CONSULTORIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA ESSAP ALINEADA A LA IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DE CALIDAD, NORMA ISO 9001:2015

CONTRATO N°99/2019

CUARTO INFORME DE AVANCE

OCTUBRE 2020

BDO

Escaneado con CamScanner

Contenido

I. OBJETIVO 3

II. ALCANCE DE LA CONSULTORIA 3

III. ACTIVIDADES REALIZADAS 3

1. REALIZAR JORNADAS DE CAPACITACIÓN A LOS FUNCIONARIOS DE LA ESSAP S.A., SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS Y LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS COMO PARTE DEL CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL. 4

   - Jornada de Coaching al Equipo Directivo y funcionarios en general, con el fin de asegurar y visualizar el compromiso y el empoderamiento por parte de los Equipos Directivos y Operativo afectados a la gestión del Cambio de Cultura Organizacional. 4

2. ASESORAR Y ACOMPAÑAR EN EL DESARROLLO Y APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS, IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS, ANÁLISIS DE RIESGOS, VALORACIÓN DE RIESGOS, POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS, POLÍTICAS DE OPERACIÓN, CONTROLES, PROCEDIMIENTOS E INDICADORES A PARTIR DEL DESARROLLO ACTUAL DENTRO DE LA GESTIÓN DE FINANZAS 5

   - Analizar, revisar, ajustar los procesos y/o subprocesos diseñados ajustados a la Norma ISO 9001:2015 5
   - Diseñar Manuales de Funciones por puestos identificados de la Gerencia Financiera 5
   - Identificación adecuada de Riesgos, su posterior análisis, valoración y administración 7
   - Desarrollar las Políticas de Operación de los subprocesos priorizados 7
   - Diseñar Controles e indicadores, análisis de la eficiencia, eficacia y efectividad de los controles y diseño de Indicadores de Gestión e Indicadores de Desempeño de los subprocesos definidos como prioritarios 8
   - Acompañar la revisión y/o ajustes, aprobación 8

3. IDENTIFICAR CONFORME AL DESARROLLO Y ADECUACIÓN DE LOS PROCESOS, LOS REQUISITOS PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001:2015 CON ALCANCE LIMITADO A LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA 8

   - Diseñar procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad 8
   - Validar procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad 9
   - Elaborar Indicadores de los Procesos 9
   - Presentar el requisito 6.3 Planificación de Cambios 10
   - Definir mecanismos de comunicación de aspectos estratégicos (Política de Calidad, Alcance del Sistema de Gestión, Mapa de Procesos, Objetivos de Calidad 10

Escaneado con CamScanner

- Relevar y analizar los puestos de trabajo que incluyen datos sobre responsabilidades, relación con otros puestos, competencias necesarias - Organigrama y Descriptivos de Cargos 11
- Validar descriptivos de cargos 12
- Elaborar Manual de Calidad 12

Escaneado con CamScanner

CONSULTORIA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS Y LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA ESSAP ALINEADA A LA IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN DE CALIDAD, NORMA ISO 9001:2015

CONTRATO Nº 99/2019

I. OBJETIVO

Brindar asesoramiento en el diseño e implementación de Gestión basada en Procesos e Identificación de Riesgos de la Gestión Financiera de la ESSAP S.A., y la preparación documentaria en el uso de la Norma ISO 9001:2015.

Con el fin de diseñar e implementar la Norma de Gestión de Calidad ISO 9001:2015, en concordancia con otras normas de Control Interno vigentes, nuestro asesoramiento incluye todas las actividades necesarias y oportunas para la identificación, revisión, ajuste y adecuación necesaria de la Gestión por Procesos y Administración de Riesgos de la Gestión Financiera de la ESSAP S.A.

II. ALCANCE DE LA CONSULTORIA

Teniendo como base la situación actual de la institución, más precisamente, la Gerencia Financiera de la ESSAP, los objetivos de la presente consultoría están orientados a las actividades y productos detallados seguidamente:

1. Realizar jornadas de capacitación a los funcionarios de la ESSAP S.A., sobre la importancia de la implementación de una Gestión basada en Procesos y la Administración de Riesgos como parte del Cambio en la Cultura Organizacional.

