

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas

“Levantamiento y diseño de los procesos de colecturía y pagos, y aplicación de una auditoría de cumplimiento, del 01/01/2018 al 31/12/2018, de una unidad educativa ubicada en la ciudad Guayaquil.”

PROYECTO INTEGRADOR

Previo a la obtención del título de:

Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

Presentado por:

Ronald Steveen Aguirre Ayovi & Carlos Adolfo Mejía Delgado

Guayaquil – Ecuador

Año 2019

Dedicatorias

A mis padres Oswaldo Aguirre y Sandra Ayovi, por su apoyo incondicional, enseñarme que las cosas se las consigue con esfuerzo, constancia y amor, siendo mi inspiración para culminar esta maravillosa etapa de mi vida. A mis hermanos Britany y Anthony, por ser parte de mi crecimiento profesional y personal siendo la base de mis logros.

A mis amigos y profesores por su paciencia, consejos, apoyo, durante mi carrera universitaria.

Ronald Steveen Aguirre Ayovi

Lo dedico a Dios sobre todas las cosas y a mis padres Carlos Mejía y Magaly Delgado quienes con su amor y paciencia han sido mi apoyo incondicional en toda mi etapa estudiantil. A mi hermana Melissa Mejía por su manera de quererme y por estar conmigo en todo momento, gracias.

Y finalmente quiero dedicarle este trabajo a todas las personas que estuvieron conmigo en todo el proceso universitario, quienes me extendieron la mano en los momentos difíciles.

Carlos Adolfo Mejía Delgado

Agradecimientos

A Dios por haberme ayudado a lo largo de mi vida personal y profesional, a mis padres, Sandra Ayovi y Oswaldo Aguirre los cuales me han guiado por el camino correcto, a pesar de cualquier inconveniente que se haya presentado en nuestras vidas, siempre han confiado en mí.

A mis amigos, a los que están y a los que ya no, porque cada uno dejó algo importante en mí, desde el inicio hasta el final de mi carrera universitaria.

Ronald Steveen Aguirre Ayovi

A Dios y la Mater sobre todas las cosas, por brindarme salud, fortaleza y la capacidad para culminar mis estudios superiores; a mis Padres y hermana quienes me han guiado para que pueda cumplir mis metas; a los maestros que aparte de ser profesores de la institución también llegaron a ser amigos que me aconsejaron en los momentos difíciles, y me brindaron toda la pauta necesaria para mi formación profesional; a mi compañero Ronald Aguirre, ya que gracias a él y su paciencia el proyecto integrador se puede dar por concluido;

Carlos Adolfo Mejía Delgado

DECLARACIÓN EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; *Ronald Steveen Aguirre Ayovi* y *Carlos Adolfo Mejía Delgado* damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”

Ronald Aguirre

Ronald Steveen Aguirre Ayovi

Carlos A. Mejía D.

Carlos Adolfo Mejía Delgado

EVALUADOR



Christian Vera Alcívar

PROFESOR TUTOR

RESUMEN

El presente proyecto mostrará el análisis que se realizará a los procesos financieros a través de herramientas administrativas que en la actualidad tiene una fundación en la ciudad de Guayaquil. El objetivo es diseñar los procesos de recaudación y pagos de sus dos unidades de negocio complementándolo con una auditoría de cumplimiento. En el capítulo 1, se detalla la información de la institución como a que se dedica, estructura organizacional, descripción del problema, justificación, marco teórico, donde se encuentra los conceptos relacionados a cada herramienta administrativa. La selección de los procesos a diseñar y la auditoría de cumplimiento se deben a la necesidad de los directivos de la institución.

El capítulo 2, trata acerca de la metodología que se utilizará para analizar las causas que ocasionan el problema en los procesos, con varias herramientas como el diagrama de causa-efecto, análisis del valor agregado, con el propósito de, proponer mejoras a los procesos críticos.

En el capítulo 3, se analizarán los resultados de las herramientas aplicadas, también se incluirá un análisis de costo/beneficio por cada propuesta. Y, por último, en el capítulo 4, se explicarán las conclusiones y recomendaciones propuestas como insumo hacia al cliente.

ABSTRACT

This project will show the analysis that will be carried out on the financial processes through administrative tools that currently have a foundation in the city of Guayaquil. The objective is to design the collection and payment processes of its two business units, complementing it with a compliance audit. In chapter 1, the information of the institution is detailed as to which it is dedicated, organizational structure, description of the problem, justification, theoretical framework, where the concepts related to each administrative tool are found. The selection of the processes to be designed and the compliance audit is due to the need of the directors of the institution.

Chapter 2, deals with the methodology that will be used to analyze the causes that cause the problem in the processes, with several tools such as the cause-effect diagram, value-added analysis, with the purpose of, propose improvements to critical processes.

In Chapter 3, the results of the tools applied will be analyzed, a cost / benefit analysis will also be included for each proposal. And finally, in chapter 4, the conclusions and recommendations proposed as input to the client will be explained.

Contenido

- CAPITULO 1.....1
- 1 INTRODUCCIÓN1
 - 1.1 ANTECEDENTES1
 - 1.1.1 Servicios Principales.....1
 - 1.1.2 Clientes.....2
 - 1.1.3 Organigrama.....2
 - 1.2 Descripción del problema.....2
 - 1.3 Justificación.....3
 - 1.4 Objetivos del Proyecto3
 - 1.4.1 Objetivo General.....3
 - 1.4.2 Objetivos Específicos.....3
 - 1.4.3 Alcance3
 - 1.5 Marco Teórico4
 - 1.5.1 Direccionamiento Estratégico4
 - 1.5.1.1 Visión.....4
 - 1.5.1.2 Misión.....4
 - 1.5.1.3 Objetivos Estratégicos.....4
 - 1.5.1.3.1 Perspectiva Financiera.....4
 - 1.5.1.3.2 Perspectiva del Cliente5
 - 1.5.1.3.3 Perspectiva de los Procesos.....5
 - 1.5.1.3.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....5
 - 1.5.1.4 Mapa Estratégico5
 - 1.5.1.5 Valores6
 - 1.5.2 Gestión por Procesos6
 - 1.5.2.1 Definición de proceso.....6
 - 1.5.2.2 Mapa de Procesos7

1.5.2.3	Diagrama de Flujos	7
1.5.2.4	Manual de Procesos.....	8
1.5.3	Análisis FODA.....	8
1.5.3.1	Análisis Interno.....	8
1.5.3.1.1	Fortalezas	8
1.5.3.1.2	Debilidades	9
1.5.3.2	Análisis Externo.....	9
1.5.3.2.1	Oportunidades.....	9
1.5.3.2.2	Amenazas	9
1.5.4	Matriz de impacto interno y externo	9
1.5.5	Ishikawa: Análisis de Causa-Efecto	10
1.5.6	Análisis del valor agregado.....	10
1.5.7	Auditoría de cumplimiento	11
1.5.7.1	Definición.....	11
1.5.7.2	Responsabilidad de la administración del cumplimiento con leyes y reglamentos.	12
1.5.7.3	Consideración del auditor del cumplimiento con leyes y reglamentos.	13
1.5.7.4	Otras auditorias	13
1.5.8	Política de Gestión de Cobros.	14
1.5.8.1	Definición.....	14
1.6	Marco Legal	15
1.6.1	NISR 4400, Auditoria con procedimientos convenidos.	15
1.6.1.1	Definición.....	15
1.6.1.2	Objetivos	15
1.6.1.3	Principios generales de un encargo de procedimientos acordados	16
1.6.1.4	Definición de los términos del encargo.....	16
1.6.2	Prohibiciones Legales de Cobranza	17

CAPITULO 2.....	19
2 METODOLOGÍA.....	19
2.1 Visión del estudio	19
2.2 Planeación del estudio	19
2.2.1 Determinación del factor de estudio.....	19
2.2.2 Fuentes de estudio	19
2.2.2.1 Fuentes internas.....	19
2.2.2.2 Fuentes externas.....	20
2.2.2.3 Investigación preliminar.....	20
2.3 Recopilación de datos	20
2.3.1 Observación directa	20
2.3.2 Entrevista.....	20
2.3.3 Documentación	21
2.4 Diagnóstico inicial de la institución	22
2.4.1 FODA de la institución	22
2.4.2 Análisis de Impacto Interno.....	23
2.4.3 Análisis de Impacto Externo	24
2.4.4 Análisis de Aprovechabilidad.....	25
2.4.5 Análisis de Vulnerabilidad.....	26
2.4.6 FODA Estratégico	27
2.5 Direccionamiento Estratégico.....	28
2.5.1 Visión	28
2.5.1.1 Unidad de Negocio I.....	28
2.5.1.2 Unidad de Negocio II.....	28
2.5.2 Misión	28
2.5.2.1 Unidad de Negocio I.....	28
2.5.2.2 Unidad de Negocio II.....	29

2.5.3	Objetivos estratégicos.....	29
2.5.4	Mapa estratégico	30
2.5.5	Valores.....	30
2.6	Gestión por procesos	31
2.6.1	Matriz de priorización	31
2.6.2	Selección de procesos críticos.....	32
2.6.3	Estudio de subprocesos por área	32
2.6.4	Análisis del subproceso autorización de pagos	33
2.6.4.1	Flujograma de la situación actual del subproceso de autorización de compras	33
2.6.4.2	Flujograma de la situación mejorada del subproceso de autorización de compras	34
2.6.4.3	Análisis del valor agregado de la situación actual del subproceso de autorización de compras.....	36
2.6.4.4	Análisis del valor agregado de la situación mejorada del subproceso de autorización de compras.....	37
2.6.4.5	Representación gráfica comparativa de los subprocesos	38
2.6.4.6	Explicación de las mejoras planteadas al subproceso de autorización de compras	39
2.6.5	Análisis del subproceso autorización de gastos.....	40
2.6.5.1	Flujograma de la situación actual del subproceso de autorización de gastos	40
2.6.5.2	Flujograma de la situación mejorada del subproceso de autorización de gastos	41
2.6.5.3	Análisis del valor agregado de la situación actual del subproceso de autorización de gastos.....	42
2.6.5.4	Análisis del valor agregado de la situación mejorada del subproceso de autorización de gastos.....	43
2.6.5.5	Representación gráfica comparativa de los subprocesos	44

2.6.5.6	Explicación de las mejoras planteadas al subproceso de autorización de gastos.....	45
2.6.6	Análisis del subproceso Gestión de Pagos.....	46
2.6.6.1	Flujograma de la situación actual del subproceso de Gestión de Pagos	46
2.6.6.2	Flujograma de la situación mejorada del subproceso de Gestión de Pagos	47
2.6.6.3	Análisis del valor agregado de la situación actual del subproceso de Gestión de Pagos	48
2.6.6.4	Análisis del valor agregado de la situación mejorada del subproceso de Gestión de Pagos	49
2.6.6.5	Representación gráfica comparativa de los subprocesos	50
2.6.6.6	Explicación de las mejoras planteadas al subproceso de Gestión de Pagos	51
2.6.7	Diagrama de Ishikawa	52
CAPITULO 3.....		53
3	RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	53
3.1	Análisis del cumplimiento de objetivos específicos	53
3.1.1	Objetivo específico 1.....	53
3.1.2	Objetivo específico 2.....	53
3.1.3	Observaciones adicionales	54
3.2	Soluciones propuestas para resultados obtenidos con herramientas administrativas y análisis costo beneficio.....	54
3.2.1	Implementación de los manuales de procesos	54
3.2.2	Costo Beneficio.....	54
CAPITULO 4.....		55
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
4.1	Conclusiones.....	55

4.2	Recomendaciones.....	56
5	REFERENCIAS.....	57
6	ANEXOS	58
	ANEXO 1: Prototipo	58
	ANEXO 2: Manual del Proceso Pago a Proveedores – Unidad de Negocio I.....	62
	ANEXO 3: Manual del Proceso Recaudación de Valores Académicos – Unidad de Negocios II.....	78
	ANEXO 4: Manual del Proceso Recaudación – Unidad de Negocios II.....	94

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-1 Organigrama Fundación2

Ilustración 1-2 Mapa Estratégico6

Ilustración 1-3 Diagrama de Flujos7

Ilustración 1-4 FODA8

Ilustración 1-5 Matriz de Impacto Interna Externa9

Ilustración 1-6 Diagrama Causa y Efecto 10

Ilustración 1-7 Análisis Valor Agregado 11

Ilustración 2-1 FODA de la institución22

Ilustración 2-2 Mapa Estratégico30

Ilustración 2-3 Valoración de Importancia31

Ilustración 2-4 Flujograma de Autorización de Compras33

Ilustración 2-5 Flujograma Mejorado de Autorización de Compras35

Ilustración 2-6 Gráfico de composición de actividades - Autorización de Compras.....38

Ilustración 2-7 Gráfico de composición de actividades - Autorización de Compras
Mejorado.....38

Ilustración 2-8 Comparativa de actividades que No generan valor - Autorización de
Compras39

Ilustración 2-9 Flujograma Actual de Autorización de Gastos40

Ilustración 2-10 Flujograma Mejorado de Autorización de Gastos41

Ilustración 2-11 Gráfico de Actividades Actuales- Autorización de Gastos44

Ilustración 2-12 Gráfico de Actividades Mejoradas- Autorización de Gastos44

Ilustración 2-13 Comparativa de Actividades que No Generan Valor - Autorización de
Gastos45

Ilustración 2-14 Flujograma Actual de Gestión de Pagos.....46

Ilustración 2-15 Flujograma Mejorado de Gestión de Pagos.....47

Ilustración 2-16 Gráfico de Composición de Actividades Actuales - Gestión de Pagos 50

Ilustración 2-17 Gráfico de Composición de Actividades Mejoradas - Gestión de Pagos
.....50

Ilustración 2-18 Comparativa de Actividades que No Generan Valor - Gestión de Pagos
.....51

Ilustración 2-19 Diagrama de Ishikawa.....52

Ilustración 6-1 Menú del Prototipo **¡Error! Marcador no definido.**

Ilustración 6-2 Formulario de Registros	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 6-3 Instructivo de prototipo	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 6-4 Evaluación integral	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 6-6 Informe final	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 6-1 Menú del Prototipo	58
Ilustración 6-2 Formulario de Registros	58
Ilustración 6-3 Instructivo de prototipo	59
Ilustración 6-4 Evaluación integral	60
Ilustración 6-5 Criterios de Admisión	60
Ilustración 6-6 Informe final	¡Error! Marcador no definido.

INDICE DE TABLAS

Tabla 2-1 Análisis de Impacto Interno23

Tabla 2-2 Análisis de Impacto Externo24

Tabla 2-3 Análisis de Aprovechabilidad.....25

Tabla 2-4 Ponderación del Riesgo25

Tabla 2-5 Análisis de Vulnerabilidad26

Tabla 2-6 Ponderación del Riesgo26

Tabla 2-7 FODA Estratégico.....27

Tabla 2-8 Objetivos Estratégicos.....29

Tabla 2-8 Objetivos Estratégicos..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 2-9 Matriz de Priorización31

Tabla 2-10 Calificación de Impacto31

Tabla 2-11 AVA de actividades del Proceso - Autorización de Pago36

Tabla 2-12 AVA de Proceso Mejorado - Autorización de pagos.....37

Tabla 2-13 AVA de Actividades de Proceso - Autorización de Gastos.....42

Tabla 2-14 AVA Actividades de Proceso Mejorado - Autorización de Gastos.....43

Tabla 2-15 AVA Actividades del Proceso Actual - Gestión de Pago48

Tabla 2-16 AVA Actividades del Proceso Mejorado - Gestión de Pagos.....49

CAPITULO 1

1 INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

Una institución de educación superior constituyó una fundación sin fines de lucro en la ciudad de Quito en 1996, la cual creó dos unidades de negocio.

