estado Ecuatoriano, a través del desaparecido Instituto Ecuatoriano de Electrificación - INECEL-, durante los años setenta y ochenta realizó diversos estudios sobre el potencial hidroeléctrico de la República del Ecuador, específicamente de la cuenca del río Napo y especialmente de su tributario, el río Coca.

Se formuló en aquella fecha, el inventario energético de la cuenca de los ríos Quijos y Coca, desde sus orígenes hasta el denominado Codo Sinclair, definiendo al aprovechamiento hidroeléctrico "Coca Codo Sinclair" como el proyecto hidroeléctrico más atractivo de esta cuenca y uno de los mayores proyectos de generación eléctrica con los que cuenta actualmente el Ecuador.

Con el propósito de definir la mejor alternativa y la capacidad total de aprovechamiento Coca Codo Sinclair, el INECEL contrató con la asociación de firmas consultoras: "Electroconsult - Tractionel - Rodio - Astec - Inelin -Ingeconsult - Caminos y Canales", los estudios de Optimización y Factibilidad realizados entre abril de 1990 y junio de 1992. Los documentos reposan en el Centro de Documentación del Sector Eléctrico Ecuatoriano (Biblioteca de Proyectos Hidroeléctricos) de la EPN.

Los estudios de factibilidad dieron como principal resultado el desarrollo del proyecto en dos etapas continuas, con capacidades de 432 y 427 MW, cada una, lo que sumaba 859 MW, pero ante el incremento de la demanda y el alto costo de la generación eléctrica, se consideró una ampliación a 1,500 MW para que el mercado se pueda beneficiar en mayor magnitud.

Así, el proyecto Coca codo Sinclair consiste en el aprovechamiento a filo de agua a lo largo del río Coca con captación en el sitio Salado y restitución en el Codo Sinclair que cubre una superficie de 3,600 km²; dispone de una caída bruta de 630 m y de un caudal derivado continuo en su máximo desarrollo de 250 m³/s.

La idea de ejecución del proyecto se retomó el 22 de marzo del 2007 cuando los gobiernos de Argentina y del Ecuador suscribieron un acuerdo de cooperación en materia económica y energética denominado "Acuerdo entre el Ministerio de Energía y Minas de la República del Ecuador y el Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios de la República Argentina, sobre Cooperación en el Campo de Hidrocarburos y Energía". A este evento le subsiguió el "Acuerdo marco de cooperación interinstitucional, el 14 de agosto de 2007" entre el Fondo de Solidaridad del Ecuador como accionista único de Compañía de Generación Termoeléctrica Pichincha S.A. TERMOPICHINCHA S.A., y la Empresa Energía Argentina S.A. ENARSA.

La empresa Energía Argentina S.A. ENARSA, es una sociedad anónima constituida al amparo de la legislación de la República Argentina, cuyos únicos accionistas son el Estado Nacional y los Estados Provinciales Argentinos, que tiene como objeto social, entre otras actividades, la generación, transporte, distribución y comercialización de energía eléctrica y la realización de comercio vinculado con bienes energéticos en Argentina y en el extranjero. Con esos antecedentes, el Directorio de la Compañía de Generación Termoeléctrica Pichincha S.A. TERMOPICHINCHA, en sesión realizada el 7 de Febrero de 2008, aceptó la participación accionaria de ENARSA en una nueva empresa llamada HIDROELECTRICA COCA CODO SINCLAIR S.A., COCASINCLAIR.

El Consejo Nacional de Electricidad, CONELEC, extendió el Certificado de Concesión No. 27 de abril 3, del 2008, a favor de TERMOPICHINCHA S.A., en virtud del cual se garantiza su derecho exclusivo respecto de la concesión solicitada, para la suscripción del contrato de concesión que le permita la ejecución del Proyecto Hidroeléctrico Coca-Codo-Sinclair de 1500 MW, en calidad de Generador, debiendo sujetarse a las condiciones señaladas en el referido certificado de concesión.

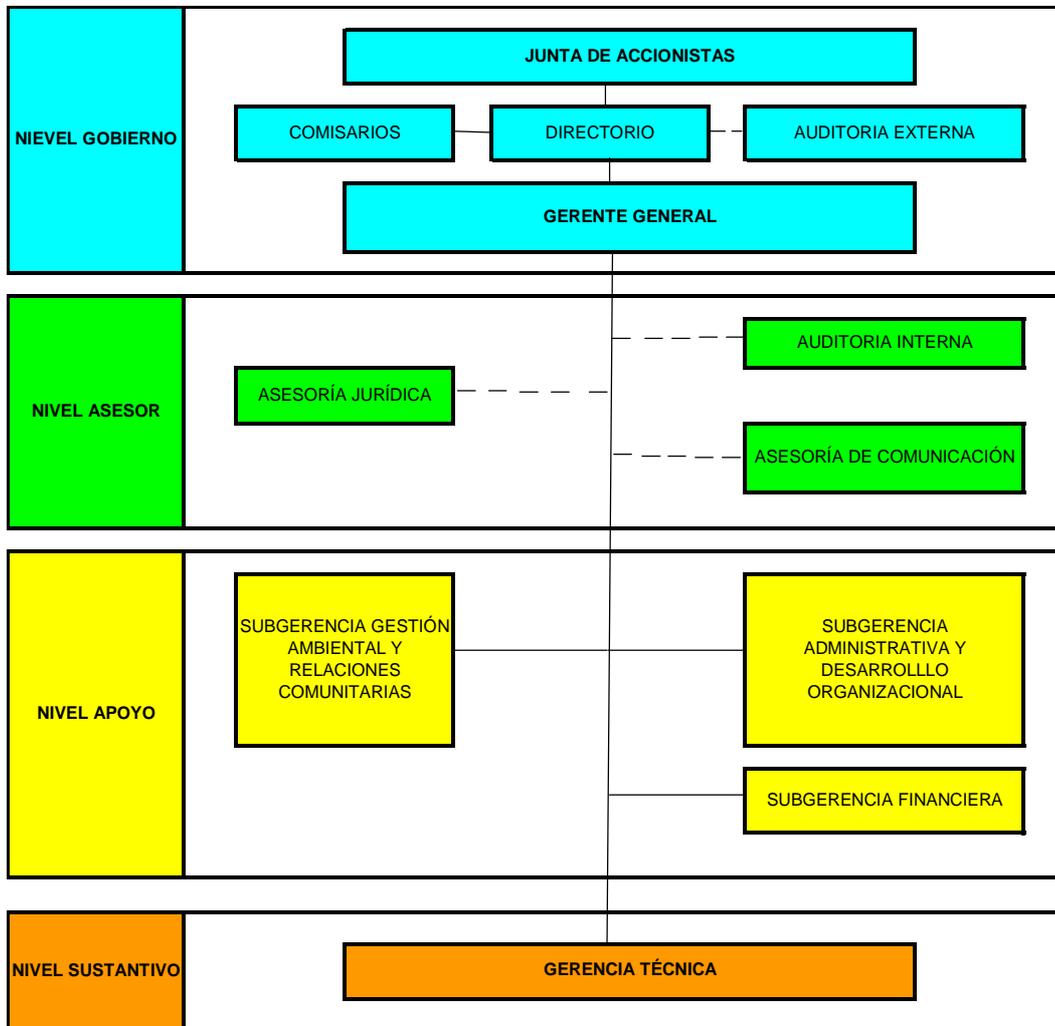
Con fecha 2 de julio del 2008, los representantes de Termopichincha S.A., junto con los representantes de la compañía COCASINCLAIR solicitaron al CONELEC, que en virtud del derecho exclusivo respecto de la concesión solicitada, éste sea transferido a la compañía Hidroeléctrica Coca Codo Sinclair S.A., a efectos de que esa empresa suscriba, en su momento, el respectivo contrato de concesión, cumpliendo con las condiciones establecidas en el certificado de concesión. La compañía COCASINCLAIR es una

sociedad anónima cuyo capital está dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente hasta el monto de sus acciones. La compañía COCASINCLAIR es una compañía que tiene como accionistas a la Compañía de Generación Termopichincha S.A. (70%); y, a la compañía Energía Argentina ENERSA S.A. (30%).

1.2.2. ORGANIGRAMAS.

1.2.2.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL COCASINCLAIR:

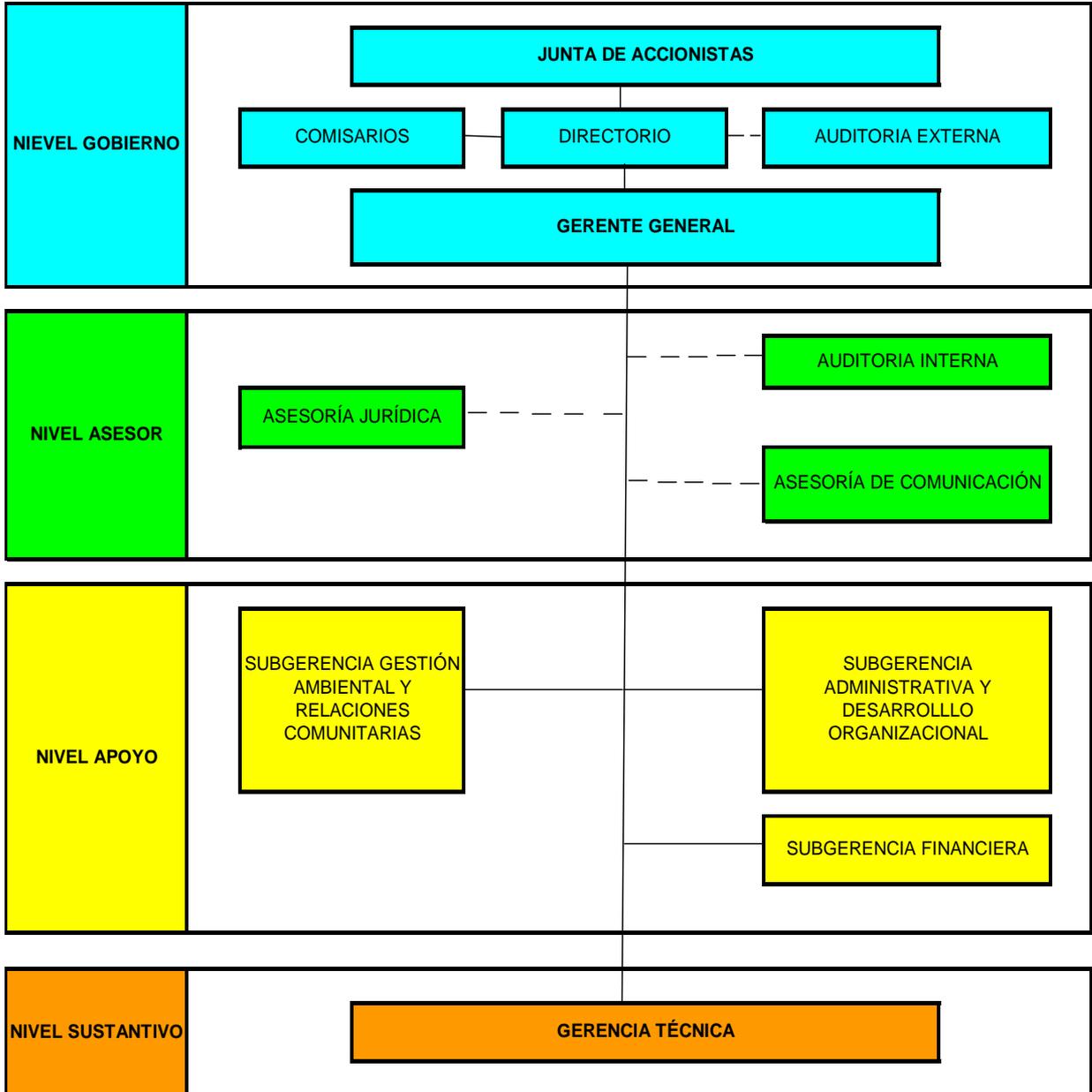
Definición: Muestran solo la estructura administrativa del organismo.



SIMBOLOGÍA	
-----	Asesoría
—————	Procesos

1.2.2.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL COCASINCLAIR

Definición: Muestran las funciones o atribuciones de la estructura administrativa del organismo.



SIMBOLOGÍA	
-----	Asesoría
-----	Procesos

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DEL ORGANIGRAMA COCASINCLAIR:

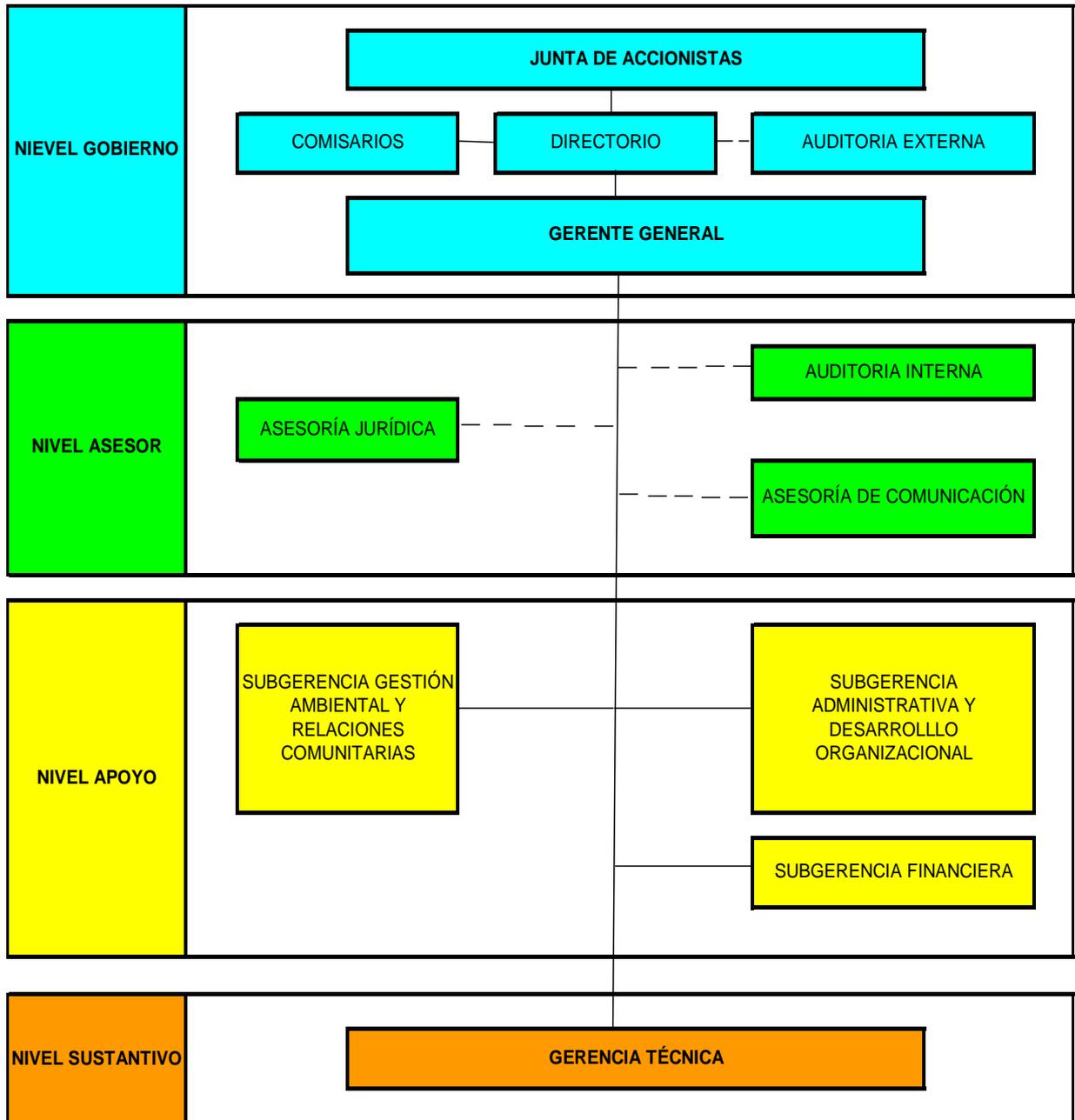
JUNTA DE ACCIONISTAS	DIRECTORIO	GERENTE GENERAL
<ul style="list-style-type: none"> • Designar y remover a los miembros del Directorio; • Designar y remover al Gerente General. • Designar Auditores Externos y Comisarios; • Conocer y aprobar los informes de la administración, los estados financieros que presente el Directorio, los informes de los Comisarios. • Conocer anualmente el informe del Auditor Externo. • Resolver acerca de la amortización de acciones y del reparto de beneficios sociales. • Resolver acerca de la emisión de obligaciones. • Autorizar la contratación de empréstitos en el país o en el exterior por un valor superior a los diez 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer las políticas para la elaboración de los planes, programas y presupuestos de la Compañía. • Someter a consideración de la Junta General de Accionistas el plan de negocios de largo plazo, plan de negocios anual y el presupuesto anual, en el mes de enero de cada año. • Someter a consideración de la Junta General de Accionistas los informes de administración, los estados financieros anuales que presente el Gerente General y los informes de los Comisarios, así como el informe del Auditor Externo. • Autorizar la compra de bienes inmuebles a favor de la Compañía. • Autorizar al Gerente General el otorgamiento y celebración de actos y 	<ul style="list-style-type: none"> • Representar legal, judicial, extrajudicialmente a la Compañía. • Dirigir la administración ordinaria de la Compañía. • Nombrar y remover a los ejecutivos y trabajadores de la Compañía, establecer sus remuneraciones y determinar sus atribuciones. • Preparar y presentar al Directorio el presupuesto y el balance anual de la Compañía y demás estados financieros. • Presentar informes de la gestión administrativa y de representación al Directorio y a la Junta General de Accionistas. • Manejar bajo su responsabilidad los fondos de la Compañía, llevar el giro ordinario

<p>millones de dólares.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprobar el plan de negocios de largo plazo, el plan operativo anual y el presupuesto anual de la empresa. • Autorizar al Gerente General la suscripción de acuerdos de asociación de riesgos (Joint Venture), consorcios, uniones temporales o convenios similares. 	<p>contratos para los que se requiera tal aprobación, en razón de la cuantía fijada por la Junta de Accionistas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar el movimiento económico de la Compañía y dirigir la política de los negocios de la misma. • Dictar los reglamentos de la Compañía, incluyendo los reglamentos aplicables al propio Directorio, y todos los relativos a contrataciones. • Autorizar la obtención de préstamos y financiamientos dentro de los montos que la Junta General de Accionistas le autorice. • Supervisar y fiscalizar las actividades administrativas, técnicas, financieras y laborales a cargo de los organismos ejecutivos de la empresa. 	<p>de la misma y someter a decisión de la Junta General los actos o contratos que sobrepasen la cuantía por ella señalada.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aceptar prendas, hipotecas o cualquier otra clase de garantías a favor de la Compañía. Comprar, vender, hipotecar, preñar muebles e inmuebles, previas las autorizaciones respectivas. • Sugerir el establecimiento de reservas voluntarias. • Responder y ser responsable frente a la Junta General de Accionistas por su gestión administrativa, y por las actuaciones de los empleados a su cargo. <p style="text-align: right;">...../.....</p>
--	---	--

<p>ASESORÍA JURÍDICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar soporte legal a todos los procesos de la Compañía, ya sea en los temas de Contratación, Asesoramiento y Patrocinio Judicial. 	<p>ASESORÍA DE COMUNICACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informar y concienzar a la población sobre las bondades del proyecto hidroeléctrico COCASINCLAIR y la necesidad de su construcción para el beneficio del país. 	<p>AUDITORÍA INTERNA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de las actividades económicas y administrativas de la Institución. • Presentación y elaboración de informes semestrales, hasta la maduración de sus procesos establecidos.
<p>SUBGERENCIA GESTIÓN AMBIENTAL Y RELACIONES COMUNITARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con requisitos de tipo ambiental con responsabilidad social para generar energía limpia para el país. 	<p>SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesar y elaborar información para la toma de decisiones. 	<p>SUBGERENCIA FINANCIERA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controlar y manejar el proceso contable de la Compañía de forma transparente y apegada a la normativa legal y tributaria que ésta se rige. • Cumplir y ejecutar el presupuesto de acuerdo a la programación establecida
<p>GERENCIA TÉCNICA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuidar por la total idoneidad técnica de las obras a ejecutar. • Cumplir los presupuestos establecidos para la ejecución de las obras 		

1.2.2.3. ORGANIGRAMA PERSONAL COCASINCLAR

Definición: Muestran los nombres del personal en representación de la estructura administrativa del organismo.



SIMBOLOGÍA	
-----	Asesoría
—————	Procesos

LISTADO DEL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA COCASINCLAIR:

Miembros del Directorio	
Nombre	Cargo
Derlis Rolando Palacios Guerrero	Presidente del Directorio
Alfredo Daniel Casal	Director Principal
Francisco Castelló	Director Principal
Gabriel Mazzola	Director Principal
Italo Centenaro	Director Principal
Luis Cabrera	Director Suplente
Juan Carlos López	Director Suplente
Adrián Domingo	Director Suplente
Rodolfo Pereira	Director Suplente
Sergio Ruiz	Director Suplente
Ángel Naranjo Pástor	Secretario

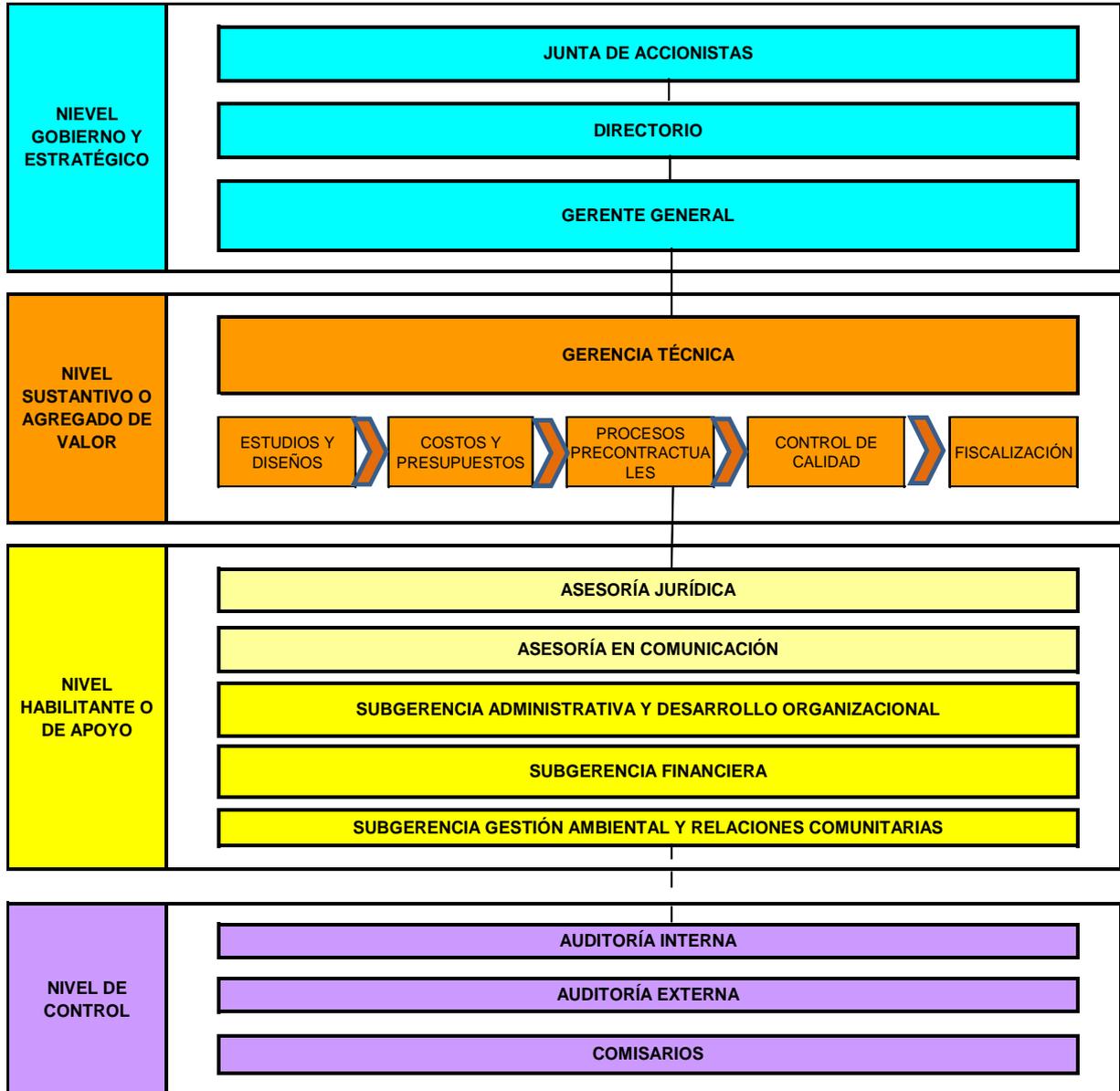
Miembros del staff:

Nombre	Cargo
Armendáriz, Iván	Asesor Jurídico
Bolaños, Cecilia	Costos y Programación
Bucheli, Mónica	Asistente Dep. Jurídico
Cadena, Diego	Especialista en Desarrollo Organizacional
Cajas, Norma	Subgerente Financiera
Cepeda, Luciano	Gerente Ingeniería

Correa, Ángel	Hidrólogo
Fiallo, Valeria	Asistente Gerencia
Galarza, Leoncio	Asesor
Guerrero, Marcia	Abogada Residente
Lara, Alexandra	Asistente Administrativa
Luzuriaga, Gustavo	Asistente Técnico 2
Marroquín, Guillermo	Especialista en Presupuestos
Mendoza, Miguel Ángel	Asistente Técnico 1
Meza, Jaime	Sistemas e Informática
Naranjo, Ángel	Gerente General
Núñez, Iván	Geólogo
Pérez, Esteban	Especialista en Gestión Ambiental, Seguridad Industrial y Ambiental
Quintana, Ricardo	Pro Secretario
Zambrano, Yesenia	Asistente G. Técnica
Zapata, Javier	Contador

1.2.2.4. ORGANIGRAMA DE PROCESOS COCASINCLAIR

Definición: Muestra los procesos que conforman la cadena de valor, en donde constan los procesos estratégicos, administrativos, de apoyo y control.

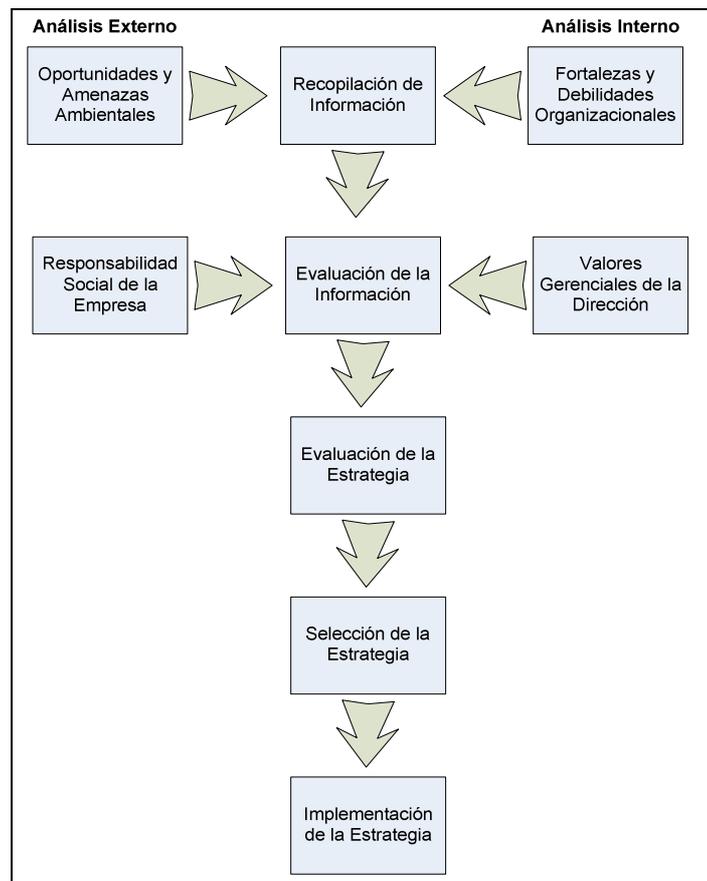


CAPITULO II

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La planificación estratégica es el proceso de formular e implementar decisiones acerca del curso futuro de la organización. El modelo de planificación estratégica puede apreciarse en la gráfica No. 1.

La formulación de la planificación estratégica presta atención al entorno externo a la firma y a las condiciones cambiantes del sector industrial en el que se desenvuelve; interpreta este entorno cambiante en términos de oportunidades y amenazas; analiza la base de recursos de la firma para determinar las debilidades y fortalezas de sus activos organizacionales; define la misión del negocio empatando las oportunidades y amenazas del entorno con las debilidades y fortalezas de los recursos de la empresa para finalmente establecer las metas para la consecución de la misión basada en los valores de la alta dirección.



Gráfica No. 2: Planificación Estratégica

La implementación de la estrategia convierte el plan formulado en políticas y procedimientos para facilitar la toma de decisiones e involucra todos los niveles de la gerencia en la movilización de la organización hacia la consecución de su misión.

En reuniones de trabajo con las distintas gerencias de Cocasinclair se definieron Visión, Misión, Valores, Análisis FODA y otros conceptos para la planificación estratégica

2.1. MISIÓN

Definición: Enunciado corto que establece el objetivo general y la razón de existir de una dependencia, entidad o unidad administrativa; define el beneficio que pretende dar y las fronteras de responsabilidad, así como su campo de especialización

La pregunta es: ¿Por qué, para qué existe la empresa? Puede contener también los valores de la empresa.

“Generar energía hidroeléctrica con alta tecnología, eficiencia, calidad, mínimo impacto ambiental y bajos costos, para impulsar el desarrollo del país”.

2.2. VISIÓN

Definición: Dirección estratégica. Idea central que vincula la naturaleza de la actividad y sus intenciones para el futuro. ¿Cómo quiere ser la empresa en el futuro?

“Ser una empresa líder de generación eléctrica del país, haciendo uso de la mejor fuente renovable: el agua, aplicando procesos de producción eficientes, que garanticen los menores impactos ambientales, con los más altos estándares de calidad y responsabilidad social, que coadyuve a la independencia energética del país”.

2.3. OBJETIVOS

Definición: ¿Qué debe hacer la empresa para cumplir las políticas? Son cuantitativos y pueden ser medidos.

OBJETIVO GENERAL

- Construir la central hidroeléctrica en periodo de 6 años, con las mejores prácticas constructivas, respetando el ambiente y contribuyendo al desarrollo de la comunidad en el área de influencia del proyecto.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar, instalar, construir, mantener, controlar y operar centrales de generación eléctrica; y,
- Comercializar la energía generada.
- Producir energía eléctrica activa y reactiva al menor costo, con mejoramiento continuo de sus procesos técnicos y ambientales.
- Comercializar la energía bajo mecanismos competitivos, que aseguran la sostenibilidad financiera.
- Generar dividendos para el accionista, con valor económico agregado.

2.4. POLÍTICAS

Definición: Son las directrices básicas para la empresa. Orientan mediante guías de acción global. ¿Qué debe hacer la empresa para alcanzar la visión?

Hidroeléctrica Coca Codo Sinclair S.A., compañía dedicada a la producción de energía hidroeléctrica, tiene el compromiso de prevenir la contaminación, cumplir la legislación y reglamentación ambiental aplicable, así como otros requisitos a los que la empresa se suscriba, relacionados con los aspectos ambientales de sus actividades.

Para ello, mantiene un Sistema de Gestión Ambiental que mejore continuamente el desempeño, y donde las acciones preventivas prevalezcan sobre las acciones correctivas.

- La empresa mejorará continuamente su rentabilidad para asegurar su permanencia en el negocio y aumentar la satisfacción de sus accionistas.
- La empresa cumplirá los requisitos acordados con los clientes.

2.5. ESTRATEGIAS

Definición: Planes para llegar a una meta u objetivo acordado.

ESTRATEGIA GENÉRICA

Según Porter Michael E., en su obra “How Competitive Forces Shape Strategy”. Harvard Business Review, March-April 1979, el grado de competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas que determinan el potencial de ganancias de la firma.

Estas fuerzas competitivas son:

- Amenaza de nuevas entradas al sector
- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los clientes (o consumidores)
- La amenaza de productos sustitutos
- El nivel de competencia al interior del sector industrial en el que se desempeña la empresa.

Luego de determinar las fuerzas que afectan la competencia en un sector industrial y sus causas últimas la empresa puede determinar sus fortalezas y debilidades frente a cada fuerza competitiva y plantear una estrategia.

Estrategia de Liderazgo en Costos o Estrategia de Amplia Diferenciación, como se puede apreciar en la gráfica No. 2

ESTRATEGIAS GENÉRICAS

		TIPO DE VENTAJA COMPETITIVA	
		BAJO COSTO	DIFERENCIACION
MERCADO OBJETIVO	SEGMENTO AMPLIO DE CLIENTES	ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTOS	ESTRATEGIA DE DIFERENCIACION
	NICHOS DE MERCADO	ESTRATEGIA ENFOCADA EN UN BAJO COSTO	ESTRATEGIA ENFOCADA EN LA DIFERENCIACION

Gráfica No. 3. Autor: Porter Michael E

Este plan de acción estratégico puede incluir:

- Posicionar la compañía de tal forma que sus capacidades le otorguen la mejor defensa contra las fuerzas competitivas, y/o
- Influcidar en el balance de las cinco fuerzas competitivas a través de movimientos estratégicos y de esta manera mejorar la posición de la compañía, y/o
- Anticipar cambios en los factores subyacentes las fuerzas al escoger la estrategia más apropiada para el nuevo balance competitivo antes de que la competencia lo reconozca.

Por la escala del Proyecto Hidroeléctrico Coca Codo Sinclair la segunda opción es la más adecuada para implementar una Estrategia de Liderazgo en Costos que se justifica por las siguientes razones:

- La habilidad para modificar el precio de venta de la energía le permite regular la entrada de nuevos participantes en el mercado.
- Le permite ofrecer precios bajos a grandes compradores de energía.
- Le permite aislarse de grandes proveedores. Durante la construcción le permite mejores condiciones de negociación con contratistas de obras civiles y proveedores de equipos mecánicos y electromecánicos. Durante la operación su principal insumo es un bien público como es el agua con sus respectivos caudal y caída.
- Puede utilizar precios de venta bajos para defenderse de otros sustitutos como la energía térmica y otras fuentes alternativas de energía.
- Está en mejores condiciones para competir en precio con el resto de competidores que existen al interior del sector industrial.
- Esta estrategia genérica asume mercados competitivos, sin embargo es también aplicable a mercados regulados pues lo que se busca es optimizar los recursos disponibles para el financiamiento y regular precios.

ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS

- Implantación de un sistema de gestión de la información ERP (Enterprise Resource Planning).

- Adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIFFs)
- Mejoramiento Competitivo
- Expansión y diversificación de la generación eléctrica
- Sostenibilidad financiera
- Fortalecimiento y desarrollo empresarial
- Gestión integrada de sistemas de calidad, seguridad, salud, ambiente y responsabilidad social.

2.6. PRINCIPIOS Y VALORES

PRINCIPIOS

- **Buscar siempre el mayor nivel de calidad:** Cocasinclair tendrá como principio la calidad ya que siempre será factor determinante en la decisión de compra de las personas, un producto de mala calidad sufrirá de estancamiento a largo plazo y por lo tanto es necesario probar, reprobado y mejorar siempre las especificaciones de los productos o servicios, en este caso para la compañía sus clientes serán los distribuidores de energía.

El milagro japonés partió por mejorar la filosofía de la calidad de toda una nación.

- **Búsqueda de un servicio superior:** Cocasinclair se destaca por la calidad de los servicios que se ofrecen ya que siempre será garantía de fidelidad en los clientes. El servicio al cliente es la parte en donde la compañía puede mostrarse ante sus consumidores y el espacio propicio de interacción con los consumidores. Es necesario buscar siempre la máxima satisfacción del cliente como objetivo primordial.
- **Buscar establecer los precios más competitivos:** A calidades iguales, será el precio el factor determinante en cualquier compra, la eficiencia (producir a menos costo sin sacrificar la calidad) será garantía de competitividad en el largo plazo, desde la generación de la energía eléctrica.
- **Determinar el precio** correcto será fundamental en la estrategia de la compañía.

- **Buscar la participación de mercado más alta:** Cocasinclair al igual que las compañías de sus sectores en el mundo de hoy buscan mantener un market share o participación de mercado suficiente para generar volúmenes de producción altos.
- **La innovación e investigación continua:** Cocasinclair desarrolla políticas que generen nuevos productos, creen nuevas necesidades, satisfagan nuevas demandas e introduzcan novedad.

Como afirma Peter Drucker "La innovación intencional, que resulta del análisis, la sistematización y el trabajo arduo, es todo lo que puede tratarse en la Práctica de la innovación"

- **Buscar mercados de alto crecimiento:** Cocasinclair identifica las oportunidades más rentables que se encuentran en los mercados emergentes, en los nichos de mercado inexplorados y en los mercados que presenten tasas de crecimiento altas. Los mercados de bajo crecimiento generalmente son los más competidos, los inexplorados presentan grandes oportunidades de negocios y grandes retornos sobre las inversiones.
- **Superar al cliente:** Cocasinclair aprende a sorprender a sus clientes. Cuando una persona recibe más de lo que piensa siente satisfacciones adicionales. Si un comprador aparte de la satisfacción por una compra, recibe un incentivo adicional producto de mayor calidad, precio, cantidad o servicio se sentirá motivado a continuar con la fidelidad de un cliente o distribuidor.
- **Pensar estratégicamente:** Cocasinclair analiza tendencias, realiza planes, genera estrategias de corto, mediano y largo plazo.

VALORES EMPRESARIALES:

- **Orientación a Resultados:** Dirigir las actuaciones hacia la consecución de los objetivos del proyecto empresarial y de la rentabilidad de los accionistas, tratando de superar sus expectativas
- **Innovación:** Cocasinclair promueve la mejora continua y la innovación en todos sus procesos para logra la máxima calidad con criterios de rentabilidad

- **Conducta Ética:** Cocasinclair actúa con profesionalismo, integridad y respeto a las personas.
- **Comunidad y Medio Ambiente:** La empresa adapta sus estrategias y acciones empresariales para el respeto a las comunidades y al medio ambiente.

VALORES CORPORATIVOS:

- **Desarrollo:** Orientar la energía al desarrollo nacional, procurando el mejoramiento social y la calidad de vida.
- **Eficiencia:** Dependier, como toda compañía, de sus propios recursos y de los que pueda alcanzar a través del desarrollo de sus proyectos, ser rentable y generar ganancias para sus accionistas.
- **Innovación:** Estimular la investigación y la transferencia tecnológica buscando alianzas con organismos nacionales y/o internacionales, públicos y/o privados.
- **Transparencia:** Sostener una política de apertura, honestidad y transparencia frente a sus socios y ante la opinión pública.
- **Recursos Ambientales:** Sostener una celosa política de protección de los recursos ambientales, buscando asegurar el desarrollo sustentable
- **Honestidad y Ética:** Es obligación de todo el sector, utilizar correcta, veraz y efectivamente la información y recursos del Estado.
- **Respeto y Tolerancia:** Se caracteriza por respetar las diferencias individuales en ideas, criterios, concepciones y pensamientos, y buscar una convivencia armónica del sector, para lograr las metas y objetivos propuestos.
- **Compromiso y Lealtad:** Tener sentido de pertenencia con las organizaciones y contribuir a su mejoramiento continuo.
- **Adaptación a los Cambios:** Ser conscientes de los cambios a nivel mundial en los aspectos: político, económico, tecnológico, informático y social, por lo tanto, atender en la implementación de nuevas estrategias y planes de contingencia de acuerdo a las situaciones que se presenten.