2. Asesorar y acompañar en el desarrollo y aplicación del Modelo de Gestión por Procesos, Identificación de Riesgos, Análisis de Riesgos, Valoración de Riesgos, Políticas de Administración de Riesgos, Políticas de Operación, Controles, Procedimientos e Indicadores, a partir del desarrollo actual dentro de la Gestión de Finanzas.

3. Identificar, conforme al desarrollo y adecuación de los procesos, los requisitos para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001:2015, con alcance limitado a los procesos de la Gestión Financiera.

4. Acompañar el proceso de certificación de Gestión de la Calidad bajo la Norma ISO 9001:2015, con alcance limitado a los procesos de la Gestión Financiera.

III. ACTIVIDADES REALIZADAS

ACTIVIDADES GENERALES

En ejecución de la presente consultoría, hemos realizado actividades a partir de octubre 2019. Dichas actividades de octubre 2019 al 14 de agosto del presente, ya fueron comentadas en nuestros informes de avance presentados, según el Plan de Trabajo (primer, segundo y tercer informes de avance). En el presente informe, estamos incluyendo los detalles de tareas realizadas durante el periodo 15 de agosto al 14 de octubre del presente año.

Dando continuidad a lo establecido en el Plan de Trabajo, hemos realizado reuniones en modalidad a distancia, teniendo en cuenta las medidas sanitarias establecidas por el Gobierno para evitar la propagación del COVID-19. Por ello, realizamos sesiones de trabajo, utilizando diferentes plataformas de comunicación virtual, como WhatsApp, Zoom, Microsoft Teams y Cisco Webex. Las reuniones se llevaron a cabo con responsables de la Gerencia Financiera, como ser la Coordinadora de Tesorería, Jefes de Unidades y Directora de Contabilidad General, entre otros. Ver Anexo N° 1 - Actas de Reuniones

Escaneado con CamScanner

También, presentamos el avance del proyecto en el Plan de Trabajo en su versión 03. Ver anexo Nº 2 - Plan de Trabajo V03.

Durante los meses de agosto a octubre del presente (meses cubiertos por el presente informe), **hemos realizado las siguientes actividades previstas para esta consultoría, según detalle en la sección anterior:**

1. REALIZAR JORNADAS DE CAPACITACIÓN A LOS FUNCIONARIOS DE LA ESSAP S.A., SOBRE LA IMPORTANCIA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA GESTIÓN BASADA EN PROCESOS Y LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS COMO PARTE DEL CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Las capacitaciones se efectuaron en jornadas con presentaciones audiovisuales para la transferencia de conocimientos, para lo cual, se utilizaron presentaciones y equipos multimedia.

Las capacitaciones estuvieron dirigidas por los consultores especialistas en la materia, quienes lograron que en todo momento se desarrolle un enfoque interactivo, orientado a alcanzar la comprensión por parte de los asistentes.

Entre las capacitaciones desarrolladas se mencionan las siguientes:

- **Jornada de Coaching al Equipo Directivo y funcionarios en general, con el fin de asegurar y visualizar el compromiso y el empoderamiento por parte de los Equipos Directivos y Operativo afectados a la gestión del Cambio de Cultura Organizacional.**

  Siguiendo con las jornadas de capacitación, se realizó una jornada/taller de coaching en modalidad virtual el pasado 26 de agosto del presente, con una duración de 2:00 h, Ver Anexo N° 3 - Registros de Asistencias, para los Jefes de Unidades, Departamentos de la Dirección de Contabilidad General. Específicamente participaron los responsables de las siguientes áreas:
  - Coordinación de Tesorería
  - Dirección de Contabilidad
  - Unidad de Contabilidad de Costos
  - Departamento de Análisis de Costos de producción - Área Metropolitana
  - Departamento de Análisis de Costos de producción - Ciudades del Interior
  - Unidad de Contabilidad Financiera y Tributaria
  - Departamento de Conciliaciones de Cuentas
  - Departamento de Gestión Tributaria
  - Departamento de Imputación
  - Unidad de Patrimonio y Rendición de Cuentas
  - Departamento de Verificación de Documentos
  - Departamento de Activos Fijos

  En la jornada de capacitación participaron un total de 20 personas de las áreas mencionadas más arriba.