La primera línea de negocio es una unidad educativa particular laica que fue creada en 1996, se encuentra reconocida por el Ministerio de Educación del Ecuador, cumpliendo con los estándares de calidad nacional e internacional, formando bachilleres exitosos, los cuales tienen opción de ingresar a las mejores universidades nacionales o extranjeras. Dentro de su currículo oferta los programas de Bachillerato Internacional: Programa de Escuela Primaria (PEP), de primero a séptimo grado de Educación General Básica (EGB), el Programa de los años Intermedio (PAI), de octavo de EGB a Primero de Bachillerato General Unificado (BGU), y Programa de Diploma (PD) en segundo y tercero de BGU.

La segunda línea de negocio es un programa a la par de la primera línea de negocio, el cual se ofrece un conjunto de servicios relacionados con la enseñanza del idioma inglés a todas las edades y niveles profesionales empleando sólidos métodos educativos..

1.1.1 Servicios Principales

- Educación Inicial
- Educación Básica
- Educación de Bachillerato
- Programas de educación del Idioma Ingles

1.1.2 Clientes

- Representante legal de los estudiantes.
- Estudiantes.
- Participantes de seminarios y cursos.

1.1.3 Organigrama

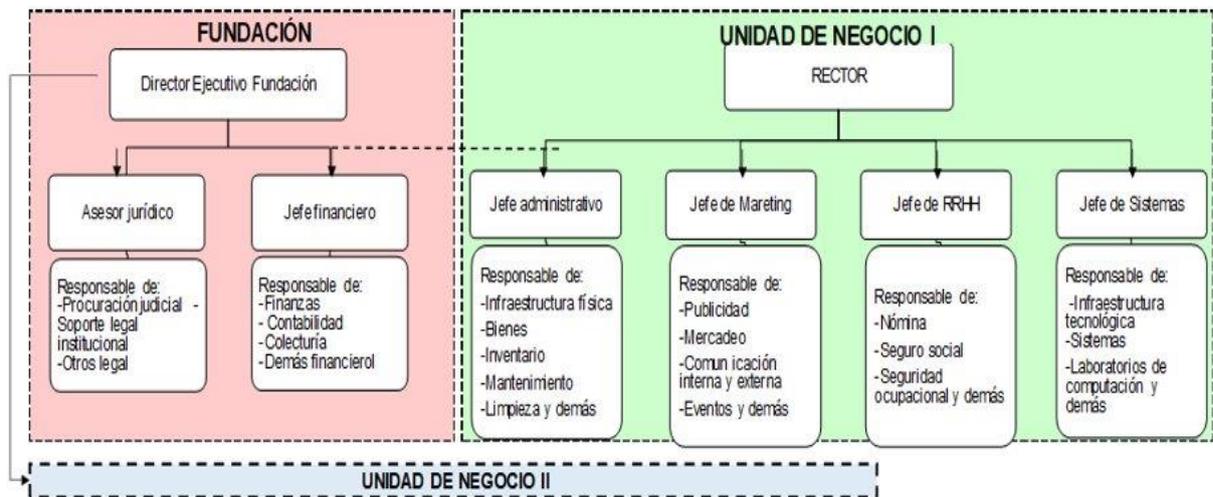


Ilustración 1-1 Organigrama Fundación
Fuente: Archivos Fundación

1.2 Descripción del problema

La fundación en referencia no tiene procesos documentados en el departamento financiero, lo cual ocasiona que no optimice sus recursos y haya inestabilidad en los procesos; esta situación provoca una incorrecta toma de decisiones en el área financiera, situación que le preocupa a la administración.

Por otro lado, no se han realizado los ajustes correspondientes a las recomendaciones que fueron otorgadas por la última auditoría, lo que conlleva que las actividades que se ejecutan día a día carezcan de eficiencia.

1.3 Justificación

Este proyecto aporta con el levantamiento y diseño de los procesos del departamento financiero, incluyendo la elaboración de manuales de procesos y procedimientos, con la finalidad de mejorar la gestión financiera de la entidad; para esto, se complementará el trabajo con una auditoría de cumplimiento para garantizar la mejora continua y a su vez se realizará un informe de recomendaciones del control interno del departamento, contribuyendo a la mejora de la gestión financiera y la toma oportuna y correcta de decisiones administrativas.

1.4 Objetivos del Proyecto

1.4.1 Objetivo General

Diseñar los procesos del departamento financiero de una Fundación, examinándolos desde una perspectiva sistemática, estableciendo parámetros los cuales se utilizarán dentro de los mismos, desarrollando alternativas que mejoren los procesos y la gestión financiera de la entidad complementándolo con una auditoría de cumplimiento basada en auditorías pasadas.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar los procesos financieros determinando los problemas más frecuentes, por medio de levantamiento de información de las operaciones.
- Realizar una auditoría de cumplimiento basada en la última auditoría, verificando si se han implementado las recomendaciones efectuadas.

1.4.3 Alcance

Se levantarán los procesos del departamento financiero y se realizaran manuales de procesos y procedimientos para la fundación, además se entregará un informe

correspondiente a una auditoria de cumplimiento que corresponderá al periodo fiscal 2018.

1.5 Marco Teórico

1.5.1 Direccionamiento Estratégico

1.5.1.1 Visión

La visión establece las metas que la empresa procura conseguir en un periodo a largo plazo por lo general se debe responder la pregunta donde, debido a que debe ser desarrollada de manera clara y concisa ya que es donde se va a direccionar la empresa. (Amaya, 2005)

1.5.1.2 Misión

La misión establece cual es la actividad que se va a realizar en el mercado, debe ser corta, memorable, congruente para que empleados se sientan en confianza y logren entregar un mejor desempeño laboral, al igual que los proveedores para que tengan seguridad y puedan establecer líneas de negocios con la entidad. (Amaya, 2005)

1.5.1.3 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos deben ser medibles, específicos, realizables y limitados en el tiempo. Permiten focalizar energías en metas, colaboración, compromiso y deben estar ligados con los valores, misión y visión de la entidad. (Amaya, 2005)

1.5.1.3.1 Perspectiva Financiera

Es la última conexión de los objetivos de cada perspectiva del cuadro de mano integral con la estrategia organizacional, es decir, la meta final que se busca en la empresa, generar utilidad. (Davila, 1999)

1.5.1.3.2 Perspectiva del Cliente

Se centra en lo que la institución quiera llevar a cabo para asegurar la retención del cliente y la obtención de nuevos clientes para brindar rentabilidad a la organización.

De esto depende la mayor parte de ingresos que se verán reflejados en la perspectiva financiera. (Davila, 1999)

1.5.1.3.3 Perspectiva de los Procesos

En esta sección se deben identificar los objetivos estratégicos que están relacionados directamente con los procesos clave de la organización de los cuales depende cubrir las expectativas tanto de accionistas como de los clientes. (Davila, 1999)

1.5.1.3.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

En esta perspectiva la entidad debe fijarse detenidamente en varios puntos para tener resultados a largo plazo y estos puntos son: capital humano, sistemas e infraestructura y clima organizacional. (Davila, 1999)

A esta sección se le considera como la clave del éxito en la implementación del cuadro de mano integral, debido a que, en la actualidad los modelos de gestión consideran al talento humano como un activo imprescindible en el éxito de la industria por medio de su desempeño. (Davila, 1999)

1.5.1.4 Mapa Estratégico

Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC. (Amaya, 2005)



Ilustración 1-2 Mapa Estratégico
Fuente: (Amaya, 2005)

1.5.1.5 Valores

Determinan cómo es una organización y la imagen que refleja la misma ante clientes, proveedores y mercado. Los valores son compartidos dentro de una empresa y guían el comportamiento de los empleados creando expectativas (Amaya, 2005)

1.5.2 Gestión por Procesos

1.5.2.1 Definición de proceso

Proceso es el ordenamiento de pasos originados por medio del cumplimiento de actividades a partir del empleo de recursos asignados para llegar a una salida, orientados en conseguir un resultado específico. (Franklin, 2003)

1.5.2.2 Mapa de Procesos

El mapa de procesos se define manera gráfica donde se aprecia la preparación de su plan estratégico corporativo, cuyo objetivo es entender profundamente y de manera detallada el funcionamiento, desempeño de los procesos y actividades que se llevan a cabo dentro de la organización. (Franklin, 2003)

1.5.2.3 Diagrama de Flujos

Es una representación gráfica de un proceso, en donde se describe de manera secuencial y clara las actividades que se llevan a cabo en cada proceso de la organización, además se reflejan los cargos, áreas y documentos que intervienen en el procedimiento. (Franklin, 2003)

Símbolo	Representa
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo. Puede ser acción o lugar; además, se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo. Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

Ilustración 1-3 Diagrama de Flujos
Fuente: Libro Organización de empresas

1.5.2.4 Manual de Procesos

Es aquel que permite que una empresa se desempeñe de manera adecuada disponiendo de normas, políticas, reglamentos y todo aquello relativo a la gestión de la organización, debe contener: misión, visión, establecimiento de objetivos, definición de políticas, estrategias, establecimiento de funciones, productos/servicios.(Franklin, 2003)

1.5.3 Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que evalúa la situación actual de un ente como una empresa, un individuo, un producto etc., que esté actuando como objeto de estudio, además sirve para identificar la capacidad que tiene la misma de afrontar los cambios y en función de ellos tomar de decisiones estratégicas. (David, 2000)



Ilustración 1-4 FODA
Fuente: <https://www.analisisfoda.com/>

1.5.3.1 Análisis Interno

1.5.3.1.1 Fortalezas

Son las capacidades que tiene una empresa la cual la coloca en una posición privilegiada frente a los demás competidores. (David, 2000)

1.5.3.1.2 Debilidades

Son factores que colocan a la empresa en una posición desfavorable frente a los competidores, entre las cuales están la carencia de recursos o habilidades. (David, 2000)

1.5.3.2 Análisis Externo

1.5.3.2.1 Oportunidades

Son aspectos positivos que son parte del entorno que afectan a la empresa generándole ventajas competitivas. (David, 2000)

1.5.3.2.2 Amenazas

Son aspectos negativos que son parte del entorno que afectan a la empresa y al mercado donde esta se encuentra, las cuales dificultan el crecimiento de la organización. (David, 2000)

1.5.4 Matriz de impacto interno y externo

Esta herramienta permite evaluar a una organización tomando en cuenta los resultados obtenidos del FODA, mediante la cuantificación de índices que se pueden graficar y ubicar en los cuadrantes de la matriz. (David, 2000)



Ilustración 1-5 Matriz de Impacto Interna Externa
Elaborado por: Ronald Aguirre, Carlos Mejía Delgado

1.5.5 Ishikawa: Análisis de Causa-Efecto

El Diagrama de Ishikawa o causa-efecto, es una herramienta utilizada en las empresas para analizar y mostrar las relaciones que existen entre un efecto determinado y sus causas potenciales. (Sociedad Latinoamericana para la Calidad, 2000)

Las causas potenciales se organizan por categorías y subcategorías, de modo tal que parezca el esqueleto de un pez.

El diagrama se lo utiliza para:

- Analizar las relaciones causa-efecto.
- Evidenciar las relaciones causa-efecto.
- Facilitar la solución de problemas desde el síntoma hasta la causa.

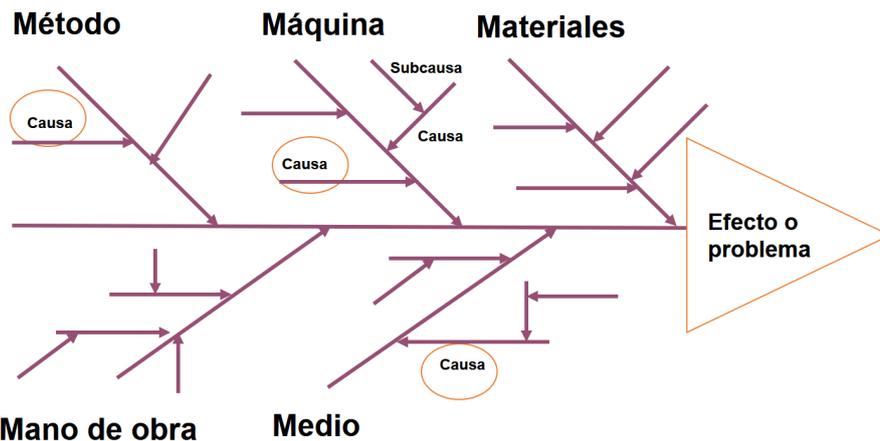


Ilustración 1-6 Diagrama Causa y Efecto
Fuente: (Sociedad Latinoamericana para la Calidad, 2000)

1.5.6 Análisis del valor agregado

El valor agregado es el aspecto adicional que un producto o servicio presenta con el fin de generar mayor valor dentro de la percepción del consumidor.

En este análisis se puede apreciar las actividades que generan y las que no generan valor para la empresa o para el cliente. Además, ayuda a encontrar las actividades que no son necesarias para el proceso.

Para determinar si una actividad del proceso genera o no valor se puede seguir el diagrama estipulado por la Universidad de Galileo en Guatemala, la cual indica que no todas las actividades que no generan valor son innecesarias, ya que estas pueden ser actividades de apoyo en el proceso y son requeridas para que el proceso sea eficaz, sin embargo, estas actividades se deberán reducir hasta lo que más se pueda. (Grant, 2004)

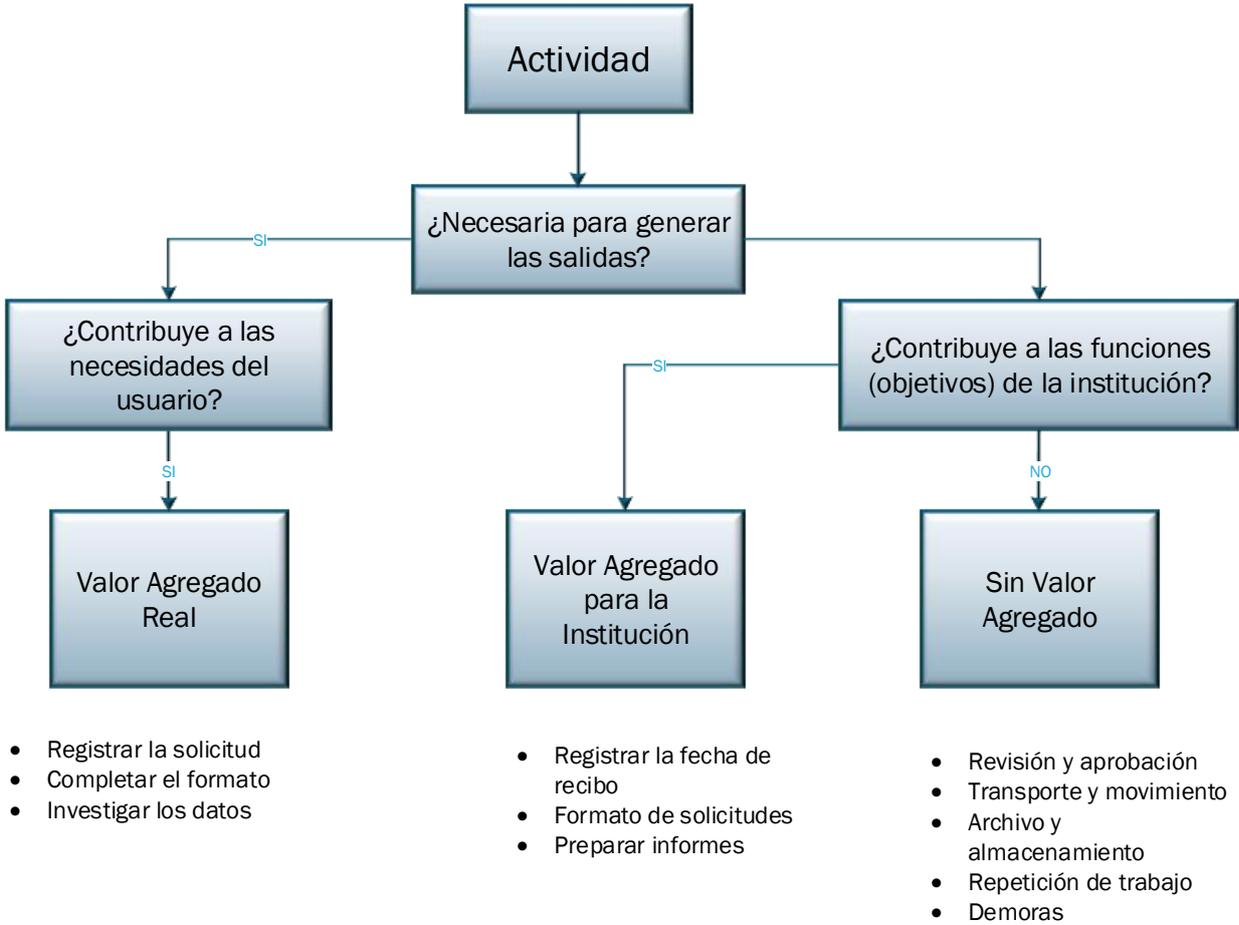


Ilustración 1-7 Análisis Valor Agregado
Fuente: Universidad de Galileo en Guatemala

