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

SEGUNDO INFORME DE AVANCE

FEBRERO 2020

Exp. 6991.

BDO

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, el asesoramiento incluirá 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 y noviembre ya fueron comentadas en nuestro primer informe de avance. En el presente informe estamos incluyendo los detalles de tareas realizadas durante los meses de diciembre de 2019 a febrero del presente año.

Hemos realizado reuniones de trabajo con los responsables de la Gerencia Financiera, en las cuales, se efectuó, primeramente, un análisis de la situación actual del proyecto, identificando las actividades cumplidas, en proceso y las que están pendientes de realización. Seguidamente, realizamos un ajuste de las actividades y tiempo de realización previstos en el Plan de Trabajo, lo cual, nos llevó a presentar la versión 02 de dicho plan, ver anexo Nº 1 - Nota de Plan de Trabajo, orientado a dar cumplimiento de los objetivos y productos de la presente consultoría. Ver Anexo N° 2 - Plan de Trabajo V02.

Dicho Plan de trabajo establece el estado y por ende el avance de la presente consultoría, con indicación de las actividades y tiempo de la consultoría.

De la misma manera, realizamos reuniones de análisis de avances del proyecto con el Gerente Financiero y la Coordinadora de Tesorería, en las cuales, también se definieron temas de relevancia para la continuidad de los trabajos y por, sobre todo, generando acuerdos entre las partes. Ver Anexo N° 3 - Actas de Reuniones

Durante los meses de diciembre de 2019 a febrero 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:

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

  Siguiendo con las jornadas de capacitación, se realizaron 2 sesiones de coaching de 4 horas cada una, 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
  - 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

  Las sesiones se realizaron los días viernes 17 y 24 de enero del corriente, en la sala de reuniones de la Gerencia Financiera. Ver Anexo N° 5 - Fotografías de sesiones de coaching

  Resumen del taller:

  - **Líder, Diseñador de conversaciones**

    Se profundizó sobre **el rol del líder en las organizaciones del siglo XXI**, en donde el paradigma ha cambiado y donde no se puede sostener un liderazgo basado en el miedo y las amenazas, sino que se tiene que encontrar un modelo de diálogo, inspiración y desarrollo.

    También, se conversó sobre **la nueva generación de la fuerza laboral**, los millenials, entendiendo las estrategias de crianza que tuvieron y cómo su comportamiento es consecuencia de eso. Para esto se utilizó el video del pensador Simon Sinek y se realizó un debate.

    Se establecieron las herramientas de liderazgo situacional, delegación, cuadrante de lealtad y satisfacción, así como el diseño de conversaciones, adecuadas a cada perfil de persona a liderar.

- **Distinción "Víctima vs. Protagonista"**

  Se trabajó con el modelo de Stephen Covey, adaptado por Fred Kofman sobre las distinciones de víctima y protagonista o responsable. Se mostró la diferencia sobre el esquema de estímulo-reacción vs. Interpretación de datos - elección - acción - resultado. Lo cual llevo a trabajar en parejas sobre las circunstancias en que se les presentan los modelos y cómo la realización de uno u otro esquema corresponde a una elección personal. Como material de apoyo se utilizaron los videos **"Ese no es mi problema" y "Circo de las Mariposas".**

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 a las 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.

  Gestión Presupuestaria

  Para tal efecto, hemos realizado el análisis, revisión y ajuste del proceso **Gestión Presupuestaria** con el Jefe de Unidad de Presupuesto. Primeramente, elaboramos el proceso en borrador, para luego realizar la verificación correspondiente y validación con los responsables.

  Específicamente hemos trabajado en los siguientes subprocesos:
  - **Elaboración de Anteproyecto de Presupuesto**
  - **Formulación del Plan Financiero**
  - **Modificaciones Presupuestarias**
  - **Evaluación y Control Presupuestario**

  Actualmente, dicho proceso y subprocesos se encuentran validados y en espera de aprobación por las autoridades de la institución. Ver Anexo N° 6 - Subprocesos del Proceso Gestión Presupuestaria

  Gestión de Pagos

  De la misma manera, se realizó el análisis, revisión y ajuste del proceso **Gestión de Pagos** con el Jefe de Unidad de Tesorería.