  Resumen de la jornada/ taller:

  - **Cambio de Observador y Gestión del Cambio Personal**

    Se trabajó sobre el concepto del observador, según el modelo Observador - Acción - Resultados. En base a ello, se enfatizaron los conceptos de Mejora Continua, Procesos y cambio de la conciencia para el logro de resultados diferentes. Se pudo visualizar un grupo participativo y que se encuentran interesados en la colaboración de identificar y trabajar en la mejora continua, el cual servirá para su desarrollo personal y profesional. Ver Anexo N° 4 - Presentaciones de las capacitaciones

Escaneado con CamScanner

2. ASESORAR Y ACOMPAÑAR EN EL DESARROLLO Y APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR PROCESOS, IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS, ANÁLISIS DE RIESGOS, VALORACIÓN DE RIESGOS, POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS, POLÍTICAS DE OPERACIÓN, CONTROLES, PROCEDIMIENTOS E INDICADORES A PARTIR DEL DESARROLLO ACTUAL DENTRO DE LA GESTIÓN DE FINANZAS

Respecto al desarrollo y aplicación de una gestión basada en procesos y administración de riesgos, realizamos las siguientes actividades:

- **Analizar, revisar, ajustar los procesos y/o subprocesos diseñados ajustados a la Norma ISO 9001:2015**

Continuando con las actividades de ajustes de procesos y/o subprocesos, hemos elaborado calendarios de actividades semanales, los cuales, fueron remitidos a la Coordinadora de la Gerencia Financiera para intermediación con los responsables de las áreas, de manera a confirmar las reuniones de trabajo entre las partes.

A continuación, los procesos trabajados:

- **El Proceso Gestión de Pagos**

Se realizó el análisis, revisión y ajuste del proceso Gestión de Pagos, con el Jefe de Unidad de Tesorería, Jefe de Departamento de Pagos, Jefe de Unidad de Control de Documentos, Jefe de Unidad de Presupuesto y Jefe de Unidad de Contabilidad Financiera y Tributaria.

El subproceso **Pago a Proveedores** fue remitido para revisión, ajuste y/o validación al Jefe de Tesorería y la Coordinadora de Tesorería. Ver Anexo N° 5 - Subprocesos

Los subprocesos **Pago de Viáticos**, **Pago de Fondo Fijo**, **Pagos de Impuestos y Tasas**, **Pago de Deuda Externa**, **Pago al Personal** también fue trabajado con los responsables que intervienen en el proceso. De la misma manera, fue remitido al Jefe de Unidad de Tesorería para revisión, ajuste y/o validación. Ver Anexo N° 5 - Subprocesos

Hasta la fecha, estos procedimientos diseñados y ajustados, se encuentran para revalidación a cargo del Jefe de Unidad de Tesorería, como así también, de la Coordinadora de Tesorería.

- **El Proceso Gestión de Ingreso**

Por otra parte, se realizó el análisis, revisión y ajuste del proceso **Gestión de Ingreso**, subproceso **Control de Ingresos**, para lo cual, realizamos reuniones de trabajo con la Jefa de Unidad de Control de Cobranzas.

Luego de realizar los ajustes con el dueño del proceso, se remitió al mismo, para realizar la validación del procedimiento. El Subproceso que se encuentra aprobado es el subproceso **Control de Ingresos.** Ver Anexo N°5 - Subproceso

Así también, se diseñaron los subprocesos **Arqueo y Cierre de Caja**, **Cheques rechazados**, ambos, fueron trabajados con el **Jefe de Cajas**, para luego ser remitidos al **Jefe de Unidad de Tesorería** para la revisión, ajuste y/o validación. Ver Anexo N° 5 - Subprocesos

Todos los subprocesos mencionados se encuentran para revalidación a cargo del Jefe de Unidad de Tesorería de la Gerencia Financiera.

