# 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

TERCER INFORME DE AVANCE

AGOSTO 2020

BDO

# 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
   - Desarrollar talleres y charlas informativas interactivas que propendan a la identificación adecuada de los Riesgos, su posterior análisis, valoración y administración. 4
   - Desarrollar una inducción sobre los aspectos fundamentales para el diseño e implementación del Modelo de Gestión por Procesos 6

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 ..... 7
   - Analizar, revisar, ajustar los procesos y/o subprocesos diseñados ajustados a la Norma ISO 9001:2015 7
   - Diseñar Manuales de Funciones por puestos identificados de la Gerencia Financiera 7
   - Realizar la identificación, análisis, valoración y desarrollo de Políticas de Administración de Riesgos de los procesos y subprocesos priorizados 8
   - Desarrollar las Políticas de Operación de los subprocesos priorizados 8
   - Proponer oportunidades de mejoras al procedimiento 9
   - Acompañar la revisión y/o ajustes, aprobación 9

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 ..... 10
   - Realizar una Introducción a la Norma ISO 9001:2015 10
   - Conformación del Equipo de Trabajo, definir Lideres de Procesos y Equipo de Calidad 10

- Aprobación de Política y Objetivos de Calidad 11
- Socialización de Políticas y Objetivos de Calidad. Método de Difusión a las partes interesadas 11
- Identificar partes interesadas y sus requisitos 12
- Identificar procesos de la Institución, su secuencia e interacción (Mapa de Procesos del Sistema de Gestión de Calidad). 13
- Realizar un relevamiento, documentación, análisis y adecuación de la documentación 13
- Diseñar procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad 13
- Relevar y analizar los puestos de trabajo que incluyen datos sobre responsabilidades, relación con otros puestos, competencias necesarias - Organigrama y Descriptivos de Cargos 14

# 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 de 2019. Las actividades de octubre 2019 a enero 2020 ya fueron comentadas en nuestros primer y segundo informes de avance. En el presente informe, estamos incluyendo los detalles de tareas realizadas durante los meses de febrero a agosto del presente año.

Cabe mencionar que hubieron limitaciones para el desarrollo normal de las actividades programadas, en los meses de marzo y abril respectivamente, por las ya conocidas medidas de prevención vigentes ante el riesgo de expansión del COVID-19, establecidas por el Gobierno, debido a las cuales, las labores tanto del equipo de trabajo como de los responsables de la ESSAP han sido afectadas. En razón de ello, hemos consensuado junto a responsables de la Gerencia Financiera, emitir el presente informe de avance, con los resultados de las actividades desarrolladas en este tiempo; conforme lo hemos propuesto formalmente por Nota presentada en fecha 14/04/2020.

A causa de ello, se vieron interrumpidas temporalmente las actividades de la consultoría, desde el 14 de abril al 15 junio del presente, a solicitud de la Gerencia Financiera y acordada por las partes. Ver Anexo N° 1 - Acuerdo de suspensión temporal de actividades

A partir del 15 de junio del presente, hemos retomado las actividades, según se había acordado, realizando el ajuste del Plan de Trabajo, de manera a reestablecer los plazos de las actividades previstas. Este Plan de Trabajo fue aprobado por la Gerencia Financiera. Ver Anexo N° 2 - Plan de Trabajo V03

Teniendo en cuenta las medidas sanitarias establecidas por el Gobierno para evitar la propagación del Coronavirus, hemos proseguido con los avances con el método a distancia, mediante sesiones de trabajo utilizando diferentes plataformas de comunicación virtual; aplicando en primera instancia, el servicio de mensajería instantánea a través de las Plataformas de comunicación WhatsApp, posteriormente otros instrumentos web para colaboración en línea, como Zoom, Microsoft Teams y Cisco Webex. Estas reuniones se llevaron a acabo más específicamente con el Gerente Financiero, la Coordinadora, entre otros. Ver Anexo N° 3 - Actas de Reuniones

Por otra parte, cabe mencionar que a partir de julio 2020 se ha realizado una restructuración interna del área de la Gerencia Financiera, en la que por expresa determinación y por resolución de la presidencia de la ESSAP, la Dirección de Contabilidad pasó a depender de la Gerencia Financiera. A partir de ello, se ha generado reuniones con la nueva Directora de Contabilidad, Lic. Cinthia Ayala, para dar una introducción y poner el proyecto a su conocimiento, como también, para acordar actividades de seguimiento.