  Actualmente, nos encontramos trabajando con el subproceso **Pago a Proveedores. Está** pendiente la realización de reuniones con todos los responsables que intervienen en el procedimiento, de manera a obtener la trazabilidad del proceso. Entre ellos podemos mencionar a la **Unidad de Presupuesto, Unidad de Control de Documentos, Secretaría de Gerencia Financiera y Gerencia Financiera.** Así también, se tiene previsto generar reuniones con otros responsables de áreas que se encuentran fuera de la Gerencia Financiera, pero que sin embargo, interactúan con ella en estos procesos, como son; **Secretaría General, Gerencia de Contabilidad General y Gerencia Administrativa.** Ver Anexo N° 7 - Subprocesos Pago a Proveedores

  Gestión de Cobro

  Por otra parte, se dio inicio al diseño, análisis, revisión y ajuste del proceso **Gestión de Cobro,** en el cual, realizamos reuniones de trabajo con la Jefa de Unidad de Control de Cobranzas.

En dichas reuniones de trabajo, se realizó el ajuste de los siguientes subprocesos:

- **Ingresos de Cajeros**
- **Ingreso por redes de cobranzas**

Así como mencionamos anteriormente, estos subprocesos también se encuentran en la etapa de ajuste y revalidación con los responsables que intervienen en el proceso.

Actualmente, nos encontramos analizando la posibilidad de incorporar subprocesos y procedimientos respecto a los productos y resultados que generan los cajeros de la institución, de tal forma a identificar la gestión completa de la Gerencia Financiera de la Essap.

▶ 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, ya que así lo 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 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 los 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 y/o Gerente Financiero para, posteriormente, ser aprobado por la máxima autoridad.

Con lo que respecta a la gestión documental, actualmente esta etapa se encuentra en definición, por lo que todas las documentaciones generadas, tienen el carácter de borradores.

▶ Seleccionar el proceso a certificar ISO 9001

El punto 4.3 de la Norma ISO 9001:2015, establece; "La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la Calidad para establecer su alcance".

Para dar cumplimiento a este punto, se solicitó al Gerente Financiero, a través de reuniones mantenidas con el mismo, la determinación del proceso que se quiere certificar. Es así que se seleccionó el proceso de Gestión de Pagos, el cual abarca los subprocesos de Pago a Proveedores, Pago de Viáticos, Pago de Fondo Fijo, Pago de Impuestos y Tasas, Pago de Deuda Externa, Pago al Personal.

Estos subprocesos se encuentran en la etapa de diseño y ajuste, de manera a estandarizar según los requerimientos de la Norma ISO.

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

La norma establece que todos los responsables que se encuentren involucrados en el proceso del alcance de la certificación, puedan estar informados acerca de lo que requiere el Sistema de Gestión de Calidad.

Para ello, hemos realizado una inducción e introducción del Sistema de Gestión de Calidad en las etapas y actividades previstas.

La introducción del Sistema de Gestión de Calidad, se seguirá realizando a la medida que avancemos con la definición de los registros y documentaciones del sistema, es decir, induciendo a los responsables involucrados en el proceso.

► Determinar el alcance del Sistema de Gestión de Calidad

La Norma ISO, más específicamente el punto 4.3; establece: "Determinación del alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, la Organización debe determinar los límites y aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para establecer su alcance".

Para dar cumplimiento a lo mencionado en la norma, se ha establecido como alcance de certificación al proceso **Gestión de Pagos**, que abarca los siguientes subprocesos:

- **Pago a Proveedores,**
- **Pago de Viáticos,**
- **Pago de Fondo Fijo,**
- **Pago de Impuestos y Tasas,**
- **Pago de Deuda Externa, y**
- **Pago al Personal.**

El alcance de la certificación fue establecido por el Gerente Financiero, ya que en la norma se establece que la alta dirección debe asumir la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, demostrando liderazgo y compromiso con respecto al sistema.