- **Trabajo en Equipo:** Dentro de las organizaciones se promueve el trabajo en equipo, como factor de integración, liderazgo, compromiso, participación, confianza y creatividad.
- **Imparcialidad y Equidad:** Brindar a todos los usuarios un trato justo, respetuoso y equitativo en la prestación de los servicios.
- **Responsabilidad Social y Ambiental:** Dar cumplimiento a los compromisos adquiridos con la comunidad en el desarrollo de la función social del Estado, y tener en cuenta el respeto por el medio ambiente para así contribuir al desarrollo sostenible del país.
- **Oportunidad y Calidad en el Servicio:** Tener el compromiso de entregar resultados, productos y servicios de calidad en forma oportuna para satisfacción de los usuarios.

CAPITULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

Sirve para conocer la situación actual y real de una empresa tanto interna como externamente, su meta es brindar herramientas de gestión para la toma de decisiones dentro de la empresa.

3.1. Análisis Interno.

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis **FODA (ANEXO FODA COCA SINCLAIR)** corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado entre otros.

3.1.1. Procesos Directivos

El proceso definido como directivo lo maneja la **Gerencia General**, el cual pidió realizar una estructura de procesos para la planificación estratégica a establecer en la compañía; e implementar un sistema que ayude a manejar y controlar el cumplimiento de sus objetivos.

NOTA: Para este proceso el auditor recomienda la construcción del proceso para guía de su Planificación Estratégica, y sugiere en su propuesta la implementación de un sistema DELPHOS para el manejo de objetivos e indicadores con la metodología del BALANCED SCORE CARD, el auditor califica como NO CONFORMIDAD MAYOR la falta de este proceso.

3.1.2. Procesos de Realización

El proceso de **Gerencia Técnica** es el negocio medular de la empresa Coca Cola Sinclair, la cual establece como objetivo general la construcción de la hidroeléctrica a través del total cuidado en la idoneidad técnica de las obras a ejecutar, con el cumplimiento de los cronogramas planteados y ejecución de los presupuestos establecidos para la ejecución de las obras.

Los subprocesos identificados en la Gerencia Técnica se definen de la siguiente manera:

1. Contratación de Estudios y Diseños

- Diseño caminos de acceso a embalse compensador
- Diseños definitivos de obras de captación y desarenador
- Modelos hidráulicos para la captación y desarenador
- Topografía de precisión y triangulación para diseños definitivos

2. Contratación de Obras

- Perforaciones a rotación investigación geotécnica
- Galerías para exploración geotécnica

3. Contratación del Proyecto

- Preparación de documentación pre contractual
- Absolución reconsultas (Interesados)
- Análisis de ofertas
- Adjudicación

4. Fiscalización

- Construcción de acceso de casa de máquinas
- Construcción de acceso al embalse compensador
- Fiscalización de contratación de obras

NOTA: En el caso de los procesos de la Gerencia Técnica, la compañía sugirió que la ejecución de esta auditoría solo se implemente en el proceso de fiscalización de contratación de obras, la razón de esta decisión fue tomada por el Directorio de la empresa, debido a que el resto de procesos son la parte medular de la compañía y desde el inicio de COCASINCLAIR se le ha dado toda la atención a dichos procesos.

El subproceso a auditar es:

1. Fiscalización de contratación de obras será sometido a una revisión de sus actividades

ANEXO 3.1

3.1.3. Procesos de Soporte

1. Asesoría Jurídica

En el área jurídica su principal objetivo es brindar soporte legal a todos los procesos de la Compañía, ya sea en los temas de Contratación, Asesoramiento y Patrocinio Judicial se pudo identificar los siguientes subprocesos:

1. Contrataciones (procesos contractuales)
2. Asesoramiento Jurídico
3. Patrocinio Judicial
4. Gestiones legales con entidades públicas y privadas
5. Registro y legalización de propiedades (eventual)
6. Calificación de Contratistas (garantías)
7. Elaboración de informes legales

ANÁLISIS:

En el análisis de procesos de la Asesoría Jurídica, es de prioridad de la empresa, calificado como punto crítico de la compañía el análisis de los procedimientos de:

- | | |
|--|------------------|
| 1. Contrataciones (procesos contractuales) | ANEXO 3.2 |
| 2. Asesoramiento Jurídico | ANEXO 3.3 |
| 3. Patrocinio Judicial | ANEXO 3.4 |

2. Asesoría de Comunicación.

Esta área posee la responsabilidad de informar y concienzar a la población sobre las bondades del proyecto hidroeléctrico COCASINCLAIR y la necesidad de su construcción para el beneficio del país, se pueden identificar los siguientes subprocesos:

- | | |
|--------------------------|------------------|
| 1. Comunicación Interna | ANEXO 3.5 |
| 2. Comunicación Externa: | ANEXO 3.6 |
| • Prensa | |
| • Publicidad | |
| • Eventos | |

3. Sub. Gerencia Ambiental y Relaciones Comunitarias

Esta subgerencia tiene como objetivo cumplir con requisitos de tipo ambiental con responsabilidad social para generar energía limpia para el país.

1. Estudios de impacto ambiental
2. Actividad de campo medio ambiente
3. Licenciamiento de proyectos
4. Auditoría y monitoreo de las actividades de campo

ANÁLISIS:

Para el caso de la Sub. Gerencial Ambiental la Gerencia General no se realizarán auditorías a sus procesos debido a que los permisos para la construcción de la hidroeléctrica ya se encuentran vigentes, es decir su gestión a sido aceptada por la compañía

4. Sub. Gerencia Administrativa / Desarrollo Organizacional.

Esta subgerencia tiene a su responsabilidad varios macroprocesos tal es el caso de la Dirección de Recursos Humanos y Administrativo.

1. Recursos Humanos

- | | |
|------------------------------------|------------------|
| 1. Contratación de personal (RRHH) | ANEXO 3.7 |
|------------------------------------|------------------|

2. Adquisiciones

- | | |
|-----------------------------|-------------------|
| 1. Concurso (Adquisiciones) | ANEXO 3.8 |
| 2. Contratación Directa | ANEXO 3.9 |
| 3. Contratación Sumaria | ANEXO 3.10 |

3. Sistemas e Informáticos

- | | |
|--|-------------------|
| 1. Actualización y Mantenimiento Tecnológico | ANEXO 3.12 |
| 2. Soporte a Usuarios | ANEXO 3.12 |
| 3. Capacitación a funcionarios | ANEXO 3.12 |
| 4. Asesoramiento en Adquisiciones Tecnológicas | ANEXO 3.12 |

5. Sub. Gerencia Financiera.

1. CONTABILIDAD

- Pagos (EGRESOS)
 - Control previo documental
 - Pago de proveedores (FLEX LINE)
 - Pago a personal
 - Reposición de fondos
- Cobros (INGRESOS)
 - Cobro por venta de bases clientes
 - Cobro personal
- Impuestos
 - Control documentación emitida
 - Preparación declaraciones mensuales
- Estados Financieros

NOTA: Para el caso de la Gestión Financiera y sus procesos de Contabilidad se resolvió que no sean auditados debido a que estuvieron sometidos a una auditoría (ANEXO AUDITORÍA), pero la unidad de presupuesto si va a ser auditada debido a la falta de CONTROL INTERNO de procesos en la herramienta (software) que actualmente utilizan.

1. PRESUPUESTO

ANEXO 3.13

- Formulación
- Aprobación
- Ejecución del presupuesto
 - Reformas presupuestarias
 - Certificación presupuestaria
- Control y evaluación
- Cierre

AUDITOR:

El levantamiento de procesos actuales designados y aprobados, se lo realiza a través de un formato establecido por la compañía, para dar cumplimiento a la normativa ISO 9001-2000, en los puntos 4.2.3 y 4.2.4, los cuales exigen la existencia de un correcto **CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS**.

Traducción certificada / Certified translation / Traduction certifiée © ISO 2000 – Todos los derechos reservados

4.2.3 Control de los documentos

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial de documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en 4.2.4.

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a. Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,
- b. Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,
- c. Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos,
- d. Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,
- e. Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,
- f. Asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución, y
- g. Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

4.2.4 Control de los registros

Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios

para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.

NOTA ACLARATORIA POR EL AUDITOR:

La Compañía COCASINCLAIR se encuentra en proceso de certificación en la norma ISO 9001-2000, es por eso que se usa en referencia los formatos obligatorios por dicha norma en el levantamiento de sus procesos.

3.2. Análisis Externo.

El entorno de la empresa son todos los elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento.

3.2.1. Influencias Macroeconómicas

3.2.1.1. Factor Político

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

La actual Constitución establece que la organización y el funcionamiento de la economía responderán a los principios de eficiencia, solidaridad, sustentabilidad y calidad⁹.

Dentro del sistema de economía social de mercado al Estado le corresponde garantizar el desarrollo de las actividades económicas, mediante un orden jurídico e instituciones que las promuevan, fomenten y generen confianza. Las actividades empresariales públicas y privadas recibirán el mismo tratamiento legal. Se garantizarán la inversión nacional y extranjera en iguales condiciones.¹⁰

Así mismo declara que son de propiedad inalienable imprescriptible del estado los recursos naturales no renovables y, en general los productos del subsuelo, los minerales y sustancias cuya naturaleza sea distinta de la del suelo, incluso los que se encuentren en las áreas cubiertas por las aguas del mar territorial.

⁹ Artículo 242 de la Constitución Política de la República del Ecuador

¹⁰ Artículo 244 ibídem

Estos bienes serán explotados en función de los intereses nacionales. Su exploración y explotación racional podrán ser llevadas a cabo por empresas públicas, mixtas o privadas, de acuerdo con la Ley.¹¹

Finalmente, será responsabilidad del Estado, la provisión de servicios públicos de agua potable y riego, saneamiento, fuerza eléctrica, telecomunicaciones, vialidad, facilidades portuarias y otros de naturaleza similar. Podrá prestarlos directamente o por delegación a empresas mixtas o privadas, mediante concesión, asociación, capitalización, traspaso de la propiedad accionaria o cualquier otra forma contractual, de acuerdo con la ley. Las condiciones contractuales acordadas no podrán modificarse unilateralmente por leyes u otras disposiciones.

El Estado garantizará que los servicios públicos, prestados bajo su control y regulación respondan a principios de eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, continuidad y calidad; y velará para que sus precios y tarifas sean equitativos.¹²

ANÁLISIS EN EL CAMBIO DE LEYES Y REGLAMENTOS POR LA ASAMBLEA Y SUS IMPACTOS EN LA EMPRESA

La Ley del Sector Eléctrico Ecuatoriano, su estructura, los principales actores, en otras palabras su institucionalidad hasta el momento no ha sido modificada por la Asamblea Nacional Constituyente, como a continuación se detalla:

➤ PROYECTO DE NUEVA CONSTITUCIÓN

El Proyecto de Nueva Constitución, mantiene en gran parte la política de desarrollo establecida en la vigente, y crea un capítulo específico, denominado Sectores estratégicos, servicios y empresas públicas, que según el artículo 313, establece que:

“El Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos, de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental,

¹¹ Artículo 247 ibídem

¹² Artículo 249 Ibídem

precaución, prevención y eficiencia. Los sectores estratégicos, de decisión y control exclusivo del Estado, son aquellos que por su trascendencia y magnitud tienen decisiva influencia económica, social, política o ambiental, y deberán orientarse al pleno desarrollo de los derechos y al interés social. Se consideran sectores estratégicos la energía en todas sus formas, las telecomunicaciones, los recursos naturales no renovables, el transporte y la refinación de hidrocarburos, la biodiversidad y el patrimonio genético, el espectro radioeléctrico, el agua, y los demás que determine la ley”.

Además, en el artículo 314, se establece que el Estado será responsable de la provisión de los servicios públicos de agua potable y de riego, saneamiento, energía eléctrica, telecomunicaciones, vialidad, infraestructuras portuarias y aeroportuarias, y los demás que determine la ley.

El Estado garantizará que los servicios públicos y su provisión respondan a los principios de obligatoriedad, generalidad, uniformidad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, regularidad, continuidad y calidad. El Estado dispondrá que los precios y tarifas de los servicios públicos sean equitativos, y establecerá su control y regulación.

Art. 315.- El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.

Los excedentes podrán destinarse a la inversión y reinversión en las mismas empresas o sus subsidiarias, relacionadas o asociadas, de carácter público, en niveles que garanticen su desarrollo. Los excedentes que no fueran invertidos o reinvertidos se transferirán al Presupuesto General del Estado.

La ley definirá la participación de las empresas públicas en empresas mixtas en las que el Estado siempre tendrá la mayoría accionaria, para la participación en la gestión de los sectores estratégicos y la prestación de los servicios públicos.

Art. 316.- El Estado podrá delegar la participación en los sectores estratégicos y servicios públicos a empresas mixtas en las cuales tenga mayoría accionaria. La delegación se sujetará al interés nacional y respetará los plazos y límites fijados en la ley para cada sector estratégico.

El Estado podrá, de forma excepcional, delegar a la iniciativa privada y a la economía popular y solidaria, el ejercicio de estas actividades, en los casos que establezca la ley.

Art. 317.- Los recursos naturales no renovables pertenecen al patrimonio inalienable e imprescriptible del Estado. En su gestión, el Estado priorizará la responsabilidad intergeneracional, la conservación de la naturaleza, el cobro de regalías u otras contribuciones no tributarias y de participaciones empresariales; y minimizará los impactos negativos de carácter ambiental, cultural, social y económico.

De la lectura que se puede dar a los textos constitucionales reproducidos, y que serán sometidos a la Consulta Popular, cualquier que sea la suerte que éstos tengan, la compañía no se verá afectada por los mismos, pero se deberá hacer el seguimiento a las leyes y reglamentos que se expidan para implementar el texto constitucional.

➤ **EL MANDATO CONSTITUYENTE 09:**

El Mandato 09 expedido por el pleno de la actual Asamblea Constituyente, consideró que las empresas del sector eléctrico y telecomunicaciones requieren de inversiones urgentes en todo el país para que el Estado pueda cumplir con su responsabilidad en la prestación de los servicios públicos con calidad, eficiencia y continuidad para los ciudadanos; y que el Fondo de Solidaridad dispone de recursos patrimoniales que pueden ser utilizado para mejorar los servicios públicos de electricidad y telecomunicaciones expidió el referido Mandato para que los recursos patrimoniales del Fondo de Solidaridad se inviertan directamente en la capitalización de sus empresas eléctricas y telecomunicaciones, mediante la ejecución de planes de inversión.

Los planes de inversión considerarán las necesidades prioritarias de todo el país, teniendo como objetivo la expansión, mejoramiento, ampliación de estructura física o nuevos proyectos.

En estricto derecho este Mandato constituyente no influye en el desarrollo societario de la compañía, pues el Contrato de Préstamo para el Proyecto COCA CODO SINCLAIR tiene más bien como referente la Ley Orgánica para la Recuperación del Uso Público de los Recursos Petroleros del Estado y Racionalización Administrativa de los Procesos de Endeudamiento publicada en el suplemento del R.O. No. 308 de 3 de abril del 2008; en la que se establece como política de Estado que todos los recursos públicos de origen petrolero afectados en virtud de la Ley Orgánica del Creación del Fondo Ecuatoriano de Inversión en los Sectores Energéticos e Hidrocarburífero – FEISEH, deberán ingresar al presupuesto del Gobierno Central en calidad de ingreso de capital.

➤ **EL MANDATO CONSTITUYENTE NO. 15.**

Este Mandato que se lo conoce como el Mandato Eléctrico, fue expedido por la Asamblea Constituyente el 25 de julio del 2008, pretende lograr la expansión del servicio eléctrico a zonas donde no ha llegado antes, establece una tarifa única y condona las deudas de 700 mil personas que se benefician con la tarifa de la dignidad. Esta tarifa única oscilará entre 8 y 8.75 centavos de dólar.

La Asamblea Constituyente consideró que el modelo marginalista no ha cumplido con el objetivo de desarrollar el sector eléctrico, garantizar la continuidad y confiabilidad del servicio de electricidad y contar con tarifas justas para el usuario final por lo que es indispensable emprender una reforma de la estructura operativa actual de manera que el Estado recupere su capacidad regulatoria y sus atribuciones respecto de este servicio.

Debo resaltar para los efectos de este estudio, el impacto que debe tener este Mandato en la COCASINCLAIR la siguiente disposición transitoria tercera:

“Para la gestión empresarial de las empresas eléctricas y telecomunicaciones en las que el Fondo de Solidaridad es titular del cien por ciento del paquete accionario, esa

institución podrá ejecutar los actos societarios que sean necesarios para la reestructuración de dichas empresas, para lo cual, entre otras actuaciones podrá reformar estatutos sociales, fusionar, conformar nuevas sociedad, resolver la disolución de compañías, sin que para este efecto, sean aplicables limitaciones de segmentación de actividades o de participación en los mercados, por lo que la Superintendencia de Compañías, dispondrá sin más trámite la aprobación y la inscripción de los respectivos actos societarios.

Los organismos reguladores y controladores del sector eléctrico y de las telecomunicaciones otorgarán sin más trámite a las empresas eléctricas y de telecomunicaciones que se creen o fusionen, los títulos habilitantes pertinentes para la prestación de los servicios de electricidad y de telecomunicaciones respectivamente”.

3.2.1.2. Factor Económico

Para la construcción de la nueva central hidroeléctrica que tendrá una capacidad de generación de 1.500 MW las autoridades de Ecuador y Argentina diseñaron un atípico esquema de aportes cruzados que será piloteado por las compañías Termopichincha y ENARSA.

Ambas empresas crearon la "Compañía Hidroeléctrica Coca Codo Sinclair S.A" (CHCCS) con un capital inicial de US\$ 400.000, donde la ecuatoriana tiene el 70% y la argentina el 30% restante de las acciones.

Los recursos para la obra que manejará la CHCCS provendrán del Estado ecuatoriano US\$ 1.120 millones y de las empresas privadas argentinas que liderarán la obra y financiarán los restantes US\$ 480 millones.

Las compañías locales que llevarán adelante la obra son la Corporación América (del grupo Eurnekian), la constructora Cartellone y la mendocina Pescarmona, que será la proveedora de las turbinas.

Con la generación de esta nueva energía, Ecuador logrará el autoabastecimiento y dejará de gastar unos 500 millones de dólares anuales que destina a la compra de energía eléctrica a los países vecinos.

3.2.1.3. Factor Social/Ambiental

EL proyecto Coca Codo Sinclair de 1500 MW, es un proyecto ecológicamente limpio, con muy pocos efectos negativos sobre el ambiente; entre éstos se mencionan únicamente la posible penetración de colones debido a la apertura de caminos de acceso a un área poco poblada, y la reducción no significativa de caudales en la cascada de San Rafael.

El área del proyecto incluye un centro eruptivo activo, el volcán El Reventador que se levanta sobre la orilla izquierda del valle del Coca, entre los valles del Salado y del Dué; el río Malo forma el drenaje sur del volcán.

Como la actividad y negocio a ser emprendido por la nueva empresa requiere el uso de licencias de terceros, es decir, de órganos reguladores y competentes, se detallan todas las licencias y permisos a ser obtenidos, para el desarrollo en la parte ambiental.

Los potenciales impactos ambientales del proyecto hidroeléctrico son significativos. Sin embargo existen muchos factores que influyen en la necesidad de aplicar medidas de prevención.

Principalmente: La construcción y operación de la represa y el embalse constituyen la fuente principal de impactos del proyecto hidroeléctrico. El proyecto de las represas de gran alcance puede causar cambios ambientales irreversibles, en un área geográfica muy extensa; por eso, tienen el potencial de causar impactos importantes. Ha aumentado la crítica de estos proyectos durante la última década.

Los críticos más severos sostienen que los costos sociales, ambientales y económicos de estas represas pesan más que sus beneficios y que, por lo tanto, no se justifica la construcción de las represas grandes. Otros mencionan que, en algunos casos, los costos ambientales y sociales pueden ser evitados o reducidos a un nivel aceptable, si se evalúan, cuidadosamente, los problemas potenciales y se implantan medidas correctivas que son costosas.

El área de influencia de una represa se extiende desde los límites superiores del embalse hasta los esteros y las zonas costeras y costa afuera, e incluyen el embalse, la represa y la cuenca del río, aguas abajo de la represa.

Hay impactos ambientales directos asociados con la construcción de la represa (por ejemplo: el polvo, la erosión, problemas con el material prestado y de los desechos), pero los impactos más importantes son el resultado del embalse del agua, la inundación de la tierra para formar el embalse, y la alteración del caudal de agua, aguas abajo. Estos efectos ejercen impactos directos en los suelos, la vegetación, la fauna y las tierras silvestres, la pesca, el clima y la población humana del área.

Los efectos indirectos de la represa incluyen los que se asocian con la construcción, el mantenimiento y el funcionamiento de la represa (por ejemplo: los caminos de acceso, los campamentos de construcción, las líneas de transmisión de energía) y el desarrollo de las actividades agrícolas, industriales o municipales que posibilita la represa.

Además de los efectos directos e indirectos de la construcción de la represa sobre el medio ambiente, se deberán considerar los efectos del medio ambiente sobre la represa. Los principales factores ambientales que afectan el funcionamiento y la vida de la represa son aquellos que se relacionan con el uso de la tierra, el agua y los otros recursos en las áreas de captación aguas arriba del reservorio (por ejemplo: la agricultura, la colonización, el desbroce del bosque) que pueden causar una mayor acumulación de limos, y cambios en la cantidad y calidad del agua del reservorio y del río.

Se tratan estos aspectos en los estudios de ingeniería. El beneficio obvio del proyecto hidroeléctrico es la energía eléctrica, la misma que puede apoyar el desarrollo económico y mejorar la calidad de la vida en el área servida. El proyecto hidroeléctrico requiere mucha mano de obra y ofrecen oportunidades de empleo. Los caminos y otras infraestructuras pueden dar a los pobladores mayor acceso a los mercados para sus productos, escuelas para sus hijos, cuidado de salud y otros servicios sociales.

Además, la generación de la energía hidroeléctrica proporciona una alternativa para la quema de los combustibles fósiles, o la energía nuclear, que permite satisfacer la demanda de energía sin producir agua caliente, emisiones atmosféricas, ceniza, desechos radioactivos ni emisiones de CO₂.

Si el reservorio es, realmente, una instalación de usos múltiples, es decir, si los diferentes propósitos declarados en el análisis económico no son, mutuamente, inconsistentes, los otros beneficios pueden incluir el control de las inundaciones y la provisión de un

suministro de agua más confiable y de más alta calidad para riego, y uso doméstico e industrial.

La intensificación de la agricultura, localmente, mediante el uso del riego, puede, a su vez, reducir la presión que existe sobre los bosques primarios, el hábitat intacto de la fauna, y las áreas en otras partes que no sean adecuadas para la agricultura.

Asimismo, las represas pueden crear pesca en el reservorio y posibilidades para producción agrícola en el área del reservorio que pueden más que compensar las pérdidas sufridas por estos sectores debido a su construcción.

3.2.1.4. Factor Tecnológico

Uno de los factores de mayor efecto sobre el ambiente es la tecnología. La ciencia proporciona el conocimiento y la tecnología lo usa.

El factor tecnológico incide de manera vital en la compañía, ya que para poder seguir compitiendo en el medio, debe estar constantemente adaptándose a este factor, que cambia muy aceleradamente y con nuevas innovaciones, y así no ir quedando obsoleto en el tiempo. Esto implica ir invirtiendo en nuevas maquinarias y capacitar al personal en nuevas técnicas.

3.2.1.5. Factor Legal

Como ya se ha determinado, la compañía COCASINCLAIR S.A. es una sociedad anónima de derecho privado, sujeta a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, se rige por la normativa ecuatoriana privada, específicamente:

ESTATUTOS SOCIALES

Los estatutos sociales que rigen la compañía están contenidos en su escritura de constitución, siguiendo la estructura orgánica fijada en la Ley de Compañías, y cuyo contenido será desglosado para una mejor comprensión del funcionamiento orgánico. Se incluye una relación y breve análisis de las obligaciones legales generales, que tiene la empresa con la ejecución del proyecto, aportes, cronogramas de desembolsos, acciones liberadas.

Las personas jurídicas legalmente constituidas en el Ecuador, debe cumplir obligaciones legales, mismas que están dispersas en la normativa ecuatoriana.

Dentro del factor legal encaminaré el presente análisis a través de los siguientes puntos:

➤ **LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA**

Esta Ley establece en su artículo primero el sistema nacional de contratación pública y determina los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, que realicen:

“(…) 8. Las compañías mercantiles cualquiera hubiere sido o fuere su origen, creación o constitución que posean o administren bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y todos los derechos que pertenezcan al Estado y a sus instituciones, sea cual fuere la fuente de la que procedan, inclusive los provenientes de préstamos, donaciones y entregas que, a cualquier otro título se realicen a favor del Estado o de sus instituciones; siempre que su capital, patrimonio o los recursos que se le asignen, esté integrado en el cincuenta (50%) por ciento o más con participación estatal; y en general toda contratación en que se utilice, en cada caso, recursos públicos en más del cincuenta por ciento (50%) del costo del respectivo contrato. Se exceptúa las personas jurídicas a las que se refiere el numeral 8 del artículo 2 de esta Ley, que se someterán al régimen establecido en esa norma”.

ANÁLISIS

Dada la ambigüedad de la nueva Ley que derogó a la Ley de Contratación Pública, las interpretaciones pueden ser muchas y las investigaciones variadas, respecto al tema de que COCASINCLAIR tenga o no que aplicar bien sea la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, o entre al régimen de excepción establecido en esa misma Ley, o ni siquiera tenga que prever esos mecanismos y hacer contrataciones privadas directamente.

- La **primera investigación**, podría utilizar el número 8 del artículo 1 de la Ley, que dice:

“Las compañías mercantiles cualquiera hubiere sido o fuere su origen, creación o constitución que posean o administren bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y todos los derechos que pertenezcan al Estado y a sus instituciones, sea cual fuere la fuente de la que procedan, inclusive los provenientes de préstamos, donaciones y entregas que, a cualquier otro título se realicen a favor del Estado o de sus instituciones; siempre que su capital, patrimonio o los recursos que se le asignen, esté integrado en el cincuenta (50%) por ciento o más con participación estatal...”

Esta investigación podría sostener que como el 70% del capital accionario fue aportado por TERMOPICHINCHA S.A., y que ésta a su vez tiene como accionista único al Fondo de Solidaridad, a la final, son fondos públicos y por lo tanto COCASINCLAIR deberá utilizar los métodos de contratación establecidos en la Ley.

- La **segunda investigación**, podría sostener que COCASINCLAIR S.A., es una de las excepciones referidas en el número 8, del artículo 1 de la Ley Orgánica, y que su caso ingresaría en el número 8 del artículo 2.
- Finalmente, la **tercera investigación**, expondría que partiendo de los pronunciamientos de la Procuraduría General del Estado, Termopichincha es una compañía de derecho privado, por tanto sus aportes son privados y no existen fondos públicos en la compañía COCASINCLAIR, por tanto, ésta se regiría también para su contratación en el derecho privado.

Por consiguiente, la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación no es aplicable a la compañía COCASINCLAIR de acuerdo al análisis que se efectúa anteriormente, que determinó la naturaleza jurídica de la sociedad COCA CODO SINCLAIR como de derecho privado, en correspondencia con el artículo 26 de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, no reformada.

De todas maneras, para consolidar la seguridad jurídica de la gestión de la compañía COCASINCLAIR, se recomendaría efectuar una consulta a la Procuraduría, para que clarifique esta situación.

➤ **LEY REFORMATORIA DE LAS LEYES ORGÁNICAS DE LA PROCURADURÍA GENERAL DEL ESTADO, LA CONTRALORÍA GENERAL DE ESTADO Y DE LA LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA.**

Esta Ley promulgada por la Asamblea Nacional Constituyente dispone que se supriman los informes previos a los contratos como parte del sistema de control y para el efecto se reforman las Leyes Orgánicas de la Procuraduría General del Estado, la Contraloría General del Estado y de la Ley de Contratación Pública.

➤ **LEY ORGÁNICA REFORMATORIA E INTERPRETATIVA A LA LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO, AL CÓDIGO TRIBUTARIO, A LA LEY PARA LA EQUIDAD TRIBUTARIA DEL ECUADOR Y A LA LEY DE RÉGIMEN DEL SECTOR ELÉCTRICO**

El Título V, Norma interpretativa del número 2 del Artículo 9 de la Ley de Régimen Tributario Interno y del Artículo 55 de la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, efectúa en su artículo 17, una interpretación al número 2 del Artículo 9 de la Ley de Régimen Tributario Interno y al Artículo 55 de la Ley de Régimen de Sector Eléctrico en el sentido de que los recursos por concepto del componente de expansión, recaudados por la empresa o entidad encargada de la transmisión de energía, por considerarse aportes de capital del Fondo de Solidaridad en TRANSELECTRIC S.A., no constituyen ingresos de ésta sino del Estado y, por consiguiente, se encuentran exentos del pago del Impuesto a la Renta, sin perjuicio del cumplimiento de las obligaciones tributarias que correspondan satisfacer a tales sociedades recaudadoras, por el ejercicio de su actividad económica y operación ordinaria.

Esta norma no afecta la compañía COCASINCLAIR, pero se la hace constar como dato a tomarse en cuenta para conocimiento.

OBLIGACIONES LEGALES DE LA EMPRESA

Se incluye una relación y breve análisis de las obligaciones legales generales, que tiene la empresa con la ejecución del proyecto, aportes, cronogramas de desembolsos, acciones liberadas.

Las personas jurídicas legalmente constituidas en el Ecuador, debe cumplir obligaciones legales, mismas que están dispersas en la normativa ecuatoriana, y se resumen en:

1) OBLIGACIONES SOCIETARIAS:

- Presentación del balance general anual, el estado de pérdidas y ganancias, la fórmula de distribución de utilidades, y demás informes necesarios ante la Superintendencia de Compañías, mismo que deberá ser aprobado en la Junta General Ordinaria celebrada a más tardar el 31 de marzo de cada año.
- Según la Resolución No. 02.Q.ICI.012 de la Superintendencia de Compañías, establece que las compañías nacionales de economía mixta y las anónimas con participación de personas jurídicas de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública, cuyos activos excedan de 100.000,00 dólares de los Estados Unidos de América, están obligadas a someter sus estados financieros anuales al dictamen de auditorías externas.

Para efectos de dicha resolución, se calcularán los activos el monto al que asciende el activo total constante en el estado de situación respectiva, a la Superintendencia de Compañías en el ejercicio económico anterior.

- Al estar sujeta al control de la Superintendencia de Compañías, deberán cancelar anualmente una contribución a esa institución, que se calcula en relación con los activos reales de la empresa. (1 por mil de los activos totales)

2) OBLIGACIONES MUNICIPALES

PAGO DE PATENTE MUNICIPAL

El impuesto de patente, es un tributo municipal que deben pagar todas las personas naturales o jurídicas que ejercen actividad económica dentro del territorio del Distrito

Metropolitano de Quito, El pago del tributo comprende la emisión de la “**patente municipal**” como permiso de funcionamiento.

La base legal del referido tributo, se encuentra en los artículos 363 a 367 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal; y, la Ordenanza No. 135 publicada en el Registro Oficial 524 de 15 de febrero del 2005.

PAGO DE. IMPUESTO DEL 1.5. POR MIL

El impuesto del 1.5. por mil sobre los activos totales, es un tributo anual, que deben pagar todas la personas naturales, jurídicas, sociedades de hecho y negocios individuales, nacionales o extranjeros, domiciliados en la jurisdicción del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, que ejerzan habitualmente actividades comerciales, industriales y financieras, que estén obligados a llevar contabilidad, de acuerdo con lo que dispone la Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento de aplicación.

La base legal del referido impuesto, es la Ley 006 de Control Tributario y Financiero, publicada en el Registro Oficial No. 97 de 29 de diciembre de 1988, artículos del 30 al 36.

3) OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

COCASINCLAIR, es una sociedad anónima; y, por lo tanto considerada como sociedad de capitales para efectos financieros y tributarios.

En consecuencia de lo anterior, la compañía COCASINCLAIR debe pagar los siguientes impuestos:

- Impuesto al valor agregado (IVA);
- Impuesto a la renta;
- Impuesto a los consumos especiales (ICE) siempre que produzca o comercialice bienes o servicios gravados con este impuesto y el impuesto a los vehículos, así como otros impuestos propios de la actividad del contribuyente.

4) OBLIGACIONES LABORALES

Las obligaciones laborales que tiene la compañía COCASINCLAIR al contratar empleados bajo relación de dependencia son:

➤ **AFILIACION AL SEGURO SOCIAL**

Según el artículo 42 del Código de Trabajo, consta dentro de una de las obligaciones del empleador, inscribir a los trabajadores al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), desde el primer día de labores.

El aporte al IESS es del 20,5%, mismo que se desglosa en el 9.35% aporte del trabajador y 11.15% el patrono.

➤ **PAGO DE REMUNERACIONES MÁS DECIMO TERCER Y CUARTO SUELDO**

A más de la obligación de cancelar la remuneración a los trabajadores, éstos tienen derecho a dos bonificaciones adicionales:

- Décimo Tercer Sueldo: Se paga hasta el 24 de diciembre de cada año, y es una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido en el año calendario.
- Décimo Cuarto Sueldo: Constituye una bonificación adicional anual equivalente a una remuneración básica mínimo unificada, que debe ser cancelada como fecha límite para la región Costa el 15 de marzo, y para la región Sierra y Oriente, el 15 de agosto.

➤ **REPARTO DE UTILIDADES**

El Código del Trabajo, Parágrafo 2 del Capítulo VI, regula la participación de los trabajadores en las utilidades de la compañía, texto legal amparado y respaldado por el artículo 31 de la Constitución.

Se pagan hasta el 15 de abril de cada año, en efectivo y sobre la base de la declaración del impuesto a la renta. No son parte de la remuneración y, por ende, tampoco se las incluye en los cálculos de aportes al IESS, fondos de reserva o remuneraciones adicionales

El monto repartible, es el 15% de las utilidades arrojadas por la Compañía, mismo que se distribuyen de acuerdo a la normativa laboral.

➤ **EMPLEADOS EXTRANJEROS**

En el tema de empleados de nacionalidad extranjera, la compañía COCASINCLAIR deberá observar lo dispuesto en la Ley de Migración y Extranjería y en el Código del Trabajo.

➤ **PERMISOS Y LIMITACIONES**

Se incluye una relación de los posibles permisos que deberán obtenerse par el desarrollo de la actividad en el ámbito estatal, municipal, provincial nacional u otros. En el caso de que exista alguna limitación se detalla a continuación.

➤ **PERMISOS**

Los pasos para suscribir el contrato de concesión, por parte de COCASINCLAIR, de manera principal, son:

- Obtener la autorización del CONELEC para la transferencia del Certificado de Concesión, de TERMOPICHINCHA a favor de COCASINCLAIR.
- Entrega de garantías de cumplimiento del Contrato de Concesión, incluyendo los períodos de construcción y operación.
- Entregar el Estudio de Factibilidad del Proyecto (artículo 37 Reglamento Concesiones, Permisos y Licencias).
- Obtener licencia ambiental y cumplir con las obligaciones que sobre esta materia regula la normativa vigente.
- Cronograma de Ejecución del Proyecto, incluyendo el programa de inversiones si se considera pertinente. (artículo 46 Reglamento de Concesiones, Permisos y Licencias).

LIMITACIONES

➤ **LEY DE CONSTITUCIÓN DE GRAVÁMENES Y DERECHOS POR ELECTRIFICACIÓN**

Ley para la constitución de gravámenes y derechos tendientes a obras de electrificación promulgada en el Decreto Supremo 1969, publicada en el Registro Oficial No. 472 del 28 de noviembre de 1977 y sus reformas.

Las atribuciones otorgadas en este cuerpo legal al actual Ministerio de Energía y Minas, serán ejercidas por el CONELEC.

La presente Ley, prevé el posible derecho de servidumbre y paso que tendrán las empresas eléctricas, en caso de que sea necesaria montar su infraestructura en propiedad privada. Este derecho de paso, deberá ceñirse a lo dispuesto en esta Ley.

➤ **LEY DE AGUAS**

(TITULO VII, De las aguas para fines energéticos, industriales y mineros)

Art. 40.- Se concederán derechos de aprovechamiento de aguas para la generación de energía destinada a actividades industriales y mineras, especialmente a las contempladas en el Plan General de Desarrollo del País.

Las aguas destinadas a la generación de energía y trabajos mineros, deberán ser devueltas a un cauce público, obligándose el concesionario a tratarlas, si el Instituto Ecuatoriano de Recursos Hidráulicos lo estimare necesario.

LIMITACIONES AMBIENTALES

Según el artículo 15 del Reglamento Ambiental de Actividades Eléctricas, las personas jurídicas autorizadas por el CONELEC para realizar actividades de generación, transmisión o distribución de energía eléctrica están obligadas a tomar medidas técnicas y operativas, con el fin de que el contenido contaminante de las emisiones y descargas provenientes de sus actividades no superen los límites permisibles establecidos en las normas nacionales y seccionales de protección ambiental y de control de la contaminación, tales como:

- **Emisiones a la atmósfera:** Las emisiones se mantendrán por debajo de los límites permisibles establecidos en el Reglamento que determina las normas generales de emisión para fuentes fijas de combustión y los métodos generales de medición, publicado en el Suplemento del Registro Oficial 303 del 25 de octubre de 1993. La dispersión que se produzca y correspondiente concentración de contaminantes se mantendrán por debajo de los límites establecidos en el Reglamento sobre normas

de calidad del aire, publicado en el Registro Oficial 726 del 15 de julio de 1991, y su método de predicción será a través de modelación matemática.

- **Niveles de ruido:** Los niveles de exposición y emisión de ruido no superarán los límites previstos en el Reglamento para la prevención y control de la contaminación ambiental por la emisión de ruidos, publicado en el Registro Oficial 560 del 12 de noviembre de 1990.
- **Descargas al agua:** Las descargas de residuos líquidos deberán cumplir con las normas contempladas en el Reglamento para la prevención y control de la contaminación ambiental en lo relativo al recurso agua, publicado en el Registro Oficial 204 del 5 de junio de 1989.
- **Prevención y control de la contaminación del suelo:** Las medidas para la prevención y control de la contaminación de los suelos observarán los criterios y normativas del Reglamento para la prevención y control de la contaminación del recurso suelo, publicado en el Registro Oficial 989 del 30 de julio de 1992.
- **Desechos sólidos:** El manejo de los desechos sólidos observará los criterios y normativas técnicas del Reglamento para el manejo de desechos sólidos, publicado en el Registro Oficial 991 del 3 de agosto de 1992.
- **Normas sobre plaguicidas de uso agrícola prohibidos en el Ecuador:** Se sujetará a la normativa publicada en el Registro Oficial 623 del 31 de enero de 1995.
- **Normas para el almacenamiento, transporte y comercialización de petróleo y sus derivados:** Según las normas que constan en el Reglamento Sustitutivo del Reglamento Ambiental para las Operaciones Hidrocarburíferas en el Ecuador, publicado en el Registro Oficial 265 del 13 de febrero de 2001.
 - Normas establecidas por los Municipios en sus áreas de jurisdicción.
 - Ordenanzas de protección ambiental emitidas por los gobiernos seccionales.