- **Diseñar Manuales de Funciones por puestos identificados de la Gerencia Financiera**

El MECIP: 2015 menciona: "La institución debe asegurarse que los funcionarios sean competentes para la ejecución de las actividades y tareas que puedan causar impacto sobre la capacidad de control interno, tomando como base la educación, formación y/o experiencia adecuadas."

Escaneado con CamScanner

Por ello, se diseñaron los Manuales de Funciones por puestos identificados de la Gerencia Financiera. Estos manuales de funciones fueron revisados en conjunto por los responsables de las áreas, a través de reuniones presenciales y virtuales, de manera a realizar los ajustes correspondientes. Ver Anexo N° 1 - Actas de Reuniones

Se han elaborado 41 Manuales de Funciones, los cuales corresponden a los siguientes cargos:

- **Gerencia Financiera:**
  - Gerente Financiero
  - Coordinador de Tesorería
  - Secretaria de Gerencia Financiera
  - Gestor del Sistema de Gestión de Calidad

- **Unidad de Tesorería:**
  - Jefe de Unidad de Tesorería
  - Jefe de Dpto. de Pago
  - Jefe de Dpto. de Cajas
  - Secretaria de Unidad de Tesorería
  - Auxiliar Administrativo de Tesorería
  - Cajero

- **Unidad de Presupuesto:**
  - Jefe de Unidad de Presupuesto
  - Jefe de Dpto. Control y Evaluación Presupuestaria
  - Jefe de Dpto. Elaboración y Ejecución Presupuestaria
  - Técnico Administrativo de Presupuesto
  - Auxiliar Administrativo de Presupuesto

- **Unidad de Control de Documentos:**
  - Jefe de Unidad Control de Documentos
  - Jefe de Dpto. de Análisis Legal de Documentos
  - Jefe de Dpto. de Análisis de Documentos
  - Técnico Administrativo de Control Documental
  - Secretaria de Control Documental

- **Unidad de Control de Cobranzas:**
  - Jefe de Unidad de Control de Cobranzas
  - Jefe de Dpto. Control de Recaudaciones
  - Jefe de Dpto. Débito Automático
  - Auxiliar Administrativo de Control de Cobranzas

- **Dirección de Contabilidad General:**
  - Jefe de Unidad de Contabilidad de Costos
  - Jefe de Departamento de Análisis de Costos de Producción - Área Metropolitana
  - Jefe de Departamento de Análisis de Costos de Producción - Ciudades del Interior
  - Técnico Administrativo
  - Jefe de Unidad de Contabilidad Financiera y Tributaria
  - Jefe de Departamento de Gestión Tributaria
  - Jefe de Departamento de Imputación
  - Jefe de Departamento de Conciliación de Cuentas
  - Jefe de Unidad de Patrimonio y Rendición de Cuentas
  - Jefe de Departamento de Verificación de Documentos
  - Jefe/a de Departamento de Activos Fijos
  - Auxiliar Administrativo del Departamento de Activos Fijos
  - Director de Contabilidad General
  - Secretaría de Contabilidad General
  - Auxiliar Administrativo de la Unidad de Contabilidad Financiera y Tributaria
  - Auxiliar de Inventarios del Departamento de Activos Fijos

Escaneado con CamScanner

- Auxiliar Administrativo de Departamento de Verificación de Documentos

Los Manuales de Funciones mencionados, se remitieron para revisión por parte de los responsables de áreas, de manera a ajustarse a las funciones por cargos de la Gerencia Financiera y validarlos.

- **Identificación adecuada de Riesgos, su posterior análisis, valoración y administración**

De la misma manera que fue realizada la actividad de identificación de riesgos con los responsables de las diferentes unidades de la Gerencia Financiera, también, se realizaron reuniones con los responsables de la Dirección de Contabilidad General. Ver Anexo N° 1 - Actas de Reuniones. En dichas reuniones se efectuó la identificación de los riesgos del Proceso de Gestión Contable, los cuales se definen como posibles eventos que impidan realizar la adecuada gestión de pagos.