Entre las actividades de introducción de actividades al área de Contabilidad se puede mencionar; la realización de capacitación en los temas siguientes; Procesos, Administración de Riesgos e Introducción a la Norma ISO 9001:2015. Así también, se realizaron reuniones con responsables del área de Contabilidad para el desarrollo de procedimientos de Proceso de Gestión de Pagos.

**Durante los meses de febrero a agosto 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:

   - **Desarrollar talleres y charlas informativas interactivas que propendan a la identificación adecuada de los Riesgos, su posterior análisis, valoración y administración.**

     Siguiendo con las jornadas de capacitación, se realizó un taller presencial de 4:00 hs, Ver Anexo N° 4 - Registros de Asistencias, para los Jefes de Unidades, Departamentos y Coordinación de la Gerencia Financiera. Específicamente participaron los responsables de las siguientes áreas:
     - Gerencia Financiera
     - Coordinación de Tesorería
     - Unidad de Tesorería
     - Departamento de Pagos
     - Unidad de Presupuesto
     - Departamento Control y Evaluación Presupuestaria
     - Departamento Elaboración y Ejecución Presupuestaria

- Unidad de Control de Documentos
- Departamento de Análisis Legal de Documentos
- Departamento de Análisis de Documentos
- Unidad Control de Cobranzas

El taller se realizó el pasado 3 de marzo del presente, en la sala de reuniones de la Gerencia Financiera. Ver Anexo N° 5 - Fotografías de Taller de Riesgos

**Resumen del taller:**

- **Conceptos de Riesgos**

  Se profundizaron los conceptos de riesgos, teniendo en cuenta las diferentes Normas utilizadas a nivel nacional e internacional, entre ellas podemos mencionar; MECIP, ISO 31000:2018 y AS/NZS 4360:1990. Ver Anexo N° 6 - Presentaciones de las capacitaciones

- **Instrumentos de diseño e implementación**

  Se informó acerca de los tipos de instrumentos de diseño e implementación, teniendo en cuenta los principales estándares mundiales de Administración de Riesgos para el componente de control, como son;
  - **COSO - Enterprise Risk Management**
  - **Nuevo Acuerdo de Basilea (Basilea II)**
  - **The King Report -Code of Corporate Practices and Conduct**
  - **Risk Management -AS/NZS 4360:199 (Norma Australiana Neozelandesa)**
  - **ORCA - Gestión de Riesgo Empresarial**

- **Clases de riesgos**

  Se expuso acerca de los tipos de riesgos que se pueden presentar eventualmente en cualquier tipo de empresa, y específicamente en la Entidad, como ser:
  - **Riesgo Estratégico**
  - **Riesgo de Imagen**
  - **Riesgos Operativos**
  - **Riesgos Financieros**
  - **Riesgos de Cumplimiento**
  - **Riesgos de Tecnología**

- **Herramientas para identificar el riesgo**

  La identificación de riesgos es una de las etapas más importantes de la gestión. Por esta razón, es fundamental contar con herramientas y métodos que permitan identificar oportunamente las amenazas. Las herramientas a utilizar pueden ser:
  - **Cuestionario de análisis de riesgos**
  - **Lista de chequeo de las pólizas de seguro**
  - **Gráfica de flujo de procesos**
  - **Análisis de los estados financieros y otra información de la empresa**
  - **Inspección**

- **Matriz de Riesgos**

  La **Matriz de Riesgos** es un instrumento / herramienta de gestión, que permite determinar objetivamente cuáles son los riesgos relevantes que enfrenta una organización.

  Para ello fue necesario realizar primeramente la identificación de los riesgos en la Matriz de Riesgos por parte de los responsables de la Gerencia Financiera. Ver Anexo N° 7 - Taller Matriz de Riesgos
  La identificación consistió en completar los siguientes puntos en la Matriz de Riesgos:

- **Proceso**
- **Riesgo**
- **Descripción**
- **Causa**

Una vez identificados los riesgos por procesos, se realizó la valoración de los mismos. Esto consistió en completar la Matriz de Riesgos en los siguientes ítems:

- **Probabilidad**
- **Impacto**
- **Calificación**
- **Evaluación**

Al final de la capacitación, se presentó el tratamiento de los riesgos, consistente en seleccionar los riesgos más relevantes y aplicar las medidas adecuadas para disminuir o mitigar los riesgos.