Con relación al derecho de tender líneas de transmisión y distribución y/o realizar otras instalaciones propias del servicio eléctrico, por parte de los concesionarios y titulares de permisos y licencias, los mismos observarán las disposiciones contempladas en la Ley para la Constitución de Gravámenes y Derechos Tendientes a Obras de Electrificación, publicada en el Registro Oficial 472 del 28 de noviembre de 1977, referido anteriormente.

Las normas anteriores serán aplicadas en tanto no sean expedidos los reglamentos técnicos concernientes a la Ley de Gestión Ambiental. Esto no obstará para que el CONELEC ejerza su facultad normativa ambiental para el sector eléctrico de acuerdo con su Ley especial y en concordancia con el marco del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental.

LIMITACIONES POR REGULACIONES ELECTRICAS

Según el **artículo 9 del Reglamento de Concesiones, Permisos y Licencias**, para asegurar la transparencia y la libre competencia, los generadores, el transmisor y los distribuidores se abstendrán de celebrar acuerdos o asociaciones, establecer políticas o preferencias, prohibir el acceso a sus instalaciones, o llevar a cabo cualquier otra conducta que directa o indirectamente restrinja la competencia o fije precios en violación a lo establecido en el artículo 38 de la Ley, artículo 7 del Reglamento General.

Según el **artículo 87 del Reglamento de Concesión, Permisos y Licencias**, la persona jurídica o natural titular de un contrato de concesión, permiso o licencia, se obligará ante el CONELEC por virtud del contrato de concesión, permiso o licencia correspondiente, a no transferirlo a ningún tercero, sin el previo consentimiento de CONELEC.

Cualesquier acción, acto jurídico o transferencia bajo cualquier título que tenga como consecuencia la negociación de los derechos derivados del contrato de concesión, del permiso o licencia, al margen de lo estipulado en cada uno de los contratos suscritos será causa inmediata de terminación y revocación o cancelación del contrato de concesión, del permiso o licencia, sin responsabilidad para el Estado.

La transferencia o cesión del contrato de concesión, permiso o licencia deberá de ser aprobada previamente por el CONELEC, de lo contrario esta será nula y facultará al CONELEC a aplicar las sanciones establecidas en el contrato y a ejecutar las garantías de cumplimiento entregadas por el concesionario o titular de un permiso o licencia, según sea aplicable.

El CONELEC podrá establecer condiciones en los contratos de concesión, permisos y licencias las cuales tengan como propósito asegurar la continua capacidad técnica y financiera del concesionario o del titular de un permiso o licencia, tomando en cuenta los requerimientos del proceso de invitación pública en el caso de las concesiones y el criterio de otorgamiento en el caso de los permisos y licencias.

El conocimiento por parte del CONELEC de la transferencia del contrato de concesión sin su aprobación, le facultará a éste para proceder con la revocatoria o cancelación y entregar provisionalmente a otro operador e iniciar un procedimiento de invitación pública de acuerdo con este reglamento. Para el caso de concesiones específicas, permisos y licencias, el CONELEC procederá a su terminación y cancelación inmediata.

El artículo 88 del Reglamento de Concesiones, Permisos y Licencias, establece que los generadores no podrán por sí mismos o por medio de otros llevar a cabo actividades de transmisión o distribución de energía eléctrica, excepto en los casos previstos en la Ley y establecidos en el contrato de concesión.

Según el **artículo 93 del Reglamento de Concesiones, Permisos y Licencias**, al momento de concluir la vigencia del contrato de concesión, permiso o licencia por cualquier forma prevista por la Ley, el presente reglamento o el contrato, todos los bienes propiedad del concesionario o titular de un permiso o licencia y afectos a la prestación del servicio público, deberán ser transferidos al Estado o quien determine el contrato.

El concesionario o titular de un permiso o licencia que transfiere sus bienes por disposición de la Ley y del reglamento, solamente tendrá derecho a recibir una compensación cuando así se haya estipulado en el contrato.

La transferencia de bienes afectos, únicamente incluirán aquellos bienes que sean necesarios para la prestación del servicio.

El concesionario o titular de un permiso o licencia tendrá el derecho de retirar aquellos bienes que no tengan la cualidad o atribución de contribuir o servir en la prestación del servicio concesionado. En el caso de construcción de plantas hidroeléctricas, los derechos reservados del Estado en los bienes incorporados a éstos, en caso de existir, deberán ser establecidos en el contrato de concesión.

Los bienes del concesionario deberán ser utilizados únicamente para las actividades autorizadas por CONELEC en el contrato de concesión durante la vigencia del mismo, no pudiendo ser destinados a un uso distinto.

Según el **artículo 95 del Reglamento de Concesiones, Permisos y Licencias**, los bienes y derechos que adquiera el concesionario o titular de un permiso o licencia a cualquier título, que sean necesarios para cumplir con la prestación de la actividad de generación y del servicio público de transmisión, distribución y comercialización objeto de las concesiones, permisos y licencias que otorgue el CONELEC, a excepción de los proyectos de autogeneración, que queden afectos a la actividad de generación y la prestación del servicio público de transmisión, distribución y de comercialización de energía eléctrica, no podrán ser removidos del servicio o de sus instalaciones sin autorización previa del CONELEC y bajo sus regulaciones la que se otorgará mediante la solicitud de una licencia.

Si se trata de sustitución de bienes para la modernización y ampliación de sus instalaciones bastará que se notifique el hecho, pero no se requerirá autorización.

3.2.2. Influencias Microambientales.

3.2.2.1. Cliente

Por el lado ecuatoriano, las empresas que participarán del proyecto son las constructoras Hidalgo e Hidalgo y Ekron. Además, la administración que encabeza el presidente Rafael Correa decidió sumar al emprendimiento a la brasileña Odebrecht que se encargará de una parte de las obras civiles.

La construcción de esta represa hidroeléctrica se da en el momento en que la Argentina atraviesa una situación complicada en el abastecimiento de electricidad y que obligó al Gobierno a diseñar un plan de racionalización de energía eléctrica para el recambio de lámparas incandescentes por las de bajo consumo.

La participación argentina se concentrará en la construcción de la obra y el aporte de la tecnología, según lo convenido por los gobiernos.

3.2.2.2. Proveedor

En el caso de proveedores económicos el Estado corroboró que para la construcción del proyecto “se ha hecho una empresa sociedad anónima de dos sociedades anónimas públicas que son Termopichincha del Ecuador y Enarsa, propiedad del Gobierno argentino”.



Gráfico No. 04. Rafael Correa proveedor

El Proyecto tiene un plazo de ejecución de 6 años con un monto de inversión de \$1.590 millones de dólares, de los cuales 1.113 millones los dará el Estado ecuatoriano y USD 477 la República de Argentina.

La zona donde se ejecutarán todas las obras de infraestructura alcanza aproximadamente unos 390 kilómetros cuadrados que comprenden la parte de la meseta situada a la derecha del río Coca entre el sitio el Salado (frente a la Estación de Bombeo de SOTE) y el sitio denominado Codo Sinclair, en el río Coca.

Y como proveedor en la parte ecológica la central Coca-Codo-Sinclair utilizará la fuerza del río Coca, y a través de un sistema subterráneo de conducción de aguas que generará 1.500 megavatios de energía.

3.2.2.3. Competencia

Cartellone y Odebrecht tienen muchas obras en el Ecuador, son grandes empresas, pero eso no las convierte en infalibles, peor en contratos llave en mano, cero riesgo para ellos. No nos olvidemos el escándalo que el actual gobierno hizo contra Odebrecht por supuestos sobrepagos en Carrizal-Chone, Manabí, lo cual le costó la salida del país y con ellos su inversión

3.2.2.4. Precios

El proyecto Coca Codo Sinclair es uno de los proyectos más atractivos para Ecuador y se estima que podrá operar en su totalidad a partir de 2014. Ecuador estima que el país gasta anualmente 500 millones de dólares por año en importar energía, ya que hasta el momento produce sólo el 70% de lo que se necesita para abastecer a sus 14 millones de habitantes.

- **EL MANDATO CONSTITUYENTE NO. 15.**

Este Mandato que se lo conoce como el Mandato Eléctrico, fue expedido por la Asamblea Constituyente el 25 de julio del 2008, pretende lograr la expansión del servicio eléctrico a zonas donde no ha llegado antes, establece una tarifa única y condona las deudas de 700 mil personas que se benefician con la tarifa de la dignidad. Esta tarifa única oscilará entre 8 y 8.75 centavos de dólar.

CAPITULO IV

4. GENERALIDADES

4.1. Auditoría de Gestión

4.1.1. Concepto

Es importante precisar el concepto de GESTIÓN bajo dos ópticas elementales de información al alcance. Así, en el Diccionario de la Real Academia Española la palabra **gestión** significa "acción y efecto de administrar: encargarse de la gestión de una empresa"; el otro concepto es el que aparece en los diversos textos y publicaciones sobre organización, dirección y administración de empresas o instituciones.

Por ejemplo, Eric L. Koler en su obra Diccionario para Contadores, en relación a la gerencia, nos dice: "GERENCIA (o administración)- management: autoridad ejecutiva en campos combinados de políticas y administración, cabeza de una organización (el superior y sus subordinados) que delega autoridad y no delega responsabilidad".

Es el examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia, eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.

El concepto de Auditoría de Gestión, con su preocupación de control operativo, es el puente, y a veces el catalizador entre una auditoría financiera tradicional, y un método de servicios administrativos para solucionar el problema de un tiempo. Constituye un ingrediente necesario en la plena implantación de la auditoría integral.

4.1.2. Objetivos

Los principales objetivos que se tienen cuando se realiza una Auditoría de Gestión pueden ser los que se indican a continuación:

1. Evaluar los recursos escasos.
2. Auditar el plan de organización y gestión.
3. Evaluar el sistema de organización y gestión en relación al plan.

4. Examinar las funciones y responsabilidades de los principales funcionarios.
5. Evaluar las políticas establecidas y su cumplimiento.
6. Verificar el cumplimiento de las actividades de supervisión y control.

La revisión de los métodos y desempeños administrativos, comprende un examen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y realizaciones. La eficiencia operativa de la función o área sometida a estudio, puede determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas.

4.1.3. Clasificación

La denominación Auditoría de Gestión funde en una, dos clasificaciones que tradicionalmente se tenían: Auditoría Administrativa y Auditoría Operacional.

William P. Leonard presenta la siguiente definición de Auditoría Administrativa:

La Auditoría Administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa de una institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

Joaquín Rodríguez Valencia plantea una definición de Auditoría Operacional así:

Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse.

4.1.4. Importancia

La Auditoría de Gestión aunque no tan desarrollada como la financiera, es si se quiere de igual o mayor importancia que esta última, pues sus efectos tienen consecuencias que mejoran en forma apreciable el desempeño de la organización.

La responsabilidad del auditor consiste en ayudar y respaldar a la dirección en la determinación de las áreas en que pueda llevarse a cabo valiosas economías e implantarse mejores técnicas administrativas.

Enseguida de una investigación definida y donde quieran que surjan aspectos o circunstancias susceptibles de remedio o mejoría, es obligación del auditor examinar con mirada crítica y valorar toda solución que parezca conveniente.

4.1.5. Elementos para la conducción efectiva de la auditoría.

Al iniciar una Auditoría de Gestión, el auditor prepara datos importantes que le sirven como antecedentes respecto al cliente, entre los cuales se tiene las utilidades históricas, recuperación sobre inversión, clases de productos usuales de distribución, características mercantiles inusitadas en el ramo del mercado, el volumen aproximado de ventas anuales, el activo y la influencia de pedidos a la orden o contratos para la diferencia sobre la planeación y operaciones generales.

Estos datos pueden suplir con inspecciones a las plantas y otros servicios, a fin de evaluar las condiciones físicas, y localizar indicios de posibles áreas de problemas.

Los elementos tomados en cuenta para una correcta ejecución de la auditoría se definieron de la siguiente manera:

- Puntualidad.
- Número mínimo y tipo de evaluación.
- Metodología y transferencia de conocimientos.
- Relación con el personal.
- Asistencia a reuniones convocadas.
- Estímulos concedidos: asistencia a eventos académicos-profesionales (congresos, seminarios.) sin reciprocidad con la institución.
- Opinión de los entrevistados.
- Identificación con las políticas empresariales.

4.2. Fases de la Auditoría

4.2.1. PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA AUDITORÍA.

4.2.1.1. Programa de auditoría

La reunión de planificación del proyecto también conocida como reunión de apertura, conferencia de entrada o reunión inicial debe llevarse a cabo antes del comienzo del trabajo de campo. La reunión provee una oportunidad para una introducción y la construcción de una relación entre el cliente y los auditados. Permite también a los auditores obtener una visión de los negocios y procesos del cliente.

4.2.1.1.1. Establecimiento

Para el inicio de la auditoría debemos recibir la autorización de la empresa elegida a través de la carta de propuesta de servicios profesionales:

- El plan de trabajo.
- Alcances o amplitud de las pruebas.
- Las horas hombre a emplear y los honorarios.

4.2.1.1.2. Implementación

En la implementación de la auditoría debemos enlistar las actividades preliminares a la auditoría:

- Evaluación de riesgos.
- Identificación de aspectos potenciales.
- Ejecución de exámenes preliminares.

4.2.1.1.3. Seguimiento y Revisión

4.2.1.2. Preparación de la auditoría

El diagnóstico de los principales problemas de la empresa o institución:

- Conocimiento del negocio o entidad.
- Antecedentes de la auditoría.

4.2.1.3. Revisión de documentos

Principalmente se debe iniciar con el estudio de los sistemas imperantes para el caso de la auditoría de gestión se realiza la caracterización de cada proceso identificado en la empresa, guiándose en la construcción de la cadena de valor donde se identifican:

- Operativo.
- De gestión o administrativo.
- Contable y de costos.
- Sistema computarizado o informático.

4.2.1.4. Preparación de las actividades de campo

4.2.2. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

En esta fase de la auditoría iniciaremos con los siguientes pasos:

- **Elaboración de los programas de auditoría:**
 - Diseño metodológico.
 - Elaboración de los programas de auditoría.
 - Selección de la prueba muestral.
- **Ejecución de los programas de auditoría:**
 - Aplicación de las pruebas sustantivas.
 - Obtención de las evidencias de auditoría.

4.2.2.1. Reunión de Apertura

La reunión de planificación del proyecto también conocida como reunión de apertura, conferencia de entrada o reunión inicial debe llevarse a cabo antes del comienzo del trabajo de campo.

La reunión provee una oportunidad para una introducción y la construcción de una relación entre el cliente y los auditados. Permite también a los auditores obtener una visión de los negocios y procesos del cliente.

Durante la reunión los auditores deben indagar sobre cualquier cambio reciente o propuesto en la organización del cliente, incluyendo cambios en los sistemas. También deben discutir otros aspectos prácticos y logísticos, incluyendo:

- Alcance y objetivos de la revisión.
- Naturaleza, contenido y formato de los informes y otros entregables.
- Frecuencia de las comunicaciones del avance y forma de las mismas.
- Acceso a los sistemas, herramientas, o áreas específicas de la unidad auditada.
- Contactos claves.

Los resultados de la reunión de apertura deben ser documentados. Esta documentación provee evidencia de la reunión y ayuda a establecer las bases de la revisión.

Cualquier preocupación o sugerencia del cliente debe ser también discutida entre el equipo de auditoría y el cliente. La extensión de la documentación necesaria a solicitar variará dependiendo del alcance del trabajo. Algunos aspectos a considerar incluyen:

- Período de la auditoría.
- Restricciones de la auditoría.
- Nuevos procedimientos o cambios significativos en los procedimientos anteriores desde la auditoría anterior que pueden tener impacto en la corriente auditoría.
- Staff.
- Fechas estimadas de inicio y cierre del trabajo de campo.
- La naturaleza de los testeos a realizar, incluyendo pruebas de transacciones, conciliaciones y regulaciones específicas.
- Fecha estimada de entrega del informe definitivo y cualquier otro entregable.

Dependiendo del objetivo y alcance del trabajo, los auditores pueden necesitar llevar a cabo un walk-through de los sistemas y procesos para lograr un entendimiento general de los controles. El walk-through puede llevarse a cabo durante la fase de planificación o completarse al inicio de los trabajos de campo pudiendo incluir observaciones directas, revisión de documentación y entrevistas con el personal.

4.2.2.2. Evaluación del Sistema

La evaluación del sistema de control interno define las fortalezas y debilidades de la organización empresarial mediante una cuantificación de todos sus recursos

Mediante el examen y objetivos del control interno, registros y evaluación de los procesos de la compañía se crea la confianza que la entidad debe presentar frente a una auditoría.

La evaluación del sistema de control interno basado en principios, reglas, normas, procedimientos y sistemas de reconocido valor técnico son el fundamento de la realización de una buena auditoría.

4.2.2.3. Revisión de los Hallazgos

Son asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión deben comunicarse a la entidad, ya que representan deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa su capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información.

Pueden referirse a diversos aspectos de la estructura de control interno, tales como: ambiente de control, y procedimientos de control.

4.2.2.4. Reunión de Cierre

Luego de completar la fase de recopilación de evidencia y antes de preparar un informe de la auditoría, los auditores deberán tener una reunión con la gerencia del auditado y aquellos responsables de las funciones auditadas.

El propósito principal de esta reunión es el de presentar los resultados de la auditoría al auditado, de tal manera que se tenga una comprensión y reconocimiento claro de la base de dichos resultados.

Los desacuerdos deben ser resueltos, si es posible antes de que el auditor líder presente el informe, las discusiones finales en el significado y descripción de los resultados de la auditoría última recaen en el auditor líder, sin embargo el cliente puede todavía estar en desacuerdo con los resultados.

4.2.3. INFORME DE LOS RESULTADOS

Los resultados de la auditoría o un resumen de estos deben ser comunicados al cliente en un informe escrito.

En la redacción del informe se debe iniciar comunicando:

- **Formación del juicio profesional**
 - Las conclusiones de la auditoría.
- **Elaboración del informe:**
 - Observaciones.
 - Conclusiones.
 - Recomendaciones.
- **Anexos**

4.2.3.1. Informe de Auditoría

El informe escrito se prepara bajo la dirección del auditor líder, quien es el responsable de su exactitud y perfección. Las informaciones que se tomen en el informe de la auditoría deben ser los predeterminados en el plan de la auditoría.

La información relativa a la auditoría que se debe incluir en el informe debe incluir, pero no está limitada a:

- La identificación de la organización auditada y del cliente.
- Los objetivos y alcance acordados de la auditoría.
- Los criterios acordados contra los que se realizó la auditoría.
- El período cubierto por la auditoría,
- La(s) fecha(s) en que la auditoría fue realizada,
- La identificación del equipo auditor,
- La identificación de los representantes del auditado que participaron en la auditoría.
- Un resumen del proceso de auditoría, incluyendo cualquier obstáculo enfrentado.

- Las conclusiones de la auditoría.
- Las declaraciones de confidencialidad de los contenidos.
- La lista de distribución del informe de la auditoría.

4.2.3.2. Implementación de Acciones Correctivas

El departamento responsable procede a la implantación de la A.C. y una vez transcurrido el plazo, el Director Calidad, comprueba la implantación y su eficacia

Por último, se efectúa el cierre de la A C, quedando archivado el original en el Director Calidad y distribuyendo copia a los afectados

4.2.4. SEGUIMIENTO DE LA AUDITORÍA

El seguimiento compete tanto al responsable del área auditada como al auditor líder, quienes reportaran al secretario académico de la secuencia de acciones correctivas que se realicen hasta corregir en su totalidad la(s) no-conformidad(des).

Una vez corregidas en su totalidad el auditor líder notificara por escrito que la auditoria queda concluida y cerrada incluyendo fecha y firmas del(los) auditor(es) participante(s). El original será entregado al responsable del área auditada y se entregarán copias al director, y al secretario(a)

4.2.4.1. Verificación Cierre de No Conformidades

Con objeto de realizar un control estricto sobre el cumplimiento de las Acciones Correctivas, el Director Calidad confeccionará una lista de seguimiento y verificación en la que se indican las acciones correctivas adoptadas, responsable de aplicación, plazo y fecha de cierre

CAPITULO V

5. EJERCICIO PRÁCTICO EN CUAL SE DEMUESTRA LA PROPUESTA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE LA COMPAÑÍA HIDROELÉCTRICA COCA CODO SINCLAIR S.A.”

5.1. FASE I. Planificación y Programación de la Auditoría

5.2. FASE II. Ejecución de la Auditoría

5.3. FASE III. Informe de Resultados

5.4. FASE IV. Seguimiento de Auditoría

COCA CODO SINCLAIR

AUDITORIA DE GESTIÓN

FASE I: Planificación y Programación de la Auditoría Programa de Trabajo

Objetivos:

- Obtener conocimiento general de las actividades de la Compañía COCASINCLAIR.
- Establecer el compromiso de colaboración con la gerencia de la Compañía para la aplicación del examen.
- Establecer de los recursos que serán necesarios para la realización del examen.

No.	Procedimiento	Elaborado por:	Ref. P/T	Observación
1	Entreviste al Gerente General, notifique el inicio de la auditoría solicite la documentación referente a la Base Legal Interna y Externa de la empresa y autoridades de la empresa.	A.A	PP1	
2	Solicite en la empresa la documentación correspondiente al direccionamiento estratégico.	A.A	PP2	
3	Revise los organigramas de la empresa: estructural y de procesos.	A.A	PP3 PP4	
4	Efectúe la planificación específica de auditoría que debe contener: <ul style="list-style-type: none"> • Motivo de la auditoría • Alcance de la auditoría 	A.A	PE	



	<ul style="list-style-type: none">• Base Legal• Objetivos de la auditoría• Objetivos de las gerencias a ser auditadas• Técnicas de auditoría• Cronograma de actividades			
--	---	--	--	--

Elab. Por: A.P.A.CH	Fecha: 05/01/2009
Sup. Por: A.A.A.A	Fecha: 05/01/2009

COCA CODO SINCLAIR

AUDITORIA DE GESTIÒN

**Planificación Preliminar
Base Legal de la Compañía
Ref.: P/T: P-PT**

La compañía COCA CODO SINCLAIR S.A. COCASINCLAIR (en adelante COCASINCLAIR S.A.) fue constituida mediante escritura pública otorgada el 7 de febrero del 2008, ante el Notario Décimo Séptimo del Cantón Quito, Dr. Remigio Poveda Vargas, e inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Quito, el 18 de febrero del 2008.

La compañía COCASINCLAIR es una compañía, que conforme a los antecedentes expuestos, tiene como accionistas a la Compañía de Generación Termopichincha S.A.; y, a la compañía Energía Argentina S.A. La primera a su vez, tiene como principal accionista al Fondo de Solidaridad.

El objeto social de COCASINCLAIR es:

- a) Diseñar, instalar, construir, mantener, controlar y operar centrales de generación eléctrica; y,
- b) Comercializar la energía generada.

Capital Social:

- Capital autorizado: USD/. 400,000.00
- Capital suscrito: USD/. 200,000.00
- Capital Pagado: USD/. 200,000.00



El capital pagado está dividido en 2.000 acciones ordinarias y nominativas, iguales, indivisibles y sin preferencia de un valor nominal de USD/. 100, oo, numeradas del 0001 al 2.000, de las cuales, 1.400 serán acciones Clase A y 600 acciones Clase B.

Conformación del Capital Social

ACCIONISTA	%	CAPITAL PAGADO EN NUMERARIO	CAPITAL SUSCRITO	Nº Y CLASE DE ACCIONES
COMPAÑÍA DE GENERACION TERMOPICHINCHA S.A.	70	US \$. 140.000	US \$. 140.000	Clase A 1.400
ENERGIA ARGENTINA S.A.	30	USD\$. 60,000	US \$. 60,000	Clase B 600

El presente análisis del sector eléctrico ecuatoriano tiene como referentes legales principalmente:

1. Constitución Política vigente, publicada en R. O. No. 1, del 11 de agosto de 1998, la misma que fue expedida por la Asamblea Nacional Constituyente convocada para ese efecto;
2. Ley de Modernización del Estado publicada en R. O.1 No. 349 del 31 de diciembre de 1993;
3. Ley de Régimen del Sector Eléctrico, publicado en R. O. No. S-43 de 10 de octubre de 1996.
4. Reglamento General de la Ley del Sector Eléctrico, publicado en R.O. No. 401 de 21 de noviembre de 2006.
5. Reglamento de Concesiones, Permisos y Licencias, publicado en el R.O.-S de 3 de abril de 1998.

Para apoyo se cuenta también con los siguientes reglamentos:

- Reglamento Interno de la Empresa Coca Sinclair **ANEXO 1.1**
- Instructivo para Horas Extras **ANEXO 1.2**
- Reglamento General de Comisión de Servicios **ANEXO 1.3**
- Reglamento de Adquisiciones **ANEXO 1.4**



Autoridades

Miembros del Directorio	
Nombre	Cargo
Derlis Rolando Palacios Guerrero	Presidente del Directorio
Alfredo Daniel Casal	Director Principal
Francisco Castelló	Director Principal
Gabriel Mazzola	Director Principal
Ítalo Centenero	Director Principal
Luis Cabrera	Director Suplente
Juan Carlos López	Director Suplente
Adrián Domingo	Director Suplente
Rodolfo Pereira	Director Suplente
Sergio Ruiz	Director Suplente
Ángel Naranjo Pastor	Secretario

Elab. Por: A.P.A.CH	Fecha: 10/01/2009
Sup. Por: A.A.A.A	Fecha: 10/01/2009

COCA CODO SINCLAIR

AUDITORIA DE GESTIÒN
Planificación Preliminar
Direccionamiento Estratégico
Ref.: P/T: P-PT

PLAN ESTRATEGICO 2008-2014

ANTECEDENTES

El sector eléctrico enfrenta problemas de orden estructural motivados por: la falta de inversiones en nueva generación barata y limpia; la necesidad de operar centrales térmicas que ya han sobrepasado su vida útil y que consumen combustibles líquidos importados; los altos costos de la energía eléctrica; la dependencia de la importación de energía de Colombia para garantizar el abastecimiento del mercado eléctrico; y un alto nivel de pérdidas eléctricas.

El Gobierno Nacional se ha planeado como meta de política energética “*desarrollar un sistema eléctrico sostenible, sustentado en el aprovechamiento de los recursos renovables de energía que dispone el país y que garantice un suministro económico, confiable y de calidad de electricidad*”¹³

Una de las acciones concretas para enfrentar la crisis del sector eléctrico fue la constitución de la Compañía Hidroeléctrica COCASINCLAIR S.A. para la construcción del Proyecto Hidroeléctrico Coca Codo Sinclair y de esta manera cubrir la creciente demanda de energía que existe en el país.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es el proceso de formular e implementar decisiones acerca del curso futuro de la organización.

¹³ Agenda Energética 2007-2011, Hacia un Sistema Energético Sustentable, Ministerio de Energía y Minas, Quito, Junio 2007, p. 87



La formulación de la planeación estratégica presta atención al entorno externo a la firma y a las condiciones cambiantes del sector industrial en el que se desenvuelve; interpreta este entorno cambiante en términos de oportunidades y amenazas; analiza la base de recursos de la firma para determinar las debilidades y fortalezas de sus activos organizacionales; define la misión del negocio empatando las oportunidades y amenazas del entorno con las debilidades y fortalezas de los recursos de la empresa para finalmente establecer las metas para la consecución de la misión basada en los valores de la alta dirección.

La implementación de la estrategia convierte el plan formulado en políticas y procedimientos para facilitar la toma de decisiones e involucra todos los niveles de la gerencia en la movilización de la organización hacia la consecución de su misión.

En reuniones de trabajo con las distintas gerencias de Cocasinclair se definieron Visión, Misión, Valores, Análisis FODA y otros conceptos para la planificación estratégica.

VISIÓN

Ser líder en procesos de producción eficientes y rentables apoyados en recurso humano y tecnológico de primer nivel con una filosofía de desarrollo constante de proyectos innovadores y de generación limpia que garanticen el uso de recursos renovables y protección del medio ambiente.

MISIÓN

Contribuir a la generación hidroeléctrica en el país empleando la más alta calificación tecnológica y capital humano bajo una clara conciencia de responsabilidad social



VALORES EMPRESARIALES

Orientación a Resultados: Dirigimos nuestras actuaciones hacia la consecución de los objetivos del proyecto empresarial y de la rentabilidad de nuestros accionistas, tratando de superar sus expectativas

Innovación: Cocasinclair promueve la mejora continua y la innovación en todos sus procesos para lograr la máxima calidad con criterios de rentabilidad

Conducta Ética: Cocasinclair actúa con profesionalismo, integridad y respeto a las personas.

Comunidad y Medio Ambiente: La empresa adapta sus estrategias y acciones empresariales para el respeto a las comunidades y al medio ambiente.

OBJETIVO GENERAL

Operar una central hidroeléctrica de 1500 MW con los mejores estándares de calidad y al menor costo de generación por MW, para maximizar la rentabilidad de sus accionistas y contribuir al desarrollo económico del país, con las mejores prácticas de responsabilidad empresarial, social y ambiental.

Responsabilidad social trabajar con medio ambiente



Curva de madurez de la compañía.

ESTRATEGIA GENÉRICA

De acuerdo a Porter¹⁴ el grado de competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas que determinan el potencial de ganancias de la firma. Estas fuerzas competitivas son:

¹⁴ Porter Michael E., How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review, March-April 1979.



- Amenaza de nuevas entradas al sector
- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los clientes (o consumidores)
- La amenaza de productos sustitutos
- El nivel de competencia al interior del sector industrial en el que se desempeña la empresa.

Luego de determinar las fuerzas que afectan la competencia en un sector industrial y sus causas últimas la empresa puede determinar sus fortalezas y debilidades frente a cada fuerza competitiva y plantear una estrategia.

Este mismo autor establece que si el mercado objetivo es un segmento amplio de clientes existen dos estrategias genéricas: Estrategia de Liderazgo en Costos o Estrategia de Amplia Diferenciación.

Este plan de acción estratégico puede incluir:

- Posicionar la compañía de tal forma que sus capacidades le otorguen la mejor defensa contra las fuerzas competitivas, y/o
- Influir en el balance de las cinco fuerzas competitivas a través de movimientos estratégicos y de esta manera mejorar la posición de la compañía, y/o
- Anticipar cambios en los factores subyacentes las fuerzas al escoger la estrategia más apropiada para el nuevo balance competitivo antes de que la competencia lo reconozca.

Por la escala del Proyecto Hidroeléctrico Coca Codo Sinclair la más adecuada para implementar una **Estrategia de Liderazgo en Costos** que se justifica por las siguientes razones:

- La habilidad para modificar el precio de venta de la energía le permite regular la entrada de nuevos participantes en el mercado.
- Le permite ofrecer precios bajos a grandes compradores de energía.

- Le permite aislarse de grandes proveedores. Durante la construcción le permite mejores condiciones de negociación con contratistas de obras civiles y proveedores de equipos mecánicos y electromecánicos. Durante la operación su principal insumo es un bien público como es el agua con sus respectivos caudal y caída.
- Puede utilizar precios de venta bajos para defenderse de otros sustitutos como la energía térmica y otras fuentes alternativas de energía.
- Está en mejores condiciones para competir en precio con el resto de competidores que existen al interior del sector industrial.

Esta estrategia genérica asume mercados competitivos, sin embargo es también aplicable a mercados regulados pues lo que se busca es optimizar los recursos disponibles para el financiamiento y regular precios.

ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS

- Implantación de un sistema de gestión de la información ERP (Enterprise Resource Planning).
- Adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIFFs)

Continúa con las estrategias de las otras gerencias.....



MARCAS



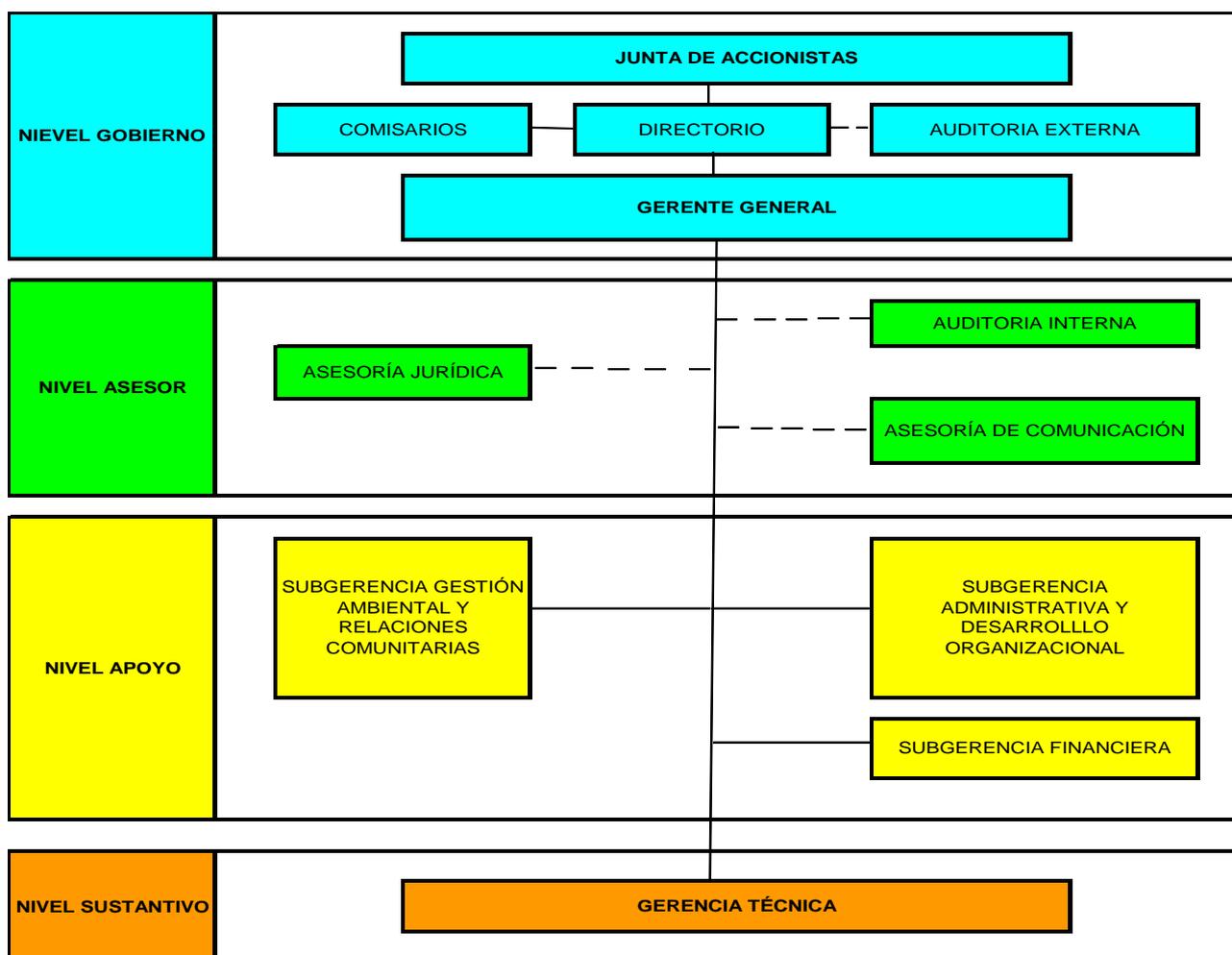
No está concluido el documento, no se termina la Planificación Estratégica.

Elab. Por: A.P.A.CH	Fecha: 05/01/2009
Sup. Por: A.A.A.A	Fecha: 05/01/2009

COCA CODO SINCLAIR

AUDITORIA DE GESTIÒN

Planificaci3n Preliminar
Organigrama Estructural
Ref.: P/T: P-PT



Elab. Por: A.P.A.CH

Fecha: 05/01/2009

Sup. Por: A.A.A.A

Fecha: 05/01/2009

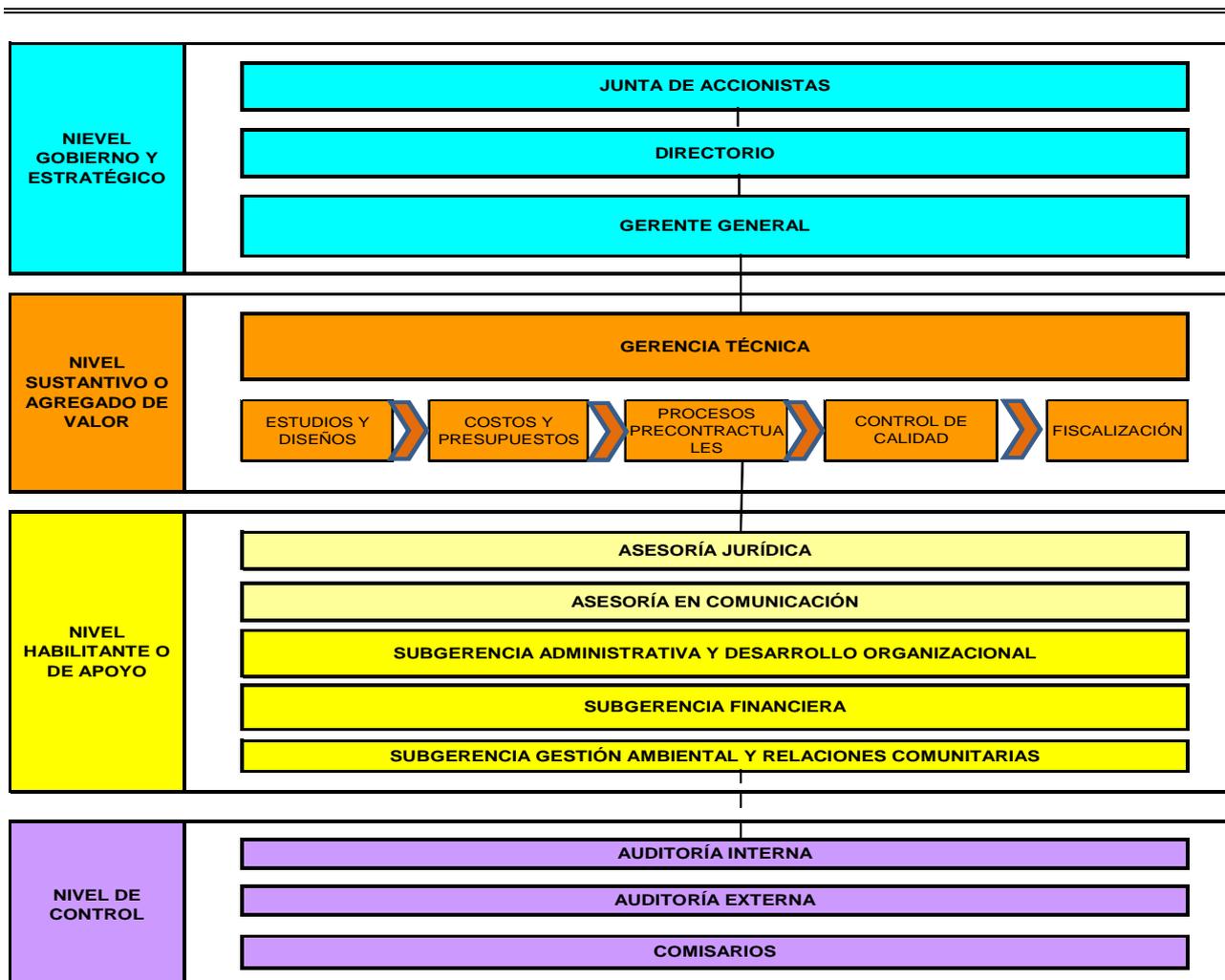
COCA CODO SINCLAIR

AUDITORIA DE GESTIÒN

Planificaci3n Preliminar

Organigrama Procesos

Ref.: P/T: P-PT



Elab. Por: A.P.A.CH

Fecha: 05/01/2009

Sup. Por: A.A.A.A

Fecha: 05/01/2009

COCA CODO SINCLAIR

AUDITORIA DE GESTIÓN Planificación Específica Ref.: P/T: P-PT

1. REUNIÓN DE APERTURA:

OBJETIVO:

Lanzar la primera Auditoría de Gestión de los procesos de la compañía “COCA CODO SINCLAIR”

ALCANCE:

- Auditoría de Primera Parte
- De suficiencia y cumplimiento
- A los procesos de la compañía registrado en el levantamiento de procesos realizados por el AUDITOR.