1.5.7 Auditoría de cumplimiento

1.5.7.1 Definición

La Auditoría de Cumplimiento es la comprobación o examen de las operaciones financieras, administrativas, económicas o de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias o de procedimientos que le son aplicables. Esta auditoría se practica mediante la revisión de

los documentos que soportan legal, técnica, financiera o contablemente las operaciones para determinar si los procedimientos utilizados y las medidas de control interno están de acuerdo con las normas que le son aplicables y si dichos procedimientos están operando de manera efectiva y son adecuados para el logro de los objetivos de la entidad. (Federación Internacional de Contadores IFAC, 2013)

1.5.7.2 Responsabilidad de la administración del cumplimiento con leyes y reglamentos.

Es responsabilidad de la administración asegurar que las operaciones de la entidad se conducen de acuerdo con las leyes y reglamentos. Las siguientes políticas y procedimientos, entre otros, pueden ayudar a la administración para controlar sus responsabilidades de la prevención y detección de incumplimiento:

- Vigilar las regulaciones legales y asegurar que los procedimientos de operación estén diseñados para cumplir estas regulaciones.
- Instituir y operar sistemas apropiados de control interno.
- Desarrollar, hacer público, y seguir un código de conducta empresarial.
- Asegurar que los empleados están apropiadamente entrenados y comprenden el código de conducta empresarial.
- Vigilar el cumplimiento del código de conducta y actuar apropiadamente para disciplinar a los empleados que dejan de cumplir con él.
- Contratar asesores legales para auxiliar en la vigilancia de los requisitos legales.

Mantener un compendio de las leyes importantes que la entidad tiene que cumplir dentro de su industria particular. (Federación Internacional de Contadores IFAC, 2013)

1.5.7.3 Consideración del auditor del cumplimiento con leyes y reglamentos.

El auditor debe diseñar la auditoría de cumplimiento para proporcionar una seguridad razonable de que la entidad cumple con las leyes, regulaciones y otros requerimientos importantes para el logro de los objetivos. (Federación Internacional de Contadores IFAC, 2013)

Una auditoría de cumplimiento está sujeta al inevitable riesgo de que algunas violaciones o incumplimientos de importancia relativa a leyes y reglamentos no sean encontradas aun cuando la auditoría esté apropiadamente planeada y desarrollada de acuerdo con las Normas Técnicas debido a factores como:

- La existencia de muchas leyes y reglamentos sobre los aspectos de operación de la entidad que no son capturadas por los sistemas de contabilidad y de control interno.
- La efectividad de los procedimientos de auditoría es afectada por las limitaciones inherentes de los sistemas de contabilidad y de control interno por el uso de comprobaciones.
- Mucha de la evidencia obtenida por el auditor es de naturaleza persuasiva y no definitiva.
- El incumplimiento puede implicar conducta que tiene la intención de ocultarlo, como colusión, falsificación, falta deliberada de registro de transacciones o manifestaciones erróneas intencionales hechas al auditor.

1.5.7.4 Otras auditorias

Entre otras auditorias tenemos la auditoria de seguimiento, la cual es el resultado de una evaluación de la evolución de las no conformidades suscitadas en una auditoria pasada.

1.5.8 Política de Gestión de Cobros.

1.5.8.1 Definición

La política de gestión de cobros es el proceso por el cual la compañía realiza procedimientos de cobranza, cuando existen deudas en la que ya pasaron su fecha de vencimiento. (Gitman, 2003)

En este proceso la compañía busca que las personas naturales o jurídicas paguen sus deudas con la empresa, para lo cual se requiere que la empresa cobre con prontitud y sin provocar daños que afecten la relación que se mantiene con el cliente, para así mantener una buena calidad en la cartera.

Entre los procedimientos más comunes que se pueden definir en una política de gestión de cobros tenemos los siguientes:

- La notificación por escrito es una de las primeras opciones que la compañía tiene para darle a conocer al cliente deudor la situación. Hoy en día la notificación por escrito es reemplazada por un correo electrónico en el cual el cliente tiene que responder indicando el motivo del atraso, en el caso que no se reciba respuesta del cliente, la compañía genera una segunda notificación, pero esta vez un poco más exigente. Se puede enviar una tercera o cuarta notificación si el cliente deudor no responde, proyectando una consecuencia por no cancelar la deuda.
- Llamadas telefónicas, normalmente esta es la segunda opción que una compañía ejerce para notificarle al cliente deudor de la situación. Esta se realiza cuando la notificación por escrito no funciona, es decir que el cliente deudor hace caso omiso a las primeras notificaciones. En el caso de que el cliente deudor sustenta su falta de pago razonablemente la compañía puede estimar una probabilidad de alargar el tiempo del crédito.
- Como tercera opción y a veces la más efectiva tenemos a las visitas personales, estas tienen una alta probabilidad de que el cliente deudor pague en el instante de la visita.

- Una cuarta alternativa es mediante alguna agencia de cobranza la cual en muchas ocasiones no es tan beneficiosa porque la compañía debe incurrir en costos elevados y dependiendo de la agencia este valor que incurre la compañía puede ser hasta el 50% del valor total de las deudas que se logren cobrar.
- Otra alternativa que puede reemplazar la cuarta antes mencionada es algún recurso legal, el cual es un método radical y se utiliza cuando no funcionan ninguna de las anteriores alternativas.

1.6 Marco Legal

1.6.1 NISR 4400, Auditoria con procedimientos convenidos.

1.6.1.1 Definición

La finalidad de esta Norma Internacional de Servicios Relacionados (NISR) es establecer normas y proporcionar orientación sobre la responsabilidad profesional del auditor cuando se ejecuta un encargo para realizar procedimientos acordados sobre información financiera y sobre la forma y contenido del informe que emite el auditor como resultado de dicho encargo. (Federación Internacional de Contadores IFAC, 2013)

1.6.1.2 Objetivos

El objetivo de un encargo de procedimientos acordados es que el auditor aplique procedimientos de naturaleza de auditoría que haya acordado con el cliente y con terceros adecuados e informe sobre los hallazgos obtenidos.

El auditor no expresa ningún grado de seguridad, dado que se limita a informar sobre los hallazgos obtenidos. En consecuencia, son los usuarios del informe los que evalúan por sí mismos los procedimientos aplicados y los hallazgos obtenidos por el auditor y extraen sus propias conclusiones a partir del trabajo del auditor.

El uso de esta informe queda restringido a quienes han acordado los procedimientos a desarrollar dado que otros terceros, al desconocer las razones de aplicar esos procedimientos podrían interpretar incorrectamente los resultados. (Federación Internacional de Contadores IFAC, 2013)

1.6.1.3 Principios generales de un encargo de procedimientos acordados

El auditor debe cumplir con el Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad emitido por el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores o como sus siglas en inglés IESBA. Los principios de ética que rigen la responsabilidad profesional del auditor en este tipo de encargos son:

- (a) integridad,
- (b) objetividad,
- (c) competencia y diligencia profesionales,
- (d) confidencialidad,
- (e) comportamiento profesional y
- (f) normas técnicas.

La independencia del auditor no es un requerimiento necesario en los encargos de procedimientos acordados. Sin embargo, los términos u objetivos de un encargo concreto o las normas nacionales aplicables pueden exigir del auditor el cumplimiento de los requisitos de independencia del Código de Ética del IESBA. Cuando el auditor no sea independiente, se debe incluir una declaración al respecto en el informe de hallazgos obtenidos. (Federación Internacional de Contadores IFAC, 2013)

1.6.1.4 Definición de los términos del encargo

Según la IFAC (Federación Internacional de Contadores IFAC, 2013), el auditor debe asegurarse de que los representantes de la entidad y, en general, otros terceros que vayan a recibir copia del informe sobre hallazgos obtenidos tienen un claro conocimiento

de los procedimientos acordados y de las condiciones del encargo. Entre las cuestiones que deben acordarse se incluyen las siguientes:

- La naturaleza del encargo, incluido el hecho de que los procedimientos a aplicar no constituyen ni una auditoría ni una revisión y que, en consecuencia, no se expresará ningún grado de seguridad.
- La finalidad declarada del encargo.
- Identificación de la información financiera sobre la que se aplicarán los procedimientos acordados.
- La naturaleza, momento de realización y extensión de los procedimientos concretos a aplicar.
- La forma y contenido del informe sobre hallazgos obtenidos.
- Limitaciones a la distribución del informe de hallazgos obtenidos. Cuando tales limitaciones estén en conflicto con los requerimientos legales, el auditor no debería aceptar el encargo.

1.6.2 Prohibiciones Legales de Cobranza

El reglamento de la Ley Orgánica de Educación Intercultural se prohíbe a las instituciones educativas particulares y fisco misionales:

1. Exigir a los estudiantes o a sus familias el pago de cualquier tipo de contribución económica, bono, donación, derechos de exámenes, derechos de grado, aportes a fundaciones o aportes a sociedades de capital en la figura de acciones, u otros valores no autorizados por la Autoridad Educativa Nacional;
2. Exigir el pago de mensualidades adelantadas por concepto de pensiones o matrículas;
3. Cobrar valores adicionales por estudiantes en atención a sus necesidades educativas especiales;

4. Diferenciar la calidad del servicio ofertado a sus estudiantes en función de los valores que por concepto de pensiones o matrícula cancelen sus representantes legales;
5. Comercializar o permitir la comercialización de textos, útiles escolares, uniformes y otros bienes al interior del establecimiento;
6. Exigir a los estudiantes materiales que servirán o serán destinados únicamente para la administración de la institución educativa y no para su desarrollo o actividades pedagógicas;
7. Conculcar el derecho de educación de los estudiantes por no resolver de manera oportuna conflictos internos entre los promotores, autoridades o docentes; o,
8. Conculcar el derecho a la educación de los estudiantes por atraso o falta de pago de matrícula o pensiones por parte de sus representantes legales.

CAPITULO 2

2 METODOLOGÍA

2.1 Visión del estudio

La visión de estudio consistió en comprender los procesos del área financiera de la fundación, analizando la información recaudada en cada entrevista, especificando los procesos críticos, estableciendo mejoras a los mismos, basadas en análisis y herramientas administrativas.

2.2 Planeación del estudio

2.2.1 Determinación del factor de estudio

Los factores de estudio que se han identificado para cumplir a cabalidad con el objetivo del proyecto son como siguen:

- ✓ Levantamiento de información de cada proceso
- ✓ Diagramas de flujos
- ✓ Manual de procesos
- ✓ Revisión de documentos

2.2.2 Fuentes de estudio

2.2.2.1 Fuentes internas

Para la obtención de fuentes internas se intervino con la gerencia de la institución y con los responsables de cada proceso.

2.2.2.2 Fuentes externas

Para la obtención de fuentes externas se intervino directamente a normativas vigentes de acuerdo con el giro del negocio.

2.2.2.3 Investigación preliminar

Para obtener información preliminar se coordinaron visitas al establecimiento para que cada responsable del proceso pueda explicar cómo funciona el mismo, por otro lado, la entidad asegura que no tiene documentado ninguno de los procesos que se querían revisar.

2.3 Recopilación de datos

Para recopilar información en la fundación se estableció un cronograma de trabajo donde se especificaba el día, la hora y con quien se iba tener la reunión, además de las actividades que se iban a realizar.

Sin embargo, los componentes que se muestran a continuación fueron a base fundamental de este proyecto y son como siguen:

2.3.1 Observación directa

Se observó cada proceso para mejor comprensión de los mismos, adicionalmente se anotó cada detalle para después complementarlo con la información levantada en las entrevistas.

2.3.2 Entrevista

En cada entrevista se detalló el proceso donde el encargado de explicar el proceso era el responsable del mismo y a su vez complementándolo con la gerencia financiera.

2.3.3 Documentación

Dentro de cada visita surgían muchas interrogantes las cuales hicieron que se soliciten documentos necesarios para complementar la información obtenida en las entrevistas como: manuales o políticas elaborados por los responsables de cada departamento.

2.4 Diagnóstico inicial de la institución

2.4.1 FODA de la institución

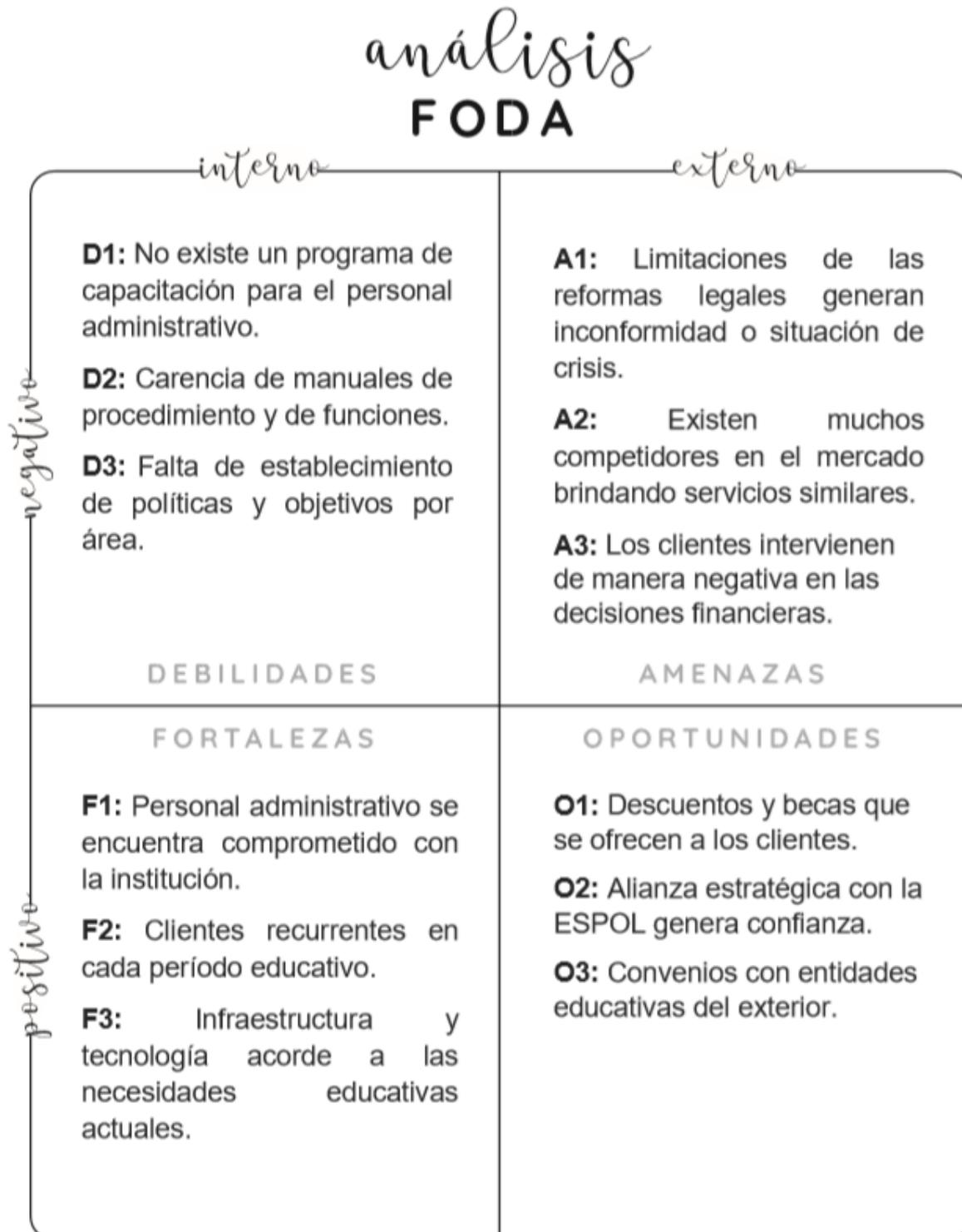


Ilustración 2-1 FODA de la institución
Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

2.4.2 Análisis de Impacto Interno

Análisis de Impacto Interno									
Factores Internos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Personal administrativo se encuentra comprometido con la institución.			x						F1
Clientes recurrentes en cada período educativo.			x						F2
Infraestructura y tecnología acorde a las necesidades educativas actuales.		x						F3	
No existe un programa de capacitación para el personal.						x			D1
Carencia de manuales de procedimiento y de funciones.						x			D2
Falta de establecimiento de políticas y objetivos por área.						x			D3
PONDERACION	Bajo= 1			Medio= 2			Alto= 3		

Tabla 2-1 Análisis de Impacto Interno
Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

La tabla 2-1 análisis de impacto interno, muestra que las mayores falencias dentro de la institución son: la falta de capacitación del personal administrativo, la carencia de manuales de procesos y la falta de establecimiento de políticas, lo que ocasiona que se realicen de diferentes maneras las mismas actividades y por lo tanto se desperdicien recursos.