Además, se realizó una jornada de Administración de Riesgos para los responsables del área de Contabilidad. Esta jornada se realizó el 4 de agosto del presente, en modalidad virtual de 01:30 h de duración, para los Jefes de Unidades y Departamentos. Ver Anexo N°4 - Registros de Asistencia.

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

► **Desarrollar una inducción sobre los aspectos fundamentales para el diseño e implementación del Modelo de Gestión por Procesos**

De la misma manera al punto anterior, se realizó una jornada de capacitación sobre Procesos para los responsables del área de Contabilidad. Esta jornada se realizó el pasado 30 de julio del presente, en modalidad virtual, de 01:30 h de duración, para los Jefes de Unidades y Departamentos. Ver Anexo N° 4 - Registros de Asistencia.

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

Entre los temas desarrollados en la capacitación de Procesos se pueden mencionar; Mapa y Matriz de Procesos, Gestión Basada en Procesos, Tipos de Procesos y Niveles de Procesos,

Beneficios de los procesos, Características de una Organización por procesos. Ver Anexo N° 6 - Presentaciones de las capacitaciones

## 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 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° 8 - Subprocesos

El subproceso **Pago de Viáticos** se encuentra en borrador, el cual fue remitido a los responsables que intervienen en el proceso, entre ellos podemos mencionar a la Unidad de Control de Documentos, la Unidad de Tesorería y la Coordinación de Tesorería. Ver Anexo N° 8 - Subprocesos

Los subprocesos **Pago de Fondo Fijo, Pagos de Impuestos y Tasas, Pago de Deuda Externa, Pago al Personal** se encuentran en borrador. Así también fue remitido al Jefe de Unidad de Tesorería para revisión, ajuste y/o validación. Ver Anexo N° 8 - Subprocesos

- **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. Ver Anexo N° 8 - Subprocesos

Luego de realizar los ajustes con el dueño del proceso, se remitió al mismo, para realizar la validación del procedimiento.

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 revisión, ajuste y/o validación. Ver Anexo N° 8 - Subprocesos

Todos los subprocesos mencionados se encuentran para revalidación de los dueños de procesos, es decir, por los Jefes de Unidades 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."

Por ello se diseñaron en gabinete, borradores de Manual de Funciones por puestos identificados de la Gerencia Financiera. Cabe destacar que dichos manuales, se encuentran en concordancia a las especificaciones requeridas por el Sistema de Gestión de Calidad. Ver Anexo N° 9 - Manual de Funciones

El descriptivo de cargo 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, 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.

Quedan pendientes de revisión por parte de los responsables de áreas, de manera a ajustarse a las funciones por cargos de la Gerencia Financiera.

Así también, se encuentran para revisión, los manuales de funciones de los cargos correspondientes a la Dirección de Contabilidad.

▶ **Realizar la identificación, análisis, valoración y desarrollo de Políticas de Administración de Riesgos de los procesos y subprocesos priorizados**

El MECIP:2015 menciona: "La administración de riesgos implica la aplicación de un método lógico y sistemático para establecer los riesgos asociados con cualquier actividad, función o proceso, de forma tal que permita a las entidades minimizar pérdidas y maximizar beneficios."

Por ello se diseñó la Política de Riesgos, cuyo objetivo es establecer los elementos y el marco general de actuación para la gestión integral de los riesgos de toda naturaleza a los que se enfrenta la institución. Ver Anexo N° 10 - Política de Riesgos

La Política de Riesgos se encuentra descripta de la siguiente manera:

- Objetivo
- Alcance
- Responsable de aplicación y compromisos frente al riesgo
- Definiciones
- Delineamientos (Políticas Generales, Tipología de Riesgos, Niveles de Aceptación de Riesgos, Metodología para la Gestión de Riesgos)

Es de destacar que la Política de Riesgos debe ser aprobada por la Alta Dirección y socializada a todas las áreas responsables de su implementación.