EL AUDITOR se compromete a prestar a COCASINCLAIR todos los servicios que sean necesarios para cumplir los objetivos de la labor de Auditoría de Gestión de la compañía.

OBJETO DE LA AUDITORÍA:

EL AUDITOR, se obliga para con COCASINCLAIR a prestar los **SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.**

OBLIGACIONES DE EL AUDITOR:

EL AUDITOR se obliga para con COCASINCLAIR a suministrar por su cuenta la dirección técnica, el personal, los materiales, equipos y herramientas y todo aquello que fuere necesario para la total ejecución del objeto de la auditoría.



RESPONSABILIDAD DEL AUDITOR:

Acceso a Computadores: El acceso por parte de EL AUDITOR a las computadoras, redes y programas de LA COMPAÑÍA se efectuará únicamente en la forma indicada por el representante de LA COMPAÑÍA, utilizando equipos de propiedad de la Compañía o autorizados por ésta.

LA COMPAÑÍA proveerá un código de identificación a cada individuo autorizado a dicho acceso. El Código de identificación de LA COMPAÑÍA, las computadoras, redes y los programas deberán ser utilizados exclusivamente por las personas autorizadas y a los fines de la ejecución de los servicios.

EL AUDITOR se asegurará que toda persona autorizada cumpla con las políticas de LA COMPAÑÍA relacionadas con el uso de las computadoras, redes y programas de LA COMPAÑÍA y con toda otra práctica de seguridad y control definida por el representante de LA COMPAÑÍA.

Responsabilidad por la validez científica y técnica: EL AUDITOR es legal y económicamente responsable de la validez científica y técnica de los resultados de los servicios de auditoría contratados y su aplicabilidad, dentro de los términos determinados en este contrato, las condiciones de información básica disponible y el conocimiento científico y tecnológico existente en la actualidad.

Responsabilidad del Jefe de Equipo de Auditoría: El Jefe de Equipo, será el responsable técnico de los servicios de auditoría ante la entidad contratante.

Responsabilidad de Confidencialidad: Por convenir a sus intereses, “EL AUDITOR” se compromete frente a la Compañía a no utilizar la información que llegue a conocer en cumplimiento de esta auditoría, ni a divulgar la misma a favor de ningún tercero.

Queda expresamente establecido que toda la información a la que “EL AUDITOR” acceda será de propiedad de LA COMPAÑÍA, no teniendo EL AUDITOR derecho alguno sobre la misma.



Producto esperado e informes

Presentar a COCASINCLAIR los siguientes documentos entregables e informes:

- Flujos de procesos e indicadores propuestos.

- Deficiencias y priorización de procedimientos de control.

- Cronograma de auditoría interna.

- Informe final de hallazgos y recomendaciones (borradores) para presentación y discusión con la gerencia.

- Informe final de auditoría definitivo.

CRONOGRAMA DE LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

AGENDA DE REUNIONES COCASINCLAIR

OBJETIVOS:

1. Ambito procesos; presentación de enfoque metodología y definición de equipo de trabajo
2. Ambito auditoría informática; primer levantamiento de información (*)



CRONOGRAMA					
ROL	RESPONSABLE	AUDITOR	HORARIO	FECHA	CUMPLIMIENTO
Sub Gerente Administrativo/Financiero	Norma Cajas	Andrés Almeida	09:00 a 10:00	Jueves, 27 de noviembre	SI
Gerente Técnico	Luciano Cepeda	Andrés Almeida	11:00 a 12:00	Jueves, 27 de noviembre	SI
Asesor Jurídico	Iván Armendariz	Andrés Almeida	12:00 a 13:00	Jueves, 27 de noviembre	SI
Sub Gerente Ambiental	Ricardo Falla	Andrés Almeida	15:00 a 16:00	Jueves, 27 de noviembre	SI
Sistemas e Informático	Jaime Meza	Andrés Almeida/(*)Auditor Informático	15:00 a 17:00	Jueves, 27 de noviembre	SI
Gerente General	Angel Naranjo	Andrés Almeida	09:00 a 10:00	Viernes, 28 de noviembre	SI
Asesor Comunicación	Olga Aristizabal	Andrés Almeida	15:00 a 16:00	Viernes, 28 de noviembre	SI

DELEGACIONES					
Sub Gerente Administrativo/Financiero	Guillermo	Presupuesto	14:30 a 15:30	martes, 2 de diciembre	SI
	Diego	Adquisiciones	09:00 a 11:00	martes, 2 de diciembre	SI
		Recursos Humanos			SI
		Planificación Estratégica			SI

Cuadro No. 01 Levantamiento de procesos



CRONOGRAMA DE AUDITORÍAS

CRONOGRAMA DE AUDITORÍAS GERENCIAS			
UNA HORA DE TIEMPO	FEBRERO AÑO 2009		
	LUNES 2	MARTES 3	MIERCOLES 4
Gerencia	09H00		
Gerencia Técnica		10H00	
Recursos Humanos		12H00	
Adquisición	11H00		
Asesoría Legal			14H00
Sub. Gerencia Financiera	15h00		
Asesoría Legal			10H00
Asesoría de Comunicación		14H00	
Sistemas e Informática			09H00

PARTICIPANTES:

- Directores
- Dueños de procesos
- Auditor

FECHA Y HORA:

Desde el 02 al 04 de febrero del año 2009, en los diferentes horarios establecidos en el CRONOGRAMA DE AUDITORÍAS

SOPORTES:

- Presentación de lanzamiento
- Nomina de auditados y auditor



2) AUDITORÍA DE LOS PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR Y FLUJOGRAMA DE PROCESOS DE LA COMPAÑÍA COCASINCLAIR

OBJETIVO:

- Realizar una Auditoría de Gestión que evalúe el cumplimiento de las políticas y procedimientos definidos; con el propósito de determinar la eficiencia y efectividad de los procesos Estratégicos, Sustantivos o Agregado de Valor y de Apoyo través de la ayuda de la verificación de la Norma ISO 9001:2000; determinando riesgos a los que su expone la empresa; e, identificando acciones de mejora, que le permitan disminuir dichos riesgos.

- ✓ Verificar la conformidad del Sistema de Gestión de COCASINCLAIR respecto a la Norma ISO 9001-2000
 - Suficiencia
 - Cumplimiento

- ✓ Detectar oportunidades de mejora dentro de los procesos que apalanquen el desarrollo de la organización hacia una cultura de organizacional

- ✓ Potencializar auditores internos en el ejercicio

ALCANCE:

- ✓ A los procesos de COCASINCLAIR Matriz
- ✓ A todos los subprocesos registrados en el Flujoograma de Procesos y Cadena de Valor



ACTIVIDADES

1) VERIFICAR CONOCIMIENTO DE FACTORES MACROS

- ¿Los procesos de la compañía COCA CODO SINCLAIR, están bien identificados y apropiadamente definidos?
- ¿Las responsabilidades de los responsables de los procesos están debidamente circunscritas y entendidas?
- ¿Los procesos están identificados con el proceso al que pertenecen; están implementados; y mantenidos?
- ¿Los procesos así establecidos le permiten a la empresa alcanzar los resultados esperados?
- ¿Se establecen acciones de mejora?
- ¿La política, objetivos y planes de la empresa, muestran su compromiso hacia la calidad y satisfacción del cliente?
- ¿El personal que trabaja en la compañía COCA CODO SINCLAIR, está consciente de su compromiso hacia la calidad?
- ¿La documentación que se genera está debidamente controlada?

2 VERIFICAR EXISTENCIA DE PROCESOS

- ¿Sabe cuáles son las actividades de sus procesos?
- ¿Están documentados sus procesos?

3 VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE SUS PROCESOS

- ¿Tiene un proceso actualizado?
- ¿Cumple todas las actividades registradas en sus procesos?
- ¿Genera registros de sus indicadores de proceso?
- ¿Genera oportunidades de mejora dentro de sus procesos?



- Generar el formato de no conformidad (de ser el caso)

4 IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE MEJORA

- ¿Que acciones de mejoramiento se podría implementar en su proceso?
- ¿Que acciones de mejoramiento se podría implementar en otros procesos que impactan al suyo?
- ¿Que acciones de mejoramiento ha podido implementar?
- Registrar en lista de verificación
- Generar el formato de oportunidad (de ser el caso)

5 ORGANIZAR LOS PUNTOS CRÍTICOS (HALLAZGOS)

- Clasificar los puntos críticos en términos de:
 - **Mayor:** Afecta al Cliente y/o a la Norma
 - **Menor:** Potencial afectación al cliente y/o al proceso
 - **Observación:** Hechos circunstanciales, y de consideraciones aisladas, estas observaciones pueden ser positivas y negativas.
- Ordenar las recomendaciones anotadas en la lista de verificación y en los formatos de no conformidad

6 ESCRIBIR EL INFORME FINAL

- Con el Auditor:
 - Generar informe parcial por cada proceso que ha sido asignado, considere observaciones y no conformidades (Borrador)
- El auditor, genera el informe final.



PARTICIPANTES:

ROL	RESPONSABLE	AUDITOR
Sub Gerente Administrativo/Financiero	Norma Cajas	Andrés Almeida
Gerente Técnico	Luciano Cepeda	Andrés Almeida
Asesor Jurídico	Iván Armendariz	Andrés Almeida
Sub Gerente Ambiental	Ricardo Falla	Andrés Almeida
Sistemas e Informático	Jaime Meza	Andrés Almeida/(*)Auditor Informático
Gerente General	Angel Naranjo	Andrés Almeida
Asesor Comunicación	Olga Aristizabal	Andrés Almeida

FECHA:

Desde el 02 al 04 de febrero del año 2009, en los diferentes horarios establecidos en el CRONOGRAMA DE AUDITORÍAS.

SOPORTES:

- Norma ISO 9001:2000
- Reglamentos y Normativa legal de la compañía.
- Procesos Levantados
- Procesos del Flugograma de Procesos (estará disponible en la página de la Compañía)
- Lista de verificación
- Modelo de informe de auditoria



3) RECURSOS:

Los recursos a utilizar durante el trabajo de la auditoría se dividen en dos: humanos y materiales. Éstos se encuentran valorados en el siguiente presupuesto que toma en cuenta el tiempo y cantidad de recursos empleados para este trabajo en particular:

RECURSOS	VALOR
1 Auditor – Jefe de Equipo	400
1 Auditor Supervisor	240
1 Auditor Operativo	200
1 Auditor Junior	150
Alquiler de 3 computadoras portátiles	600
30 Almuerzos Ejecutivos	120
Insumos varios	40
Impresiones y copias	200
TOTAL	1950

Para calcular la contribución del costo laboral en el costo total del trabajo a realizar, es preciso tomar en cuenta que los salarios de cada recurso son 600, 400, 300 y 150 dólares mensuales respectivamente.

4) TÉCNICAS DE AUDITORÍA A APLICAR:

En el trabajo de auditoría a realizarse, se aplicarán las siguientes técnicas de auditoría:

- **Técnicas de verificación ocular**
 - Comparación
 - Observación
 - Rastreo



- **Técnicas de verificación ocular**
 - Indagación

- **Técnicas de verificación escrita**
 - Análisis
 - Confirmación de terceros

- **Técnicas de verificación documental**
 - Comprobación
 - Computación

- **Técnicas de verificación física**
 - Inspección

5) TIEMPOS ESTIMADOS

El tiempo para cumplir con la Auditoría de Gestión a las áreas de Gerencia General, Gerencia Técnica, Asesoría Jurídica, Asesoría de Comunicación, Sub. Gerencia Administrativa, Sub. Gerencia Financiera, Sistemas e Informática, es de 24 días laborables que se distribuyen de la siguiente manera:

Fases	Días
Planificación	2 días
Evaluación del Control Interno	7 días
Ejecución de Trabajo de Campo	10 días
Comunicaciones de resultados	5 días
TOTAL	24 días



6) REUNIÓN DE CIERRE:

OBJETIVO:

- Informe de los resultados de la auditoría del sistema de calidad de la COCASINCLAIR
- Generar las acciones y planes de mejoramiento

ALCANCE:

- ✓ Resultados de la auditoría

PARTICIPANTES:

- ✓ Directores
- ✓ Auditor
- ✓ Dueños de procesos

FECHA Y HORA:

Desde el 02 al 07 de febrero del año 2009, en los diferentes horarios establecidos en el CRONOGRAMA DE AUDITORÍAS

SOPORTES:

- Presentación de puntos críticos (hallazgos)
- Presentación de Informe de Auditoría.

Elab. Por: A.P.A.CH	Fecha: 05/01/2009
Sup. Por: A.A.A.A	Fecha: 05/01/2009

COCA CODO SINCLAIR

AUDITORIA DE GESTIÒN FASE II: Ejecución de Auditoría Programa de Trabajo

Objetivos

- Obtener conocimiento de los controles internos existentes de Gerencia General, Gerencia Técnica, Asesoría Jurídica, Asesoría de Comunicación, Sub. Gerencia Administrativa, Sub. Gerencia Financiera, Sistemas e Informática
- Evaluar los niveles de eficiencia, efectividad en el cumplimiento de sus procesos.
- Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados en cada gerencia
- Determinar los riesgos y la confiabilidad de la información obtenida.

No.	Procedimiento	Elaborado por:	Ref. P/T	Observación
CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS				
CONTROL INTERNO				
1	Realice la caracterización de los procesos de la Gerencia Técnica	A.A	CI-C-01	Se realizó la caracterización de los macroprocesos de la Compañía con el fin de tener un panorama más detallado de toda su estructura
2	Realice la caracterización de los procesos de la Asesoría Jurídica	A.A	CI-C-02	Se realizó la caracterización de los macroprocesos de la Compañía con el fin de tener un panorama más detallado de toda su estructura

3	Realice la caracterización de los procesos de la Asesoría de Comunicación	A.A	CI-C-03	Se realizó la caracterización de los macroprocesos de la Compañía con el fin de tener un panorama más detallado de toda su estructura
4	Realice la caracterización de los procesos de la Sub. Gerencia Administrativa	A.A	CI-C-04	Se realizó la caracterización de los macroprocesos de la Compañía con el fin de tener un panorama más detallado de toda su estructura
5	Realice la caracterización de los procesos de la Sub. Gerencia Financiera	A.A	CI-C-05	Se realizó la caracterización de los macroprocesos de la Compañía con el fin de tener un panorama más detallado de toda su estructura
AUDITORIA DE GESTIÒN				
A. Gerencia General				
6	Evalúe la Gerencia General mediante la aplicación de la LISTA DE VERIFICACIÒN	A.A	A.1	
7	Obtenga en base a la aplicación de la lista de verificación, la calificación de riesgo y confianza	AA	A-R.1	
B. Gerencia Técnica				
8	Evalúe la Gerencia Técnica mediante la aplicación de la LISTA DE VERIFICACIÒN	A.A	B.2	

9	Obtenga en base a la aplicación de la lista de verificación, la calificación de riesgo y confianza	A.A	B-R.2	
10	Entreviste a un miembro del área de fiscalización (funcionario con menor tiempo en la compañía) consultando todas las funciones como fiscalizador y analice posibles incongruencias.	A.A	B.3	
C. Asesoría Jurídica				
11	Evalúe el Control Interno de la Asesoría Jurídica mediante la aplicación de la LISTA DE VERIFICACIÓN.	A.A	C.4	
12	Obtenga en base a la aplicación de la lista de verificación, la calificación de riesgo y confianza	A.A	C-R.4	
13	A través de los registros de contratación de servicios 2008 realice con indicadores sugeridos la evaluación del cumplimiento de contrataciones planificadas	A.A	C.5	
D. Asesoría de Comunicación				
14	Evalúe la Asesoría de Comunicación, mediante la aplicación de la LISTA DE VERIFICACIÓN	A.A	D.5	
15	Obtenga en base a la aplicación de la lista de verificación, la calificación de riesgo y confianza Comunicación Interna	A.A	D-R.5	
16	Entreviste al miembro encargado del proceso de Comunicación Externa consultando las funciones	A.A	D.6	

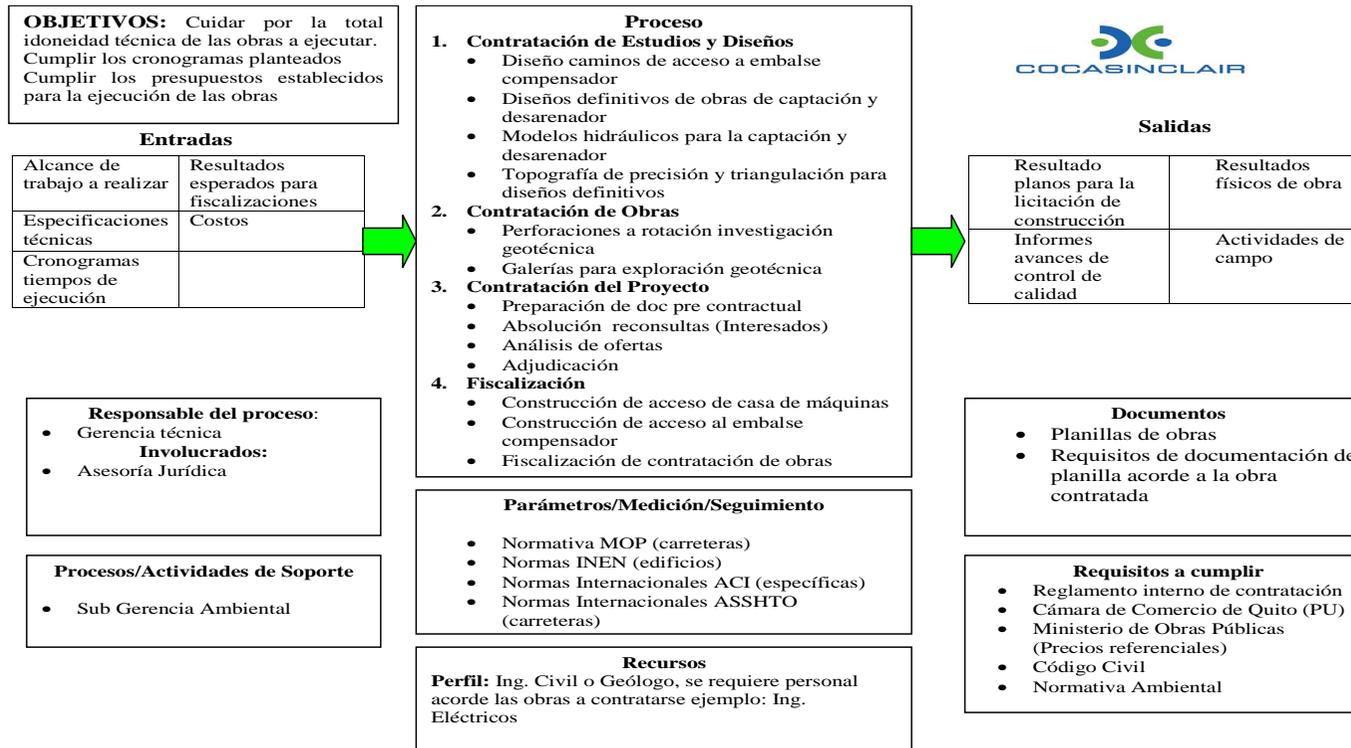
E. Sub. Gerencia Administrativa				
17	Evalúe la Sub. Gerencia Administrativa en el proceso de Contratación de Recursos Humanos, mediante la aplicación de la LISTA DE VERIFICACIÓN	A.A	E.7	
18	Obtenga en base a la aplicación de la lista de verificación, la calificación de riesgo y confianza	A.A	E-R.7	
19	Revise los flujogramas de los procesos de adquisiciones de la compañía y efectúe la entrevista al responsable y determine incongruencias de los procesos	A.A	E.8	
20	Evalúe la Sub. Gerencia Administrativa en el proceso de Sistemas e Informática, mediante la aplicación de la LISTA DE VERIFICACIÓN	A.A	E.9	
21	Obtenga en base a la aplicación de la lista de verificación, la calificación de riesgo y confianza	A.A	E-R.9	
22	Entreviste al miembro encargado del proceso de Sistemas e Informática y evalúe el plan informático acerca de los objetivos cumplidos	A.A	E.10	
F. Sub. Gerencia Financiera				
23	Evalúe el Control Interno de la Sub. Gerencia Financiera, mediante la aplicación de la LISTA DE VERIFICACIÓN	A.A	F.11	

24	Obtenga en base a la aplicación de la lista de verificación, la calificación de riesgo y confianza	A.A	F-R.11	
25	Entreviste al miembro encargado del proceso de Presupuesto consultando las funciones y actividades de este proceso y compare con el proceso documentado	A.A	F.12	
INFORME DE RESULTADOS				
26	Elabore el papel de trabajo "Puntos Críticos" que contengan las deficiencias detectadas y los puntos de interés para auditoría.	A.A	P.C	
27	Elabore la carta a Gerencia informando los resultados de la evaluación del Control Interno y Auditoría de Gestión	A.A		

Elab. Por: A.P.A.CH	Fecha: 09/01/2009
Sup. Por: A.A.A.A	Fecha: 09/01/2009

COCA CODO SINCLAIR

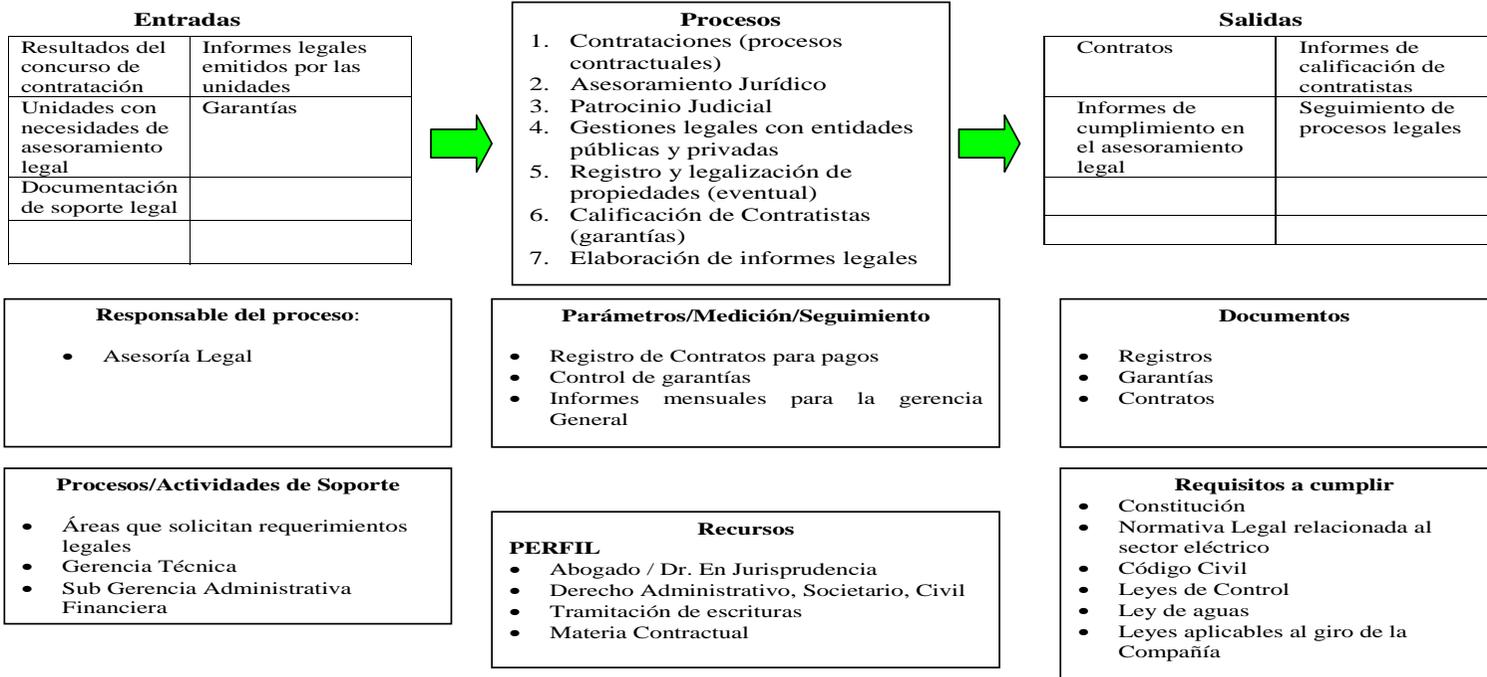
AUDITORIA DE GESTIÓN Gerencia Técnica Evaluación del Control Interno Caracterización Ref. P/T: ET-PT



Elab. Por: A.P.A.CH	Fecha: 10/01/2009
Sup. Por: A.A.A.A	Fecha: 10/01/2009

COCA CODO SINCLAIR

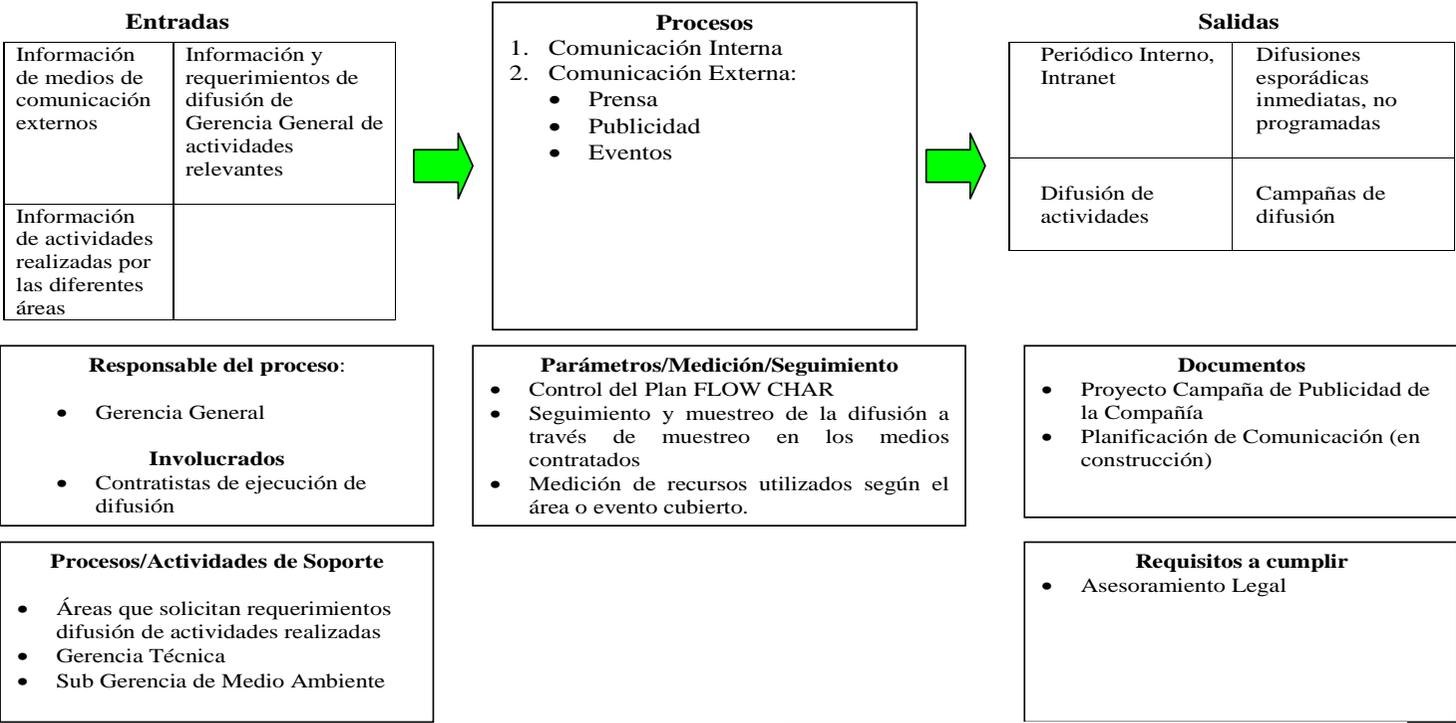
AUDITORIA DE GESTION
Asesoría Jurídica
Evaluación del Control Interno
Caracterización
Ref. P/T: ET-PT



Elab. Por: A.P.A.CH	Fecha: 10/01/2009
Sup. Por: A.A.A.A	Fecha: 10/01/2009

COCA CODO SINCLAIR

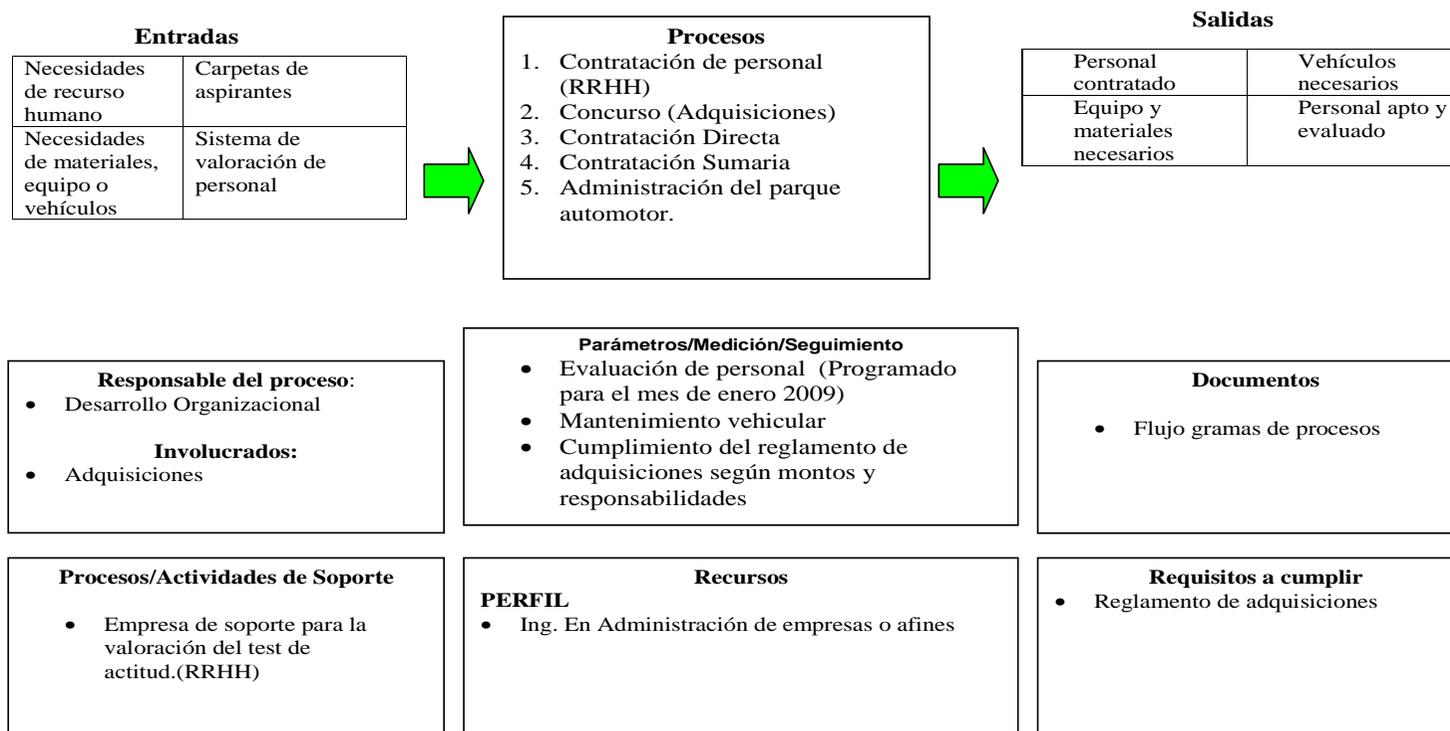
AUDITORIA DE GESTIÓN
Asesoría de Comunicación
Evaluación del Control Interno
Caracterización
Ref. P/T: ET-PT



Elab. Por: A.P.A.CH	Fecha: 10/01/2009
Sup. Por: A.A.A.A	Fecha: 10/01/2009

COCA CODO SINCLAIR

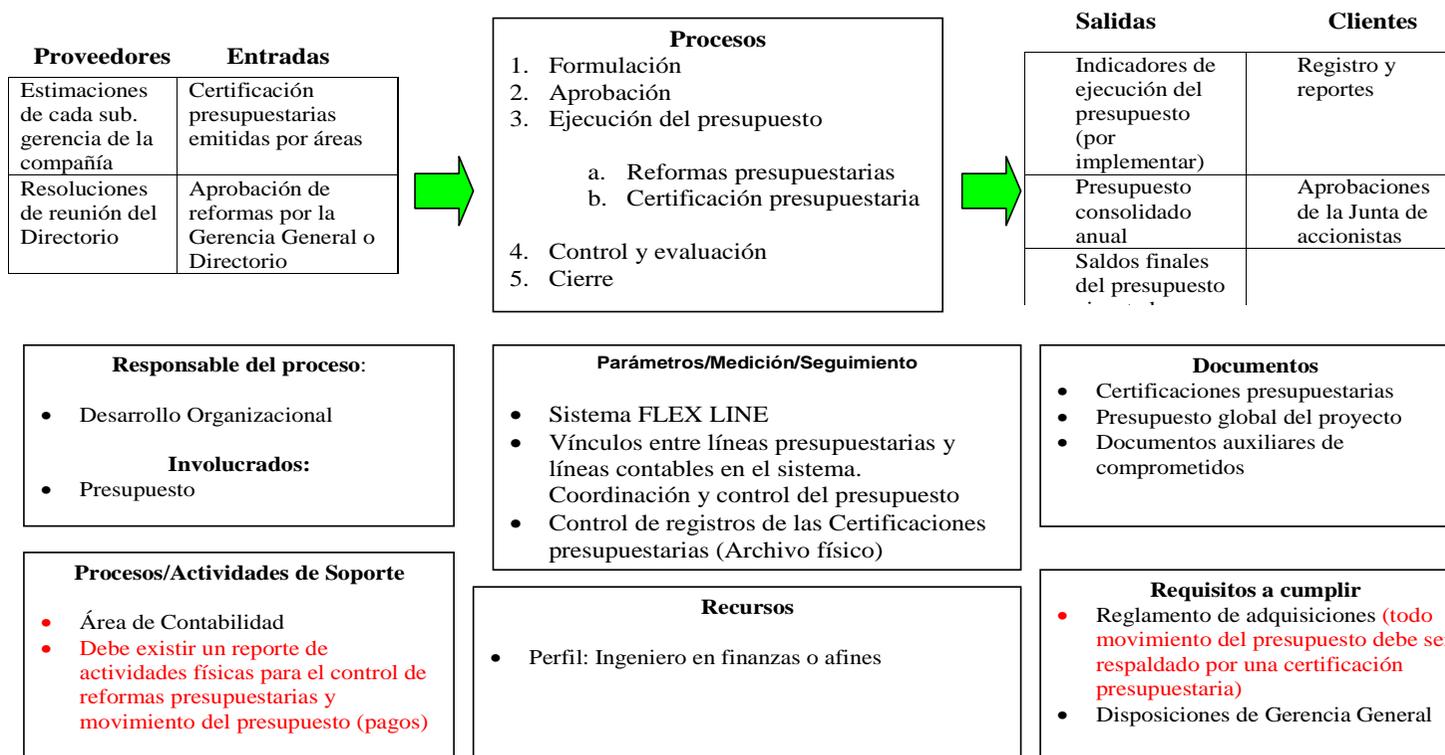
AUDITORIA DE GESTIÓN
Sub. Gerencia Administrativa
Evaluación del Control Interno
Caracterización
Ref. P/T: ET-PT



Elab. Por: A.P.A.CH	Fecha: 10/01/2009
Sup. Por: A.A.A.A	Fecha: 10/01/2009

COCA CODO SINCLAIR

AUDITORIA DE GESTION Sub. Gerencia Financiera Evaluación del Control Interno Caracterización Ref. P/T: ET-PT



Elab. Por: A.P.A.CH	Fecha: 10/01/2009
Sup. Por: A.A.A.A	Fecha: 10/01/2009

COCA CODO SINCLAIR

AUDITORIA DE GESTIÒN

Gerencia General: Planificación Estratégica

Lista de Verificación

Ref. P/T: ET-PT

LISTA DE VERIFICACIÒN

SUFICIENCIA

AUDITORIA: INTERNA No1
FECHA: Lunes 2 de febrero del 2009
AUDITADO: Ángel Naranjo
AREA/UNIDAD: Gerencia General
PROCESOS: Planificación Estratégica
Hora: 09:00 a 11:00 am
DELEGACIÒN: Diego Cadena

#	Pregunta	SI	NO	N/A	CALCULO		Observaciones
					Calif	Pond.	
1	Conoce la Política de Calidad y como aplica en su trabajo		x		0	10	No tienen definida la política de calidad, sólo trabajan con el concepto de calidad, más no llevan indicadores de medición
2	Sabe quién es su cliente Interno en su proceso que desempeña	x			5	10	No está bien definidos
3	Sabe quién es su cliente externo en su proceso	x			10	10	El país, es el principal cliente

4	Sabe quien es el proveedor para la realización de su proceso	x			8	10	La lluvia de ideas de todos los Gerentes, es decir hacia donde quieren ir y como llevar el desarrollo de la Compañía.
5	Garantiza la satisfacción del cliente, ¿como?		x		0	10	No tienen indicadores de cumplimiento, ni una metodología para el proceso, que demuestre avances, solo llevan actas de reuniones
6	Maneja registros en su proceso, y cuáles son?	x			3	5	No maneja registros, solo lleva actas
7	Se encuentran claramente definidas y constan por escrito las líneas de autoridad y responsabilidad		x		5	10	No se tiene una buena difusión a la compañía
8	Existe una adecuada segregación de funciones	x			10	10	Falta de recurso humano, mucha carga de trabajo
9	Realiza mejoras en su procesos cuales?		x		5	10	La planificación solo se la realizó una vez pero no se le ha dado la atención necesaria
10	¿Contempla su proceso un plan de contingencia y reemplazos?		x		2	10	El experto en desarrollo organizacional es la persona encargada de la planificación estratégica, a nadie se ha designado
11	Los colaboradores del área conocen los objetivos y metas de la compañía		x		3	10	No todos la mayoría solo asume
12	Tiene el proceso flujodiagramado		x		0	10	Falta de un levantamiento de información, para flujodiagramar el proceso y tener un método de evaluación y construcción de la Planificación Estratégica

13	Los canales de comunicación en su proceso son los adecuados	x			5	5	La comunicación con los gerentes es muy horizontal pero en el caso de la planificación estratégica a faltado compromiso, es por eso que se identifica la necesidad de una consultoría
					56	120	

AUDITOR:

- Se realizó la delegación al Ing. Diego Cadena por parte del Gerente General debido a un viaje repentino del Sr. Ángel Naranjo
- Se acepta la idea de contratar una consultoría para el mejoramiento de su planificación estratégica debido a la falta de tiempo y de metodología
- Se identifica la falta de recurso humano ya que esta persona es la encargada de el área de desarrollo organizacional y no tiene tiempo para darle a este proceso
- Necesitan una metodología Auditor recomienda BSC
- Una consultoría para resolver la planificación estratégica

Elab. Por: A.P.A.CH	Fecha: 02/02/2009
Sup. Por: A.A.A.A	Fecha: 02/02/2009

COCA CODO SINCLAIR

AUDITORIA DE GESTIÒN

Gerencia General: Planificaci3n Estrat3gica

Calificaci3n del Riesgo

Ref. P/T: ET-PT

Calificaci3n del Riesgo:

$$CR: \frac{CT \times 100}{PT}$$

CR: Calificaci3n del Riesgo

CT: Calificaci3n Total

PT: Ponderaci3n Total

Nivel de Riesgo

$$CR: \frac{56 \times 100}{120}$$

CR: 46.67

COLOR	RANGO	RIESGO	CONFIANZA
ROJO	15% - 50%	Alto	Bajo
NARANJA	51% - 59%	Mo. Alto	Mo. Bajo
AMARILLO	60% - 66%	Mo. Moderato	Mo. Moderado
VERDE	67% - 75%	Mo. Bajo	Mo. Alta
AZUL	76% - 95%	Bajo	Alta

Nivel de Riesgo:

ALTO

Nivel de Confianza:

BAJO

Elab. Por: A.P.A.CH Fecha: 02/02/2009

Sup. Por: A.A.A.A Fecha: 02/02/2009

COCA CODO SINCLAIR

AUDITORIA DE GESTIÓN
Gerencia Técnica: Fiscalización
Lista de Verificación
Ref. P/T: ET-PT

LISTA DE VERIFICACIÓN SUFICIENCIA

AUDITORIA: INTERNA No1
FECHA: Martes 3 de febrero del 2009
AUDITADO: Luciano Cepeda
AREA/UNIDAD: Gerencia Técnica
PROCESOS: Fiscalización
Hora: 10:00 a 12:00

#	Pregunta	SI	NO	N/A	CALCULO		Observaciones
					Calif	Pond.	
1	Conoce la Política de Calidad y como aplica en su trabajo		x		0	10	No tienen definida la política de calidad, sólo trabajan con el concepto de calidad, más no llevan indicadores de medición
2	Sabe quién es su cliente Interno en su proceso que desempeña	x			9	10	El proceso de fiscalización mantiene registros de avance de obra que le sirve a la Sub Gerencia Financiera para el pago de avance de obras
3	Sabe quién es su cliente externo en su proceso	x			10	10	Mantiene un cronograma de fiscalizaciones, de los cuales son beneficiados los contratistas y sus obras

4	Sabe quien es el proveedor para la realización de su proceso	x			10	10	Asesoría Legal bien identificado
5	Garantiza la satisfacción del cliente, como?	x			10	10	A través del buen uso de la normativa legal a la que la compañía se rige
6	Maneja registros en su proceso, y cuáles son?	x			5	5	Se encuentran registros que se encuentran en el anexo A.F.1
7	Se encuentran claramente definidas y constan por escrito las líneas de autoridad y responsabilidad	x			10	10	Anexo 3.1
8	Existe una adecuada segregación de funciones	x			10	10	Los fiscalizadores se reparten las obras
9	Realiza mejoras en su procesos cuales?		x		5	10	El proceso se lo ha redactado y desde ahí no se lo ha mejorado
10	¿Contempla su proceso un plan de contingencia y reemplazos?	x			8	10	Existen cronogramas de salida de fiscalizadores, todos los lunes para saber quien está presente y quien no
11	Los colaboradores del área conocen los objetivos y metas de la compañía	x			8	10	Solo objetivos de fiscalización
12	Tiene el proceso flujodiagramado	x			5	10	No se encuentra bien definido, falta especificar la parte de fiscalización la ejecución
13	Los canales de comunicación en su proceso son los adecuados	x			2	5	Falta de información institucional y de la planificación estratégica
					92	120	



AUDITOR:

- Falta de comunicación institucional Planificación Estratégica.
- No manejan indicadores de gestión.