Sin embargo, para la mitigación de esta situación, se plantea la elaboración de manuales de procesos y procedimientos en el departamento financiero, donde se pueden especificar las actividades estandarizadas y a su vez utilizar de manera productiva el recurso humano, administrativo y financiero, adicional se ofrece que haya un programa anual de capacitaciones dependiendo las necesidades de la entidad con el propósito de mejorar las operaciones de la misma.

2.4.3 Análisis de Impacto Externo

Análisis de Impacto Externo									
Factores Externos	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Descuentos y becas que se ofrecen a los clientes.		x						O1	
Alianza estratégica con la ESPOL genera confianza.			x						O2
Convenios con entidades educativas del exterior.		x						O3	
Limitaciones de las reformas legales generan inconformidad o situación de crisis.						x			A1
Existen muchos competidores en el mercado brindando servicios similares.					x			A2	
Los clientes intervienen de manera negativa en las decisiones financieras.						x			A3
PONDERACION	Bajo= 1			Medio= 2			Alto= 3		

Tabla 2-2 Análisis de Impacto Externo
Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

La tabla 2.2 análisis de impacto externo muestra que los problemas que se generan por estos factores son: las limitaciones de las reformas legales lo cual ocasiona que los clientes intervengan de forma negativa en la toma de decisiones financieras, por otro lado, existen competidores que ofrecen servicios similares.

Para solucionar estos problemas se propone analizar cada reforma y establecer un plan de contingencia donde se especifique soluciones a corto plazo para mitigar este riesgo.

Por otro lado, se plantea que a los clientes se los cite, con el fin de explicarles su situación dentro de la entidad, adicionalmente establecer la mejora continua en las actividades administrativas basados en normas de calidad para que el servicio final sea competitivo y mejor que el de la competencia.

2.4.4 Análisis de Aprovechabilidad

Matriz de Análisis de Aprovechabilidad					
FORTALEZAS/OPORTUNIDADES	IMPACTO	Descuentos y becas que se ofrecen a los clientes.	Alianza estratégica con la ESPOL genera confianza.	Convenios con entidades educativas del exterior.	TOTAL
		2	3	2	
Personal administrativo se encuentra comprometido con la institución.	3	1	1	1	3
Clientes recurrentes en cada período educativo.	3	3	3	2	8
Infraestructura y tecnología acorde a las necesidades educativas actuales.	2	2	2	1	5
TOTAL		6	6	4	

Tabla 2-3 Análisis de Aprovechabilidad
Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

Calificación	Impacto	Color
1 - 3	Bajo	Amarelo
4 - 6	Medio	Naranja
7 - 9	Alto	Rojo

Tabla 2-4 Ponderación del Riesgo
Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

La matriz de Aprovechabilidad 2-3 muestra que los descuentos y becas, también como las alianzas que tiene con la ESPOL es una de las ventajas que la fundación debe aprovechar para seguir captando cliente, generando así mayores ingresos para futuras inversiones.

2.4.5 Análisis de Vulnerabilidad

Matriz de Análisis de Vulnerabilidad					
DEBILIDADES/AMENAZAS	IMPACTO	Limitaciones de las reformas legales generan inconformidad o situación de crisis.	Existen muchos competidores en el mercado brindando servicios similares.	Los clientes intervienen de manera negativa en las decisiones financieras.	TOTAL
		3	2	3	
No existe un programa de capacitación para el personal.	3	1	1	2	4
Carencia de manuales de procedimiento y de funciones.	3	1	1	2	4
Falta de establecimiento de políticas y objetivos por área.	3	2	1	3	6
TOTAL		4	3	7	

Tabla 2-5 Análisis de Vulnerabilidad
Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

Calificación	Impacto	Color
1 - 3	Bajo	Verde
4 - 6	Medio	Amarillo
7 - 9	Alto	Rojo

Tabla 2-6 Ponderación del Riesgo
Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

La matriz de vulnerabilidad 2-5 muestra que la fundación carece de políticas y objetivos plenamente asignados por cada área adicional se pudo identificar que el no tener estipulada las políticas genera que no se tenga un programa para la correcta capacitación del personal.

2.4.6 FODA Estratégico

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Personal administrativo se encuentra comprometido con la institución.	No existe un programa de capacitación para el personal.
	Clientes recurrentes en cada período educativo.	Carencia de manuales de procedimiento y de funciones.
Infraestructura y tecnología acorde a las necesidades educativas actuales.	Falta de establecimiento de políticas y objetivos por área.	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA F.O	ESTRATEGIA D.O
Descuentos y becas que se ofrecen a los clientes.	Utilizar la experiencia y el compromiso del personal administrativo, para que todos sean capaces de explicar los beneficios de las dos líneas de negocios a los clientes.	Aprovechar la alianza estratégica con la Institución de Educación Superior para ofrecer capacitaciones al personal administrativo de la Fundación.
Alianza estratégica con la Institución de Educación Superior genera confianza.	Adquirir nuevos clientes mediante la utilización de los recursos de la entidad como lo es la tecnología, ingresando a plataformas virtuales mostrando evidencia de lo importante que es ser estudiante de cualquiera de las líneas de negocios.	Elaborar manual de procedimientos para que los empleados tengan claro sus funciones dentro de la compañía, así como políticas y objetivos.
Convenios con entidades educativas del exterior.	Promover con mayor frecuencia los beneficios que la institución ofrece en cada período educativo, con el fin de que surga interés por parte de los clientes.	Lograr la fidelización de los clientes a través de alianzas estratégicas.
AMENAZAS	ESTRATEGIA F.A	ESTRATEGIA D.A
Limitaciones de las reformas legales generan inconformidad o situación de crisis.	Aprovechar la experiencia del personal para que se encuentren soluciones y no afecten de manera negativa las reformas legales.	Capacitar con regularidad al personal de la institución con el fin de que se mejore los conocimientos, habilidades, conductas y actitudes de los mismos.
Existen muchos competidores en el mercado brindando servicios similares.	Implementar mejoras en el servicio que se ofrece de manera que haya diferencia con la competencia, donde la calidad que brinda la entidad prevalezca ante otras.	Impartir charlas a los trabajadores para que tengan noción del manual de procesos y las tareas que deben cumplir que vayan acorde a la misión y visión de la empresa
Los clientes intervienen de manera negativa en las decisiones financieras.	Incluir charlas con los clientes para que de dicha manera se mantengan informados de todo.	Aumentar la cartera de clientes otorgando descuentos a los estudiantes de la Institución de Educación Superior en la Unidad de Negocio II.

Tabla 2-7 FODA Estratégico
Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

2.5 Direccionamiento Estratégico

2.5.1 Visión

2.5.1.1 Unidad de Negocio I

“Ser una institución líder en educación de calidad y calidez, en la región costa, que cumpla con los estándares nacionales e internacionales, a través de la formación integral de los estudiantes, con la finalidad de prepararlos para que tengan éxito en sus estudios superiores y en el mundo globalizado; comprometidos con la comunidad, el medio ambiente, la construcción de una mejor sociedad y una cultura de paz.” (Unidad de negocio I, 2019)

2.5.1.2 Unidad de Negocio II

“Se ofrecerán programas efectivos e innovadores de capacitación en el idioma inglés, que guardan la más alta calidad con precios que se ajustan a la realidad nacional. Los programas apoyarán los procesos de enseñanza – aprendizaje con un conjunto de políticas que reconocen la prioridad de los estudiantes y profesores como actores principales de toda actividad educativa.” (Unidad de negocio II, 2019)

2.5.2 Misión

2.5.2.1 Unidad de Negocio I

“Somos una entidad educativa particular laica, pioneros en la región costa en ofrecer los tres programas de bachillerato internacional (PEP, PAI Y PD), en los que apliquemos enfoques pedagógicos y estrategias de aprendizaje innovadores, con énfasis en la educación STEAM (Science, Technology, Engineering, Arts and Math, según sus siglas en inglés), y en las necesidades de los estudiantes, para potenciar la indagación, el aprendizaje autónomo y el pensamiento crítico, de acuerdo con los requerimientos de la sociedad del conocimiento.” (Unidad de negocio I, 2019)

2.5.2.2 Unidad de Negocio II

“La Unidad de Negocio II ofrecerá programas entretenidos, innovadores y efectivos para la enseñanza del idioma inglés con altos estándares a nivel internacional en todos los niveles y para todas las edades, ofreciendo opciones de carácter virtual o presencial utilizando tecnología moderna y sólidos métodos educativos, para que así los estudiantes puedan disfrutar, crear y compartir su aprendizaje en idiomas.” (Unidad de negocio II, 2019)

2.5.3 Objetivos estratégicos

Matriz de relación entre objetivos y estrategias.		
Perspectivas	Objetivos estratégicos	Estrategias
Finanzas	1 Incrementar los ingresos.	Implementar un sistema de Cross-Selling (ventas cruzadas) entre las unidades de negocio I y II de modo que ambos servicios resulten atractivos a los clientes y así se logre una mayor captación de los mismos y esto conlleve a una mejora notable en los ingresos de la fundación.
	2 Definir niveles estables de inversión.	Establecer un plan de inversión de manera anual donde se especifiquen plazos, costes y recursos necesarios para que resulte factible la implementación de planes de acción, con el propósito de reducir riesgos, minimizar costos y mejorar la utilización de los ingresos.
Clientes	3 Lograr un trato adecuado con los clientes.	Brindar capacitaciones al personal de la institución acerca del servicio al cliente con el fin de garantizar que el trato con los clientes sea el adecuado y se logre los objetivos de manera satisfactoria.
	4 Ofrecer educación con estándares de calidad.	Aplicar normas internacionales de calidad de forma que se implemente mejoras a lo largo del proceso y se ofrezca educación de calidad.
	5 Brindar una imagen confiable.	Diseñar campañas publicitarias que demuestren los logros obtenidos a través del tiempo en las diferentes disciplinas brindadas en la institución, de manera que se realce el prestigio de la misma y resulte llamativa al cliente.
Procesos Internos	6 Mejorar de manera continua los sistemas de información.	Verificar que los procesos de la entidad se encuentren automatizados mediante el uso de sistemas de información, con el fin de asegurar eficacia y eficiencia en las operaciones recurrentes en la misma.
	7 Evaluar las operaciones administrativas de la institución.	Crear un departamento de control interno en la institución con la finalidad de que se evalúen y se apliquen mejoras especialmente a los procesos claves de cada departamento.
Aprendizaje y Crecimiento	8 Incrementar el desempeño de los empleados administrativos.	Brindar incentivos laborales al personal, realizar integraciones para mejorar el ambiente laboral, otorgar beneficios exclusivos, destacar públicamente el desempeño de los mismos motivándolos de esta manera a mejorar continuamente.
	9 Fomentar la capacitación a los empleados administrativos.	Otorgar capacitaciones continuas a los empleados de la entidad con el fin de que crezcan profesionalmente y amplíen sus conocimientos en distintas áreas logrando así mayor productividad en sus operaciones.

Tabla 2-8 Objetivos Estratégicos
Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

2.5.4 Mapa estratégico

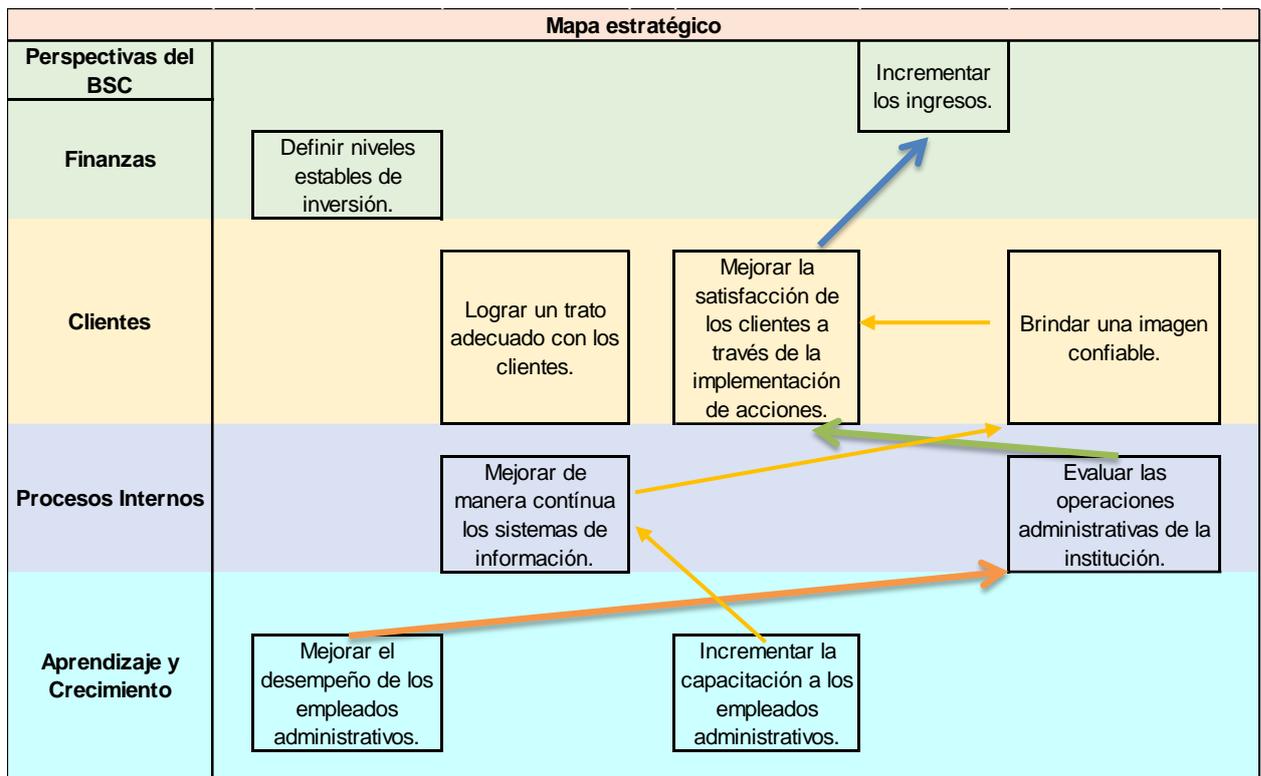


Ilustración 2-2 Mapa Estratégico
Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

2.5.5 Valores

- Lealtad al trabajo
- Tolerancia
- Honestidad
- Trabajo en equipo.