La Política de Riesgos fue remitida al Gerente Financiero, a la Coordinadora de Tesorería y al Jefe de Unidad de Tesorería, de manera a gestionar la aprobación correspondiente.

▶ **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 elaboró las Políticas Operacionales por procesos que corresponden a la Gerencia Financiera. Ver Anexo N° 11 - Políticas Operacionales

Más específicamente se encuentran:

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

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 de comunicar las Políticas Operacionales a todos los niveles de la organización, con la intención de que estén conscientes de sus obligaciones al respecto.

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

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

La **Política Operacional de Gestión de Ingresos** se encuentra en borrador y revisión por parte del Jede de Unidad de Control de Cobranzas.

- **Proponer oportunidades de mejoras al procedimiento**

El objetivo principal de trabajar en la Gestión basada en Procesos, es la de realizar mejora continua a los procesos establecidos, conforme a lo que establece la Norma ISO 9001:2015 del Sistema de Gestión de Calidad.

Más específicamente, la norma en su ítem 10 menciona; "la organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir con los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente".

Para ello, realizamos un minucioso análisis de la operativa y normativa actual, en conjunto con los responsables de procesos y procedimientos, lo cual nos llevó a identificar actividades y tareas, que no agregan valor, falta de controles, entre otros puntos.

Entre las oportunidades de mejoras identificadas podemos mencionar:

- **Llevar a cabo los procedimientos con una disminución del tiempo en las tareas y actividades,**
- **Mejorar y optimizar los controles,**
- **Evitar la duplicación de actividades y,**
- **Definir claramente las tareas a ser llevadas a cabo con la mejor eficiencia posible.**

Dichas propuestas ya están siendo insertadas en los Manuales de Procesos y Procedimientos que estamos diseñando. De igual forma, en el desarrollo de los demás procedimientos, seguiremos identificando las oportunidades de mejora, dado que dicha metodología de trabajo exige que los cambios en los procesos sean lo más dinámicos posibles.

- **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 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

### ► Realizar una Introducción a la Norma ISO 9001:2015

El 3 de agosto del presente, se realizó una Introducción General de la Norma ISO 9001:2015, ver Anexo N° 12 - Presentación de Introducción a la Norma, en la cual, se presentaron los requisitos de la Norma en su versión vigente. Entre los temas tratados se encuentran; la introducción y conceptos generales, la calidad en los procesos, la aplicación de la Norma ISO 9001, Requisito 4 - Contexto de la Organización; Requisito 5 - Liderazgo; Requisito 6 - Planificación; Requisito 7 - Apoyo; Requisito 8 - Operación; Requisito - 9 Evaluación de Desempeño; y Requisito 10 - Mejora Continua.

La capacitación de Introducción a la Norma ISO 9001:2015, se realizó en modalidad virtual con una duración de 01:30 hs, en la cual participaron los Jefes de Unidades y Departamento de la Gerencia Financiera, incluidos los Jefes de Unidades y Departamentos, de la Dirección de Contabilidad. Ver Anexo N° 4 - Registros de Asistencia.

Entre las áreas participantes se encuentran:

- Gerencia Financiera
- Coordinación de Tesorería
- Unidad de Tesorería
- Departamento de Pagos
- Unidad de Presupuesto
- Departamento Control y Evaluación Presupuestaria
- Departamento Elaboración y Ejecución Presupuestaria
- Unidad de Control de Documentos
- Departamento de Análisis Legal de Documentos
- Departamento de Análisis de Documentos
- Unidad Control de Cobranzas
- Dirección de Contabilidad General
- 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

Al realizar la capacitación de Introducción a la Norma ISO 9001:2015, se cumple el **requisito 5.1 Liderazgo y compromiso,** el cual establece que se debe comunicar la importancia de una gestión de calidad eficaz y conforme a los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

### ► Conformación del Equipo de Trabajo, definir Lideres de Procesos y Equipo de Calidad

Para que el Sistema de Gestión de Calidad pueda llevarse a cabo de manera conjunta, es necesario definir un equipo de trabajo que se mantenga en constante dinamismo buscando la mejora continua del sistema.