Elab. Por: A.P.A.CH	Fecha: 03/02/2009
Sup. Por: A.A.A.A	Fecha: 03/02/2009

COCA CODO SINCLAIR

AUDITORIA DE GESTIÓN
Gerencia Técnica: Fiscalización
Calificación del Riesgo
Ref. P/T: ET-PT

Calificación del Riesgo:

CR: Calificación del Riesgo
CT: Calificación Total
PT: Ponderación Total

$$CR: \frac{CT \times 100}{PT}$$

Nivel de Riesgo

$$CR: \frac{92 \times 100}{120}$$

CR: 76.67

COLOR	RANGO	RIESGO	CONFIANZA
ROJO	15% - 50%	Alto	Bajo
NARANJA	51% - 59%	Mo. Alto	Mo. Bajo
AMARILLO	60% - 66%	Mo. Moderato	Mo. Moderado
VERDE	67% - 75%	Mo. Bajo	Mo. Alta
AZUL	76% - 95%	Bajo	Alta

Nivel de Riesgo:
Nivel de Confianza:

BAJO
ALTA

Elab. Por: A.P.A.CH	Fecha: 04/02/2009
Sup. Por: A.A.A.A	Fecha: 04/02/2009

COCA CODO SINCLAIR

AUDITORIA DE GESTIÓN

Gerencia Técnica: Fiscalización

Entrevista a fiscalizador acerca de funciones asignadas

Ref. P/T: ET-PT

FISCALIZADOR

Nombre: Isabel Carrillo
Edad: 50 años
Tiempo de cargo: 7 meses

Funciones que realiza:

Luego de la entrevista se pudo determinar que la fiscalizadora realiza las siguientes funciones:

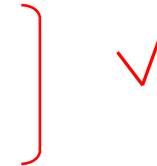
- ✓ Controlar las obras en el sitio de las construcciones conforme a planos y especificaciones técnicas.
- ✓ Realizar la implantación de la obra, y comprobar los rubros a ejecutarse, comunicando oportunamente los cambios que fuesen necesarios realizar.
- ✓ Realizar el borrador de las memorias de cálculo, asesorar al contratista sobre la elaboración de las planillas y elaborar los reajustes de precios.
- ✓ Interviene como delegado u observador en las liquidaciones y peritajes de los contratos.
- ✓ Elaborar los informes mensuales o cuando se requiera de los avances de obra, de los cronogramas de trabajo



Instructivo de Fiscalización de la Compañía

FISCALIZADOR:

Nombre: Isabel Carrillo
Formación Profesional: Topógrafa. Universidad Central del Ecuador
Experiencia: 14 años en actividades de fiscalización, empresas públicas.



Marcas de Auditoría:



Tomando de los registros del área de Desarrollo Organizacional

Observaciones:

1. Por la formación personal que posee esta persona, no puede ejercer la responsabilidad de FISCALIZADOR, ya que según el instructivo de fiscalización ANEXO 3.1, en roles y responsabilidades, COCASINCLAIR, determina que el fiscalizador debe poseer la formación profesional de INGENIERO CIVIL O ARQUITECTO. La experiencia es el único respaldo técnico pero no cumple la normativa vigente del instructivo.
2. Dentro de las hojas de vida de los colaboradores no constan cursos de actualización informática para el manejo de programas de fiscalización como lo es el caso de la actualización del programa AUTO CAD, esto se da por la inexistencia de planificación de cursos o seminarios de capacitación de la empresa.

Elab. Por: A.P.A.CH	Fecha: 04/02/2009
Sup. Por: A.A.A.A	Fecha: 04/02/2009

COCA CODO SINCLAIR

AUDITORIA DE GESTION

Asesoría Jurídica: Patrocinio Judicial

Lista de Verificación

Ref. P/T: ET-PT

LISTA DE VERIFICACION

SUFICIENCIA

AUDITORIA: INTERNA No1
FECHA: Miércoles 4 de febrero del 2009
AUDITADO: Iván Armendáriz
AREA/UNIDAD: Asesoría Jurídica
PROCESOS: Patrocinio Judicial
Hora: 14:00 a 16:00

#	Pregunta	SI	NO	N/A	CALCULO		Observaciones
					Calif.	Pond.	
1	Conoce la Política de Calidad y como aplica en su trabajo		x		0	10	No tienen definida la política de calidad, sólo trabajan con el concepto de calidad, más no llevan indicadores de medición
2	Sabe quién es su cliente Interno en su proceso que desempeña	x			9	10	Todas las subgerencias que necesiten de patrocinio judicial
3	Sabe quién es su cliente externo en su proceso	x			10	10	Para el tema de fiscalizaciones y construcciones de obra el cliente externo, son los contratistas, y demás personal que recibe beneficios del patrocinio judicial

4	Sabe quien es el proveedor para la realización de su proceso	x			8	10	Áreas que solicitan patrocinio judicial, y los diferentes contratos y avances de obra de los contratistas, así como también el resto de sub. gerencias.
5	Garantiza la satisfacción del cliente, como?	x			9	10	A través del buen uso de las leyes que rigen la institución en casos internos, y externamente con las leyes y normas ecuatorianas para el sector que pertenece la compañía
6	Maneja registros en su proceso, y cuáles son?	x			5	5	Registros para contratos de pagos, para garantías e informes mensuales para la gerencia general
7	Se encuentran claramente definidas y constan por escrito las líneas de autoridad y responsabilidad		x		4	10	Conoce por el tiempo de trabajo más no sabe si se encuentran por escrito, afirma que el no a legalizado ningún documento, solo el conoce el flujograma estructural, pero no instructivo de funciones de la compañía.
8	Existe una adecuada segregación de funciones		x		5	10	Falta de equipo de asesores legales dentro de su área, falta de recursos humanos, el proceso de contratación de personal no es eficiente.
9	Realiza mejoras en su procesos cuales?	x			5	10	A través de su experiencia trata de capacitar al máximo al personal con el que cuenta, pero no lo hace formalmente.
10	¿Contempla su proceso un plan de contingencia y reemplazos?		x		6	10	Hay un reemplazo pero la falta de experiencia laboral, hace que no sea tan eficiente.
11	Los colaboradores del área conocen los objetivos y metas de la compañía		x		3	10	No se ha realizado la difusión de la planificación estratégica de la compañía, todos se manejan con objetivos que se han planteado dentro de la asesoría jurídica.

12	Tiene el proceso flujodiagramado	x			5	10	Los procesos jurídicos solo los tienen a manera de instructivos en los cuales no constan flujogramas.
13	Los canales de comunicación en su proceso son los adecuados	x			5	5	Aunque no es de manera formal, la comunicación es directa y cualquier funcionario recibe la atención debida en sus necesidades.
					74	120	

AUDITOR:

- Falta de recurso humano para conformar un buen equipo de patrocinio judicial.
- Falta de información de la Planificación Estratégica, objetivos independientes, los cuales no se encaminan a cumplir la MISIÓN de la Compañía.
- Realizar capacitaciones al personal de la Compañía.
- No poseen indicadores de gestión

Elab. Por: A.P.A.CH	Fecha: 04/02/2009
Sup. Por: A.A.A.A	Fecha: 04/02/2009

COCA CODO SINCLAIR

AUDITORIA DE GESTIÒN

Asesoría Jurídica: Patrocinio Judicial

Calificación del Riesgo

Ref. P/T: ET-PT

Calificación del Riesgo:

$$CR: \frac{CT \times 100}{PT}$$

CR: Calificación del Riesgo

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

Nivel de Riesgo

$$CR: \frac{74 \times 100}{120}$$

$$CR: 61,67$$

COLOR	RANGO	RIESGO	CONFIANZA
ROJO	15% - 50%	Alto	Bajo
NARANJA	51% - 59%	Mo. Alto	Mo. Bajo
AMARILLO	60% - 66%	Mo. Moderato	Mo. Moderado
VERDE	67% - 75%	Mo. Bajo	Mo. Alta
AZUL	76% - 95%	Bajo	Alta

Nivel de Riesgo:

Mo. Moderado

Nivel de Confianza:

Mo. Moderado

Elab. Por: A.P.A.CH Fecha: 04/02/2009

Sup. Por: A.A.A.A Fecha: 04/02/2009

COCA CODO SINCLAIR

AUDITORIA DE GESTIÒN

Asesoría Jurídica: Contratación de Servicios 2008

Aplicación de Indicador de Gestión

Ref. P/T: ET-PT

El indicador de gestión aplicado se realizó a través de un formato sugerido y aprobado por el Sistema de Gestión de Calidad, y sugerido por el auditor para implementarse en la Compañía.

Código	ASESORÍA JURÍDICA			
Versión: 01	FICHA INDICADOR DE GESTIÓN			
INDICADOR				
Proceso: Patrocinio Judicial (Contratación de servicios)			Registro: ANEXO ET-PT.C5.1	
Responsable: Ivàn Armendáriz				
CLASE DE INDICADOR				
EFICIENCIA <input checked="" type="checkbox"/>		EFICACIA <input type="checkbox"/>		
NOMBRE DEL INDICADOR				
Contratos elaborados en el 2008				
DEFINICIÒN (Que significa)				
Elaboración de contratos de servicios ejecutados				
OBJETIVO (Para que sirve)				
Medir la efectividad de la celebración de contratos planificados en el 2008				
FUENTE			ESTANDAR	
ANEXO ET-PT.C5.1			Planificación de 320 contratos	
UNIDAD DE MEDIDA		TENDENCIA		FRECUENCIA
Porcentaje <input checked="" type="checkbox"/>		Creciente <input checked="" type="checkbox"/>		RECOLECCIÒN
Tiempo <input type="checkbox"/>		Estable <input type="checkbox"/>		Anual
Otro: <input type="checkbox"/>		Decreciente <input type="checkbox"/>		REVISIÒN
				Anual
FÒRMULA DE CÁLCULO				
$\frac{262}{320} \times 100$				
<div style="background-color: #00FF00; padding: 5px; display: inline-block; border: 1px solid black;">81.88%</div>				

Cuadro No. 02 Indicador Jurídico



Interpretación:

El 81.88% representa el número de contratos celebrados contra el total de los contratos de servicios planificados en base a reuniones del Comité de Contrataciones y de la planificación presupuestaria a inicios del año 2008, celebrados para satisfacer las diferentes necesidades administrativas, técnicas, y financieras, es decir este índice es favorable tomando en cuenta que se ha tratado de realizar las contrataciones necesarias en servicios para el cumplimiento del trabajo y objetivos de la Compañía.

Sin embargo en temas de contratación de personal no existen las contrataciones que se han planificado, es por eso la carga de trabajo de algunos de los funcionarios, y la existencia de un mal manejo del recurso humano, se hace necesario la creación de un departamento de Recursos Humanos, dentro del presupuesto y contratación de personal.

Elab. Por: A.P.A.CH	Fecha: 04/02/2009
Sup. Por: A.A.A.A	Fecha: 04/02/2009

COCA CODO SINCLAIR

AUDITORIA DE GESTIÓN

Asesoría de Comunicación: Comunicación Interna

Lista de Verificación

Ref. P/T: ET-PT

LISTA DE VERIFICACIÓN

SUFICIENCIA

AUDITORIA: INTERNA No1
FECHA: Martes 3 de febrero del 2009
AUDITADO: Olga Aristizabal
AREA/UNIDAD: Asesoría de Comunicación
PROCESOS: Comunicación Interna
Hora: 14:00 a 16:00

#	Pregunta	SI	NO	N/A	CALCULO		Observaciones
					Calif.	Pond.	
1	Conoce la Política de Calidad y como aplica en su trabajo		x		0	10	No tienen definida la política de calidad, sólo trabajan con el concepto de calidad, más no llevan indicadores de medición
2	Sabe quién es su cliente Interno en su proceso que desempeña	x			10	10	Todos los funcionarios de la Compañía, a los cuales se debe informar, comunicados de las diferentes gerencias.
3	Sabe quién es su cliente externo en su proceso			x	0	0	No aplica la comunicación interna

4	Sabe quien es el proveedor para la realización de su proceso	x			8	10	Los comunicados e informes de las diferentes gerencias que el personal debe conocer.
5	Garantiza la satisfacción del cliente, como?		x		0	10	Es necesario tener indicadores para medir la satisfacción de clientes. Se sugiere encuestas
6	Maneja registros en su proceso, y cuáles son?	x			5	5	Se registran los comunicados y se realiza la hemeroteca de la Compañía
7	Se encuentran claramente definidas y constan por escrito las líneas de autoridad y responsabilidad		x		2	10	Solo se conocen estos delineamientos por experiencia. No tienen un manual de funciones.
8	Existe una adecuada segregación de funciones		X		0	10	La asesoría de comunicación solo cuenta con un recurso, tiene mucha carga de trabajo.
9	Realiza mejoras en su procesos cuales?		x		1	10	Se necesita mejorar el equipo de trabajo, adquisición de cámaras digitales y transporte.
10	¿Contempla su proceso un plan de contingencia y reemplazos?		X		0	10	Falta de recurso humano, no tiene reemplazo, ni una persona que conozca del proceso de comunicación
11	Los colaboradores del área conocen los objetivos y metas de la compañía	x			4	10	La única persona sabe los objetivos y metas de la compañía por ser la encargada de verificar la redacción de estos puntos
12	Tiene el proceso flujodiagramado		x		5	10	El proceso de comunicación interna solo se encuentra narrada en un instructivo
13	Los canales de comunicación en su proceso son los adecuados	x			5	5	Es la encargada de que la comunicación sea más horizontal
					40	110	



AUDITOR:

- Falta de recurso humano para apoyo y reemplazo de la única persona de la Compañía.
- Falta de equipo de comunicación para ofrecer mejor servicio.
- Diagramar el proceso
- No tiene indicadores de satisfacción del cliente, se recomienda el uso de encuestas a nivel interno, acerca de la necesidad de queja de los funcionarios de la Compañía.

Elab. Por: A.P.A.CH	Fecha: 03/02/2009
Sup. Por: A.A.A.A	Fecha: 03/02/2009

COCA CODO SINCLAIR

AUDITORIA DE GESTIÓN

Asesoría de Comunicación: Comunicación Interna

Calificación del Riesgo

Ref. P/T: ET-PT

Calificación del Riesgo:

$$CR: \frac{CT \times 100}{PT}$$

CR: Calificación del Riesgo

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

Nivel de Riesgo

$$CR: \frac{40 \times 100}{110}$$

$$CR: 36.36$$

COLOR	RANGO	RIESGO	CONFIANZA
ROJO	15% - 50%	Alto	Bajo
NARANJA	51% - 59%	Mo. Alto	Mo. Bajo
AMARILLO	60% - 66%	Mo. Moderato	Mo. Moderado
VERDE	67% - 75%	Mo. Bajo	Mo. Alta
AZUL	76% - 95%	Bajo	Alta

Nivel de Riesgo:

Alto

Nivel de Confianza:

Bajo

Elab. Por: A.P.A.CH Fecha: 03/02/2009

Sup. Por: A.A.A.A Fecha: 03/02/2009

COCA CODO SINCLAIR

AUDITORIA DE GESTIÒN

Asesoría de Comunicación: Comunicación Interna
Entrevista a funcionario de Comunicación Interna
Ref. P/T: ET-PT

COMUNICACIÒN EXTERNA

Nombre: Olga Aristizabal
Edad: 40 años
Tiempo de cargo: 5 meses

Funciones que realiza:

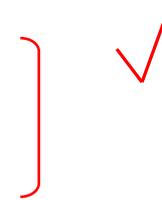
Luego de la entrevista se pudo determinar que la funcionaria Gerente de esta asesoría realiza las siguientes funciones:

- ✓ Campañas de difusión de actividades de la Compañía a través de:
 - Prensa
 - Publicidad
 - Eventos



Instructivo de Comunicación Externa de la Compañía

Nombre: Olga Aristizabal
Formación Profesional: Ingeniera en Diseño Grafico y Publicidad, SEK
Experiencia: 12 años en actividades de marketing.



Actividades:

- ✓ Conoce de objetivo, alcance, políticas, responsabilidades y actividades que se encuentran en el instructivo **ANEXO 3.6.**

Marcas de Auditoría:

- ✓ Tomado de los registros del área de Desarrollo Organizacional

Observaciones:

1. Conoce de sus responsabilidades de su proceso, pero solo a ejecutado el proceso de difusión de noticias en la página de la Compañía, pero los procesos de cobertura de obras para respaldo de las inauguraciones no se ha efectuado, por falta de personal que de soporte a estos procesos, es la única persona que maneja esta asesoría.
2. Solo se han realizado envíos de información para la prensa, y solo se tiene registros de estos envíos en el buzón de salida del correo del funcionario responsable.
3. Se necesita personal humano: un camarógrafo, relacionista público, editor multimedia, y una secretaria.
4. Recursos como cámaras y videograbadoras, y demás implementos para manejar esta asesoría de manera eficiente.

Elab. Por: A.P.A.CH	Fecha: 03/02/2009
Sup. Por: A.A.A.A	Fecha: 03/02/2009

COCA CODO SINCLAIR

AUDITORIA DE GESTIÒN

Sub. Gerencia Administrativa: Contratación de Recursos Humanos

Lista de Verificación

Ref. P/T: ET-PT

LISTA DE VERIFICACIÒN

SUFICIENCIA

AUDITORIA: INTERNA No1
FECHA: Martes 3 de febrero del 2009
AUDITADO: Diego Cadena
AREA/UNIDAD: Sub. Gerencia Administrativa
PROCESOS: Contratación de Recursos Humanos
Hora: 12:00 a 14:00

#	Pregunta	SI	NO	N/A	CALCULO		Observaciones
					Calif.	Pond.	
1	Conoce la Política de Calidad y como aplica en su trabajo		x		0	10	No tienen definida la política de calidad, sólo trabajan con el concepto de calidad, más no llevan indicadores de medición
2	Sabe quién es su cliente Interno en su proceso que desempeña	X			9	10	Las gerencias satisfechas de cumplimiento de vacantes de puesto solicitadas.
3	Sabe quién es su cliente externo en su proceso	x			8	10	Atención eficiente de las personas o contratistas que acuden a la compañía a realizar algún tipo de trámite.

4	Sabe quien es el proveedor para la realización de su proceso	x			9	10	Las necesidades de recurso humano de las demás gerencias
5	Garantiza la satisfacción del cliente, como?		x		2	10	Es necesario tener una evaluación del desempeño del personal para verificar y medir el rendimiento del mismo
6	Maneja registros en su proceso, y cuáles son?		x		1	5	La contratación de personal debe ser parte de un departamento de Recursos Humanos dentro de la Sub. Gerencia Administrativa para tener una mejor organización.
7	Se encuentran claramente definidas y constan por escrito las líneas de autoridad y responsabilidad		x		4	10	Solo se conocen estos delineamientos por experiencia. No tienen un manual de funciones.
8	Existe una adecuada segregación de funciones		x		0	10	Este funcionario es el encargado de muchos procesos, debería tener una persona más en sus labores diarias.
9	Realiza mejoras en su procesos cuales?		x		2	10	Se necesita mejorar el equipo de trabajo.
10	¿Contempla su proceso un plan de contingencia y reemplazos?		x		1	10	Falta de recurso humano, no tiene reemplazo, ni una persona que conozca del proceso de contratación, solo la Gerente.
11	Los colaboradores del área conocen los objetivos y metas de la compañía		x		1	10	La única persona sabe los objetivos y metas de la compañía por ser la encargada de la Planificación Estratégica.
12	Tiene el proceso flujodiagramado	x			5	10	Existe un instructivo que no ha sido difundido, esta diagramado.
13	Los canales de comunicación en su proceso son los adecuados		x		2	5	Falta de comunicación con la Gerencia General
					44	120	



AUDITOR:

- Falta de recurso humano para apoyo y reemplazo en el proceso de Contratación de Personal.
- Difundir el instructivo de contratación del personal a toda la Compañía INTRANET.
- Crear el departamento de Recursos Humanos dentro de la Sub. Gerencia Administrativa para poder tener una mejor organización del personal y manejar otros procesos para mejorar la calidad del recurso humano.
- Poner en ejecución de manera inmediata el capítulo II y III del Reglamento Internos de Trabajo de la Compañía. **ANEXO 1.1**

Elab. Por: A.P.A.CH	Fecha: 03/02/2009
Sup. Por: A.A.A.A	Fecha: 03/02/2009

COCA CODO SINCLAIR

AUDITORIA DE GESTIÒN

Sub. Gerencia Administrativa: Contratación de Recursos Humanos

Calificación del Riesgo

Ref. P/T: ET-PT

Calificación del Riesgo:

$$\text{CR: } \frac{\text{CT} \times 100}{\text{PT}}$$

CR: Calificación del Riesgo

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

Nivel de Riesgo

$$\text{CR: } \frac{44 \times 100}{120}$$

$$\text{CR: } 36.66$$

COLOR	RANGO	RIESGO	CONFIANZA
ROJO	15% - 50%	Alto	Bajo
NARANJA	51% - 59%	Mo. Alto	Mo. Bajo
AMARILLO	60% - 66%	Mo. Moderato	Mo. Moderado
VERDE	67% - 75%	Mo. Bajo	Mo. Alta
AZUL	76% - 95%	Bajo	Alta

Nivel de Riesgo:

Alto

Nivel de Confianza:

Bajo

Elab. Por: A.P.A.CH	Fecha: 03/02/2009
Sup. Por: A.A.A.A	Fecha: 03/02/2009

COCA CODO SINCLAIR

AUDITORIA DE GESTIÒN

Sub. Gerencia Administrativa: Adquisiciones

Entrevista a funcionario de Adquisiciones

Ref. P/T: ET-PT

ADQUISICIONES

Nombre: Diego Cadena

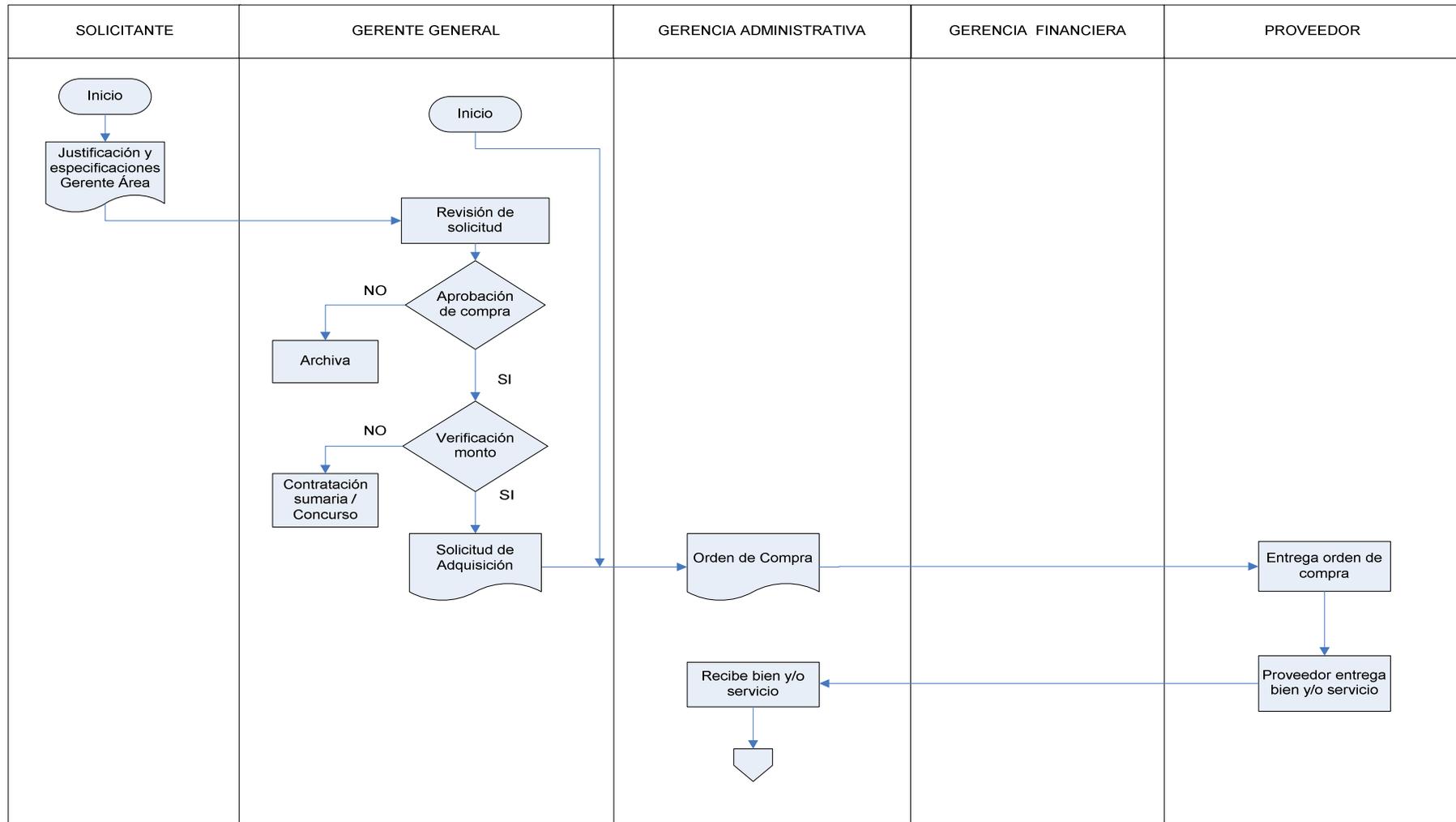
Edad: 37 años

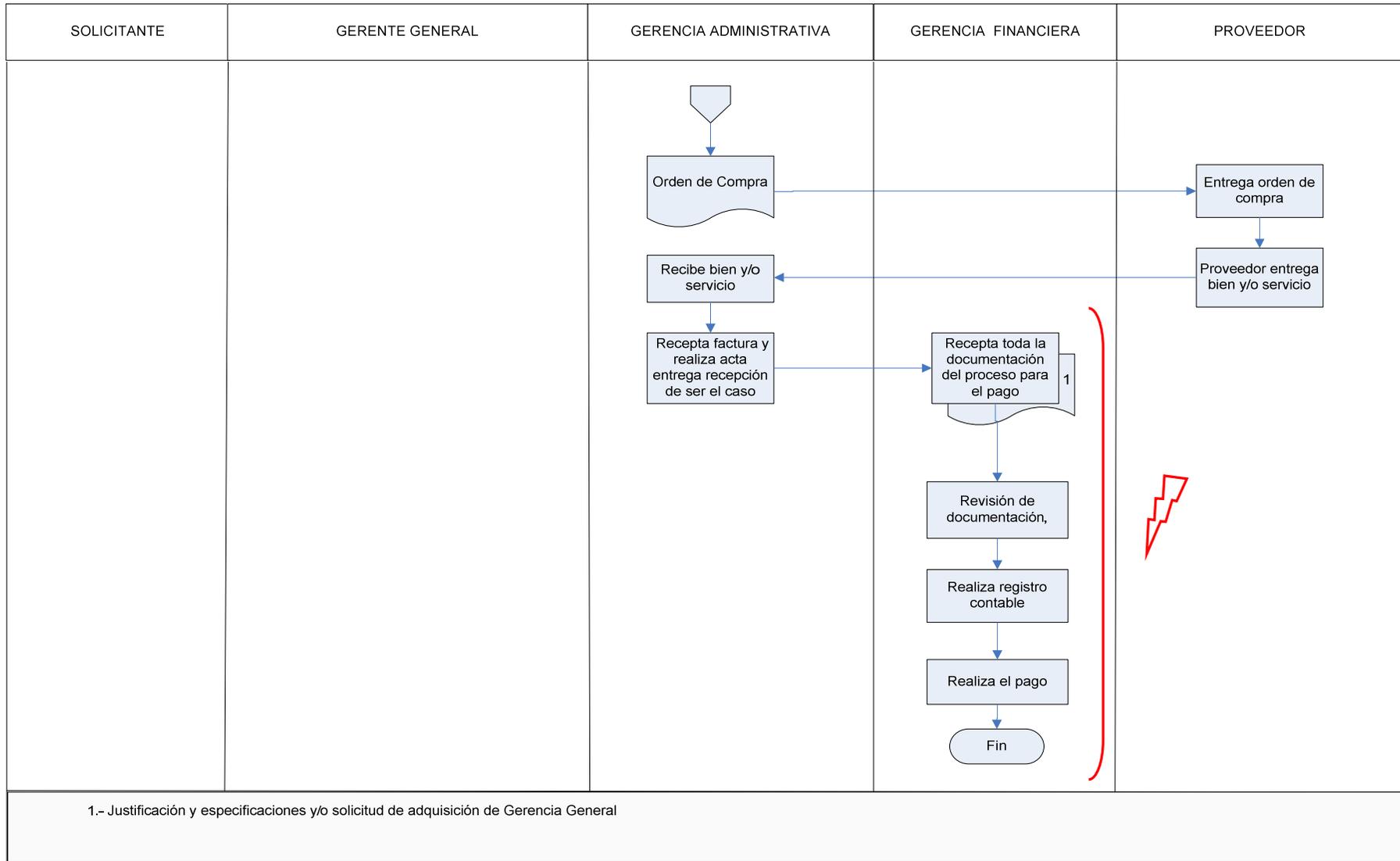
Tiempo de cargo: 9 meses

Funciones que realiza:

El funcionario Jefe de Desarrollo Organizacional de la Sub. Gerencia Administrativa maneja los diferentes tipos de adquisiciones, estos flujogramas serán revisados y constatados con el reglamento de adquisiciones de la Compañía. **ANEXO 1.4**

CONTRATACIÓN DIRECTA







CONTRATACIÒN DIRECTA

- La Gerencia Financiera no existe, la Sub. Gerencia Administrativa es la encargada de estos procesos financieros, esto hace que no exista un control interno y las autorizaciones que se necesitan para el buen manejo del recurso financiero.
- El proceso es ágil y no burocrático.
- Concuerta con el Capítulo II del reglamento de adquisición.

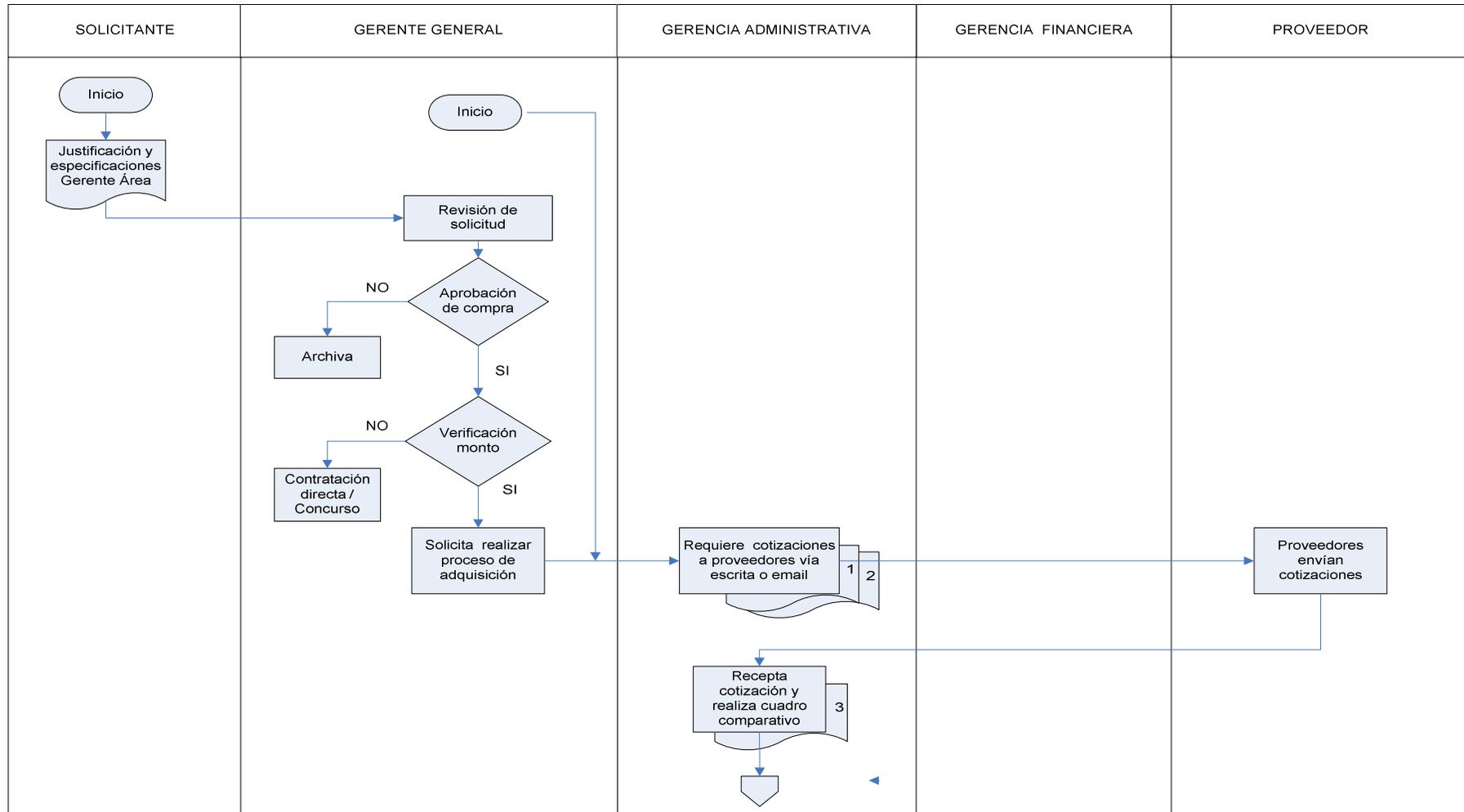
MARCAS DE AUDITORÌA

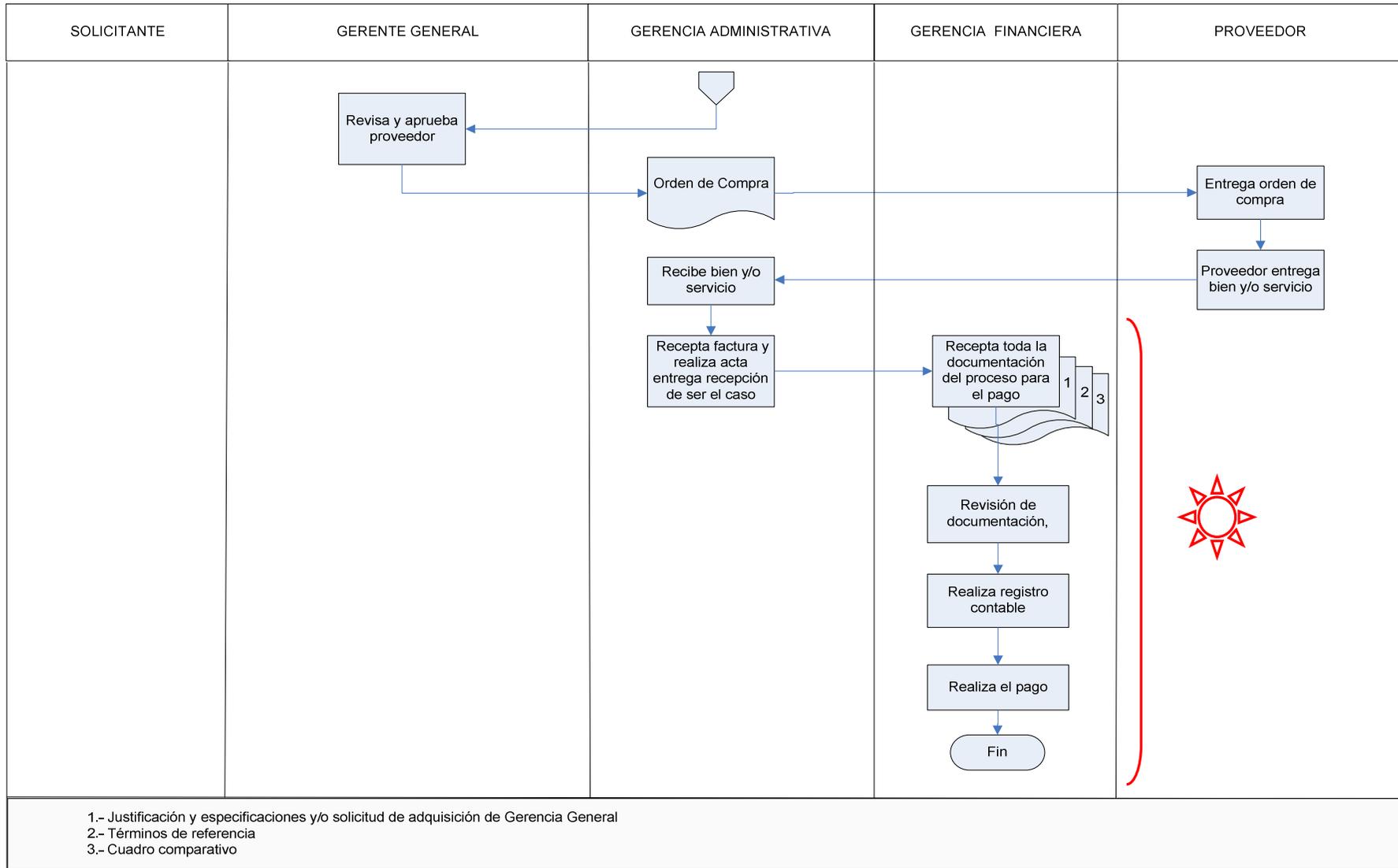


Procesos financieros pero no pertenecen a la Sub. Gerencia Administrativa, no posee controles internos.