Seguido de ello, se realizó la descripción del riesgo, se identificó la causa, el responsable de la detección del riesgo, la fecha de detección, la valoración, consistente en la probabilidad y el impacto del riesgo, como así también su consecuente calificación y evaluación. Por último, se realizó la mitigación, consistente en describir el control a realizarse para mitigar el riesgo, indicando la periodicidad del control, el tipo de control, el responsable, la fecha de análisis y el estado del análisis. Ver Anexo N° 6 - Matriz de Riesgos

- **Desarrollar las Políticas de Operación de los subprocesos priorizados**

De acuerdo a lo establecido en el MECIP: 2015;
"La institución debe definir políticas operacionales que permitan estructurar y direccionar el buen desempeño del modelo de gestión por procesos. Las Políticas Operacionales deben definir los parámetros de diseño de las actividades y tareas requeridas para dar cumplimiento a los objetivos de los procesos."

Para dar cumplimiento a lo mencionado anteriormente, se elaboraron las Políticas Operacionales por procesos que corresponden a la Gerencia Financiera.

Más específicamente, se elaboraron las siguientes Políticas Operacionales:

- **Política Operacional Gestión de Pagos**
- **Política Operacional Gestión Presupuestaria**
- **Política Operacional Gestión de Ingresos**
- **Política Operacional Gestión Contable**

En ellas, se establecen las directrices o lineamientos que deben seguir los responsables de las áreas de la Gerencia Financiera. Por ello, la Alta Dirección debe comunicar las Políticas Operacionales a todos los niveles de la organización, con la intención de que ellos estén conscientes de sus obligaciones al respecto.

Las políticas operacionales elaboradas se encuentran en el siguiente estado;

La **Política Operacional de Gestión de Pagos** se encuentra en revisión por parte del Jefe de Unidad de Tesorería.

La **Política Operacional de Gestión de Ingresos** fue validada por parte del Jefe de Unidad de Control de Cobranzas, quedando pendiente la validación por parte del Gerente Financiero y la Coordinadora de Tesorería.

La **Política Operacional de Gestión Contable,** fue validada por la Directora de Contabilidad General, quedando pendiente la validación por parte del Gerente Financiero y la Coordinadora de Tesorería.

La **Política Operacional de Gestión Presupuestaria** fue validada por el Jefe de Unidad del Presupuesto, el Gerente Financiero y la Coordinadora de Tesorería. Ver Anexo N° 7 - Política Operacional Aprobada

Escaneado con CamScanner

- **Diseñar Controles e indicadores, análisis de la eficiencia, eficacia y efectividad de los controles y diseño de Indicadores de Gestión e Indicadores de Desempeño de los subprocesos definidos como prioritarios**

Según lo establecido en el MECIP; "La institución debe asegurar que los controles determinados sean considerados dentro del sistema de control y, cuando resulte oportuno, integrarlos en los procesos y procedimientos aplicables. La institución debe asegurar que los controles establecidos sean revisados periódicamente para asegurar que permanecen pertinentes y apropiados."

A partir de ello, en los procedimientos elaborados, se introducen controles en las actividades realizadas, como así también, se identifican a los responsables que deberán dar cumplimiento de los controles, de manera a dar un seguimiento oportuno. El fin de la realización de estos controles es que se reduzcan los riesgos, pudiendo ser estos controles preventivos, detectivos, de protección o de corrección.

- **Acompañar la revisión y/o ajustes, aprobación**

Cada subproceso analizado, revisado y ajustado deberá ser validado, primeramente, por el dueño del proceso, luego deberá ser revisado por la Coordinación de Tesorería para, posteriormente, ser aprobado por el Gerente Financiero.

Actualmente todas las documentaciones elaboradas son remitidas a los dueños / responsables de procesos y al Coordinador de Tesorería para ser revisados y validados. Luego estas documentaciones validadas serán remitidas al Gerente Financiero para su aprobación correspondiente.

3. IDENTIFICAR CONFORME AL DESARROLLO Y ADECUACIÓN DE LOS PROCESOS, LOS REQUISITOS PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NORMA ISO 9001:2015 CON ALCANCE LIMITADO A LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA

- **Diseñar procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad**

En el punto 4.4 Sistema de Gestión de la calidad y sus procesos, se establece que; "la organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional".