2.6 Gestión por procesos

2.6.1 Matriz de priorización

Perspectivas	Objetivos estratégicos	SUBPROCESOS							
		Recaudación de Matrícula	Recaudación de Pensiones	Recaudación de descuentos en ROL	Gestión de Cobro	Autorización de pago	Gestión de pago	Recaudación Unidad de Negocio II	
Finanzas	1	Incrementar los ingresos.	4	4	2	4	2	3	4
	2	Definir niveles estables de inversión.	2	2	2	1	3	3	1
Clientes	3	Lograr un trato adecuado con los clientes.	3	3	1	2	2	2	3
	4	Mejorar la satisfacción de los clientes a través de la implementación de acciones.	2	1	2	2	3	3	2
	5	Brindar una imagen confiable.	3	2	3	3	4	4	2
Procesos Internos	6	Mejorar de manera continua los sistemas de información.	2	3	2	3	4	3	4
	7	Evaluar las operaciones administrativas de la institución.	3	3	3	3	3	3	3
Aprendizaje y Crecimiento	8	Mejorar el desempeño de los empleados administrativos.	2	1	2	3	3	3	2
	9	Incrementar la capacitación a los empleados administrativos.	3	3	3	3	5	4	3
TOTAL			24	22	20	24	29	28	24

Tabla 2-9 Matriz de Priorización
Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

Importancia: 1 2 3 4 5
Baja Media Alta

Ilustración 2-3 Valoración de Importancia
Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

Calificación	Impacto
15-20	Bajo
21-25	Medio
>25	Alta

Tabla 2-10 Calificación de Impacto
Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

2.6.2 Selección de procesos críticos

Al analizar la matriz de priorización, se conocieron que existen 2 subprocesos críticos los cuales se encuentran en el área de pagos.

Los subprocesos críticos son como siguen:

- Autorización de pagos.
- Gestión de pagos.

2.6.3 Estudio de subprocesos por área

Se debe realizar un análisis con la información levantada en las entrevistas, observación directa y documentación que se ejecutó en la fundación y en las unidades de negocios a cada uno de los responsables de los procesos.

Adicionalmente, se elaborarán diagramas de flujo como método para verificar si la situación actual de la entidad era como ellos lo argumentaban en las primeras reuniones con la gerencia, con el fin, de proporcionar una versión mejorada del mismo. La versión mejorada se la ejecutará con el análisis del valor agregado de la situación actual.

Finalmente, se realizará una comparación del subproceso inicial vs el subproceso mejorado para obtener conclusiones.

2.6.4 Análisis del subproceso autorización de pagos

2.6.4.1 Flujograma de la situación actual del subproceso de autorización de compras

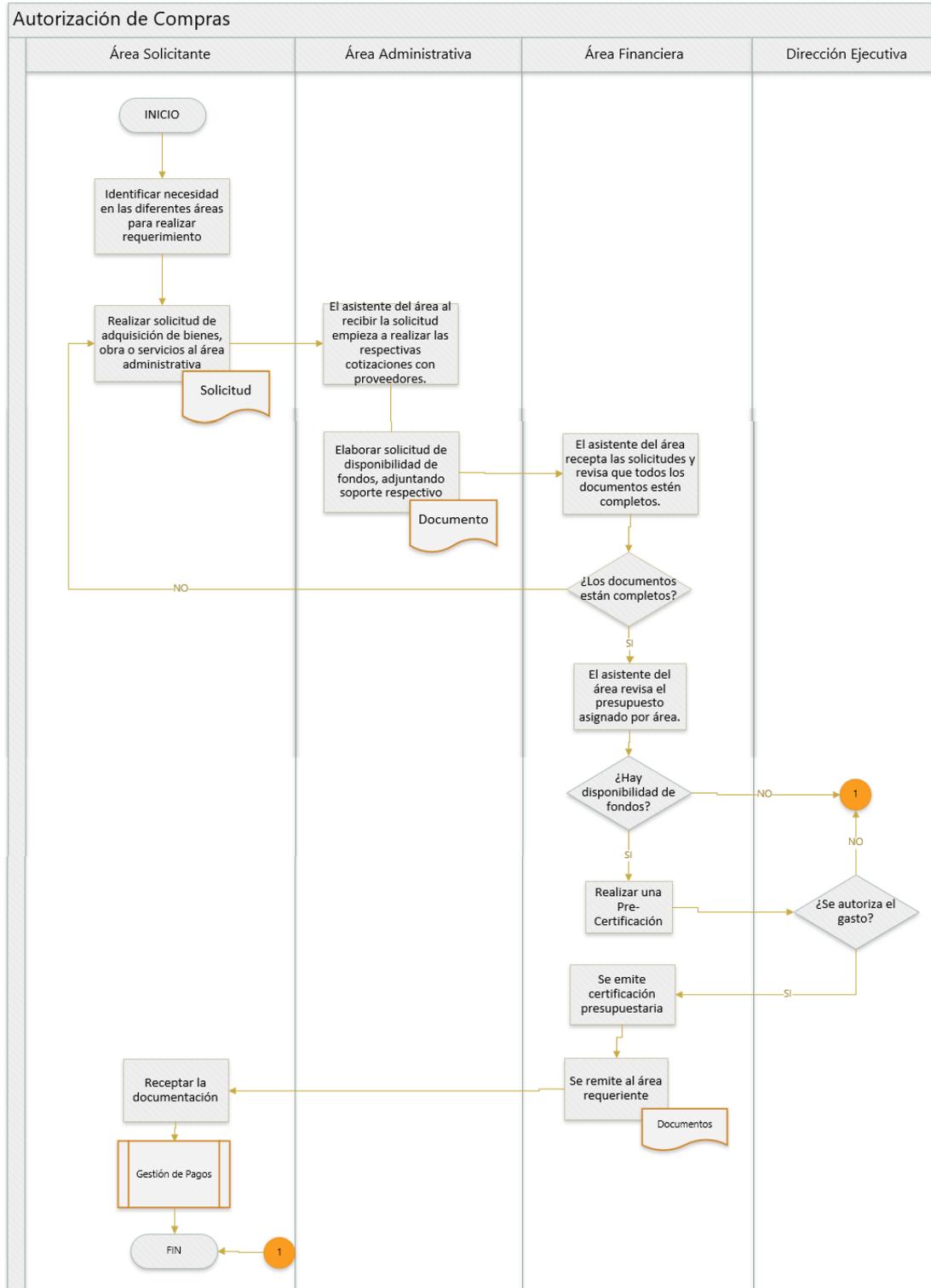
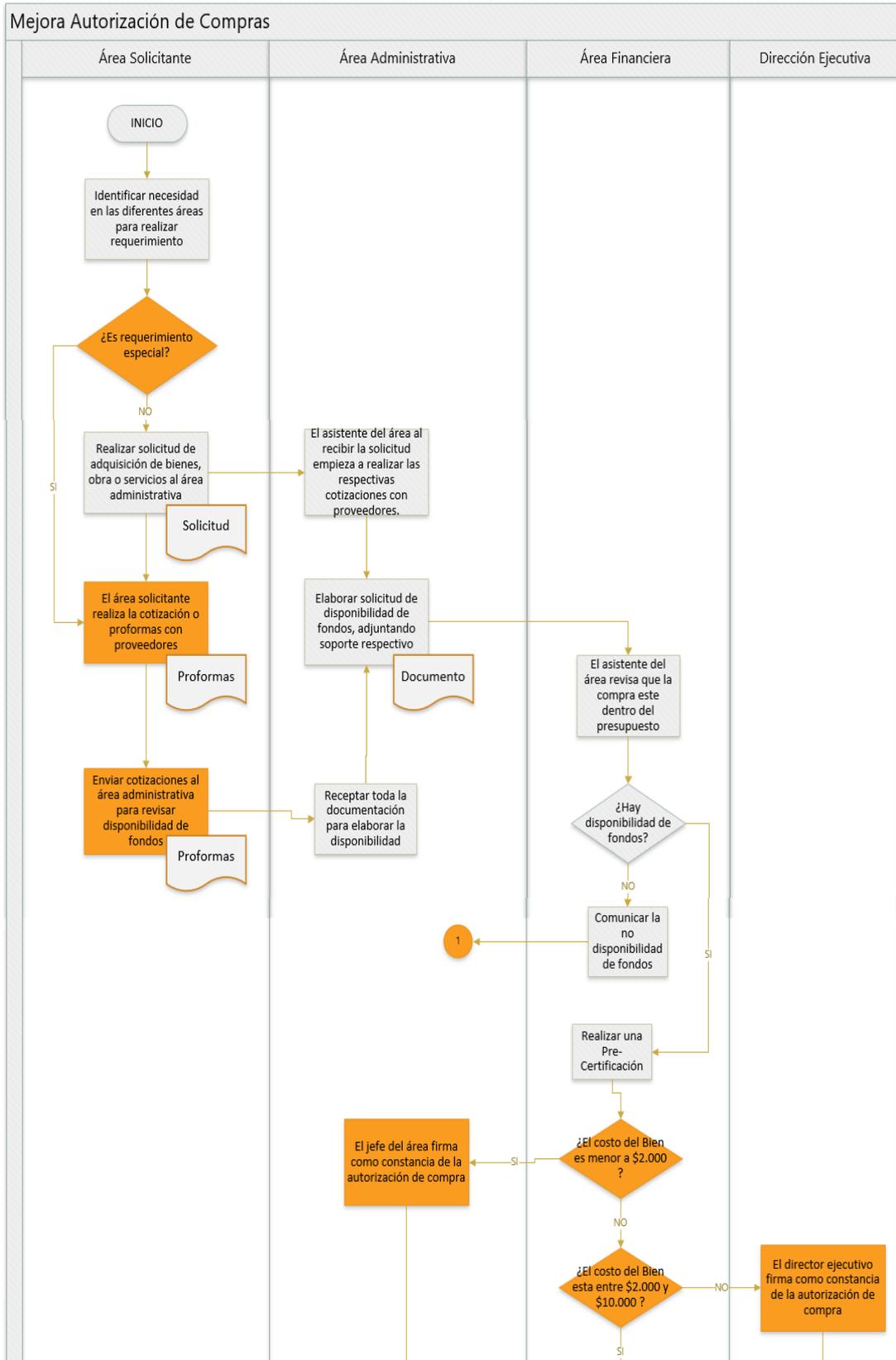
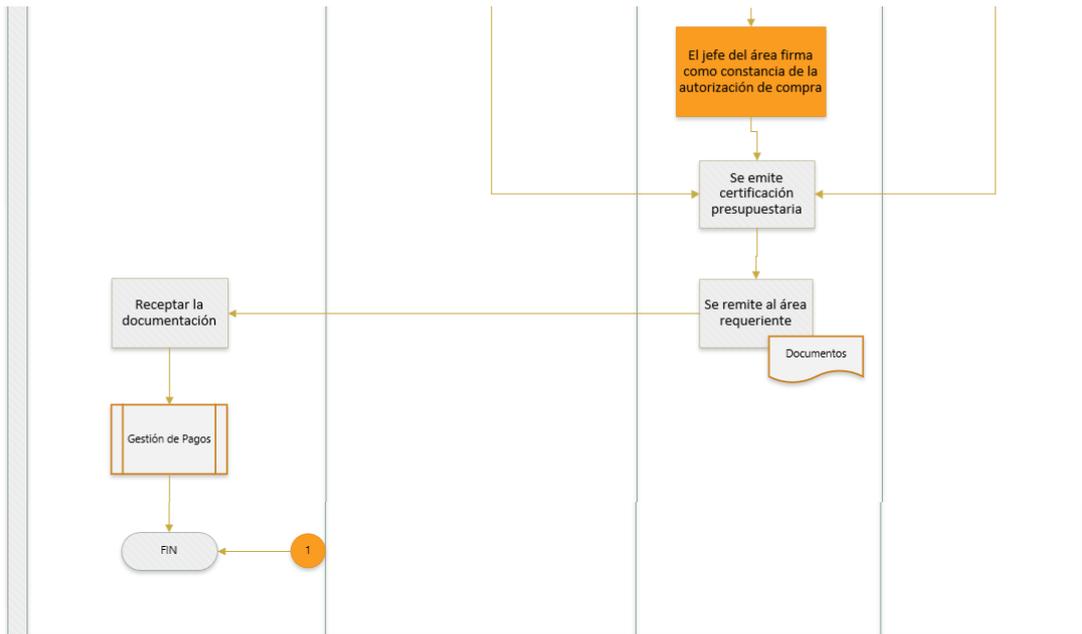


Ilustración 2-4 Flujograma de Autorización de Compras
Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

2.6.4.2 Flujograma de la situación mejorada del subproceso de autorización de compras





*Ilustración 2-5 Flujograma Mejorado de Autorización de Compras
Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía*

2.6.4.3 Análisis del valor agregado de la situación actual del subproceso de autorización de compras

Análisis de Valor Agregado										
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)				Proceso:	PAGO A PROVEEDORES		Fecha:
							Subproceso:	AUTORIZACION DE COMPRAS		01/08/2019
No.	VAC	VAE	P	E	M	I	A	Actividad		Tiempo efectivo
1		X						Identificar necesidad en las diferentes áreas para realizar requerimiento		0,07
2		X						Solicitar adquisición de bienes, obra o servicios al área administrativa		1
3					X			Enviar solicitud al área administrativa		0,33
4		X						Cotizar con Proveedores		2
5			X					Elaborar solicitud de disponibilidad de fondos		1
6					X			Enviar solicitud al área financiera		0,33
7				X				Area Financiera acepta las solicitudes		0,5
8						X		Revisar si los documentos están completos		0,5
9						X		Area Financiera revisa presupuesto		0,5
10						X		¿Hay disponibilidad de fondos?		0,5
11		X						Realizar una Pre-Certificación		1,33
12					X			Enviar a Dirección Ejecutiva para aprobación		0,33
13						X		¿Director Ejecutivo Autoriza el pago?		8
14		X						Se emite certificación presupuestaria		1,33
15					X			Se remite al área requeriente		0,33
Tiempos totales										18,07
Composición de actividades								MÉTODO ACTUAL		
								No.	Tiempo	%
V.A.C.	Valor agregado cliente							0	0	0%
V.A.E.	Valor agregado Empresa							5	5,7	32%
P	Preparación							1	1,0	6%
E	Espera							1	0,5	3%
M	Movimiento							4	1,3	7%
I	Inspección							4	9,5	53%
A	Archivo							0	0	0%
T	TOTAL							15	18,07	100%
V.A.	VALOR AGREGADO							5	5,73	32%
S.V.A.	SIN VALOR AGREGADO							10	12,33	68%

Tabla 2-11 AVA de actividades del Proceso - Autorización de Pago
Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