Elab. Por: A.P.A.CH	Fecha: 04/02/2009
Sup. Por: A.A.A.A	Fecha: 04/02/2009

CONTRATACIÓN SUMARIA







CONTRATACIÒN SUMARIA

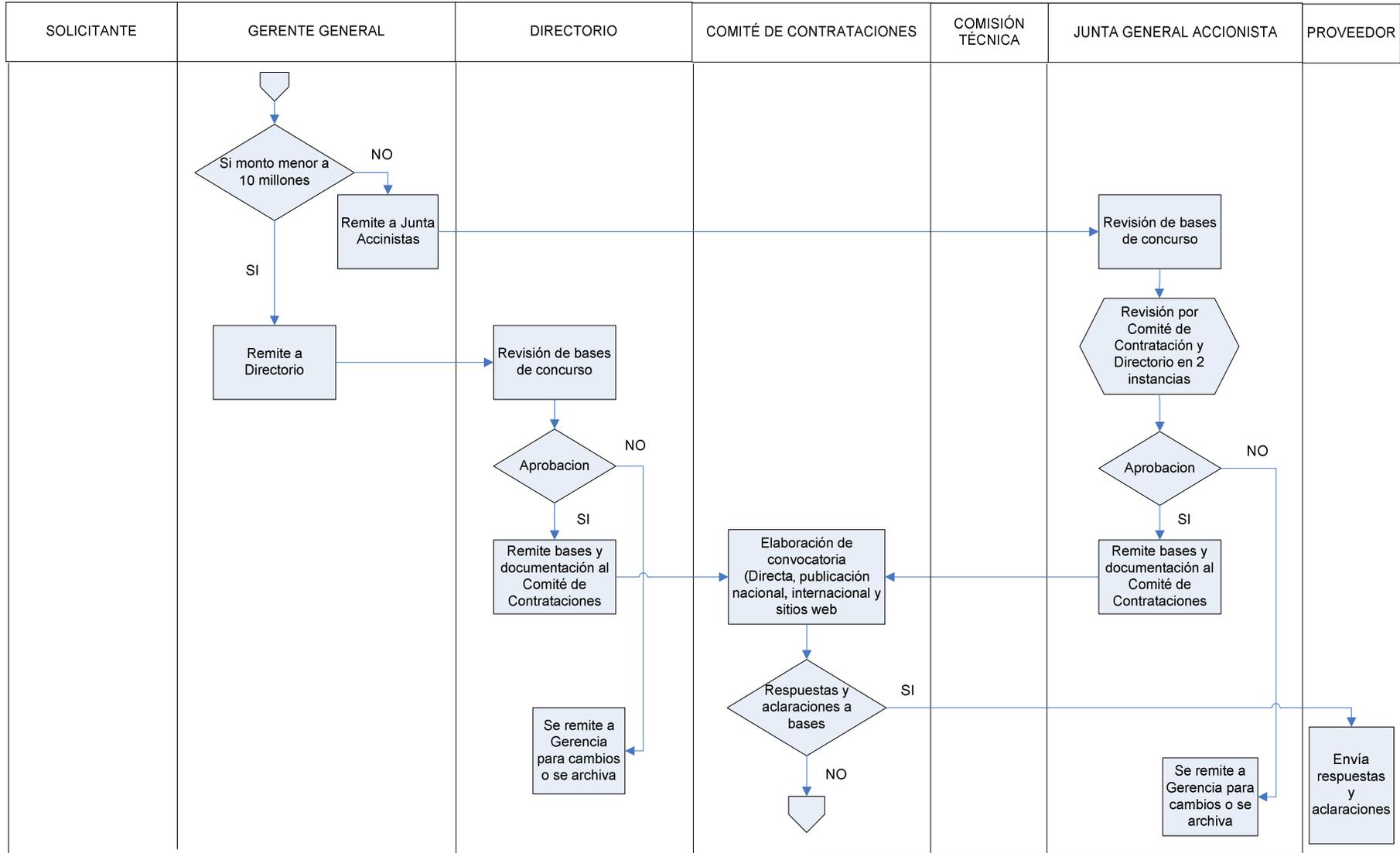
- La Gerencia Financiera no existe, la Sub. Gerencia Administrativa es la encargada de estos procesos financieros, esto hace que no exista un control interno y las autorizaciones que se necesitan para el buen manejo del recurso financiero.
- El proceso es ágil y no burocrático.
- Control Interno de adquisiciones de contratación sumaria a través de 3 cotizaciones.
- Concuenda con el Capítulo III del reglamento de adquisición.

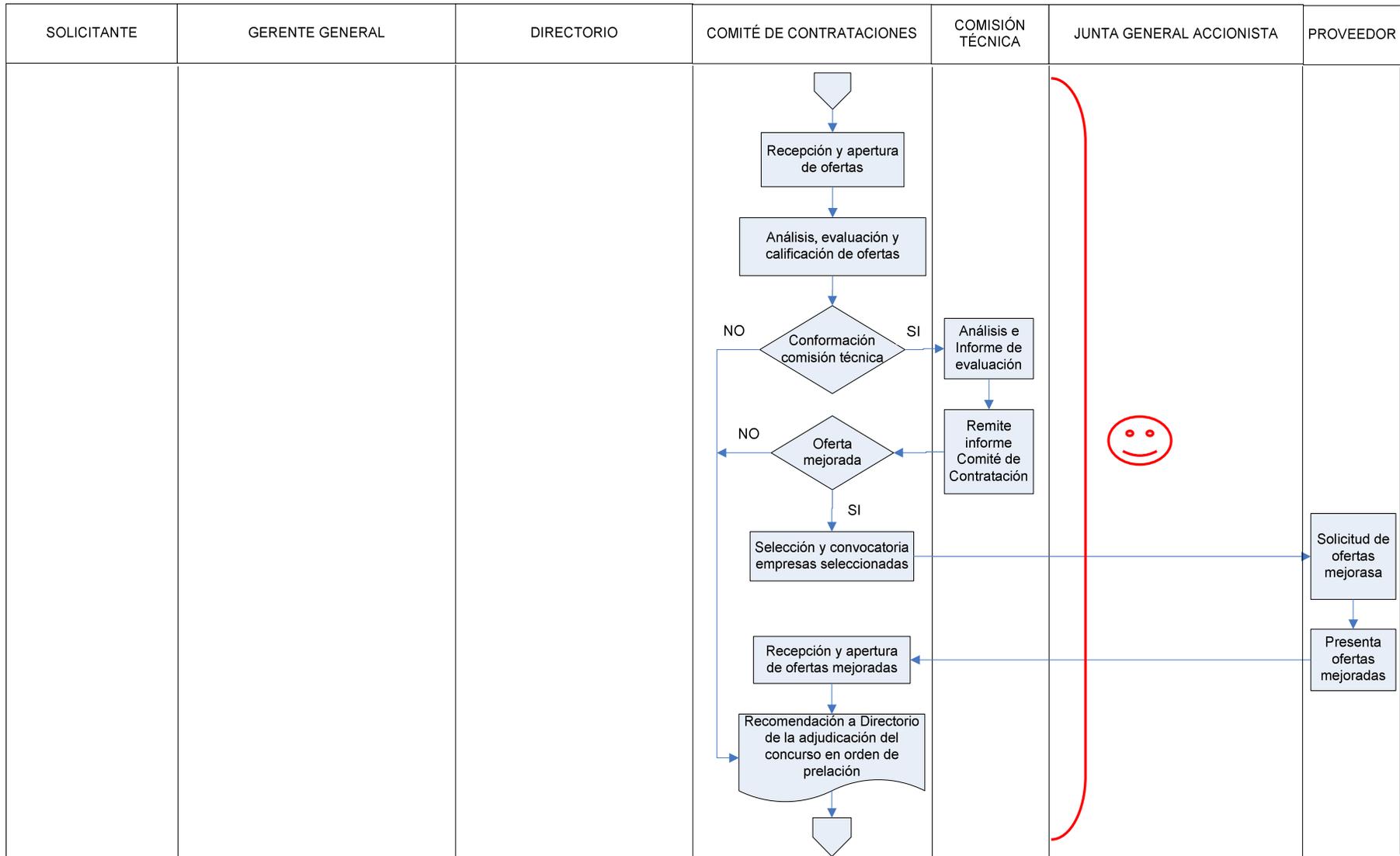
MARCAS DE AUDITORIA

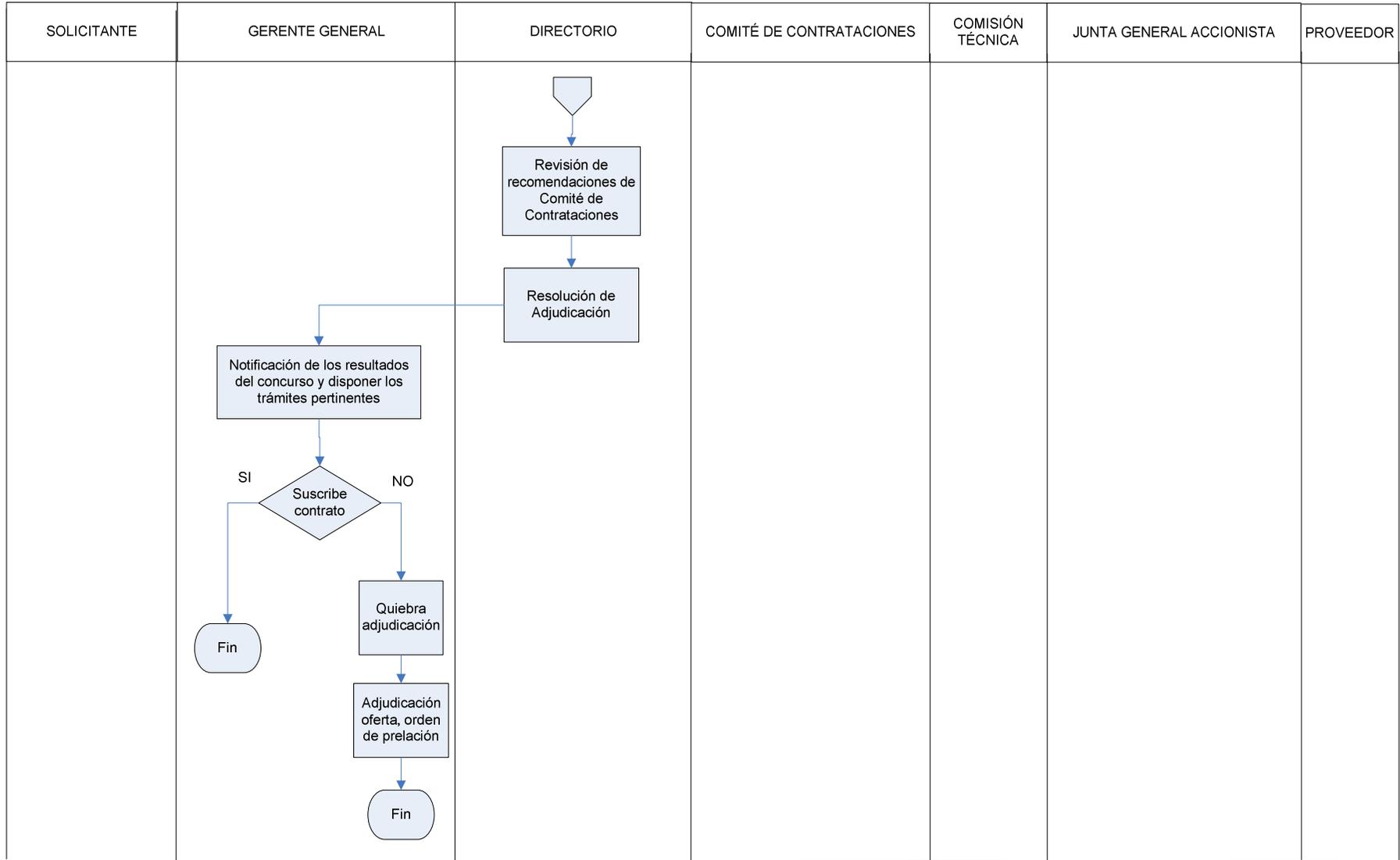


Procesos financieros pero no pertenecen a la Sub. Gerencia Administrativa, no posee controles internos.

Elab. Por: A.P.A.CH	Fecha: 04/02/2009
Sup. Por: A.A.A.A	Fecha: 04/02/2009









CONTRATACIÒN CONCURSO

- El proceso es ágil y no burocrático.
- Se realiza la el estudio de la Ley de Contratación Pública.
- Concuerta con el Capítulo IV del reglamento de adquisición.

MARCAS DE AUDITORIA



Buenos controles internos Comité de Contratación, Comisión Técnica, Junta General de Accionistas.

Elab. Por: A.P.A.CH	Fecha: 04/02/2009
Sup. Por: A.A.A.A	Fecha: 04/02/2009



INFORME RELACIONADO CON LA APLICACIÓN DE LA LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

Este análisis se lo toma como parte de la auditoría ya que el proceso de adquisiciones se encontraba en conflicto si basarse en la Ley de Contratación Pública o el Reglamento de Adquisiciones y leyes del sector privado.

Se contó con la participación de:

Ing. Ángel Naranjo Pastor	GERENTE GENERAL
Dr. Iván E. Armendáriz J.	ASESOR JURÍDICO
Ing. Diego Cadena	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
Sr. Andrés Almeida	AUDITOR

CONCLUSIONES SOBRE LA NATURALEZA JURIDICA DE COCASINCLAIR S.A.

- a) La compañía COCA CODO SINCLAIR S.A. COCASINCLAIR fue constituida mediante escritura pública otorgada el 7 de febrero del 2008, ante el Notario Décimo Séptimo del Cantón Quito, Dr. Remigio Poveda Vargas, e inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Quito, el 18 de febrero del 2008;
- b) La compañía COCASINCLAIR es una sociedad anónima cuyo capital está dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente hasta el monto de sus acciones;
- c) La compañía COCASINCLAIR es una compañía que tiene como accionistas a la Compañía de Generación Termopichincha S.A. (70%); y, a la Compañía Energía Argentina ENERSA S.A. (30%);
- d) Por su conformación accionaria, la compañía COCASINCLAIR puede ser comparada, en su naturaleza jurídica con otras compañías como TERMOPICHINCHA S.A., TELECSA S.A., ANDINATEL S.A., PACIFICTEL S.A., entre otras;



- e) La PGE en varios pronunciamientos ha determinado la naturaleza jurídica de las compañías similares a COCASINCLAIR S.A., como privada, y por tanto se regirá por la normativa del sector privado;
- f) La compañía COCASINCLAIR, por su naturaleza jurídica, no está inmersa en el artículo 118 de la Constitución, que enumera cuáles han de entenderse por Instituciones del Estado;
- g) Por su parte, el artículo 41 del Reglamento de la Ley del Sector Eléctrico, radica la competencia del CONELEC, como único organismo que en representación del Estado, otorgará concesiones, permisos o licencias a personas jurídicas constituidas o domiciliadas en el Ecuador con capacidad técnica y financiera para prestar el servicio público de transmisión o distribución y comercialización, o ejercer la actividad de generación de energía eléctrica, de conformidad con lo establecido en la ley; y,
- h) De los antecedentes expuestos y tomando en consideración la naturaleza jurídica de la compañía COCASINCLAIR, ésta encuadra con lo establecido en el artículo 26 de la LRSE, que textualmente dispone:

“... La generación, transmisión o distribución de energía eléctrica será realizada por compañías autorizadas, y establecidas en el país, de conformidad con esta Ley y la de Compañías. Las compañías a las que se refiere esta disposición, independientemente de su estructura accionaría, se someterán para todos los efectos, incluyendo el tributario y el laboral, al régimen legal aplicable para las personas jurídicas de derecho privado”.

LEY ORGANICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACION PÚBLICA

El Artículo 2.- **Régimen Especial**, de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, dice: *“Se someterán a la normativa específica que para el efecto dicte el Presidente de la República en*



el Reglamento General a esta Ley, bajo criterios de selectividad, los procedimientos precontractuales de las siguientes contrataciones:

9. Los que celebran las instituciones del sistema financiero y de seguros en las que el Estado o sus instituciones son accionistas únicos o mayoritarios; y, los que celebren las subsidiarias de derecho privado de las empresas estatales o públicas o de las sociedades mercantiles de derecho privado en las que el Estado o sus instituciones tengan participación accionaria o de capital superior al cincuenta (50%) por ciento, *exclusivamente para actividades específicas en sectores estratégicos definidos por el Ministerio del Ramo*”

- En aplicación de lo dispuesto en la norma referida, las actividades de la Compañía COCASINCLAIR S.A., se circunscriben dentro de la norma legal transcrita, es decir la excepción o Régimen Especial, referido en el ordinal 9 del Artículo 2 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública;
- Por consiguiente, y en aplicación de lo dispuesto en el ordinal 9 del artículo, la Compañía Hidroeléctrica Coca Codo Sinclair remitió al señor Ministro de Electricidad y Energía Renovable el Oficio No. GG-08-159 de 12 de septiembre de 2008, en virtud del cual se solicita que dicho Ministerio defina al Proyecto Hidroeléctrico Coca Codo Sinclair, como sector estratégico, lo cual permitirá a la Compañía, contar con procedimientos dinámicos que le permitan concluir el Proyecto dentro de los cronogramas establecidos.

El señor Presidente Constitucional de la República, en ejercicio de las atribuciones que le confiere el numeral 5 del artículo 171 de la Constitución Política, expidió el Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, que se encuentra publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 399 de 8 de agosto de 2008, cuyo artículo 2, referente al Régimen Especial, dice:



“Artículo 2.- Régimen Especial.- Para los procesos de contratación señalados en el Art. 2 de la Ley, la máxima autoridad de la entidad contratante, de considerar de manera motivada que no pueden aplicarse los procedimientos precontractuales previstos en dicho cuerpo legal, determinará los procedimientos especiales que se observarán para la selección de los proveedores y para la celebración de los contratos respectivos, de acuerdo a los criterios determinados en los Pliegos.”

Contando con la definición de sector estratégico al Proyecto Hidroeléctrico Coca Codo Sinclair, por parte del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, la Compañía, con fundamento en lo que dispone el Art. 2 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, puede expedir los procedimientos especiales que la máxima autoridad de la empresa determine para el efecto.

Elab. Por: A.P.A.CH	Fecha: 05/02/2009
Sup. Por: A.A.A.A	Fecha: 05/02/2009

COCA CODO SINCLAIR

AUDITORIA DE GESTIÒN

Sub. Gerencia Administrativa: Sistemas e Informática

Lista de Verificación

Ref. P/T: ET-PT

LISTA DE VERIFICACIÒN

SUFICIENCIA

AUDITORIA: INTERNA No1
FECHA: Miércoles 4 de febrero del 2009
AUDITADO: Jaime Meza
AREA/UNIDAD: Sub. Gerencia Administrativa
PROCESOS: Sistemas e Informática
Hora: 09:00 a 11:00

#	Pregunta	SI	NO	N/A	CALCULO		Observaciones
					Calif.	Pond.	
1	Conoce la Política de Calidad y como aplica en su trabajo		x		0	10	No tienen definida la política de calidad, sólo trabajan con el concepto de calidad, más no llevan indicadores de medición
2	Sabe quién es su cliente interno en su proceso que desempeña	x			10	10	Todos los funcionarios de la Compañía, en soporte a usuarios, mantenimiento, capacitación, asesoramiento de adquisición de hardware y software.
3	Sabe quién es su cliente externo en su proceso	x			10	10	El buen funcionamiento de computadores para atención eficiente de los clientes o personal que pida información del proyecto.

4	Sabe quien es el proveedor para la realización de su proceso	x			10	10	Solicitud de necesidades e inquietudes tecnológicas de las diferentes gerencias, y adquisiciones de equipo informático de la Compañía.
5	Garantiza la satisfacción del cliente, como?		x		6	10	No tiene indicadores, pero lo hace de manera verbal, es decir acude a cada funcionario acerca de la satisfacción del equipo que se le entrego o la capacitación que se le dio sobre cualquier tema informático
6	Maneja registros en su proceso, y cuáles son?		x		2	5	Solo archiva las solicitudes y oficios que se le envían con la finalidad de cumplir dichas capacitaciones, adquisiciones y soporte a los usuarios.
7	Se encuentran claramente definidas y constan por escrito las líneas de autoridad y responsabilidad		x		7	10	Las funciones de este funcionario las tiene claras pero de toda la empresa no, sugiere poner todos los procesos de la Compañía en la INTRANET, para el conocimiento de todos.
8	Existe una adecuada segregación de funciones	x			9	10	A pesar de que es la única persona en el cargo no es conveniente crear un departamento de sistemas, ya que la organización no lo requiere..
9	Realiza mejoras en su procesos cuales?	x			10	10	Trata de que la tecnología este acorde con los avances de los últimos tiempos, así como las capacitaciones al personal sean las más útiles y actuales.
10	¿Contempla su proceso un plan de contingencia y reemplazos?		x		0	10	Falta de recurso humano, no tiene reemplazo, ni una persona que conozca del sistema si ocurre algún percance.
11	Los colaboradores del área conocen los objetivos y metas de la compañía	x			10	10	Los conoce ya que el realizó los formatos de la planificación estratégica para presentar al Gerente General



12	Tiene el proceso flujodiagramado		x		8	10	Cuenta con un instructivo, bien definido.
13	Los canales de comunicación en su proceso son los adecuados	x			5	5	Tiene buena comunicación y aceptación para asignar presupuesto a la tecnología.
					87	120	

AUDITOR:

- Falta de recurso humano para reemplazo en el caso de ausencia, factor crítico
- Solicitar registros de la satisfacción de las necesidades tecnológicas de las gerencias., no solo verbales.
- Poner en INTRANET los procesos de toda la Compañía.

Elab. Por: A.P.A.CH	Fecha: 04/02/2009
Sup. Por: A.A.A.A	Fecha: 04/02/2009

COCA CODO SINCLAIR

AUDITORIA DE GESTIÒN

Sub. Gerencia Administrativa: Sistemas e Informàtica

Calificación del Riesgo

Ref. P/T: ET-PT

Calificación del Riesgo:

CR: Calificación del Riesgo

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

CR: $\frac{CT \times 100}{PT}$

Nivel de Riesgo

CR: $\frac{87 \times 100}{120}$

CR: 72.5

COLOR	RANGO	RIESGO	CONFIANZA
ROJO	15% - 50%	Alto	Bajo
NARANJA	51% - 59%	Mo. Alto	Mo. Bajo
AMARILLO	60% - 66%	Mo. Moderato	Mo. Moderado
VERDE	67% - 75%	Mo. Bajo	Mo. Alta
AZUL	76% - 95%	Bajo	Alta

Nivel de Riesgo:

Mo. Bajo

Nivel de Confianza:

Mo. Alto

Elab. Por: A.P.A.CH	Fecha: 04/02/2009
Sup. Por: A.A.A.A	Fecha: 04/02/2009

COCA CODO SINCLAIR

AUDITORIA DE GESTIÒN

Sub. Gerencia Administrativa: Sistemas e Informática

Entrevista a funcionario de Sistemas e Informática PLAN INFORMÀTICO

Ref. P/T: ET-PT

SISTEMAS E INFORMÀTICA

Nombre: Jaime Meza
Edad: 32 años
Tiempo de cargo: 10 meses
Soporte: ANEXO PI-SI-01

Funciones que realiza:

Luego de la entrevista se pudo determinar que el funcionario de sistemas de esta Sub. Gerencia:

No.	ACTIVIDADES	FECHA DE CUMPLIMIENTO	RESPALDO	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO
1	Adquisición en los Equipos de Computo para los Funcionarios en la matriz	13 de mayo del 2008	Cumplidos 80 de 92 computadoras, se registran por medio de actas 31 se encuentran en Archivo de la Compañía	86%

2	Automatización en los procesos de información en el área de Archivo, Gerencia Técnica	22 de mayo del 2008	La automatización sólo se la realizó en el área de la Gerencia Técnica por ser la más indispensable. Se realizó a través del informe emitido por la Sub. Gerencia Administrativa	50%
3	Página Web y correo electrónico de la institución	14 de julio 2008	Se lo realizó en esta fecha debido a que se contrato una persona para la Asesoría de Comunicación. Tiempo ofrecido para el 25 de mayo	40%
4	Red de cableado Estructurado de Vos y datos	En proceso	Aún se sigue realizando una buena estructura por falta de recurso humano	65%
5	Internet de Banda Ancha 512/256 compartición 2:1	11 de abril	Ya se realizó las instalaciones con acta No. 54-SI-2008	100%
6	Mantenimiento preventivo y correctivo de hardware y Software de la Compañía.	En proceso constante	Realizado	69%
7	Adquisición de equipo de computación para Napo y Sucumbíos	No realizado	Falta de recursos, sólo se asigno 1 computador más a Napo	20%
8	Actualización de software	En proceso	Algunos programas	30%
TOTAL PROMEDIO				58%



AUDITOR:

- El 58% representa el porcentaje de cumplimiento del PLAN INFORMÁTICO 2008, propuesto por el funcionario encargado de este proceso, en el año 2008, el resultado obtenido no es satisfactorio para las gerencias de la Institución, ya que se encuentra en un nivel **MEDIO**.
- El funcionario objeta ese porcentaje por la siguientes razones:
 - ✓ No posee personal de reemplazo ni de apoyo
 - ✓ Falta de recurso para gestionar las actividades fuera de la provincia
 - ✓ Demora en las aprobaciones de las compras de equipo ni de licencias para actualización de software
 - ✓ Respetar los Capítulos I, II y III del Reglamento General de Comisión de Servicios. **ANEXO 1.3**

Elab. Por: A.P.A.CH	Fecha: 04/02/2009
Sup. Por: A.A.A.A	Fecha: 04/02/2009

COCA CODO SINCLAIR

AUDITORIA DE GESTIÒN
Sub. Gerencia Financiera: Presupuesto
Lista de Verificaciòn
Ref. P/T: ET-PT

LISTA DE VERIFICACIÒN
SUFICIENCIA

AUDITORIA: **INTERNA No1**
FECHA: Lunes 2 de febrero del 2009
AUDITADO: Guillermo Marroquín
AREA/UNIDAD: **Sub. Gerencia Financiera**
PROCESOS: **Presupuesto**
Hora: 15:00 a 19:00

#	Pregunta	SI	NO	N/A	CALCULO		Observaciones
					Calif.	Pond.	
1	Conoce la Política de Calidad y como aplica en su trabajo		x		0	10	No tienen definida la política de calidad, sólo trabajan con el concepto de calidad, más no llevan indicadores de medición
2	Sabe quién es su cliente Interno en su proceso que desempeña	x			10	10	El presupuesto para cada Gerencia de la Compañía, asignación de partidas presupuestarias
3	Sabe quién es su cliente externo en su proceso	x			9	10	El pago de contratistas obras

4	Sabe quién es el proveedor para la realización de su proceso	x			10	10	Las necesidades financieras realizadas en el POA de la Institución.
5	Garantiza la satisfacción del cliente, como?	x			9	10	Realizando las asignaciones presupuestarias aprobadas por la Gerente Administrativa a tiempo.
6	Maneja registros en su proceso, y cuáles son?	x			5	5	A través del sistema FLEX LINE da reportes de asignaciones presupuestarias.
7	Se encuentran claramente definidas y constan por escrito las líneas de autoridad y responsabilidad		x		0	10	En el organigrama de procesos se identifica a la Sub. Gerencia Financiera parte del nivel de apoyo de la Compañía, pero en el control interno se identificó que los procesos contables los maneja la misma Sub. Gerencia Administrativa, no existe el control, ya que ellos mismos solicitan y ellos mismos aprueban no existe un filtro y control de la parte financiera.
8	Existe una adecuada segregación de funciones		x		0	10	No existe la Sub. Gerencia Financiera, ni un gerente para esta gerencia, todos son parte de la Gerencia Administrativa.
9	Realiza mejoras en su procesos cuales?	x			8	10	Se encuentra en constante mejoramiento del sistema FLEX LINE junto al Ing. Responsable de sistemas.
10	¿Contempla su proceso un plan de contingencia y reemplazos?	x			6	10	Existe un reemplazo que maneja el sistema como lo es Diego Cadena responsable del Desarrollo Organizacional.
11	Los colaboradores del área conocen los objetivos y metas de la compañía	x			5	10	Información básica de la página web de la Compañía.



12	Tiene el proceso flujodiagramado		x		4	10	El instructivo es muy básico.
13	Los canales de comunicación en su proceso son los adecuados	x			5	5	La comunicación es horizontal, es fácil llegar al jefe a través del órgano regular respectivo.
					71	120	

AUDITOR:

- En el organigrama de procesos se identifica a la Sub. Gerencia Financiera parte del nivel de apoyo de la Compañía, pero en el control interno se identificó que los procesos contables los maneja la misma Sub. Gerencia Administrativa, no existe el control, ya que ellos mismos solicitan y ellos mismos aprueban no existe un filtro y control de la parte financiera.
- El reemplazo de esta persona es un funcionario que tiene muchos procesos a su mando falta de recurso humano.

Elab. Por: A.P.A.CH	Fecha: 02/02/2009
Sup. Por: A.A.A.A	Fecha: 02/02/2009

COCA CODO SINCLAIR

AUDITORIA DE GESTIÒN
Sub. Gerencia Financiera: Presupuesto
Calificación del Riesgo
Ref. P/T: ET-PT

Calificación del Riesgo:

CR: $\frac{CT \times 100}{PT}$

CR: Calificación del Riesgo
CT: Calificación Total
PT: Ponderación Total

Nivel de Riesgo

CR: $\frac{71 \times 100}{120}$

CR: 59.1

COLOR	RANGO	RIESGO	CONFIANZA
ROJO	15% - 50%	Alto	Bajo
NARANJA	51% - 59%	Mo. Alto	Mo. Bajo
AMARILLO	60% - 66%	Mo. Moderato	Mo. Moderado
VERDE	67% - 75%	Mo. Bajo	Mo. Alta
AZUL	76% - 95%	Bajo	Alta

Nivel de Riesgo: Mo. Moderado
Nivel de Confianza: Mo. Moderado

Elab. Por: A.P.A.CH	Fecha: 02/02/2009
Sup. Por: A.A.A.A	Fecha: 02/02/2009

COCA CODO SINCLAIR

AUDITORIA DE GESTIÒN

Sub. Gerencia Financiera: Presupuesto

Entrevista a funcionario del proceso de Presupuesto

Ref. P/T: ET-PT

PRESUPUESTO

Nombre: Guillermo Marroquín
Edad: 32 años
Tiempo de cargo: 9 meses

Funciones que realiza:

Luego de la entrevista se pudo determinar que el funcionario del proceso de presupuesto realiza las siguientes funciones:

- Su trabajo inicia en analizar el POA de la Compañía, el cual es diseñado por la Junta General de accionistas de la Institución, en el cual se puede identificar los saldos o partidas presupuestarias asignadas a cada gerencia y las contrataciones a realizarse.
- A través del programa de FLEX LINE, es el encargado de emitir las certificaciones presupuestarias previo al recibo de las solicitudes de certificación presupuestaria, dichas certificaciones confirman que existe dinero en las partidas presupuestarias (según la adquisición), para satisfacer las necesidades una vez aprobado por la por la Sub. Gerencia Administrativa, para que se realicen las adquisiciones de bienes o servicios.
- Además es el autorizado de realizar las reformas internas, las reformas al presupuesto se realiza a través del traspaso de créditos entre los subgrupos de partidas presupuestarias, las reformas internas son las que se realizan dentro del mismo grupo presupuestario.
- Las reformas externas son las que se realiza de los diferentes grupos presupuestarios, estas reformas son directamente aprobadas por la Junta General de Accionistas.



Instructivo de Presupuesto

Nombre: Guillermo Marroquín
Formación Profesional: Ingeniero en contabilidad y auditoría, Universidad Central
Experiencia: 5 años en actividades contables.



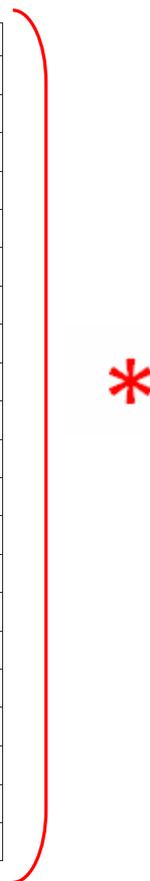
Actividades:

- Conoce las actividades que se encuentran en el instructivo ANEXO 3.13.
- El jefe inmediato es la Gerente Administrativa, no posee un control interno de su programa, ya que puede realizar las reformas internas, sin ningún tipo de autorización. ☆

Indicadores de Gestión

Presupuesto 2008, según acta No.011-2008.

Partida presupuestaria	US\$
A.- Recopilación y valoración de informes	1.815.000
B.- Diseños de construcción	5.200.000
C.- Línea de transmisión coca -pifo 500kv	1.040.000
D.- Informes técnicos especializados	500.000
E.- Contratos vías	36.925.000
F.- Fiscalización vías	2.902.500
G.-Convenio uso helicóptero	400.000
H.- Campamento	460.000
I.- Gestión ambiental y relaciones comunitarias	4.480.000
J.- Obras de compensación	7.506.575
K.- Consultoría y servicios jurídicos	556.000
L.- Consultoría y servicios económicos	120.000
M.-Consultoría y servicios técnicos	1.000.000
N.- Consultoría y servicios ambientales	700.000
O.- Servicios ocasionales	105.000
P.- Concesiones	534.950
Q.- Comunicación y difusión del proyecto	500.000
R.- Coordinación /administración/operación	2.170.601
S.- Bienes	1.995.146
T.- Impuesto al valor agregado	8.232.085
	\$ 77.142.857





El presupuesto del año 2008, será financiado de la siguiente manera: Termopichincha 70% equivalente a US\$ 54, 000, 000 y Enarsa - Energía Argentina S.A., 30% equivalente a US\$23, 142, 857.