Para dar cumplimiento a ello, se generaron procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad, tomando como base el **Mapa de Procesos del Sistema de Gestión de Calidad de la Gerencia Financiera,** de acuerdo al alcance de la certificación.

Se realizaron otras reuniones con la Coordinadora de Calidad de la Gerencia Financiera, de manera a que la misma tenga conocimiento de las documentaciones requeridas por el SGC, como así también, adecuar las documentaciones a las actividades realizadas en la Gerencia Financiera. Ver Anexo N° 8 - Procedimientos del SGC

Entre los procedimientos trabajados se pueden mencionar:

- **Subproceso Direccionamiento Estratégico:**
  - Planificación estratégica
- **Subproceso Mejores Prácticas:**
  - Tratamiento de Riesgos y Oportunidades
  - Control de Documentos y Registros
  - Conocimiento Organizacional
  - Mejora Continua

Escaneado con CamScanner

- **Subproceso Gestión del Cliente:**
  - Tratamiento de Reclamos

- **Subproceso Gestión de Adquisición:**
  - Adquisición de Bienes y Servicios

- **Subproceso Seguridad Lógica:**
  - Seguridad de la Red

- **Subproceso Evaluación y Control:**
  - Gestión de Indicadores
  - Identificación de Requisitos Legales y Reglamentarios

Todos estos procedimientos están acompañados por formularios, los cuales sirven de registro del SGC. Ver Anexo N° 9 - Formularios del SGC.

Entre los formularios elaborados y entregados, se pueden mencionar:
- Planilla de Mejora Continua
- Listado de Conocimiento Organizacional
- Registro de Capacitación
- Partes Interesadas
- Objetivos de Calidad
- Matriz de Riesgos
- Listado de Indicadores
- Análisis de Requisitos Legales
- Listado de documentos de origen externo
- Reclamos del cliente

Todas estas documentaciones fueron remitidas a la Coordinadora de Calidad de la Gerencia Financiera, para la revisión, ajuste y validación de ellas.

▶ **Validar procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad**

Todos los procedimientos que se han elaborado hasta la fecha, fueron remitidos a los responsables o dueños de procesos, más específicamente se han remitido a la Coordinadora de Calidad, la cual se encarga de realizar la revisión de los mismos, para luego gestionar la validación de la documentación generada.

De acuerdo a lo establecido en el procedimiento de Control de documentos y registros, las validaciones de los procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad son realizados por los siguientes responsables:
- **Responsable de elaboración:** Jefes de Unidades de la Gerencia Financiera
- **Responsable por la revisión:** Coordinadora de Tesorería/ Gestora de Calidad
- **Responsable por la aprobación:** Gerente Financiero

Hasta la fecha, todas las documentaciones remitidas, se encuentran en **estado de revisión**.

▶ **Elaborar Indicadores de los Procesos**

De acuerdo a lo establecido **en el punto de la Norma 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación; la organización debe determinar:**
a) **Qué necesita seguimiento y medición;**
b) **Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados validos;**
c) **Cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición;**
d) **Cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.**

Escaneado con CamScanner

Por ello, se generó el registro Listado de Indicadores. En ella se describe, primeramente:
- El Proceso; el cual será medido o identificado un indicador
- El objetivo del proceso; el cual debe establecer la finalidad del mismo.
- El indicador; el cual es un dato o información que sirve para conocer o valorar las características de un hecho o para determinar su evolución futura.
- La fórmula; indicando cómo será la evaluación.
- La descripción; que corresponde al detalle del indicador.

Luego se describe la etapa de la medición, el cual contiene:
- La unidad de medida
- La línea de base
- La meta
- Rango de tolerancia (insuficiente, regular, bueno)
- Periodicidad
- Responsable de medición

Por último, se establece el plan de acción de dichos indicadores identificados;
- Acción; estableciendo la actividad a realizar para alcanzar el indicador
- Observación; si es necesario realizar alguna aclaración específica respecto a la acción a realizar
- Responsable de realizar la acción; el cual es asignado de acuerdo a la necesidad de realización de la acción
- Fecha; estableciendo el periodo de realización de la acción
- Estado; indicando si la acción se encuentra en curso o si ha sido completado.