2.6.4.4 Análisis del valor agregado de la situación mejorada del subproceso de autorización de compras.

Análisis de Valor Agregado										
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)				Proceso:	GESTIÓN DE SERVICIOS	Fecha:	
							Subproceso:	AUTORIZACIÓN DE COMPRAS	01/08/2019	
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo efectivo (minutos)	
1		X						Identificar necesidad en las diferentes áreas para realizar requerimiento	-	
2						X		Revisar si es requerimiento especial	0,17	
3		X						Solicitar adquisición de bienes, obra o servicios al área administrativa	1	
4					X			Enviar solicitud al área administrativa	0,33	
5		X						Cotizar con Proveedores	2	
6		X						El área solicitante realiza la cotización o proformas con proveedores	2	
7					X			Enviar cotizaciones al área administrativa para revisar disponibilidad de fondos	1	
8				X				Receptar toda la documentación para elaborar la disponibilidad	0,33	
9			X					Elaborar solicitud de disponibilidad de fondos	1	
10					X			Enviar solicitud al área financiera	0,33	
11						X		Área Financiera revisa presupuesto	0,5	
12						X		¿Hay disponibilidad de fondos?	0,5	
13		X						Comunicar la no disponibilidad de fondo	0,17	
14		X						Realizar una Pre-Certificación	1,33	
15		X						Enviar solicitud de compra al departamento correspondiente para la autorización	0,33	
16						X		Firma el jefe de departamento la solicitud	1	
17		X						Se emite certificación presupuestaria	1,33	
18		X						Se remite al área requirente	0,33	
19							X	Receptar la certificación	0,17	
Tiempos totales									13,82	
Composición de actividades									MÉTODO ACTUAL	
			No.		Tiempo		%			
V.A.C.	Valor agregado cliente		0		0		0,00%			
V.A.E.	Valor agregado Empresa		7		6,83		49,42%			
P	Preparación		1		1		7,24%			
E	Espera		1		0,33		2,39%			
M	Movimiento		3		1,66		12,01%			
I	Inspección		4		2,17		15,70%			
A	Archivo		0		0		0,00%			
T	TOTAL		16		11,99		87%			
V.A.	VALOR AGREGADO		7		6,83		49%			
S.V.A.	SIN VALOR AGREGADO		9		5,16		37%			

Tabla 2-12 AVA de Proceso Mejorado - Autorización de pagos
Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

2.6.4.5 Representación gráfica comparativa de los subprocesos

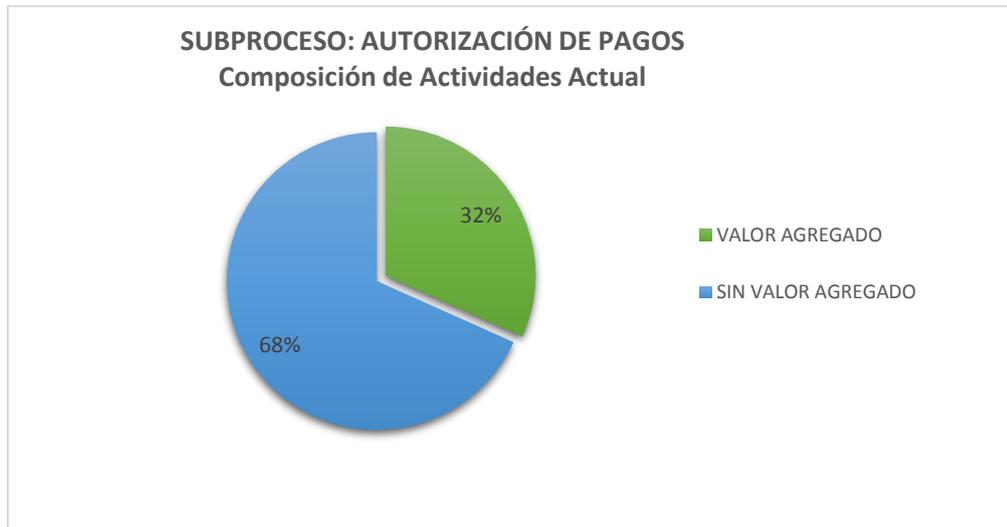


Ilustración 2-6 Gráfico de composición de actividades - Autorización de Compras
Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

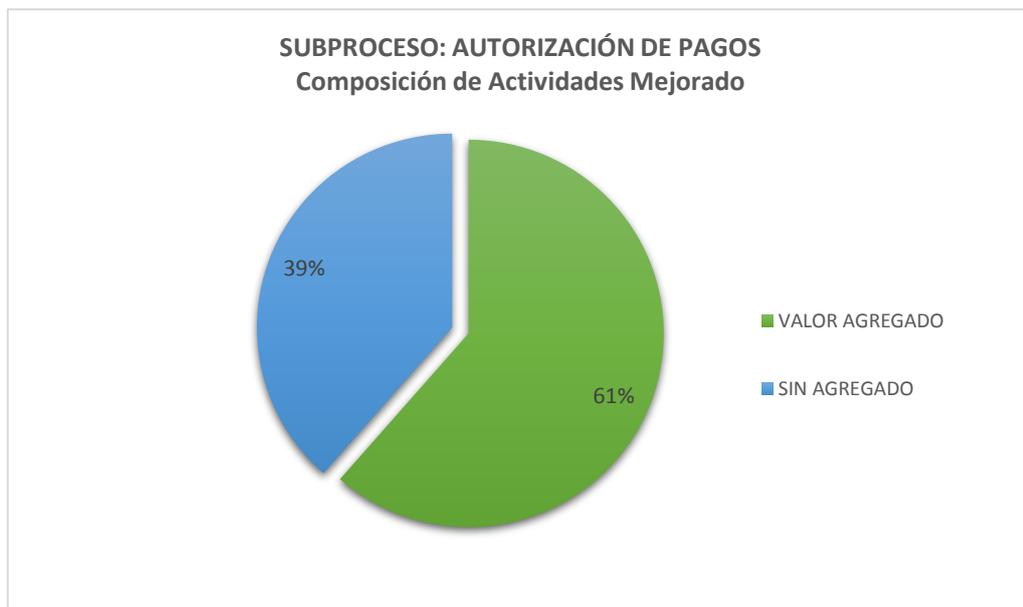
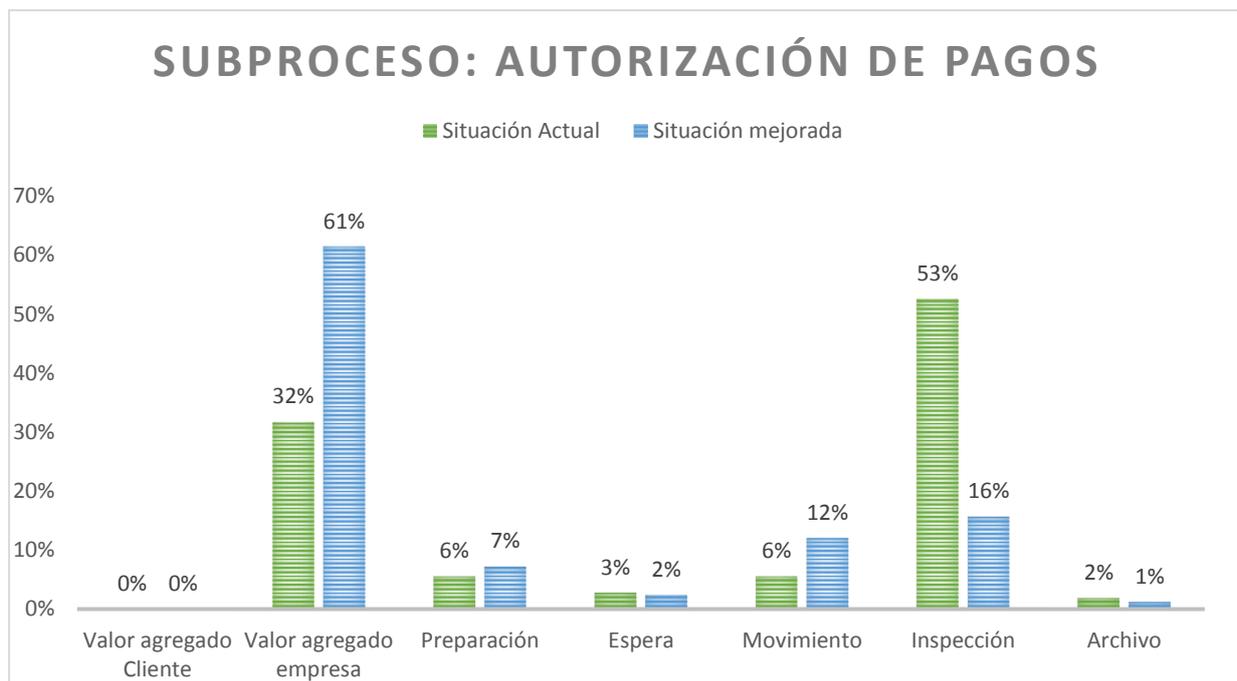


Ilustración 2-7 Gráfico de composición de actividades - Autorización de Compras Mejorado
Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía



*Ilustración 2-8 Comparativa de actividades que No generan valor - Autorización de Compras
Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía*

2.6.4.6 Explicación de las mejoras planteadas al subproceso de autorización de compras

Las mejoras planteadas están basadas en el análisis de valor agregado, en el cual muestra que existen ciertas actividades que no generan valor, donde el personal de la institución se tomaba mucho tiempo al ejecutarlas, al momento de eliminarlas o reemplazarlas, se obtuvo una mejora de un 30% en cuestión de actividades que si generan valor de al flujograma.

Además, después del análisis de cartera de cuentas por pagar el equipo observó que la cartera está conformada en su mayoría por pagos menores a \$2.000, por lo que recomendamos que se haga una segregación de autorización del pago para agilizar el proceso.

2.6.5 Análisis del subproceso autorización de gastos

2.6.5.1 Flujograma de la situación actual del subproceso de autorización de gastos

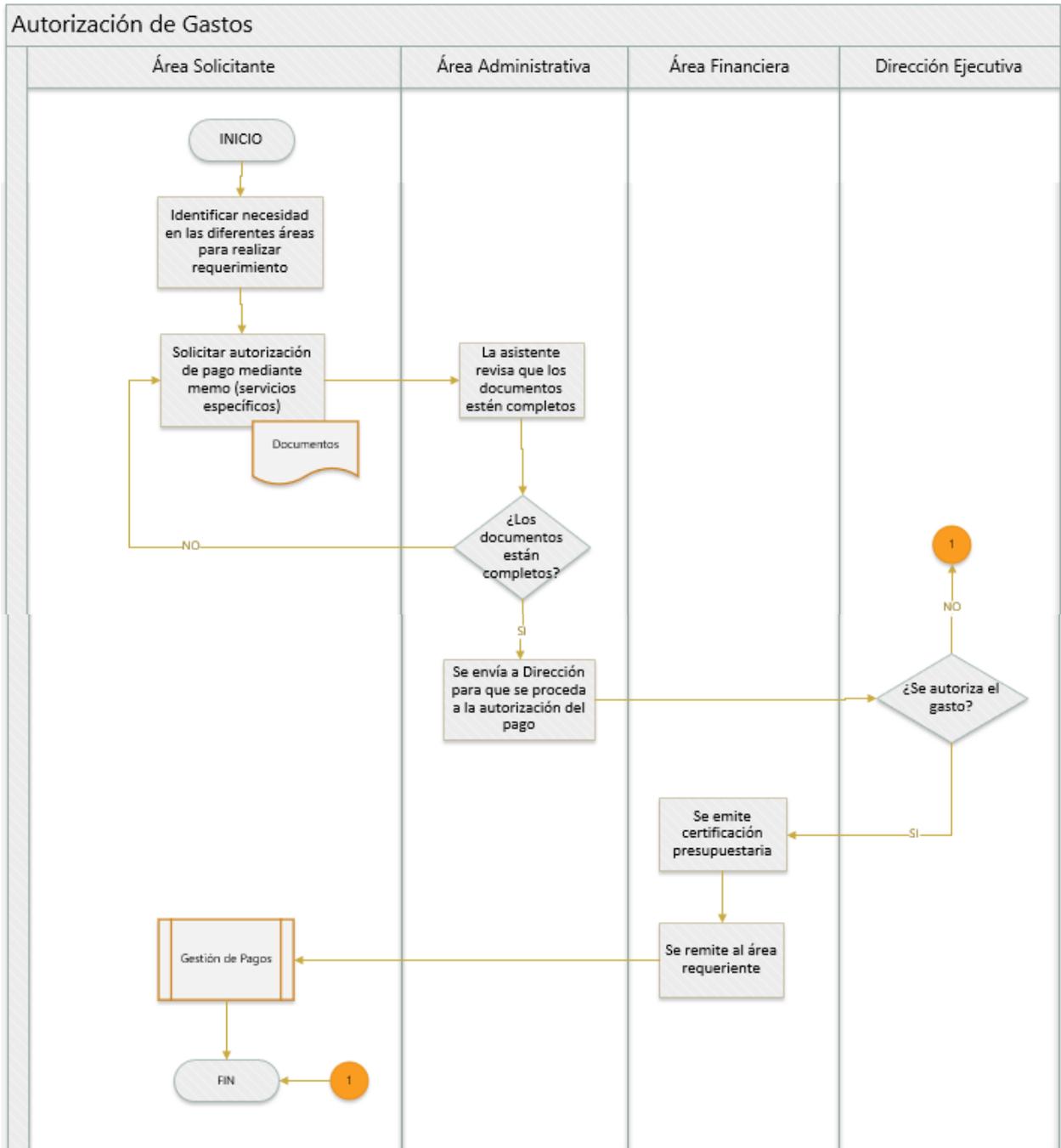


Ilustración 2-9 Flujograma Actual de Autorización de Gastos
Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

2.6.5.2 Flujograma de la situación mejorada del subproceso de autorización de gastos

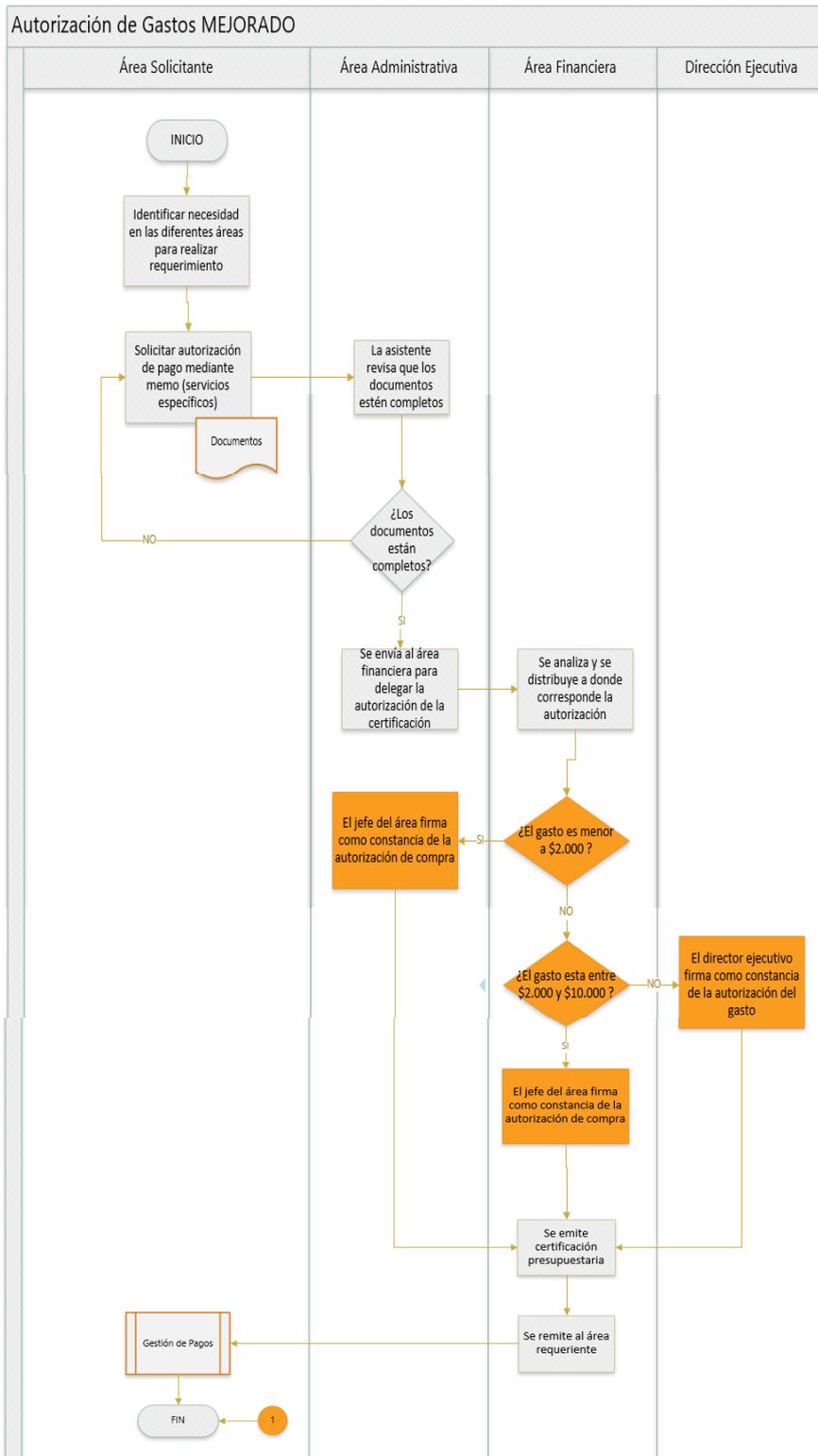


Ilustración 2-10 Flujograma Mejorado de Autorización de Gastos
Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