Es por ello, que solicitamos al Gerente Financiero y a la Coordinadora la conformación de un equipo de trabajo para el Sistema de Gestión de Calidad. También, la designación de Líderes de Procesos que puedan encaminar las gestiones propias del sistema, como ser; la actualización de las documentaciones, la transferencia de información relevante, la comunicación entre las diferentes áreas, la identificación de mejora continua, entre otros puntos.

Hemos sugerido que el equipo de trabajo y líderes de procesos se encuentren conformados por los Jefes de Unidades y/o Departamentos, de tal forma que sean los primeros en involucrarse con la metodología de calidad y buscar así, la satisfacción de los clientes.

El pasado 14 de julio del presente, la Coordinadora de Tesorería, nos entregó la **Resolución N°2 Acta N° 1354/2020 "por la cual se designa a representantes para el proceso de Gestión de Pagos de la Gerencia Financiera, conforme a los criterios de la Norma ISO 9001:2015"**. Esta resolución tendrá una modificación, debido a que ya se gestionó la incorporación de la Dirección de Contabilidad a la Gerencia Financiera. Ver Anexo N° 13 - Resolución N° 1354/2020

- **Aprobación de Política y Objetivos de Calidad**

En el punto 5.2 de la Norma, Política de la Norma, se establece lo siguiente: "La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad que:

- Sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica;
- Proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad;
- Incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables;
- Incluya compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad."

El borrador de Política de Calidad fue remitido al Gerente Financiero, de manera a gestionar la aprobación de la política por parte del presidente de la ESSAP.

El pasado 7 de julio del presente, se realizó la aprobación de la **Política de Calidad y Objetivos de Calidad por parte del Gerente Financiero y el Presidente de la ESSAP**. Ver Anexo N° 14 - Política y Objetivos de Calidad Aprobados.

- **Socialización de Políticas y Objetivos de Calidad. Método de Difusión a las partes interesadas**

En fecha 20 de julio del presente, de 14:00 a 15:00 hs se llevó a cabo la socialización en modalidad virtual, de la **Política de Calidad y Objetivos de Calidad** para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad del Procesos de Gestión de Pago de la Gerencia Financiera de ESSAP. Ver Anexo N° 15 - Presentación de Socialización de Política y Objetivos de Calidad

En la socialización estuvieron presentes, ver Anexo N° 4 - Registros de Asistencias, responsables de la Gerencia Financiera:

- Gerencia Financiera
- Coordinación de Tesorería
- Unidad de Tesorería
- Unidad de Presupuesto
- Unidad de Control de Cobranzas
- Unidad de Control de Documentos
- Dirección de Contabilidad General
- Unidad de Contabilidad de Costos
- Unidad de Contabilidad Financiera y Tributaria
- Unidad de Patrimonio y Rendición de Cuentas

Antes de realizar la socialización de la Política y Objetivos de Calidad, se realizó el coaching sobre Proceso del Cambio y la Calidad, ver Anexo N° 6 - Presentaciones de las capacitaciones, el cual, sirvió para generar la conciencia del cambio en la organización a través de la calidad y que ella sólo es posible por medio de las personas que integran la organización.

Cabe destacar que, al finalizar la presentación, el Gerente Financiero se dirigió a los participantes, solicitando a los mismos a trabajar en equipo, a asumir el compromiso de comunicar a los colaboradores de cada área la Política y Objetivos de Calidad, a estar abiertos a generar la mejora continua en sus actividades y por ende a trabajar con calidad.

De esta manera se cumple el **requisito 5.2.2 Comunicación de la Política de Calidad, que establece;**
**"La política de la calidad debe:**
**a) Estar disponible y mantenerse como información documental**
**b) Comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización,**
**c) Estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda."**

- **Identificar partes interesadas y sus requisitos**

**El punto 4.2 de la Norma- Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, establece; "Debido a su efecto o efecto potencial en la capacidad de la organización de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, la organización debe determinar:**
**a) las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad;**
**b) los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión de la calidad.**

**La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes."**

Por ello se realizó una reunión con la Coordinadora de Tesorería y el Jefe de Unidad de Tesorería, ver Anexo N° 3 - Acta de reuniones, donde se reiteró, primeramente, el requisito de la norma, Seguidamente, se les presentó a los responsables el formulario FOR_SGC_GDP_04 Partes Interesadas, para lo cual, se identificaron las partes interesadas en el alcance de Gestión de Pagos.