Este listado de indicadores generado, Ver Anexo N°10 - Listado de Indicadores, fue remitido a la Gestora de Calidad de la Gerencia Financiera, de manera a identificar los indicadores correspondientes los objetivos estratégicos de calidad, las partes interesadas del SGC y los procedimientos del SGC.

- **Presentar el requisito 6.3 Planificación de Cambios**

De acuerdo a lo establecido en la Norma, **en el punto 6.3 Planificación de los cambios; "La organización debe considerar;**
a) El propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales
b) La integridad del sistema de gestión de calidad
c) La disponibilidad de recursos
d) La asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades"

Para dar cumplimiento a ello, se ha generado el procedimiento Control de Documentos y registros, aquí se establece claramente;
- Las responsabilidades y responsables de la validación de la documentación del SGC,
- El control de los documentos internos del sistema,
- Las modificaciones a documentos internos controlados,
- La conservación de los documentos,
- Los cambios provisorios en los documentos internos controlados,
- Los documentos de origen externo, el control de los registros. Ver Anexo N° 8 - Procedimientos del SGC

- **Definir mecanismos de comunicación de aspectos estratégicos (Política de Calidad, Alcance del Sistema de Gestión, Mapa de Procesos, Objetivos de Calidad**

En lo establecido en la Norma, **en el punto 7.4 Comunicación; "La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de calidad, que incluyan;**
a) Qué comunicar
b) Cuándo comunicar
c) A quién comunicar

Escaneado con CamScanner

d) Cómo comunicar
e) Quién comunica"

Se ha generado el documento "Política de Comunicación", el cual, describe claramente lo establecido en el requisito de la norma, es decir, el método, los responsables, cuando y qué ir comunicando, con respecto a la comunicación interna y externa del sistema de gestión de calidad.

La comunicación interna se refiere a la necesidad de mantener informado al funcionario involucrado en el proceso, todo lo referente al sistema, desde los niveles directivos/gerenciales hacia los operativos y viceversa.

La comunicación externa se refiere, a la comunicación que se sostiene con personas externas a la organización, como la comunidad, proveedores, clientes y/u otras partes interesadas externas a la institución. Ver Anexo N° 11 - Política de Comunicación

La política de comunicación fue remitida a la Gestora de Calidad de la Gerencia Financiera, de manera a gestionar la validación correspondiente, para luego realizar la socialización de mismo a los responsables involucrados en el proceso.

- **Relevar y analizar los puestos de trabajo que incluyen datos sobre responsabilidades, relación con otros puestos, competencias necesarias - Organigrama y Descriptivos de Cargos**

En la Norma se establece, **en el punto 7.2 Competencia, que "la organización debe:**
a) determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad;
b) asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas;
c) cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;
d) Conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia."

Para dar cumplimiento a lo establecido en la norma, se ha generado el manual de funciones por cargo, de los colaboradores que integran la Gerencia Financiera.

Estos manuales de funciones fueron ajustados en conjunto con los responsables de las áreas, a través de reuniones presenciales y virtuales. Ver Anexo N° 1 - Actas de Reuniones

Una vez ajustado, se han remitido por correo electrónico a los responsables, para la validación correspondiente.

El descriptivo de cargo / manual de funciones se encuentra diseñado de la siguiente manera:

- **Descriptivo de la posición:** donde se describe el cargo, a quien se reporta, a quien supervisa y el reemplazo en caso de ausencia.

- **Objetivo del puesto:** el cuál, es el fin que se quiere alcanzar y al cual se dirige la acción.

- **Responsabilidades del cargo:** este punto se encuentra dividido en dos partes. Primeramente, lo referido a las funciones requeridas para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad y, por otra parte, lo correspondiente a la gestión del cargo propiamente dicho. Para cada una de las funciones descriptas, se estable la frecuencia de realización.