► 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 de Tesorería 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.

Nuestra sugerencia, está aún pendiente de confirmación por los responsables de la Gerencia Financiera, lo cual será necesario para seguir avanzando con el plan de trabajo.

Realizar el análisis de la situación externa e interna de la Institución.

La Norma ISO 9001:2015 lleva a la organización a comprenderse a sí misma y a su contexto, tal es así que en el Ítem 4 - Contexto de la Organización de ISO establece: "La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica y, que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad. La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas".

Es por ello, que se realizaron 2 (dos) Talleres de Planificación Estratégica Institucional con el Equipo de la Gerencia Financiera, en donde participaron el Gerente Financiero, la Coordinadora de Tesorería, los jefes de Unidades y Departamentos. Ver Anexo N° 8 - Registro de Capacitación

Primeramente, se realizó una introducción general acerca de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 - Sistema de Gestión de la Calidad, seguido de la mención de la misión y visión de la Institución. Ver Anexo N° 9 - Taller Planificación Estratégica Institucional.

Así también, se tomaron instantáneas de los talleres de planificación de modo a obtener registro de los mismos. Ver Anexo N° 10 - Fotografías de Taller Planificación Estratégica Institucional.

Para el análisis del contexto, se utilizó como herramienta la Matriz FODA, identificando las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de la institución, en el marco del proceso de Gestión de Pago y por, sobre todo, teniendo en cuenta el Plan Estratégico Institucional 2019-2021 de la ESSAP. Ver Anexo N° 11 - Matriz FODA

A partir de la Matriz FODA, también fue posible identificar las estrategias correspondientes a potenciar las fortalezas y oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y a planear los mecanismos adecuados para enfrentar la materialización de las amenazas.

Definición de Política de Calidad

En el punto 5.2 de la Norma, Política de la Norma, 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."

Para la definición de la Política de Calidad, se realizó una reunión con el Gerente Financiero, la Coordinadora de Tesorería y el Jefe de Unidad de Tesorería, ver Anexo N° 12 - Acta de definición de Política de Calidad, en la cual, se realizó una presentación de lo que indica la norma y cómo describir la política.

Como resultado del análisis de las estrategias, se obtuvo la **Política de Calidad**, la cual indica: **"Realizamos la Gestión de Pagos, con exactitud, eficiencia y transparencia dentro de los tiempos establecidos y en estricto cumplimiento de las disposiciones legales, orientadas a la satisfacción de las partes interesadas.**

Para ello, fomentamos el trabajo en equipo, capacitamos a nuestros funcionarios y somos conscientes de la importancia de nuestro trabajo para el logro de los resultados. Utilizamos los recursos tecnológicos y de infraestructura disponibles y mejoramos de forma continua nuestros procesos". Ver Anexo N° 13 - Borrador de Política de 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.

Definición de los Objetivos de Calidad

El punto 6.2 de la Norma, establece; "La organización debe establecer objetivos de calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad."

De la misma manera que se realizó la definición de la Política de Calidad, y con los mismos responsables, se fueron definiendo los Objetivos de la Calidad. Ver Anexo N° 14 - Borrador de Objetivos de Calidad

PERSPECTIVAS_OBJETIVOS
FINANCIERA: ❖ Gestionar los recursos financieros y presupuestarios para realizar los pagos de manera oportuna.
DEL CLIENTE: ❖ Satisfacer las necesidades de las partes interesadas.
PROCESOS INTERNOS: ❖ Mejorar la eficiencia en los procesos.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO: ❖ Mantener colaboradores capacitados.

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

*** *** ***

16 de febrero 2020

Oscar Guillén
Socio