Estado de Ingresos y Desembolso de Fondos

Código	Detalle	Presupuesto	Codificación	Ejecutado	Saldo por Ejecutar
		<i>(En US dólares)</i>			
	Transferencia de TermoPichincha	77,142,857	77,142,857	10,496,506	66,646,351
01-00-00-00	Ingeniería	57,006,264	57.713.264	1,537,655	56.175,609
01-01-00-00	Estudios	2,435,944	2.435.944	31.931	2.404.013
01-02-00-00	Diseños	4,446,400	4.446.400	272,287	4.174,113
01-03-00-00	Investigaciones de campo	2,693,600	3.045.600	152,637	2,892,963
01-04-00-00	Asesorías	1,658,720	2.013.720	446,041	1.567,679
01-05-00-00	Obras en construcción	42,520,800	42.520.800	634.759	41.886.041
01-06-00-00	Fiscalización	3,250,800	3.250.800	-	3.250.800
02-00-00-00	Ambiental y comunitaria	14,302,964	12.667.564	36,665	12.630,899
02-01-00-00	Estudios	910.000	910.000	50	909.950
02-02-00-00	Gerenciamiento y fiscalización	4.204.000	4.204.000	26.535	4.177.465
02-03-00-00	Indemnizaciones	9.188.964	7.553.564	10,080	7.543,484
03-00-00-00	Administración	5.833.629	6.762.029	1.703,781	5.058,248
03-01-00-00	Administración central	2.505.864	2.530,865	524,691	2,006,174
03-02-00-00	Comunicación	690.000	1.190.000	391.120	798.880
03-03-00-00	Campamento	515.200	868.600	192,912	675,688
03-04-00-00	Instalaciones generales	2.122.564	2.172.564	595,058	1.577,506
	Subtotal	77,142,857	77,142,857	3,278,101	73,864,756
	Anticipos a contratistas <i>(Nota 1)</i>		US\$	7,275,536	
	Excedente de desembolsos sobre ingresos de fondos		US\$	(57,131)	

*

Nota 1. Anticipos a Contratistas

Los anticipos entregados a contratistas son los siguientes:

Construcción vía de acceso a casa de máquinas	US\$	6.641.297
Fiscalización construcción. vía de acceso a casa de maquinas		274.443
Sondeos mecánicos para estudios geotécnicos		156.646
Excavación de galerías para estudios geotécnicos		152.262
Mobiliario para el campamento		35.210
Red de alta tensión		9.959
Uniformes para el personal		2.394
Limpieza y adecuación estación hidrométrica quijos		2.371
Monitoreo de recursos hídricos		954
	US\$	7,275,536

*

Marcas de Auditoría:

- ✓ Tomado de los registros del área de Desarrollo Organizacional
- ☆ Malos controles internos del programas FLEX LINE
- * Tomado de los registros del sistema FLEX LINE



APLICACIÓN DE INDICADOR DE EFICIENCIA

Código	SUB. GERENCIA FINANCIERA	 COCASINCLAIR	
Versión: 01	FICHA INDICADOR DE GESTIÓN		
INDICADOR			
Proceso: Presupuesto		Registro: PRESUPUESTO 2008	
Responsable: Guillermo Marroquín			
CLASE DE INDICADOR			
EFICIENCIA	<input checked="" type="checkbox"/>	EFICACIA	<input type="checkbox"/>
NOMBRE DEL INDICADOR			
Ejecución de Presupuesto			
DEFINICIÓN (Que significa)			
Significa el cumplimiento de ejecución del presupuesto frente a las proyecciones realizadas			
OBJETIVO (Para que sirve)			
Medir el grado de eficiencia al ejecutar el presupuesto de COCASINCLAIR			
FUENTE		ESTANDAR	
Presupuesto 2008		100% de cumplimiento	
FÓRMULA DE CÁLCULO			
UNIDAD DE MEDIDA		TENDENCIA	
Porcentaje	<input checked="" type="checkbox"/>	Creciente	<input checked="" type="checkbox"/>
Tiempo	<input type="checkbox"/>	Estable	<input type="checkbox"/>
Otro:		Decreciente	<input type="checkbox"/>
		RECOLECCION	REVISION
		Anual	Anual
$\frac{10\ 553\ 637}{77\ 142\ 857} \times 100 = 13.68\%$			

Cuadro No. 03 indicador Presupuesto



AUDITOR:

- El 13.68% representa la ejecución del presupuesto anual, se consideraría bueno si los requerimientos de la Compañía hubieran sido cumplidos, pero a través de este estudio se observa que las necesidades de contratación y adquisición de recurso son las principales causas de la ineficiencia de los procesos auditados, la mayoría de estos requieren mayor atención en la contratación de personal y adquisición de bienes servicios esenciales en la ejecución de procesos para el cumplimiento satisfactorio, eficiente y eficaz de la Compañía, habría que realizar una buena planificación presupuestaria para manejar el dinero en este próximo año en beneficio de preparar mejor la compañía en cuestiones de logística y equipamiento.
- La programación y formulación presupuestaria no cuenta con las memorias técnicas en las cuales se documente las bases utilizadas para las estimaciones de cada una de las líneas presupuestarias.
- El presupuesto de la Compañía correspondiente al año 2008, incluye cambios a nivel de líneas presupuestarias que no afectan el valor anual. Sin embargo, estas modificaciones no han sido debidamente documentadas y aprobadas.
- La Administración de la Compañía no ha formalizado la evaluación del presupuesto con la aplicación de indicadores de gestión. Según su organigrama de procesos cuenta la Compañía con la Sub. Gerencia Financiera, la cual no existe es por eso la carga de trabajo y la falta de controles internos, todos los procesos financieros como son Contabilidad, Administración de Caja, Presupuesto son netamente financieros y necesitan de una supervisión de una Sub. Gerencia Financiera.

Elab. Por: A.P.A.CH	Fecha: 02/02/2009
Sup. Por: A.A.A.A	Fecha: 02/02/2009

COCA CODO SINCLAIR

AUDITORIA DE GESTIÒN
FASE II: Ejecución de Auditoría
Determinación de Áreas Críticas
Ref. P/T: ET-PT

Ref. P/T	Área Crítica
A.1 C.4 E.9	Se identifica la falta de recurso humano para la realización de la planificación estratégica, política de calidad y la respectiva difusión en la Compañía
A.1 B.2 C.5 D.5 E.9 F.11 F.12	No manejan indicadores de gestión propios. Esto se debe a la inexistencia de políticas de calidad que exijan la creación y aplicación de indicadores en los procesos del área. Esto causa que la compañía no pueda conocer la eficiencia y efectividad de sus operaciones en determinado momento.
A.1 B.3 C.4 D.5 E.7 E.9 F.11	En la empresa se registra un manejo inadecuado del talento humano. Esto se da por la falta de políticas que rijan la gestión de este recurso. Esto causa la falta de eficiencia en las operaciones de la empresa.
B.3 C.4	Dentro de las hojas de vida de los colaboradores no constan cursos de capacitación relacionados a su cargo. Esto se da porque no existe una planificación de cursos y seminarios, esto causa que los empleados no estén al tanto de las últimas disposiciones legales, tecnológicas y técnicas referentes a las actividades que realizan, y o cumplan con los requisitos necesarios para ejercer el cargo.

D.6	Falta de equipos informáticos, multimedia y demás implementos necesarios para el proceso
E.7	Creación del departamento de Recursos Humanos. Poner en ejecución de manera inmediata el capítulo II y III del Reglamento Internos de Trabajo de la Compañía. ANEXO 1.1
E.10	Demora en las aprobaciones de adquisiciones, y respetar los Capítulos I, II y III del Reglamento general de Servicios. ANEXO 1.3
F.11 F.12	Crear la Sub. Gerencia Financiera, no debe ser absorbida por la Sub. Gerencia Administrativa, pues no permite los controles respectivos, sobre todo en la asignación de recursos a las diferentes áreas.
F.12	No existen niveles de autorización para las reformas internas, analizar el control de sistemas para el programa FLEX LINE
A.1 E.7 E.8 F.11	El especialista en desarrollo organizacional es el único funcionario que cumple funciones de planificación estratégica, adquisiciones, recursos humanos, contratación de recursos humanos, y coordina los procesos de contabilidad, administración de caja, presupuesto que componen a la sub. Gerencia Financiera Esto se da por la resistencia a contratar al personal necesario para cumplir estas funciones. Esto causa que exista demasiada presión sobre este funcionario y que exista una incongruencia pues los reportes generados en el área deben ser presentados al Gerente, al estar estos cargos ocupados por la misma persona, es posible que se dé una debilidad en el control de los reportes emitidos de la fusión de las Sub. Gerencia

	<p>Administrativa y la Sub. Gerencia Financiera. Hay que tomar en cuenta que existe una Gerente Administrativa pero delegó la auditoría al especialista en desarrollo organizacional.</p>
<p>D.5 D.6</p>	<p>La Gerente de Asesoría de Comunicación es la única funcionaria que cumple funciones de comunicación interna y externa. Esto se da por la resistencia a contratar al personal necesario para cumplir estas funciones. Esto causa que exista demasiada presión sobre esta funcionaria y que exista una incongruencia pues las actividades no son realizadas completamente y los informes no tendrán la calidad necesaria por no contar con personal ni con equipo multimedia necesario para esta asesoría.</p>
<p>E.8</p>	<p>La Gerencia Financiera no existe, la Sub. Gerencia Administrativa es la encargada de estos procesos financieros, esto hace que no exista un control interno y las autorizaciones que se necesitan para el buen manejo del recurso financiero.</p> <p>Conflicto de normativas públicas y privadas.</p>

Elab. Por: A.P.A.CH	Fecha: 06/02/2009
Sup. Por: A.A.A.A	Fecha: 06/02/2009

Quito, 09 de Febrero del 2009

Señores

COCA CODO SINCLAIR SA

Presente.-

De nuestras consideraciones.

Hemos revisado la Gestión y el Sistema de Control Interno de la Gerencia General, Gerencia Técnica, Asesoría Jurídica, Asesoría de Comunicación, Sub. Gerencia Administrativa y Sub. Gerencia Financiera por el periodo comprendido entre el 2 al 7 de febrero del año en curso.

Nuestro trabajo se realizó en base a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, las Normas Ecuatorianas de Auditoría y la normativa vigente aplicable a algunos procesos de la Gerencia General, Gerencia Técnica, Asesoría Jurídica, Asesoría de Comunicación, Sub. Gerencia Administrativa y Sub. Gerencia Financiera.

De acuerdo a la naturaleza del informe y del trabajo realizado, los resultados obtenidos de la evaluación al Sistema de Control Interno y la Auditoría de Gestión de la Gerencia General, Gerencia Técnica, Asesoría Jurídica, Asesoría de Comunicación, Sub. Gerencia Administrativa y Sub. Gerencia Financiera, se presentan en el siguiente informe adjunto.

Esperamos haber satisfecho sus necesidades y que los comentarios y recomendaciones planteadas sirvan para el desarrollo de las gerencias evaluadas.

Atentamente,

Andrés Almeida
AUDITOR Jr. MBA CONSULTING

COCA CODO SINCLAIR S. A

Auditoría de Gestión FASE III: Informe de Resultados

**Gerencia General
Gerencia Técnica
Asesoría Jurídica
Asesoría de Comunicación
Sub. Gerencia Administrativa
Sub. Gerencia Financiera
Sistemas e Informática**

Informe al 31 de Diciembre de 2008

ÍNDICE

CAPITULO I

1. Antecedentes

1.1. Motivo de la Auditoría	186
1.2. Alcance	186
1.3. Objetivos de la Auditoría	187
1.4. Objetivos de la Áreas	187
1.5. Base Legal	188
1.6. Funcionarios Involucrados	191

CAPITULO II

2. Resultados de la Auditoría

2.1. Áreas Críticas y resultados por gerencias	192
2.1.1. GERENCIA GENERAL	192
2.1.2. GERENCIA TÈCNICA	197
2.1.3. ASESORÌA JURÌDICA	198
2.1.4. ASESORÌA DE COMUNICACIÒN	199
2.1.5. SUB. GERENCIA ADMINISTRATIVA	200
2.1.5.1. Recursos Humanos	200
2.1.5.2. Adquisiciones	201
2.1.5.3. Sistemas e Informática	206
2.1.6. SUB. GERENCIA FINANCIERA	207
2.2. Conclusiones y Recomendaciones Indicadores de Gestión	209
2.3. Indicadores de gestión sugeridos BSC	210

INFORME DE AUDITORIA

CAPITULO I

1. Antecedentes

1.1. Motivo de la Auditoría

La Auditoría de Gestión a los procesos de la Gerencia General, Gerencia Técnica, Asesoría Jurídica, Asesoría de Comunicación, Sub. Gerencia Administrativa, Sub. Gerencia Financiera, Sistemas e Informática, se realiza en cumplimiento del contrato firmado con M&BA MANAGEMENT & BUSINESS ADVISORY AUDITORA & CONSULTORA, el 5 de enero del 2009 y por Orden de Trabajo No. 298 con el fin de determinar el cumplimiento de objetivos, utilización de recursos y aplicación de indicadores.

El fin de llevar adelante este trabajo es evaluar la eficiencia de la gestión, teniendo en cuenta los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

Esta verificación arrojará el nivel de conformidad del sistema de gestión y evaluará su capacidad para asegurar el cumplimiento de los requisitos legales y contractuales; e; identificará áreas que requieren mejoras.

Con esta información la compañía pretende establecer un control integral, a partir de la evaluación de los estados de resultados de las actividades administrativas y operativas, su proyección hacia el futuro, y la evaluación de sus resultados históricos para detectar variaciones y tendencias, con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia

1.2. Alcance

Con fecha 12 de enero, se iniciará el examen de Auditoría de Gestión a la Gerencia General, Gerencia Técnica, Asesoría Jurídica, Asesoría de Comunicación, Sub.

Gerencia Administrativa, Sub. Gerencia Financiera, Sistemas e Informática. Esta evaluación cubrirá las operaciones realizadas en las gerencias durante el periodo comprendido entre el 3 de marzo al 31 de diciembre de 2008 y buscará determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en la utilización de los recursos para el cumplimiento de los objetivos.

1.3. Objetivos de la Auditoría

- Verificar el grado de cumplimiento de las normativas vigentes y aplicables a las operaciones realizadas por las áreas a examinar.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos de la Gerencia General, Gerencia Técnica, Asesoría Jurídica, Asesoría de Comunicación, Sub. Gerencia Administrativa, Sub. Gerencia Financiera, Sistemas e Informática.
- Obtener el conocimiento específico de las operaciones de las áreas para evaluar el Control Interno existente en las mismas y emitir las conclusiones y recomendaciones respaldadas.
- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en la gestión de la Gerencia General, Gerencia Técnica, Asesoría Jurídica, Asesoría de Comunicación, Sub. Gerencia Administrativa, Sub. Gerencia Financiera, Sistemas e Informática, mediante indicadores, lista de verificación, calificación de riesgo y entrevistas personales.

1.4. Objetivos de las Áreas.

- **Gerencia General.** Definir, mantener y dar seguimiento a la aplicación de la planificación estratégica en la compañía, e identificar los mejoramientos de dicho plan estratégico a través de evaluaciones continuas.

Determinar que las acciones establecidas permitan a la compañía mantener la información del Sistema de Gestión, debidamente identificada, registrada, actualizada, aprobada, segura; y, a disposición de quienes la requieren.

- **Gerencia Técnica.** Analizar si las actividades de seguimiento y control puestas en marcha por Coca Codo Sinclair dan como resultado una retroalimentación efectiva; y, si éstas contienen datos e información que permiten tomar decisiones acertadas.
- **Sub. Gerencia Administrativa / Desarrollo Organizacional.** Evaluar los procedimientos, tanto para la adquisición de bienes, servicios de transporte, alimentación, logística, contratación de personal, a través del uso de indicadores de gestión, que permitan evaluar el buen uso del recurso necesario y disponible.
- **Sub. Gerencia Financiera.** Observar si en el desarrollo del proceso de pago de contratos se identifica a cabalidad los requerimientos, plazos y condiciones; evaluar si cada uno de los empleados involucrados en llevar el proceso mencionado, cumple con sus responsabilidades y el uso eficiente, efectivo del recurso asignado.
- **Asesoría Jurídica.** Determinar si el proceso de realización de contratos contienen cada una de las cláusulas establecidas y exigidas por las leyes ecuatorianas actuales.

Dichos contratos deben identificar cada necesidad de las partes para mutua aprobación de acuerdo y de realización de manera eficiente y eficaz.

- **Asesoría de Comunicación.** Analizar y evaluar los medios y acciones para la difusión de actividades y avances del proyecto dentro y fuera del país. Así como identificar las mejoras que se puedan realizar a esta área dentro del aspecto tecnológico.

1.5. Base Legal

La compañía COCA CODO SINCLAIR S.A. COCASINCLAIR (en adelante COCASINCLAIR S.A.) fue constituida mediante escritura pública otorgada el 7 de febrero del 2008, ante el Notario Décimo Séptimo del Cantón Quito, Dr. Remigio

Poveda Vargas, e inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Quito, el 18 de febrero del 2008.

La compañía COCASINCLAIR es una compañía, que conforme a los antecedentes expuestos, tiene como accionistas a la Compañía de Generación Termopichincha S.A.; y, a la compañía Energía Argentina S.A. La primera a su vez, tiene como principal accionista al Fondo de Solidaridad.

El objeto social de COCASINCLAIR es:

- c) Diseñar, instalar, construir, mantener, controlar y operar centrales de generación eléctrica; y,
- d) Comercializar la energía generada.

Capital Social:

- Capital autorizado: USD/. 400,000.00
- Capital suscrito: USD/. 200,000.00
- Capital pagado: USD/. 200,000.00

El capital pagado está dividido en 2.000 acciones ordinarias y nominativas, iguales, indivisibles y sin preferencia de un valor nominal de USD/. 100, k.o., numeradas del 0001 al 2.000, de las cuales, 1.400 serán acciones Clase A y 600 acciones Clase B.

Conformación del Capital Social

ACCIONISTA	%	CAPITAL PAGADO EN NUMERARIO	CAPITAL SUSCRITO	Nº Y CLASE DE ACCIONES
COMPAÑÍA DE GENERACION TERMOPICHINCHA S.A.	70	US \$. 140.000	US \$. 140.000	Clase A 1.400
ENERGIA ARGENTINA S.A.	30	USD\$. 60,000	US \$. 60,000	Clase B 600

El presente análisis del sector eléctrico ecuatoriano tiene como referentes legales principalmente:

- **CONSTITUCIÓN POLÍTICA** vigente, publicada en R. O. No. 1, del 11 de agosto de 1998, la misma que fue expedida por la Asamblea Nacional Constituyente convocada para ese efecto;
- **LEY DE MODERNIZACIÓN DEL ESTADO** publicada en R. O.1 No. 349 del 31 de diciembre de 1993;
- **LEY DE RÉGIMEN DEL SECTOR ELÉCTRICO**, publicado en R. O. No. S-43 de 10 de octubre de 1996.
- **REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DEL SECTOR ELÉCTRICO**, publicado en R.O. No. 401 de 21 de noviembre de 2006.
- **REGLAMENTO DE CONCESIONES, PERMISOS Y LICENCIAS**, publicado en el R.O.-S de 3 de abril de 1998.

Para apoyo se cuenta también con los siguientes reglamentos:

- Reglamento Interno de la Empresa Coca Sinclair **ANEXO 1.1**
- Instructivo para Horas Extras **ANEXO 1.2**
- Reglamento General de Comisión de Servicios **ANEXO 1.3**
- Reglamento de Adquisiciones **ANEXO 1.4**

1.6. Funcionarios Involucrados

Nombre	Cargo	Periodo	
		Desde	Hasta
Armendáriz, Iván	Asesor Jurídico	07/02/2008	-
Cadena, Diego	Especialista en Desarrollo Organizacional	05/05/2008	-
Cepeda, Luciano	Gerente Ingeniería	04/02/2008	-
Olga Aristizabal	Gerente Asesoría Comunicación	07/02/2008	-
Marroquín, Guillermo	Especialista en Presupuestos	03/03/2008	-
Isabel Carrillo	Fiscalizadora	11/02/2008	-
Meza, Jaime	Sistemas e Informática	18/02/2008	-
Naranjo, Ángel	Gerente General	02/02/2008	-

CAPITULO II

2. Resultados de la Auditoría

2.1. Áreas Críticas y resultados por gerencias

2.1.1. GERENCIA GENERAL

En la auditoría realizada a este proceso se identifica la falta de preocupación que se le ha dado a la planificación estratégica de la compañía, al momento cuentan con un documento incompleto, y que ha sido realizado por una sola persona, sin seguir una metodología para llevar a la ejecución de dicha planificación.

NIVEL DE RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA
ALTO	BAJO

La planificación de la Compañía fue realizada de manera muy básica y sobre todo se la realizó para sacar de apuros a la Sub. Gerencia Administrativa en la creación de la página Web de la Compañía, se redacta los puntos de MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, VALORES, y ESTRATEGIAS, que a manera de redacción se encuentran bien elaboradas, pero no tienen un sistema de medición que asegure el cumplimiento del mismo.

La formación de organigramas son parte de esta planificación estratégica en las cuales encontramos el estructural, y por procesos, éste último no se encuentra bien definido ya que la Sub. Gerencia Financiera no existe como sub. gerencia, pero los procesos de Contabilidad, Administración de Caja, y Presupuesto fue asumida por la Sub. Gerencia Administrativa.

Actualmente la Compañía se encuentra en un periodo de preparación para la certificación ISO 9001-2000 que tiene como objetivo la certificación de calidad, pero la Compañía no ha iniciado una campaña de difusión de su planificación estratégica ni ha redactado objetivos de calidad, y principalmente la Política de Calidad de la Compañía.

Conclusión:

La Compañía COCASINCLAIR necesita de manera inmediata implementar una metodología de Planificación Estratégica, sea a través de una consultoría o en reuniones de los sub. Gerentes de la Compañía para determinar la planificación y como va hacer medida, en el cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas.

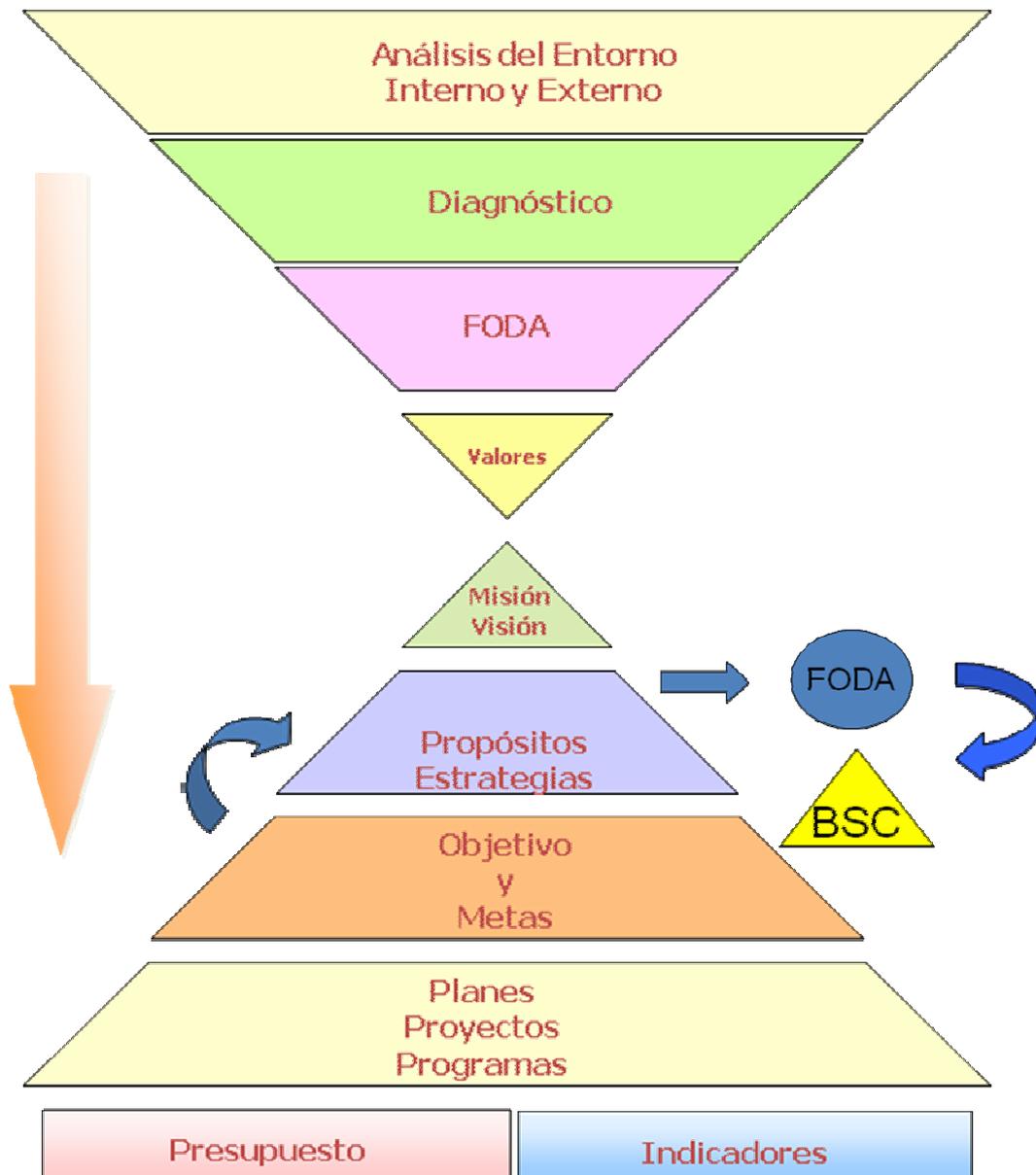
Recomendaciones:

Al Gerente General

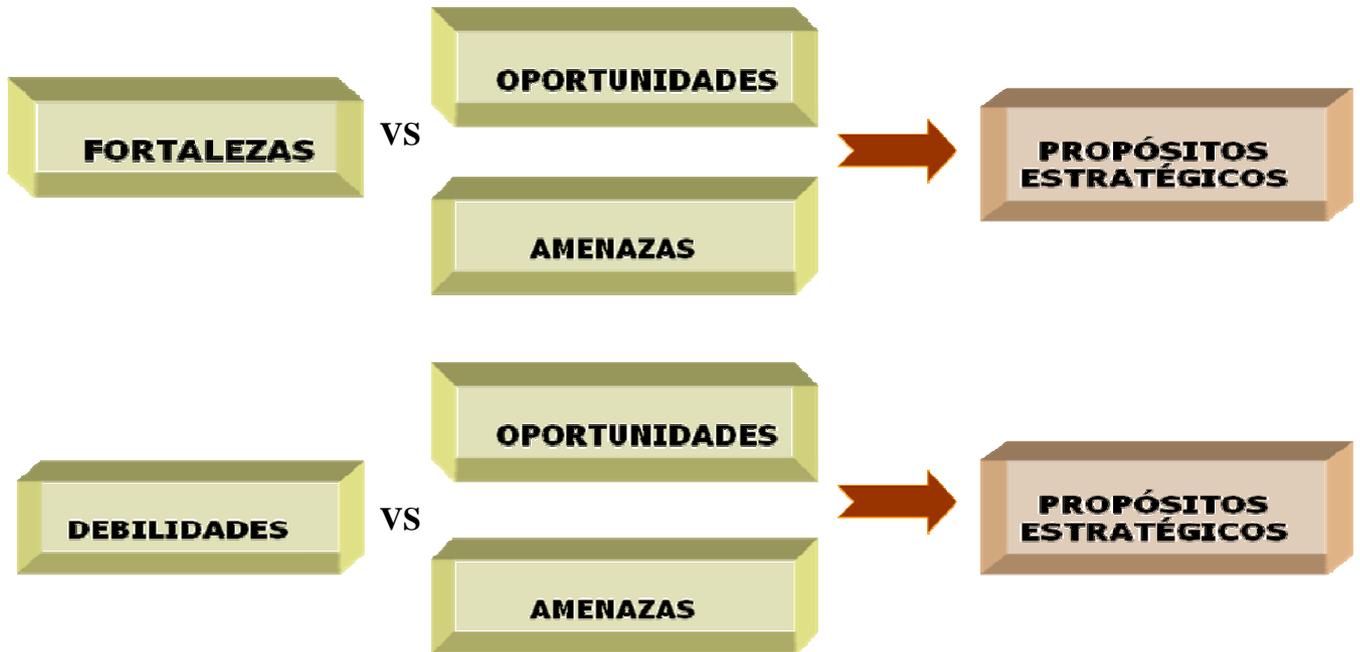
1. Convocar a reunión con los representantes de las áreas para formular políticas, manuales de procedimientos y reglamentos formales que rijan las actividades de sus colaboradores.
2. Decidir si la metodología a usarse en la Planificación Estratégica se va a realizar a través de una consultoría o usar la metodología sugerida por el auditor, la cual se basa en la metodología del Balanced Score Card, originalmente desarrollado, por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton, como un sistema de evaluación del desempeño empresarial.
3. Esta metodología BSC les permite:
 - Dar cumplimiento a la visión de sus firmas
 - La consecución de los objetivos y metas trazados en sus planes estratégicos.
 - Operativizar la planeación estratégica
 - Hacer conocer al interior de toda la organización la visión de la empresa, algunos estudios muestran que la visión es muy poco conocida entre la gerencia media (40% la conoce) y los empleados (10%).
 - Empezar una práctica de mejoramiento continuo.
4. Como práctica y herramienta busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando un balance entre el desempeño de la organización del día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional

5. Se recomienda llevar esta metodología, ya que la Compañía posee un análisis FODA (ANEXO FODA COCA SINCLAIR) necesario para esta implementación, a continuación se muestra gráficos que permitirán guiarse en esta metodología.

Esquema del Plan Estratégico



ANÀLISIS FODA

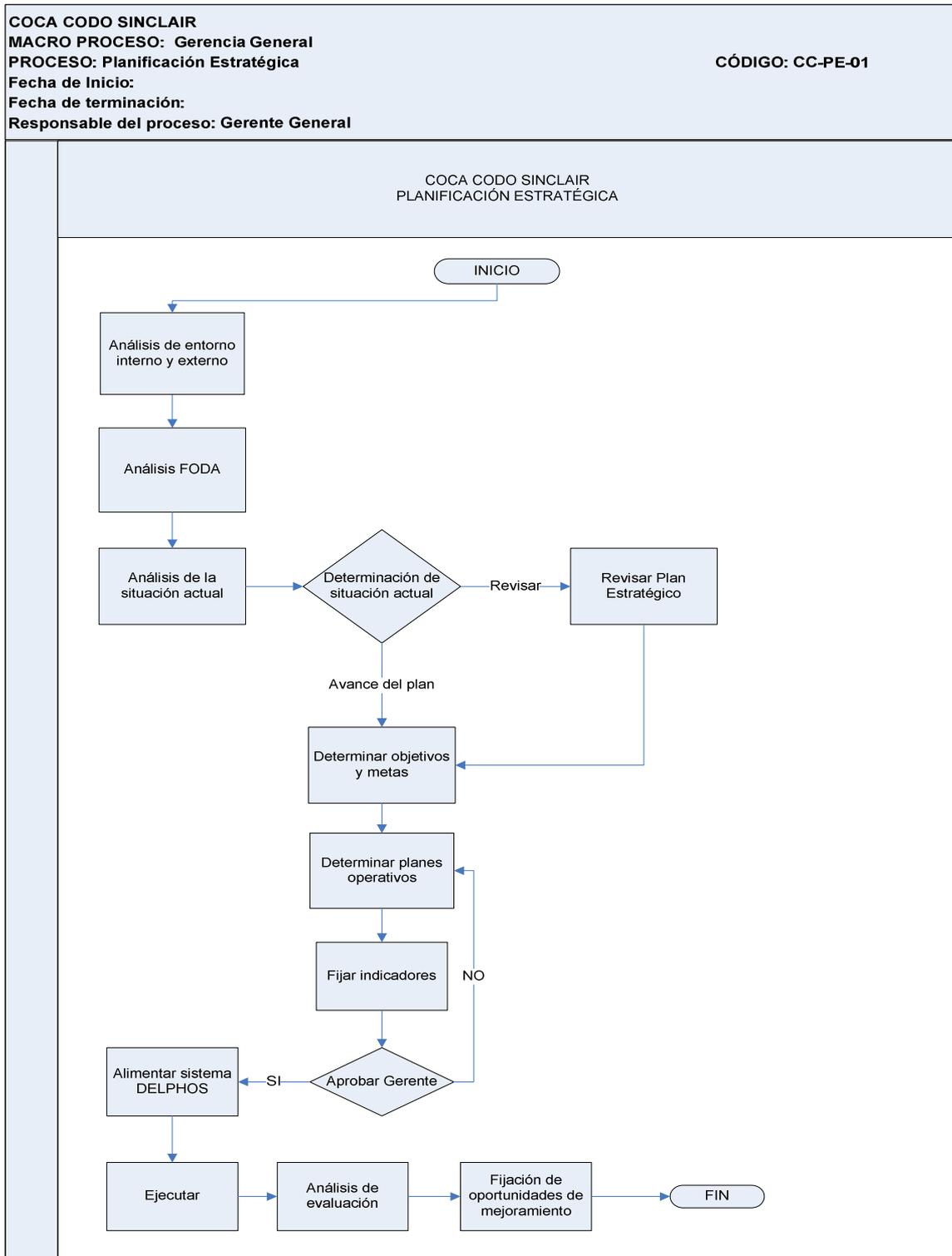


PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORE CARD



La metodología del BSC, en el sistema DELPHOS el cumplimiento de los objetivos y propósitos serán medidos a través de los colores del semáforo.

6. Para finalizar se recomienda aplicar de manera básica los pasos para la implementación de la Planificación Estratégica a través de un diagrama de flujo construido por el auditor.



2.1.2. GERENCIA TÉCNICA

En esta área la evaluación tuvo alcance al proceso de fiscalización, en la caracterización que se realizó para evaluar el control interno de esta gerencia, se identifica que se encuentra bien definido el proceso y los procesos que forman parte de esta gerencia, en la aplicación de la lista de verificación se puede identificar la falta de difusión de la Planificación Estratégica, es por eso que la calificación del riesgo tuvo como resultado.

NIVEL DE RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA
BAJO	ALTO

En la entrevista se identificó que uno de los fiscalizadores no posee el requisito profesional necesario para ejercer el cargo de fiscalizador, por otra parte se identifica la falta de capacitación y actualización del programa Auto Cad, para el trabajo de la parte técnica, para que el trabajo sea más eficiente ya que debido a esta falta de actualización de este programa hace que las fiscalizaciones se demoren más del tiempo estándar definido según la obra, a esto se suma la falta de medición de gestión de estas fiscalizaciones.

Conclusión:

Los colaboradores de la gerencia técnica no reciben capacitación constante. Esta inobservancia se debe a la falta de planificación de cursos y seminarios de capacitación útiles para cada área de la empresa. La capacitación insuficiente impide a los funcionarios poseer una visión amplia y vanguardista de las actividades que realizan y las nuevas y mejores formas de desarrollo.

Por otra parte este proceso se encuentra en un estado competitivo y desarrollado administrativamente ya que esta gerencia fue la prioridad de la Compañía debido a que el Estado exige la pronta construcción de la hidroeléctrica, para la generación de energía para el Ecuador.

Recomendación:

Al Gerente General y Gerente Técnico

1. Realizará cada seis meses, la planificación de cursos y seminarios de capacitación de acuerdo a la disponibilidad de los mismos en el mercado y a las necesidades de cada área.
2. Implementar un control interno en la evaluación del personal y requisitos que deben cumplir para los cargos a ejecutar, a través de una reclasificación de puestos.

2.1.3. ASESORÍA JURÍDICA

Para el caso de esta asesoría su control interno posee deficiencias en la falta de recurso para completar el equipo jurídico, para la celebración y elaboración de contratos, patrocinio judicial, consultoría.

De acuerdo a la lista de verificación dio como resultado, la siguiente calificación de riesgo.

NIVEL DE RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA
MO MODERADO	MO MODERADO

Esta calificación se debe a la falta de la conformación de un buen equipo legal, para atender las contrataciones y asesorías que se da a las diferentes gerencias.

Sin embargo en temas de contratación de personal no existen las contrataciones que se han planificado en el 2008 según el porcentaje obtenido del indicador de eficiencia utilizado, es por eso la carga de trabajo algunos de los funcionarios, y la existencia de un mal manejo del recurso humano, se hace necesario la creación de un departamento de Recursos Humanos, dentro del presupuesto y contratación de personal.

Conclusión:

En esta sub. gerencia se requiere de capacitación y contratación de personal ya que no existe reemplazo a estos funcionarios, es por eso que no se trabaja al 100% en la

celebración de contratos y clasificación de contratistas, como la falta de indicadores de gestión para medir la eficiencia y eficacia de los procesos.

En la base de datos de contratistas existen errores en la clasificación por frecuencia y volumen. Esto se debe a que este documento no se ha revisado y actualizado constantemente por el área y causa demoras en la selección de contratistas por el desconocimiento de su clasificación exacta.

Recomendación:

Al Gerente General y Gerente Jurídico

1. Actualizará la base de datos de los contratistas cada seis meses mediante la observación y registro de obras realizadas.
2. Contratar a un Dr. En jurisprudencia en conocimientos en Derecho Administrativo, Societario y Civil, para reforzar el equipo legal.

2.1.4. ASESORÍA DE COMUNICACIÓN

La asesoría de comunicación consiste en dos procesos bien identificados su control interno lo realiza a través del denominado FLOWCHAR, para definir la comunicación interna y externa. A través de la lista de verificación se identifica que solo una persona maneja estos procesos, es por eso que la eficiencia y eficacia de estos procesos no poseen registros de actividades para poder ser evaluados mediante indicadores de gestión.

La calificación obtenida en la evaluación de riesgo se encuentra de esta manera:

NIVEL DE RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA
ALTO	BAJO

Esta calificación principalmente se obtiene debido a la falta de recurso humano y equipo necesario para el funcionamiento de los procesos de manera eficiente y eficaz, los procesos dependen de la adquisición de estos materiales y equipo.

Conclusión:

Este proceso no se encuentra en el funcionamiento adecuado por la falta de recurso y equipo para su correcta ejecución.

Recomendación:

Al Gerente General y Gerente Administrativo (Adquisiciones)

1. Contratar personal se necesita personal humano: un camarógrafo, relacionista público, editor multimedia, y una secretaria.
2. Adquisición de equipo como cámaras y videograbadoras, y demás implementos para manejar esta asesoría de manera eficiente.
3. Ordenar llevar registros con formatos autorizados para el uso de indicadores de gestión, ya que los informes presentados sobre actividades realizadas no tienen ningún respaldo.

2.1.5. SUB. GERENCIA ADMINISTRATIVA

La sub. gerencia Administrativa maneja procesos bien identificados en la caracterización para el control interno realizada por el auditor, este examen cubrió los procesos de:

2.1.5.1. RECURSOS HUMANOS

Para el proceso de contratación de recursos humanos en el examen de verificación se pudo identificar la falta de recurso humano para apoyo y reemplazo en el proceso de Contratación de Personal.

Se necesita de personal ya que el funcionario encargado posee demasiadas responsabilidades y autorizaciones, esto hace que el control interno en la contratación de personal sea nulo.

La calificación obtenida en el riesgo:

NIVEL DE RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA
ALTO	BAJO

Este resultado es debido a las diferentes funciones que cumple el funcionario encargado y que no existe un debido manejo del recurso humano.

Conclusión:

En la empresa se registra un manejo inadecuado del talento humano, que contraviene las políticas establecidas verbalmente para este efecto que es causado por la falta de políticas formales que rijan la gestión de este recurso; dando como resultado la falta de eficiencia en las operaciones de la compañía.

Recomendación:

Al Gerente General y Gerente Administrativo.

1. Crear el departamento de Recursos Humanos dentro de la Sub. Gerencia Administrativa para poder tener una mejor organización del personal y manejar otros procesos para mejorar la calidad del recurso humano.
2. Poner en ejecución de manera inmediata el capítulo II y III del Reglamento Internos de Trabajo de la Compañía. **ANEXO 1.1**

2.1.5.2. ADQUISICIONES

- El proceso de adquisición mediante **COMPRA DIRECTA** tiene buena ejecución de su proceso, cumple con el Capítulo II del Reglamento de

Adquisiciones, aunque no existe un responsable independiente de la Sub. Gerencia Financiera. Falta de control interno.

- El proceso de adquisición mediante **CONTRATACIÓN SUMARIA** tiene buena ejecución de su proceso, cumple con el Capítulo III del Reglamento de Adquisiciones, aunque no existe un responsable independiente de la Sub. Gerencia Financiera. Falta de control interno.
- El proceso de adquisición mediante **CONCURSO** tiene buena ejecución de su proceso, cumple con el Capítulo IV del Reglamento de Adquisiciones, su control interno es manejado a través de la conformación del Comité de Contratación, Comisión Técnica y Junta General de Accionistas.