- **Competencias requeridas para el puesto:** describiendo las competencias requeridas para el cargo en cuanto a Educación, formación y/o experiencia. Así también, la capacitación y habilidades requeridas para cada cargo.

Escaneado con CamScanner

Cabe destacar que dichos manuales, se encuentran en concordancia a las especificaciones requeridas por el Sistema de Gestión de Calidad. Ver Anexo N° 12 - Manuales de Funciones

▶ Validar descriptivos de cargos

Como se ha mencionado en el punto anterior, todos los manuales de funciones que fueron ajustados con los colaboradores de la Gerencia Financiera, han sido remitidos para su validación. Ver Anexo N° 13 - Manual de Funciones aprobados

Hasta la fecha se han validado/aprobados los siguientes manuales de funciones por cargos;

- **Unidad de Presupuesto:**
  - Jefe de Unidad de Presupuesto
  - Jefe de Dpto. Control y Evaluación Presupuestaria
  - Jefe de Dpto. Elaboración y Ejecución Presupuestaria
  - Técnico Administrativo de Presupuesto
  - Auxiliar Administrativo de Presupuesto

- **Unidad de Control de Cobranzas:**
  - Jefe de Unidad de Control de Cobranzas
  - Jefe de Dpto. Control de Recaudaciones
  - Jefe de Dpto. Débito Automático
  - Auxiliar Administrativo de Control de Cobranzas

- **Dirección de Contabilidad General:**
  - Director de Contabilidad General
  - Secretaria de Contabilidad General
  - Jefe de Unidad de Contabilidad de Costos
  - Jefe de Departamento de Análisis de Costos de Producción - Área Metropolitana
  - Jefe de Departamento de Análisis de Costos de Producción - Ciudades del Interior
  - Técnico Administrativo de la Unidad de Contabilidad de Costos
  - Jefe de Unidad de Patrimonio y Rendición de Cuentas
  - Jefe de Departamento de Verificación de Documentos
  - Jefe/a de Departamento de Activos Fijos
  - Auxiliar Administrativo del Dpto. de Activos Fijos
  - Auxiliar de Inventarios del Dpto. de Activos Fijos
  - Auxiliar Administrativo del Dpto. de Verificación de Documentos
  - Jefe de Unidad de Contabilidad Financiera y Tributaria
  - Jefe de Departamento de Gestión Tributaria
  - Jefe de Departamento de Imputación
  - Jefe de Departamento de Conciliación de Cuentas
  - Auxiliar Administrativo de la Unidad de Contabilidad Financiera y Tributaria

▶ Elaborar Manual de Calidad

El Manual de Calidad es un documento muy importante para el Sistema de Gestión de Calidad, que incluye los objetivos, la Política y los estándares de calidad de la Entidad. Es el documento marco que explicita el compromiso de la entidad con la calidad y determina el Sistema de Gestión de Calidad con el que se otorga para evaluar sus procesos, actividades, formatos y procedimientos.

En el Manual de Calidad se describen los estándares y los requisitos exigidos por la Norma ISO 9001:2015, y deberá ser un documento público y a disposición de clientes, usuarios, proveedores, para que conozcan, se ajusten y supervisen respectivamente los estándares de calidad con los que la Entidad se ha comprometido junto con sus principios de gestión.

Los principales puntos que se describen en el Manual de Calidad, son:

Escaneado con CamScanner

- Presentación
- Objetivo y alcance
- Términos y definiciones
- Contexto de la Organización
- Liderazgo
- Planificación
- Apoyo
- Operación
- Evaluación de desempeño
- Mejora

El Manual de Calidad se encuentra actualmente en borrador, ya que las informaciones que incluya deben reflejar las mismas que se encuentran en las documentaciones aprobadas. Como la mayoría de las documentaciones del Sistema de Gestión de Calidad se encuentran actualmente en la fase de revisión y validación por parte de los dueños de procesos y de la Gerencia Financiera, el Manual de Calidad quedará en borrador hasta obtener todas las documentaciones aprobadas.

*** *** ***

14 de octubre 2020

Oscar Guillén
Socio

Escaneado con CamScanner