2.6.5.3 Análisis del valor agregado de la situación actual del subproceso de autorización de gastos

Análisis de Valor Agregado												
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)					Proceso:	PAGOS A PROVEEDORES	Fecha: 01/08/2019		
No.	V.A. C	V.A. E	P	E	M	I	A	Subproceso:	AUTORIZACIÓN DE GASTOS			
Actividad										Tiempo efectivo (Horas)		
1		X							Identificar necesidad de pago en el área	0,33		
2		X							Solicitar autorización de pago mediante memo (servicios específicos)	2		
3					X				Enviar al área administrativa	0,33		
4						X			Revisar que los documentos están completos	0,5		
5					X				Enviar a Dirección Ejecutiva para aprobación	0,33		
6						X			¿Director Ejecutivo Autoriza el pago?	8		
7		X							Se emite certificación presupuestaria	2		
8					X				Se remite al área requirente	1,33		
Tiempos totales										14,82		
Composición de actividades										MÉTODO ACTUAL		
V.A.C.	Valor agregado cliente									0	0,00	0,00
V.A.E.	Valor agregado Empresa									3	4,33	0,29
P	Preparación									0	0,00	0,00
E	Espera									0	0,00	0,00
M	Movimiento									3	1,99	0,13
I	Inspección									2	8,50	0,57
A	Archivo									0	0,00	0,00
T	TOTAL									8	14,82	100%
V.A.	VALOR AGREGADO									3	4,33	29%
S.V.A.	SIN VALOR AGREGADO									5	10,49	71%

Tabla 2-13 AVA de Actividades de Proceso - Autorización de Gastos
Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

2.6.5.4 Análisis del valor agregado de la situación mejorada del subproceso de autorización de gastos.

Análisis de Valor Agregado												
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)					Proceso:	PAGOS A PROVEEDORES	Fecha:		
								Subproceso:	AUTORIZACIÓN DE GASTOS	01/08/2019		
No.	V.A. C	V.A. E	P	E	M	I	A	Actividad		Tiempo efectivo (horas)		
1		X						Identificar necesidad de pago en el área		0,33		
2		X						Solicitar autorización de pago mediante memo (servicios específicos)		2		
3					X			Enviar al área administrativa		0,33		
4						X		Revisar que los documentos están completos		0,5		
5					X			Enviar al área financiera para autorizar		0,33		
6						X		Se analiza y se distribuye a donde corresponde la autorización		1		
7		X						Se autoriza el gasto		1		
8		X						Se emite certificación presupuestaria		2		
9					X			Se remite al área requirente		1,33		
Tiempos totales										8,82		
Composición de actividades										MÉTODO ACTUAL		
								No.	Tiempo	%		
V.A.C.	Valor agregado cliente							0	0	0,00		
V.A.E.	Valor agregado Empresa							4	5,33	0,60		
P	Preparación							0	0	0,00		
E	Espera							0	0	0,00		
M	Movimiento							3	1,99	0,23		
I	Inspección							2	1,5	0,17		
A	Archivo							0	0	0,00		
T	TOTAL							9	8,82	100%		
V.A.	VALOR AGREGADO							4	5,33	60%		
S.V.A.	SIN VALOR AGREGADO							5	3,49	40%		

Tabla 2-14 AVA Actividades de Proceso Mejorada - Autorización de Gastos
Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

2.6.5.5 Representación gráfica comparativa de los subprocesos

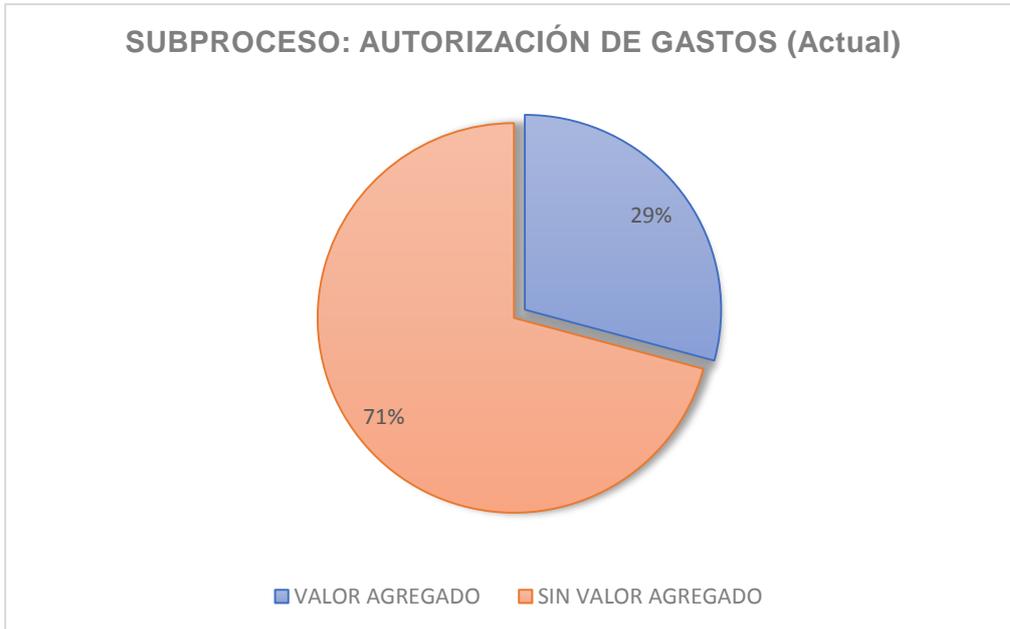


Ilustración 2-11 Gráfico de Actividades Actuales- Autorización de Gastos
Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

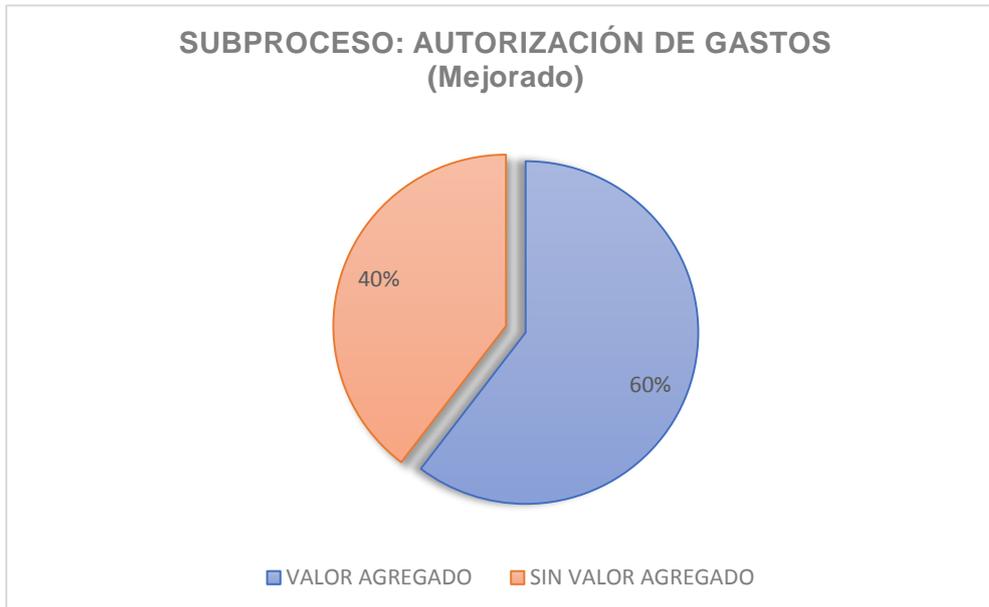
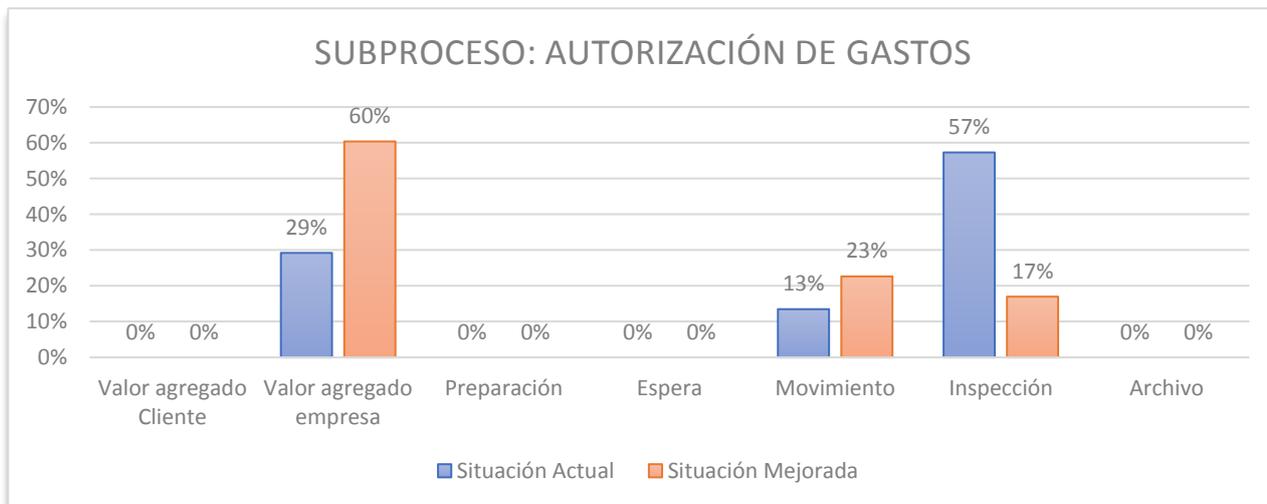


Ilustración 2-12 Gráfico de Actividades Mejoradas- Autorización de Gastos
Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía



*Ilustración 2-13 Comparativa de Actividades que No Generan Valor - Autorización de Gastos
Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía*

2.6.5.6 Explicación de las mejoras planteadas al subproceso de autorización de gastos.

De la misma manera que la autorización de compras en este proceso se plantearon mejoras basadas en el análisis del valor agregado, el cual nos muestra que existen ciertas actividades que no generan valor, donde el personal de la institución se tomaba mucho tiempo al ejecutarlas, al momento de eliminarlas o reemplazarlas se obtuvo una mejora de un 30% en cuestión de actividades que si generan valor de todo el flujograma.

Además, después del análisis de cartera de cuentas por pagar el equipo se dio cuenta que esta cartera está conformada en su mayoría por pagos menores a \$2.000, por lo que recomendamos que se haga una segregación de autorización del pago para agilizar el proceso.

2.6.6 Análisis del subproceso Gestión de Pagos

2.6.6.1 Flujograma de la situación actual del subproceso de Gestión de Pagos

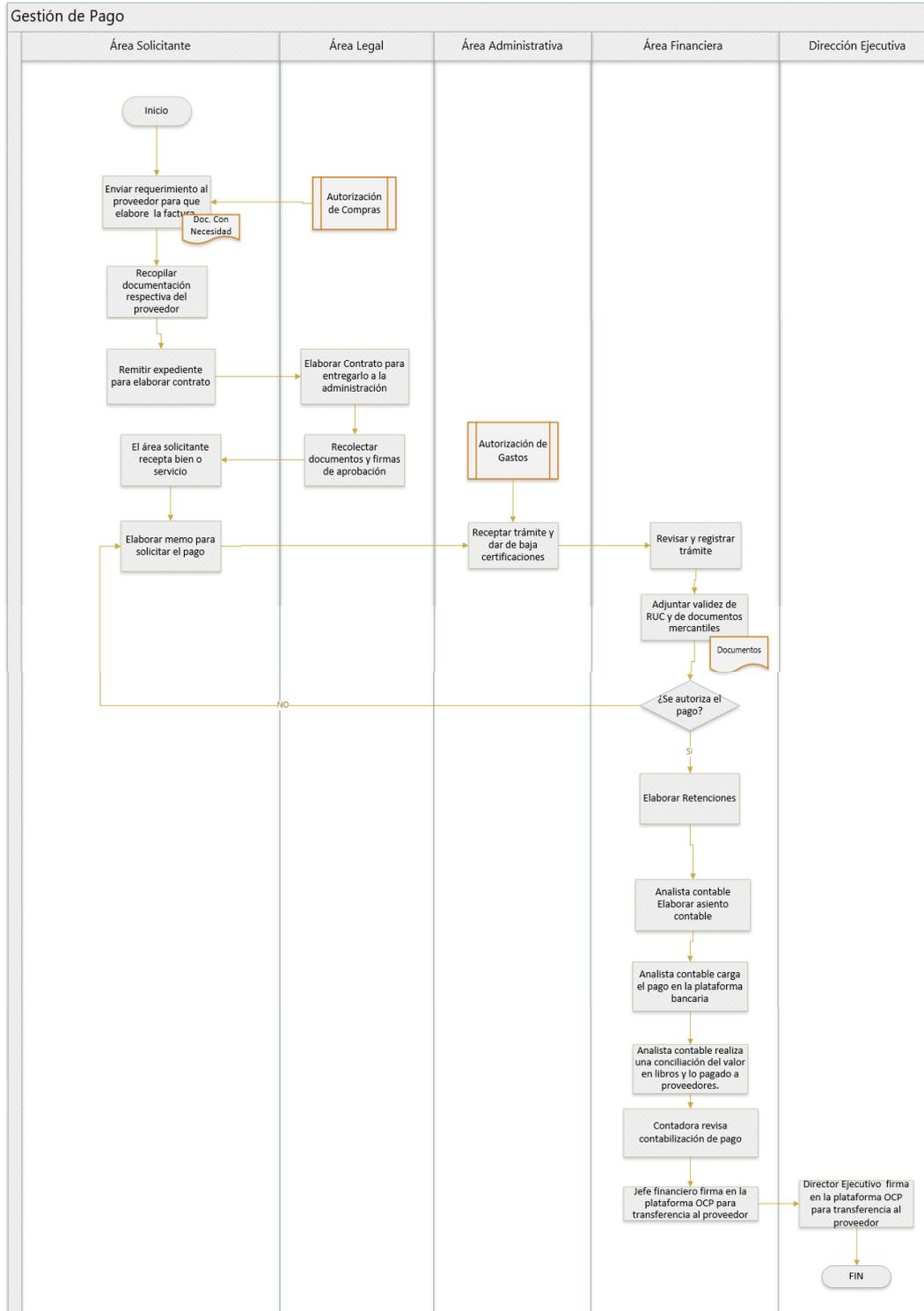


Ilustración 2-14 Flujograma Actual de Gestión de Pagos
Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