Entre los puntos identificados, se pueden mencionar:
- Partes interesadas
- Expectativas
- Método para alcanzarlo
- Indicador
- Meta
- Retroalimentación
- Frecuencia
- Responsable/s

Una vez identificado y completado el formulario con los responsables, éste forma parte del registro del Sistema de Gestión de Calidad, ver Anexo N° 16 - Partes Interesadas, el cual fue remitido para su revisión y aprobación por parte de los responsables de la identificación, como por parte del Gerente Financiero.

Por otra parte, es importante mencionar que el registro de partes interesadas, servirá de insumo para la identificación de los indicadores del Sistema de Gestión de Calidad.

Hasta la fecha, no se ha recibido un retorno sobre la revisión y/o aprobación del registro Partes interesadas, remitido a los responsables de la Gerencia Financiera de la ESSAP.

- **Identificar procesos de la Institución, su secuencia e interacción (Mapa de Procesos del Sistema de Gestión de Calidad).**

La Norma ISO 9001:2015 establece en el punto 4.4 Sistema de la Calidad y sus procesos; **"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."**

De acuerdo al alcance de la certificación, se elaboró el Mapa de Procesos del Sistema de Gestión de Calidad del Proceso de Gestión de Pagos. Ver Anexo N° 17 - Mapa de Procesos del SGC

En el Mapa de Procesos del SGC se encuentran los siguientes subprocesos:

- Direccionamiento Estratégico
- Mejores Prácticas
- Evaluación y Control
- Gestión de Comunicación
- Pago a Proveedores
- Pago de Viáticos
- Pago de Fondo Fijo
- Pago de Impuestos y Tasas
- Pago de Deuda Externa
- Pago al Personal
- Gestión del Cliente
- Educación Corporativa
- Gestión de la Evaluación del Desempeño del Sistema de Gestión de Calidad
- Gestión de Adquisición
- Seguridad lógica

El Mapa de procesos del SGC debe ser aprobado por la Gerencia Financiera, por lo que se remitió a la Coordinación de Tesorería para la gestión correspondiente.

- **Realizar un relevamiento, documentación, análisis y adecuación de la documentación**

A fin de realizar la descripción de los procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad, en cada reunión realizada con la Coordinadora de Calidad de la Gerencia Financiera, se realiza el relevamiento inicial y se solicita la información en cuanto a las documentaciones actuales que manejan; información que, es necesaria para su análisis y posterior adecuación a los requerimientos de la Norma ISO 9001:205. Actualmente se encuentran en proceso de generación de procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes subprocesos:

- Direccionamiento de la Entidad
- Gestión del Cliente
- Mejores Prácticas

Fue así que se elaboró la documentación del Sistema de Gestión de Calidad denominado Lista Maestra de Documentos Controlados, el cual es un formulario donde se encuentran detalladas todas las documentaciones del SGC. Ver Anexo N° 18 - Lista Maestra de Documentos Internos Controlados

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

En **el punto 4.4 Sistema de Gestión de la calidad y sus procesos, 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 Financiara** de acuerdo al alcance de la certificación.

Se generaron 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° 19 - Procedimientos del SGC

Entre los procedimientos trabajados se pueden mencionar:

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

Así también, cada una de estos procedimientos está acompañados por formularios, los cuales sirven de registro del SGC. Ver Anexo N° 20 - Formularios del SGC.

Entre los formularios elaborados, se pueden mencionar:

- **Planilla de Mejora Continua**
- **Listado de Conocimiento Organizacional**
- **Registro de Capacitación**
- **Partes Interesadas**
- **Objetivos de Calidad**

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

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

En el **punto 5.3 Roles, responsabilidades y autoridades de la Organización de la Norma, establece: "La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización."**

Para dar cumplimiento de ello, se elaboró una propuesta de Estructura Organizacional del Sistema de Gestión de Calidad de la Gerencia Financiera. . Ver Anexo N° 21 - Estructura Organizacional propuesta.

Esta estructura fue remitida a la Coordinadora de Calidad de la Gerencia Financiera, para la revisión, ajuste y validación del mismo.

*** *** ***

14 de agosto 2020

Oscar Guillén
Socio