Conclusión

Para el caso de las adquisiciones el proceso es ágil y no burocrático, la Gerencia Financiera no existe, la Sub. Gerencia Administrativa es la encargada de estos procesos financieros, esto hace que no exista un control interno y las autorizaciones que se necesitan para el buen manejo del recurso financiero.

Se da cumplimiento de los capítulos II, III, y IV del reglamento de adquisiciones, y el estudio del informe de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, en donde se resuelve legalmente según la PGE en varios pronunciamientos ha determinado la naturaleza jurídica de las compañías similares a COCASINCLAIR S.A., como privada, y por tanto se registrará por la normativa del sector privado.

Contratación Pública Conclusiones:

El Artículo 2.- **Régimen Especial**, de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, dice: *“Se someterán a la normativa específica que para el efecto dicte el Presidente de la República en el Reglamento General a esta Ley, bajo criterios de selectividad, los procedimientos precontractuales de las siguientes contrataciones:*

9. Los que celebran las instituciones del sistema financiero y de seguros en las que el Estado o sus instituciones son accionistas únicos o mayoritarios; y, los que celebren las subsidiarias de derecho privado de las empresas estatales o públicas o de las sociedades mercantiles de derecho privado en las que el Estado o sus instituciones tengan participación accionaria o de capital superior al cincuenta (50%) por ciento, exclusivamente para actividades específicas en sectores estratégicos definidos por el Ministerio del Ramo”

- En aplicación de lo dispuesto en la norma referida, las actividades de la Compañía COCASINCLAIR S.A., se circunscriben dentro de la norma legal transcrita, es decir la excepción o Régimen Especial, referido en el ordinal 9 del Artículo 2 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública;
- Por consiguiente, y en aplicación de lo dispuesto en el ordinal 9 del artículo, la Compañía Hidroeléctrica Coca Codo Sinclair remitió al señor Ministro de Electricidad y Energía Renovable el Oficio No. GG-08-159 de 12 de septiembre de 2008, en virtud del cual se solicita que dicho Ministerio defina al Proyecto Hidroeléctrico Coca Codo Sinclair, como sector estratégico, lo cual permitirá a la Compañía, contar con procedimientos dinámicos que le permitan concluir el Proyecto dentro de los cronogramas establecidos.

El señor Presidente Constitucional de la República, en ejercicio de las atribuciones que le confiere el numeral 5 del artículo 171 de la Constitución Política, expidió el Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, que se encuentra publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 399 de 8 de agosto de 2008, cuyo artículo 2, referente al Régimen Especial, dice:

“Artículo 2.- Régimen Especial.- Para los procesos de contratación señalados en el Art. 2 de la Ley, la máxima autoridad de la entidad contratante, de considerar de manera motivada que no pueden aplicarse los procedimientos precontractuales previstos en dicho cuerpo legal, determinará los procedimientos especiales que se observarán para la

selección de los proveedores y para la celebración de los contratos respectivos, de acuerdo a los criterios determinados en los Pliegos.”

Contando con la definición de sector estratégico al Proyecto Hidroeléctrico Coca Codo Sinclair, por parte del Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, la Compañía, con fundamento en lo que dispone el Art. 2 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, puede expedir los procedimientos especiales que la máxima autoridad de la empresa determine para el efecto.

- ✓ La PGE en varios pronunciamientos ha determinado la naturaleza jurídica de las compañías similares a COCASINCLAIR S.A., como privada, y por tanto se registrará por la normativa del sector privado;
- ✓ La compañía COCASINCLAIR, por su naturaleza jurídica, no está inmersa en el artículo 118 de la Constitución, que enumera cuáles han de entenderse por Instituciones del Estado;
- ✓ Por su parte, el artículo 41 del Reglamento de la Ley del Sector Eléctrico, radica la competencia del CONELEC, como único organismo que en representación del Estado, otorgará concesiones, permisos o licencias a personas jurídicas constituidas o domiciliadas en el Ecuador con capacidad técnica y financiera para prestar el servicio público de transmisión o distribución y comercialización, o ejercer la actividad de generación de energía eléctrica, de conformidad con lo establecido en la ley; y,
- ✓ De los antecedentes expuestos y tomando en consideración la naturaleza jurídica de la compañía COCASINCLAIR, ésta encuadra con lo establecido en el artículo 26 de la LRSE, que textualmente dispone:

“... La generación, transmisión o distribución de energía eléctrica será realizada por compañías autorizadas, y establecidas en el país, de conformidad con esta Ley y la de Compañías. Las compañías a las que se refiere esta disposición, independientemente de su estructura accionaria,

se someterán para todos los efectos, incluyendo el tributario y el laboral, al régimen legal aplicable para las personas jurídicas de derecho privado”.

Conclusiones Adquisiciones Recursos Humanos.

El Ing. Diego Cadena además de ser responsable de Recursos Humanos, Adquisiciones, Planificación Estratégica, y procesos financieros, las funciones que realiza comprometen su capacidad y tiempo en una medida demasiado alta para ser realizadas por una sola persona.

La presión a la que está este funcionario se somete, aparte de comprometer su integridad física e intelectual centralizan las actividades de la empresa haciendo que los resultados presentados no sean evaluados objetiva e integralmente por una persona independiente a los mismos.

Esta inadecuada segregación de funciones se da por la resistencia existente en la compañía para contratar más personal. En un afán de disminuir costos operativos y mantener el poder de decisión en una sola persona, se carga de trabajo a un colaborador impidiendo al mismo desarrollarse en un ambiente de trabajo adecuado.

Recomendación

1. Considerará las funciones que debe cumplir cada funcionario, estableciendo las necesidades de recurso humano y contratando a las personas que sean necesarias para cumplir las diversas funciones de la compañía.
2. Se debe dar cumplimiento de la creación de la Sub. Gerencia Financiera para que exista los debidos controles internos de autorización de las adquisiciones.
3. Difundir el estudio del informe relacionado con la aplicación de la ley orgánica del sistema nacional de contratación pública a todo el personal.

2.1.5.3. SISTEMAS E INFORMÁTICA

Este proceso parte de la Sub. Gerencia Administrativa, en el examen realizado al funcionario a través de la lista de verificación se identificó que sólo existe una persona responsable de este proceso, calificación de riesgo que obtuvo fue:

NIVEL DE RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA
MO BAJO	MO ALTO

Esta calificación se debe que esta persona ha manejado de manera eficiente este proceso, tratando de dar cumplimiento del plan anual informático como lo demuestra la evaluación de cumplimiento obteniendo un 58% de cumplimiento del plan, tomando en cuenta que es el único funcionario, no posee personal de reemplazo ni de apoyo.

Falta de recurso para gestionar las actividades fuera de la provincia, demora en las aprobaciones de las compras de equipo ni de licencias para actualización de software.

Conclusión:

El funcionario trata de cumplir el plan presentado pero existe falta de apoyo y gestión de los gerentes, además es la única persona que se encarga de los procesos informáticos y tecnológicos, la actualización de software requiere de compra de licencias para el uso de los funcionarios.

Recomendación:

Al Gerente General y Gerente Administrativo

1. Respetar y hacer cumplir los Capítulos I, II y III del Reglamento General de Comisión de Servicios. **ANEXO 1.3**
2. Solicitar la contratación del personal para estas áreas como apoyo del funcionario de sistemas e informático.
3. Adquirir licencias y actualizaciones informáticas.
4. Realizar el estudio de la adopción de un sistema bajo la normativa ITIL

2.1.6. SUB. GERENCIA FINANCIERA

Esta sub. Gerencia no existe todos los procesos financieros y contables están bajo la responsabilidad de la Gerencia Administrativa, esto hace que esta sub. gerencia no tenga controles internos definidos ya que ellos mismos solicitan y autorizan sin haber controles de autorización y planificación.

El proceso auditado según la lista de verificación se identifica la falta de control interno en la parte presupuestaria a través del sistema FLEX LINE, el cual posee un software parecido al E-SIGEF de las empresas públicas. El resultado de la calificación del riesgo es:

NIVEL DE RIESGO	NIVEL DE CONFIANZA
MO MODERADO	MO MODERADO

Conclusión:

La programación y formulación presupuestaria no cuenta con las memorias técnicas en las cuales se documente las bases utilizadas para las estimaciones de cada una de las líneas presupuestarias.

El presupuesto de la Compañía correspondiente al año 2008, incluye cambios a nivel de líneas presupuestarias que no afectan el valor anual. Sin embargo, estas modificaciones no han sido debidamente documentadas y aprobadas.

A la fecha no se han establecido procedimientos formales para la solicitud de fondos a Termopichincha S.A., en los cuales se definan: tiempos de servicio, flujos mínimos para solicitud de recursos, niveles de aprobación y tipos de reportes, situación que puede originar problemas de liquidez en el proyecto.

La Administración de la Compañía no ha formalizado la evaluación del presupuesto con la aplicación de indicadores de gestión.

Según su organigrama de procesos cuenta la Compañía con la Sub. Gerencia Financiera, la cual no existe es por eso la carga de trabajo y la falta de controles internos, todos los procesos financieros como son Contabilidad, Administración de Caja, Presupuesto son netamente financieros y necesitan de una supervisión de una Sub. Gerencia Financiera.

Recomendación:

Al Gerente General y Gerente Administrativo Financiero

Diseño del Reglamento para la elaboración de presupuestos

Es importante que antes de la programación y formulación del presupuesto de los próximos años, se elabore un Reglamento, en el cual se definirán las políticas generales para la elaboración de los presupuestos anuales, así como la forma en la que cada Gerencia y Subgerencia de la Compañía establecerán sus estimaciones, las mismas que deberán documentarse en memorias técnicas para su evaluación y seguimiento correspondiente.

Cambios a nivel de líneas presupuestarias

Recomendamos que los cambios realizados a nivel de líneas presupuestarias, se documenten y aprueben por parte de la Gerencia General. Este procedimiento deberá incluirse en el respectivo Reglamento.

Solicitud de fondos

Es necesario que la solicitud de fondos realizada a Termopichincha S.A., se formalice a través de un acuerdo de servicio, en el que se incluyan los procedimientos y responsabilidades de cada una de las Compañías, para la entrega de información, análisis y posterior desembolso de los recursos, a fin de evitar problemas de liquidez que originen retrasos en los pagos a proveedores y ejecución de obras.

Evaluación del presupuesto con la aplicación de los índices de gestión

La utilización de indicadores de gestión se aplica con parámetros válidos como términos de referencia razonables de la gestión y control, con los cuales se puede realizar

comparaciones y evaluaciones del grado de economía, eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos y en la administración de los recursos.

Los indicadores de gestión tienen por función dar señales de alerta ante la ocurrencia o agravamiento de deficiencias en un área determinada y son instrumentos que permiten medir, evaluar y comparar, cuantitativamente las variables asociadas a las metas.

Recomendamos a la subgerencia financiera que tome en consideración la aplicación de indicadores, entre lo que podemos citar los siguientes:

- Índice de eficacia - proyectos de inversión
- Índice de cantidad de ingresos
- Índice de cantidad de gastos
- Índice de efectividad de los programas - ingresos
- Índice de efectividad de los programas – egresos

2.2. Conclusiones y Recomendaciones Indicadores de Gestión

La empresa no maneja indicadores de gestión propios que le permitan cuantificar en un momento específico, la situación precisa de sus operaciones. La única forma de conocer la idoneidad de la gestión de la empresa es al final del periodo cuando el departamento de contabilidad dictamina si ha existido pérdida o ganancia en el ejercicio.

La falta de indicadores en la empresa a que no existen políticas de calidad que exijan la elaboración y aplicación de medidores a los resultados de cada proceso.

Esta debilidad causa que las autoridades no conozcan la situación real y cuantificada de la compañía y sus procesos en un momento determinado. Esta carencia impide en gran

medida la toma de decisiones oportunas, basadas en los niveles encontrados de eficiencia y efectividad que apoyen el desarrollo de la Compañía.

Conclusión:

La empresa no maneja indicadores de gestión propios debido a la inexistencia de políticas de calidad que exijan la creación y aplicación de indicadores en los procesos de la compañía. Esta carencia causa que la compañía no pueda conocer la eficiencia y efectividad de sus operaciones en determinado momento.

Recomendación:

Al Gerente General y Gerentes de áreas.

1. Estudiará con los gerentes de cada área, los parámetros necesarios para la formulación y aplicación de indicadores.
2. Establecerá con los gerentes de cada área, indicadores de gestión acordes al desarrollo de cada gerencia o asesoría en base a las necesidades de cada uno de los mismos

2.3. Indicadores Sugeridos BSC

Los indicadores sugeridos para la Compañía Coca Codo Sinclair, encaminados a la metodología Balanced Score Card serán los siguientes, iniciaremos enlistando 12 propósitos estratégicos con objetivos, metas y por cada uno de ellos plantearemos indicadores.

	PROPÓSITOS	OBJETIVOS	METAS (*)
1	Implementar indicadores de gestión	<p>Implementar el sistema de indicadores de gestión</p> <p>Tener un sistema para el dimensionamiento de la capacidad del proceso de fiscalización</p> <p>Cumplir las metas de eficiencia en el uso de los recursos existentes</p> <p>Establecer un sistema de evaluación de la gestión del personal</p>	<p>A 3 meses</p> <p>A 1 mes</p> <p>Al año</p> <p>A 3 meses</p>

2	Presentación de proyectos de infraestructura	Contar con los proyectos	100% al año
		Obtener los recursos	100% al año
3	Incrementar la imagen institucional	Mejorar y equipar la asesoría de comunicación interna y externa	A 1 mes
		Tener un plan de acción	A 1 mes
		Transformar la imagen institucional	100% al año
4	Implementar un proceso de administración de los proyectos	Generar un modelo	A 1 mes
		Evaluar la implementación de una herramienta	A 2 meses
		Implementar el proceso	A 4 meses
5	Mejorar las condiciones técnicas de los funcionarios	Capacitar al personal administrativo	100% al año
		Capacitar al personal técnico	100% al año
		Fomentar el trabajo en equipo	100% al año
6	Cumplimiento del presupuesto institucional	Cumplimiento del presupuesto institucional	100% al año
7	Mejorar el clima laboral	Definir el modelo	A 2 meses
		Medir en base al modelo	A 4 meses
		Tomar las acciones correctivas	A 5 meses
		Plan de difusión de la estrategia dirigido al personal	A 5 meses

8	Desarrollar una base tecnológica	Elaborar el Plan de tecnológico de la institución que sustente la realización de los proyectos definidos	A 3 meses
		Actualización tecnológica	A 6 meses
		Capacitación	A 6 meses
9	Optimización de los procesos	Implementar un modelo de procesos	A 2 meses
		Automatización de los procesos (comenzando por los críticos)	A 6 meses
		Depurar los actuales	100% al año
		Implementar procesos nuevos	100% al año
10	Eficiencia en la ejecución de los procesos	Procesos de Desarrollo Organizacional	1 año
		Procesos de Infraestructura	1 año
		Procesos de Legal	1 año
		Procesos de Planificación	1 año
11	Incrementar el nivel de satisfacción	Crear el modelo de medición	A 2 meses
		Implementar un proceso de manejo de sugerencias para el mejoramiento	A 3 meses
		Medir el nivel de satisfacción actual	A 6 meses
12	Mejorar la Estructura organizacional	Optimizar la estructura organizacional	A 3 meses
		Actualizar roles y responsabilidades	A 3 meses
		Establecer un esquema de acuerdos de servicios	A 3 meses

PROPÓSITO 1: Implementar indicadores de gestión

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	FORMULA	RESPONSABLE
Implementar el sistema de indicadores de gestión	Cumplimiento del cronograma	100% cumplimiento del cronograma a 3 meses	cronograma cumplido / cronograma programado mes	Diego Cadena Desarrollo Organizacional
Tener un sistema para el dimensionamiento de la capacidad del proceso de fiscalización	Cumplimiento del cronograma	100% cumplimiento del cronograma a 1 meses	cronograma cumplido / cronograma programado mes	Luciano Cepeda Infraestructura
Cumplir las metas de eficiencia en el uso de los recursos existentes	Cumplimiento de las metas	100% cumplimiento de la meta al año	cronograma cumplido / cronograma programado mes	Todos - Todas las Áreas
Establecer un sistema de evaluación de la gestión del personal	Implementación en el tiempo establecido	100% cumplimiento del cronograma a 3 meses	cronograma cumplido / cronograma programado mes	Diego Cadena Recursos Humanos

PROPÓSITO 2: Presentación de proyectos de infraestructura

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	FORMULA	RESPONSABLE
Contar con los proyectos	Proyecto entregados a tiempo	100% cumplimiento del tiempo programado	No. de proyectos a tiempo / No. de proyectos totales	Luciano Cepeda Planificación
Obtener los recursos	Cumplimiento del plan anual	100% cumplimiento del plan	plan cumplido plan programado mes	Ángel Naranjo Director

PROPÓSITO 3: Incrementar la imagen institucional

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	FORMULA	RESPONSABLE
Crear la coordinación de comunicación y participación comunitaria	Cumplimiento del tiempo previsto	100% Plan ejecutado en 1 mes	Tiempo ejecutado / Tiempo programado	Diego Cadena Recursos Humanos
Tener un plan de acción	Cumplimiento del tiempo previsto	100% Contar con plan en 1 mes	Tiempo ejecutado / Tiempo programado	Olga Aristizabal Comunicaciones
Transformar la imagen institucional	% de satisfacción en base a encuesta	90% de satisfacción	% de satisfacción medido / 100 % de satisfacción	Olga Ariztizabal Comunicaciones

PROPÓSITO 4: Implementar un proceso de administración de los proyectos

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	FORMULA	RESPONSABLE
Generar un modelo	Cumplimiento del tiempo previsto	100% Plan ejecutado en 1 mes	Tiempo ejecutado / Tiempo programado	Luciano Cepeda Infraestructura
Evaluar la implementación de una herramienta	Cumplimiento del tiempo previsto	100% Plan ejecutado en 2 mes	Tiempo ejecutado / Tiempo programado	Luciano Cepeda Infraestructura
Implementar el proceso	Cumplimiento del tiempo previsto	100% Plan ejecutado en 4 mes	Tiempo ejecutado / Tiempo programado	Luciano Cepeda Infraestructura

PROPÓSITO 5: Mejorar las condiciones técnicas de los funcionarios

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	FORMULA	RESPONSABLE
Capacitar al personal administrativo	Cumplimiento del plan	100% Cumplimiento del plan	Plan ejecutado / Plan programado	Diego Cadena Recursos Humanos
Capacitar al personal técnico	Cumplimiento del plan	100% Cumplimiento del plan	Plan ejecutado / Plan programado	Diego Cadena Recursos Humanos

Fomentar el trabajo en equipo	Cumplimiento del plan	100% Cumplimiento del plan	Plan ejecutado / Plan programado	Diego Cadena Recursos Humanos
--------------------------------------	-----------------------	-------------------------------	-------------------------------------	----------------------------------

PROPÓSITO 6: Cumplimiento del presupuesto institucional

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	FORMULA	RESPONSABLE
Cumplimiento del presupuesto institucional	Cumplimiento del presupuesto	100% Cumplimiento del presupuesto / mes	Presupuesto ejecutado / Presupuesto programado	Todos – Todos

PROPÓSITO 7: Mejorar el clima organizacional

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	FORMULA	RESPONSABLE
Definir el modelo	Cumplimiento del tiempo previsto	100% Plan ejecutado en 1 mes	Tiempo ejecutado / Tiempo programado	Diego Cadena Recursos Humanos
Medir en base al modelo	Cumplimiento del tiempo previsto	100% Plan ejecutado en 4 mes	Tiempo ejecutado / Tiempo programado	Diego Cadena Recursos Humanos
Tomar las acciones correctivas	Cumplimiento del plan previsto	100% Plan ejecutado en 5 mes	Plan ejecutado / Plan programado	Diego Cadena Recursos Humanos
Plan de difusión de la estrategia dirigido al personal	Cumplimiento del plan previsto	100% Plan ejecutado en 5 mes	Plan ejecutado / Plan programado	Diego Cadena Recursos Humanos

PROPÓSITO 8: Desarrollar una base tecnológica

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	FORMULA	RESPONSABLE
Elaborar el Plan de tecnológico de la institución que sustente la realización de los proyectos definidos	Cumplimiento del tiempo previsto	100% Plan ejecutado en 3 mes	Tiempo ejecutado / Tiempo programado	Jaime Meza Tecnología

Actualización tecnológica	Cumplimiento del plan previsto	100% Plan ejecutado en 6 mes	Plan ejecutado / Plan programado	Jaime Meza Tecnología
Capacitación	Cumplimiento del plan previsto	100% Plan ejecutado en 6 mes	Plan ejecutado / Plan programado	Jaime Meza Tecnología

PROPÓSITO 9: Optimización de los procesos

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	FORMULA	RESPONSABLE
Implementar un modelo de procesos	Cumplimiento del plan previsto	100% Plan ejecutado en 6 mes	Tiempo ejecutado / Tiempo programado	Luciano Cepeda Infraestructura
Automatización de los procesos (comenzando por los críticos)	Cumplimiento del plan previsto	100% Plan ejecutado en 12 meses	Plan ejecutado / Plan programado	Luciano Cepeda Infraestructura
Depurar los actuales	Procesos depurados al año	100% Plan ejecutado en 12 meses	No. procesos depurados / No. procesos totales	Luciano Cepeda Infraestructura
Implementar procesos nuevos	Cumplimiento del plan previsto	100% Plan ejecutado en 12 meses	Plan ejecutado / Plan programado	Luciano Cepeda Infraestructura

PROPÓSITO 10: Eficiencia en la ejecución de los procesos

PROCESOS	INDICADORES	META	FORMULAS
Desarrollo Organizacional	Tiempo de ciclo de pago a proveedores	100% cumplimiento tiempos del FLEX LINE	Total Procesos a Tiempo / Total Procesos efectuados
	Implementación de Plan tecnológico	100% cumplimiento del plan anual	Cronograma ejecutado / Cronograma programado
	Ejecución de Plan de Capacitación	100% cumplimiento del plan anual	Plan ejecutado / Plan programado

	Tiempo de atención en Contabilidad	100% cumplimiento tiempos del FLEX LINE	Total Procesos a Tiempo / Total Procesos efectuados mes
	Tiempo de atención en Caja	100% cumplimiento tiempos del FLEX LINE	Total Procesos a Tiempo / Total Procesos efectuados mes
Infraestructura	Obras integrales terminadas a tiempo	100% cumplimiento de cronogramas	Cronograma ejecutado / Cronograma programado trimestre
	Acta firmada a tiempo	100% cumplimiento fechas	Procesos firmados a tiempo / Procesos Totales año
Legal	Contratos y convenios firmados a Tiempo	100% cumplimiento tiempos del FLEX LINE	Total Procesos a Tiempo / Total Procesos efectuados
	Registros de actas	100% cumplimiento fechas de registro	Registros a tiempo / Registros Totales año
Planificación	Presentación a tiempo de los proyectos	100% cumplimiento fechas	Total Proyectos a Tiempo / Total Proyectos efectuados semestre
	Calidad de los proyectos	Sin reprocesos	No. de reprocesos / Total proyectos

PROPOSITO 11: Incrementar el nivel de satisfacción

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	FORMULA	RESPONSABLE
Crear el modelo de medición	Entrega del modelo	100% Plan ejecutado en 2 mes	Tiempo ejecutado / Tiempo programado	Olga Aristizabal Comunicaciones

Implementar un proceso de manejo de sugerencias para el mejoramiento	Cumplimiento del plan previsto	100% Plan ejecutado en 3 meses	Plan ejecutado / Plan programado	Olga Aristizabal Comunicaciones
Medir el nivel de satisfacción actual	Programa ejecutado	100% Plan ejecutado en 6 meses	Programa ejecutado / Programa programado	Olga Aristizabal Comunicaciones

PROPOSITO 12: Mejorar la Estructura organizacional

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	FORMULA	RESPONSABLE
Optimizar la estructura organizacional	Plan ejecutado	100% Plan ejecutado en 3 mes	Plan ejecutado / Plan programado	Diego Cadena Recursos Humanos
Actualizar roles y responsabilidades	Cumplimiento del plan previsto	100% Plan ejecutado en 3 meses	Plan ejecutado / Plan programado	Diego Cadena Recursos Humanos
Establecer un esquema de acuerdos de servicios	Acuerdos firmados	100% Plan ejecutado en 3 meses	Programa ejecutado / Programa programado	Diego Cadena Desarrollo Organizacional

Estos resultados se incorporan a una herramienta para la administración permanente de los indicadores que arroje los resultados mensuales de la operación de COCASINCLAIR.

Atentamente,

Andrés Almeida Champutiz
AUDITOR JUNIOR MBA CONSULTING

FASE IV: SEGUIMIENTO DE LA AUDITORÍA

El seguimiento compete tanto al responsable del área auditada como al auditor líder, quienes reportaran al secretario académico de la secuencia de acciones correctivas que se realicen hasta corregir en su totalidad la(s) no-conformidad(des).

COCASINCLAIR debe tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades con objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a. Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes)
- b. Determinar las causas de las no conformidades
- c. Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- d. Determinar e implementar las acciones necesarias
- e. Registrar los resultados de las acciones tomadas
- f. Revisar las acciones correctivas tomadas

COCASINCLAIR debe determinar, acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a. Determinar las no conformidades potenciales y sus causas
- b. Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades
- c. Determinar e implementar las acciones necesarias
- d. Registrar los resultados de las acciones tomadas
- e. Revisar las acciones preventivas tomadas

El auditor pone a consideración del Gerente General el instructivo del proceso:

Proceso Acciones Correctivas y Preventivas

CONTENIDO

1. OBJETIVOS	221
2. ALCANCE	221
3. GLOSARIO	221
4. DESCRIPCIÓN	222
5. ROLES Y RESPONSABILIDADES	222
6. DIAGRAMA DE FLUJO	224
7. PROCEDIMIENTOS	225
8. RIESGOS Y CONTROLES	227
9. RECOMENDACIONES (OPORTUNIDADES DE MEJORA)	227
10. DOCUMENTOS DE APOYO	228

1. OBJETIVOS

Establecer un procedimiento documentado según la NORMA ISO 9001:2000, que nos permita:

- Mantener registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada para eliminar las mismas, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.
- Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir o prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- Determinar, implementar, registrar los resultados y revisar las acciones correctivas y preventivas necesarias.
- Determinar las mejores prácticas del mejoramiento continuo.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todos los procesos de COCASINCLAIR, como lo establece el Manual de Procesos y los numerales 8.5.2 y 8.5.3 de la Norma ISO 9001:2000.

3. GLOSARIO

- **Conformidad.**- cumplimiento de un requisito.
- **No conformidad (NC).**- incumplimiento de un requisito que afecte a la administración eficaz, eficiente y eficaz.
- **No conformidad potencial (NCP).**- posibilidad potencial de incumplimiento de un requisito que afecte a la administración eficaz, eficiente y eficaz.

- **Requisito.-** necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- **Corrección.-** acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.
- **Acción correctiva (AC).-** acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.
- **Acción preventiva (AP).-** acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación indeseable.
- **Reclamo (queja) del cliente.-** se debe entender como cualquier comunicación del cliente, escrita o verbal, en la cual exprese su insatisfacción en la ejecución del producto o servicio suministrado

4. DESCRIPCIÓN

Este procedimiento analiza las causas de las no conformidades y las causas de las no conformidades potenciales, mediante la ejecución de acciones preventivas y correctivas.

5. ROLES Y RESPONSABILIDADES

Responsable de Calidad

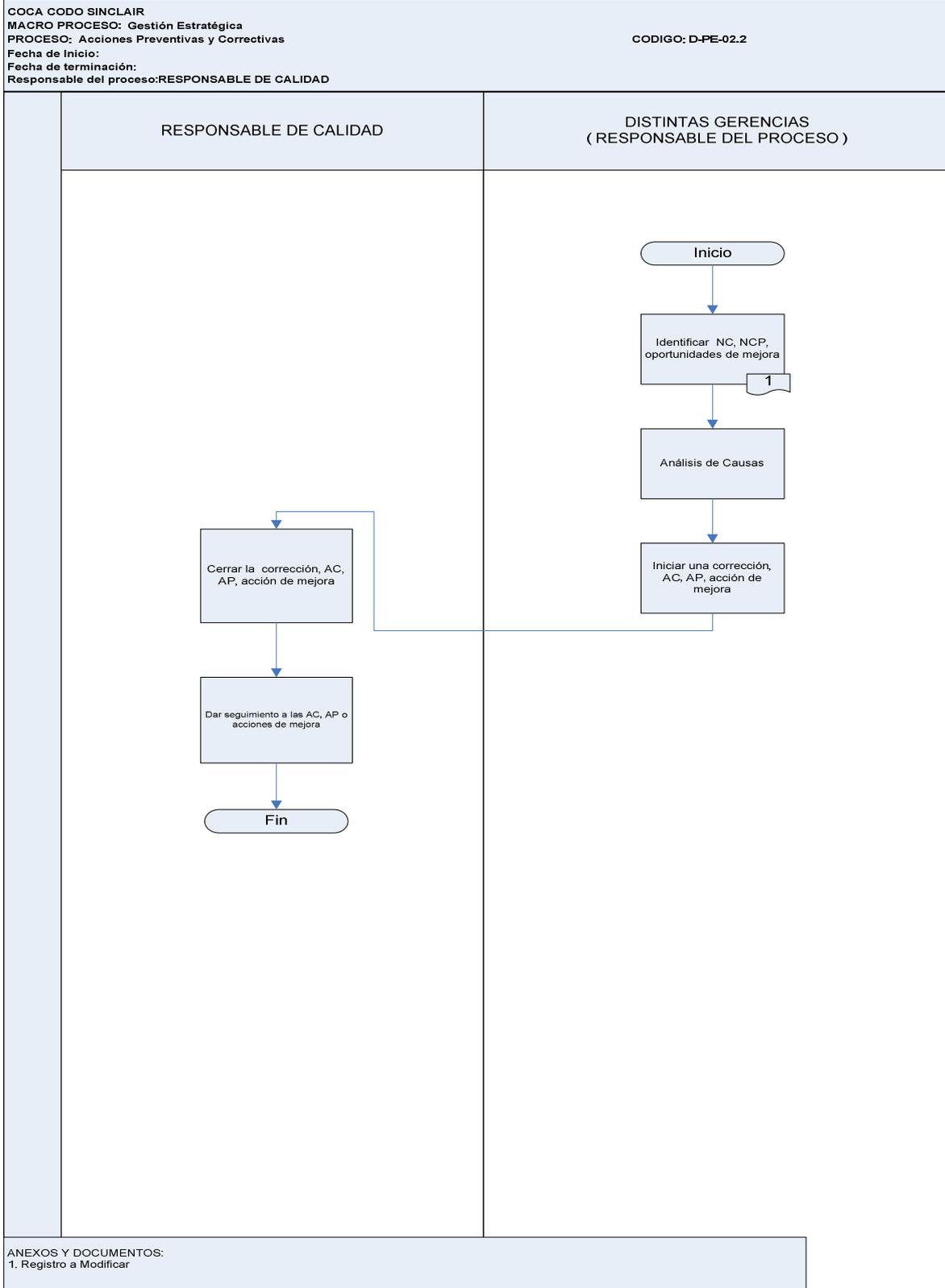
- Decidir cuándo se dan las circunstancias suficientes en la detección de un problema, la aplicabilidad de este procedimiento.
- Convocar si es necesario a un equipo de trabajo de las secciones afectadas para estudiar el problema, y controlar que se ponga efectivamente en marcha.
- Participar, si es preciso, en las reuniones de trabajo, y prestar su apoyo a los miembros del equipo que estudien el problema.

- Supervisar y archivar la documentación e impresos de trabajo que se generen por la aplicación del procedimiento
- En el caso de que el procedimiento de acciones Correctivas y Preventivas se ponga en marcha como consecuencia de una auditoria de calidad, el auditor tiene responsabilidades similares a las especificadas en este procedimiento y forman parte del procedimiento de “Procedimiento de Auditorías Internas”.
- Será responsable de dar seguimiento a las acciones correctivas, preventivas o de mejora.

Responsable del Proceso

- Será responsable de dar tratamiento a la no conformidad o no conformidad potencial.
- Analizar y resolver los reclamos que requieran acciones correctivas o preventivas.
- Es responsable de verificar la eficacia de las acciones correctivas, preventivas o de mejora tomadas.

6. DIAGRAMA DE FLUJO



7. PROCEDIMIENTOS

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ROL
Identificar NC, NCP	Las personas involucradas en una actividad o proceso que detecten un incumplimiento de los requisitos, deben levantar una NC o informar de su detección al Responsable del Proceso y al Responsable de Calidad para su tratamiento.	Distintas Gerencias COCA SINCLAIR
	De la misma manera, cualquier persona está en capacidad de identificar una oportunidad de mejora y proponerla utilizando el mismo registro de mejoramiento. Sin embargo, el análisis y decisión de aceptar la propuesta, la tiene el Responsable del proceso involucrado.	Responsable de Calidad

<p>Analizar Causas</p>	<p>La investigación de las causas de las no conformidades será conducida por el Responsable del Proceso con el fin de determinar la causa raíz. (Registro del análisis de causas).</p>	<p>Responsable de Calidad</p>
<p>Iniciar una corrección, AC, AP,</p>	<p>Realizar la corrección, de ser necesarias una acción correctiva, una preventiva, o una acción de mejora; fijar una fecha tentativa para la implementación de la acción correctiva, preventiva o de mejora, y, una vez implementada, se revisará su eficacia.</p>	<p>Responsable de Calidad</p>
<p>Acción de mejora</p>	<p>La implementación de las acciones correctivas, de mejora o preventivas será realizada por el Responsable del Proceso.</p>	<p>Responsable de Calidad</p>
	<p>Cuando surja la necesidad de introducir una mejora en el proceso, procedimiento o actividad, el proponente analizará con el responsable del proceso su conveniencia y aporte.</p>	<p>Responsable de Calidad</p>

Cerrar la AC, AP o Acción de Mejora	El Responsable de Calidad da seguimiento al cumplimiento de las acciones correctivas/preventivas o de mejora levantadas.	Responsable de Calidad
-------------------------------------	--	------------------------

8. RIESGOS Y CONTROLES

RIESGOS	CONTROLES
No recibir colaboración de los funcionarios en la corrección de las no conformidades encontradas y que afectan a la organización de manera eficaz, eficiente y economía.	Realizar la difusión de las no conformidades encontradas en la auditoría realizada.
Mala interpretación de la Normatividad ISO usada como documento de respaldo en la auditoría.	Realizar evaluaciones sobre ISO 9001-2000.
Los cambios provoquen cambios que quiten validez a lo realizado con anterioridad	Mantener consistencia en los registros.

9. RECOMENDACIONES (OPORTUNIDADES DE MEJORA)

OPORTUNIDAD DE MEJORA	ÁREA	SOLUCION	RESPONSABLE	FECHA
Conocimiento Objetivo del ISO 9000	Gestión Estratégica	Realizar un constante seguimiento y capacitación sobre el Sistema de Gestión ha implantar	(Responsable de Calidad)	A 6 meses de entrega del Informe de Auditoría

10. DOCUMENTOS DE APOYO

- Normatividad ISO 9001-2000
- Registro de Modificaciones preventivas y correctivas (crear)

El formato para el registro de las acciones correctivas y preventivas se lo presenta a continuación, (sugerencia de uso):

CODIGO:	COCA CODO SINCLAIR													
VERSION:	NOMBRE DEL REGISTRO: Acciones Preventivas y Correctivas													
Página 1 de 1														
Fuente	Fecha	Área	Proceso	Responsable	Perspectiva	Evidencia	Impacto	Acción Correctiva	Responsable	Observaciones	Fecha	Acción Preventiva	Documento	Observaciones
Gerencia					Interna	Registro xyz versión	Alto Mediano Bajo	Reestructuración de procesos	Juan Pérez					
					Externa									

Cuadro No. 04. Formato de Acciones correctivas y preventivas

NOTA: Este formato se encontrará en un archivo compartido en la red de la compañía, para que el registro de las oportunidades de mejoramiento pueda ser realizado por cualquier funcionario y tengan el seguimiento respectivo por parte del responsable calidad.

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

1. El presente trabajo de investigación y estudio práctico permitirá a la compañía COCA CODA SINCLAIR S. A, mediante la aplicación de las recomendaciones planteadas; desarrollar procesos eficientes, efectivos y económicos en la Gerencia General, Gerencia Técnica, Asesoría Jurídica, Asesoría de Comunicación, Sub. Gerencia Administrativa, Sub. Gerencia Financiera, Sistemas e Informática.
2. La tesis presentada ha permitido a su autor, reforzar los conocimientos adquiridos durante su carrera universitaria a través de la propuesta de un caso práctico llevado a la realidad de una empresa y sus áreas más significativas.
3. La aplicación de la Auditoría de Gestión permite a su ejecutor, establecer las debilidades o áreas críticas de sus procesos y departamentos para luego emitir recomendaciones cuya aplicación permite a su destinatario el mejoramiento de las falencias detectadas.
4. La presenta investigación aporta con terminología de auditoría importante y con una propuesta de metodología de aplicación de los conceptos que engloba la Auditoría de Gestión a las gerencias y asesorías más importantes de una compañía hidroeléctrica; lo cual la convierte en una referencia didáctica útil y eficaz.

6.2. RECOMENDACIONES

1. Es preciso que las autoridades de la compañía COCA CODO SINCLAIR S. A., tomen en cuenta las recomendaciones planteadas en el Informe de Auditoría para lograr que sus procesos se lleven a cabo de una forma eficiente, efectiva y económica.
2. Las compañías, grandes o pequeñas, deben aplicar mecanismos de control y evaluación a sus áreas y procesos con el fin de asegurar el cumplimiento de sus objetivos y establecer la existencia de áreas críticas que afecten su desarrollo.
3. La Escuela Politécnica del Ejército debe mantener el requisito de realización de una Tesis de Grado para la obtención del título con el fin de lograr que los estudiantes apliquen y refuercen sus conocimientos a través de casos prácticos y reales.
4. El presente trabajo constituye una fuente de consulta y referencia didáctica para docentes, estudiantes y personas que necesiten conceptos de Auditoría de Gestión; por lo que se sugiere su publicidad y consulta.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Guía Metodológica para la realización de Auditorías de Gestión, realizada por la oficina Nacional de auditoría, Cuba 1998.
- Norma Internacional 19011
- William P. Leonard, Auditoría de Gestión, 2005
- Joaquín Rodríguez Valencia, Sistemas de Calidad 2004
- www.uned.es/expertogestioncertificación.es
- www.efee.gov.ar
- www.estrategiaydireccion.com
- www.cepinform.es
- www.consultorsalud.com
- GOODSTEIN, Leonard, NOLAN, Timothy, PFIFFER, William, Planificación Estratégica Aplicada, Editorial Mc. Graw Hill, 2003, Colombia
- HAMMER, Michael, Cuadro de Mando Integral, Editorial Gestión, 2000
- HARRINGTON, James, Mejoramiento Continuo, 1993, México
- KAPPLAN y NORTON, El Balance Store Card o Tablero de Mando Integral
- SERNA GOMEZ, Humberto, Planificación y Gestión Estratégica, Editorial Norma, 2002, Colombia
- VASQUEZ, Víctor Hugo, Organización Aplicada, Segunda Edición, 2002, Quito - Ecuador