2.6.6.2 Flujograma de la situación mejorada del subproceso de Gestión de Pagos

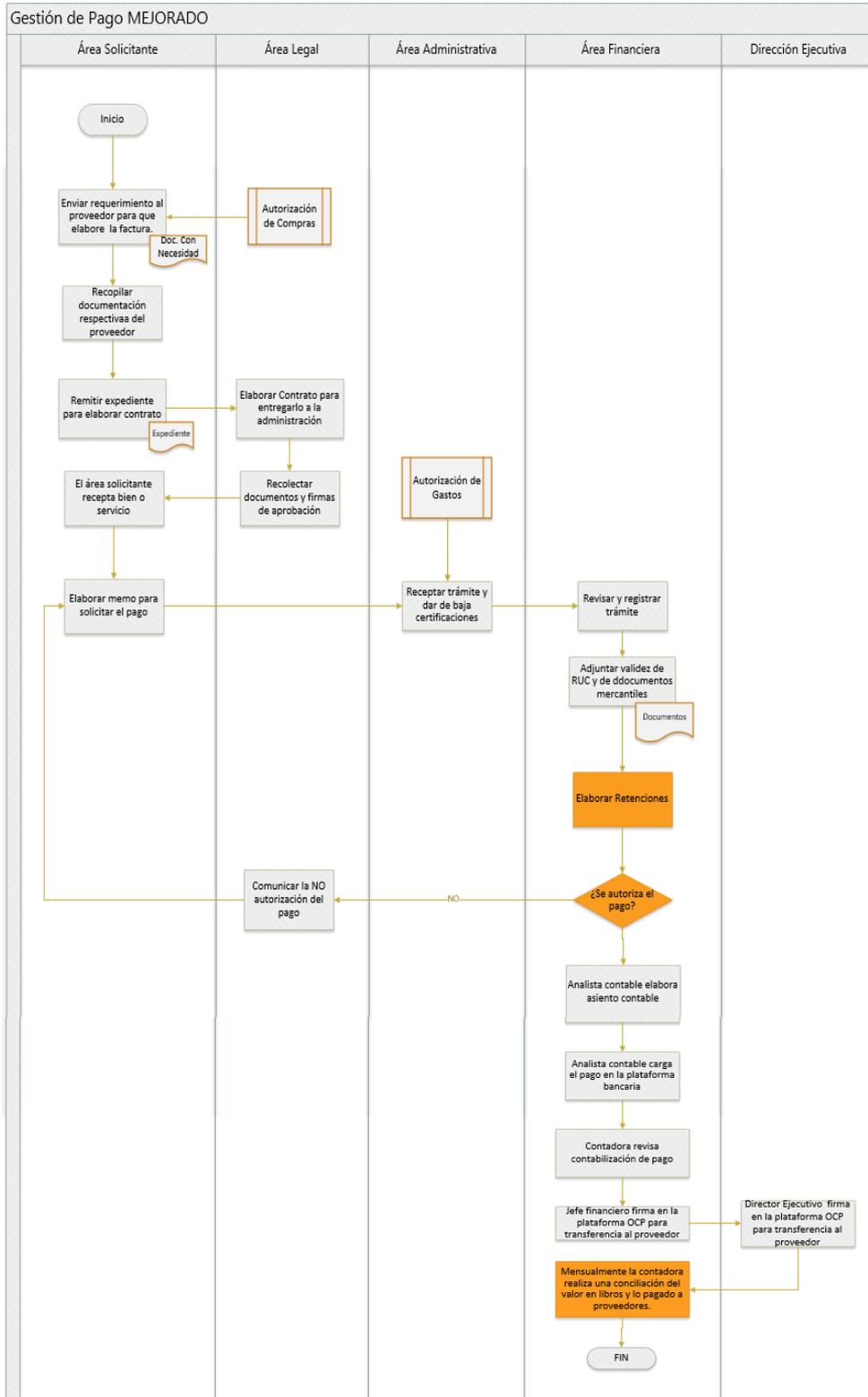


Ilustración 2-15 Flujograma Mejorado de Gestión de Pagos
Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

2.6.6.3 Análisis del valor agregado de la situación actual del subproceso de Gestión de Pagos

Análisis de Valor Agregado										
YAR (Real)			SYA (Sin valor agregado)					Proceso:	PAGOS A PROVEEDORES	Fecha:
								Subproceso:	Gestión de Pagos	01/08/2019
No.	V.A.C	V.A.E	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo efectivo (minutos)	
1		X						Enviar requerimiento al proveedor para que elabore la factura.	1,00	
2			X					Recopilar documentación respectiva del proveedor	2,00	
3					X			Remitir expediente para elaborar contrato	0,33	
4			X					Elaborar Contrato para entregarlo a la administración	3,00	
5						X		Recolectar documentos y firmas de aprobación	5,00	
6		X						El área solicitante receipta bien o servicio	2,00	
7			X					Elaborar memo para solicitar el pago	1,00	
8			X					Receiptar trámite y dar de baja certificaciones	0,50	
9						X		Revisar y registrar trámite	0,50	
10						X		Adjuntar validez de RUC y de documentos mercantiles	0,33	
11						X		¿Se autoriza el pago?	8,00	
12			X					Elaborar Retenciones	1,00	
13			X					Analista contable Elaborar asiento contable	0,33	
14			X					Analista contable carga el pago en la plataforma bancaria	0,33	
15			X					Analista contable realiza una conciliación del valor en libros y lo pagado a proveedores.	1,00	
16						X		Contadora revisa contabilización de pago	1,33	
17		X						Jefe financiero firma en la plataforma OCP para transferencia al proveedor	0,33	
18		X						Director Ejecutivo firma en la plataforma OCP para transferencia al proveedor	2,00	
Tiempos totales									30	
Composición de actividades								MÉTODO ACTUAL		
								No.	Tiempo	%
V.A.C.	Valor agregado cliente							0	0,00	0,00
V.A.E.	Valor agregado Empresa							4	5,33	0,18
P	Preparación							8	9,17	0,31
E	Espera							0	0,00	0,00
M	Movimiento							1	0,33	0,01
I	Inspección							5	15,17	0,51
A	Archivo							0	0,00	0,00
T	TOTAL							18	30,00	100%
V.A.	VALOR AGREGADO							4	5,33	18%
S.V.A.	SIN VALOR AGREGADO							14	24,67	82%

Tabla 2-15 AVA Actividades del Proceso Actual - Gestión de Pago
Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

2.6.6.4 Análisis del valor agregado de la situación mejorada del subproceso de Gestión de Pagos

Análisis de Valor Agregado										
VAR (Real)			SVA (Sin valor agregado)					Proceso:	PAGOS A PROVEEDORES	Fecha:
								Subproceso:	Gestión de Pagos	01/08/2019
No.	V.A. C	V.A.E	P	E	M	I	A	Actividad	Tiempo efectivo (Horas)	
1		X						Enviar requerimiento al proveedor para que elabore la factura.	1	
2			X					Recopilar documentación respectiva del proveedor	2	
3					X			Remitir expediente para elaborar contrato	0,33	
4			X					Elaborar Contrato para entregarlo a la administración	3	
5						X		Recoleccionar documentos y firmas de aprobación	5	
6		X						El área solicitante receipta bien o servicio	2	
7			X					Elaborar memo para solicitar el pago	1	
8			X					Receiptar trámite y dar de baja certificaciones	0,5	
9						X		Revisar y registrar trámite	0,5	
10						X		Adjuntar validez de RUC y de documentos mercantiles	0,33	
11			X					Elaborar Retenciones	1	
12		X						¿Se autoriza el pago?	5	
13				X				Comunicar la no autorización para solucionar	0,17	
14			X					Analista contable Elaborar asiento contable	0,33	
15			X					Analista contable carga el pago en la plataforma bancaria	0,33	
16			X					Analista contable realiza una conciliación del valor en libros y lo pagado a proveedores.	1	
17						X		Contadora revisa contabilización de pago	1,33	
18		X						Jefe financiero firma en la plataforma OCP para transferencia al proveedor	0,33	
19		X						Director Ejecutivo firma en la plataforma OCP para transferencia al proveedor	2	
20		X						Realizar conciliación de valor en libros y pago a proveedores	1	
Tiempos totales									28,17	
Composición de actividades								MÉTODO ACTUAL		
								No.	Tiempo	%
V.A.C.	Valor agregado cliente							0	0,00	0,00
V.A.E.	Valor agregado Empresa							6	11,33	0,40
P	Preparación							8	9,17	0,33
E	Espera							1	0,17	0,01
M	Movimiento							1	0,33	0,01
I	Inspección							4	7,17	0,25
A	Archivo							0	0,00	0,00
T	TOTAL							20,00	28,17	100%
V.A.	VALOR AGREGADO							6,00	11,33	40%
S.V.A.	SIN VALOR AGREGADO							14,00	16,83	60%

Tabla 2-16 AVA Actividades del Proceso Mejorado - Gestión de Pagos
Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

2.6.6.5 Representación gráfica comparativa de los subprocesos

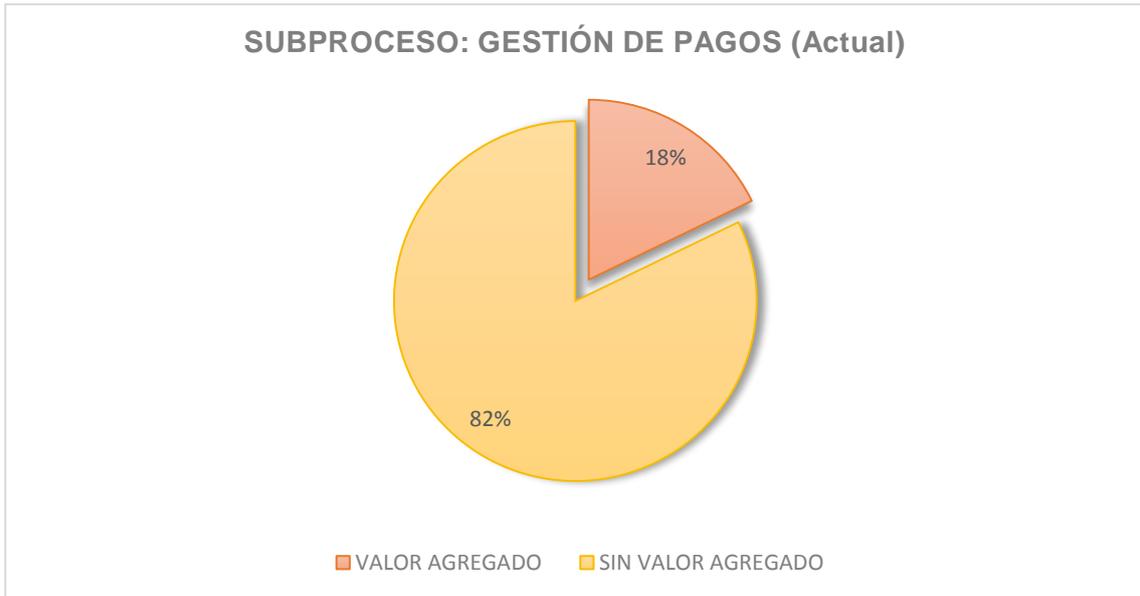


Ilustración 2-16 Gráfico de Composición de Actividades Actuales - Gestión de Pagos
Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

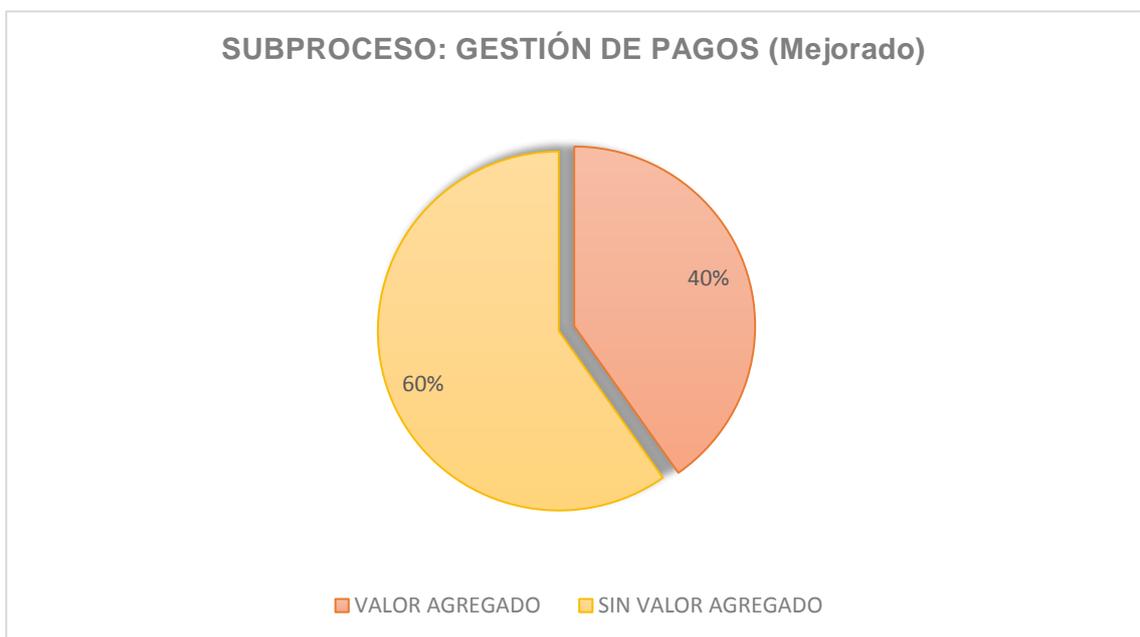
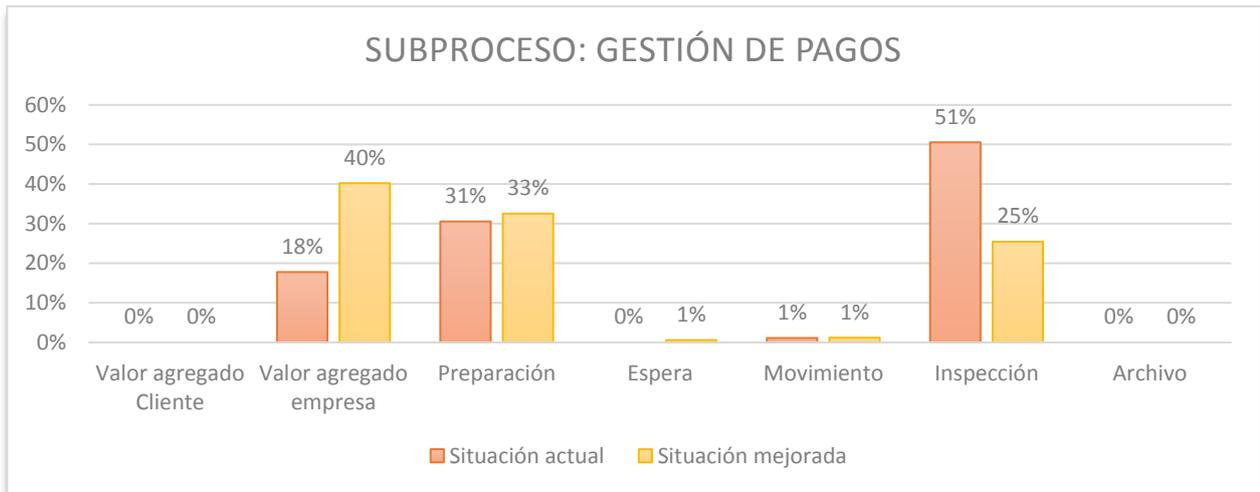


Ilustración 2-17 Gráfico de Composición de Actividades Mejoradas - Gestión de Pagos
Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía



*Ilustración 2-18 Comparativa de Actividades que No Generan Valor - Gestión de Pagos
Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía*

2.6.6.6 Explicación de las mejoras planteadas al subproceso de Gestión de Pagos

La principal mejora que se realizó en el proceso de “Gestión de Pagos” fue el cambio de orden entre la elaboración de retenciones y la autorización del pago, debido a que el jefe del área financiera debe saber cuál es el valor exacto que se está autorizando (subtotal más impuestos y menos retenciones). Actualmente la asistente contable realiza una conciliación de los pagos realizados versus los libros contables lo cual esta errado debido a que no existe una segregación de funciones, por tal motivo la mejora que se plantea es que mensualmente la contadora deberá realizar la conciliación para efectuar las debidas correcciones si las hubiere; además, al llevarse una conciliación mensual permite que al final del año no se presenten diferencias significativas.

2.6.7 Diagrama de Ishikawa

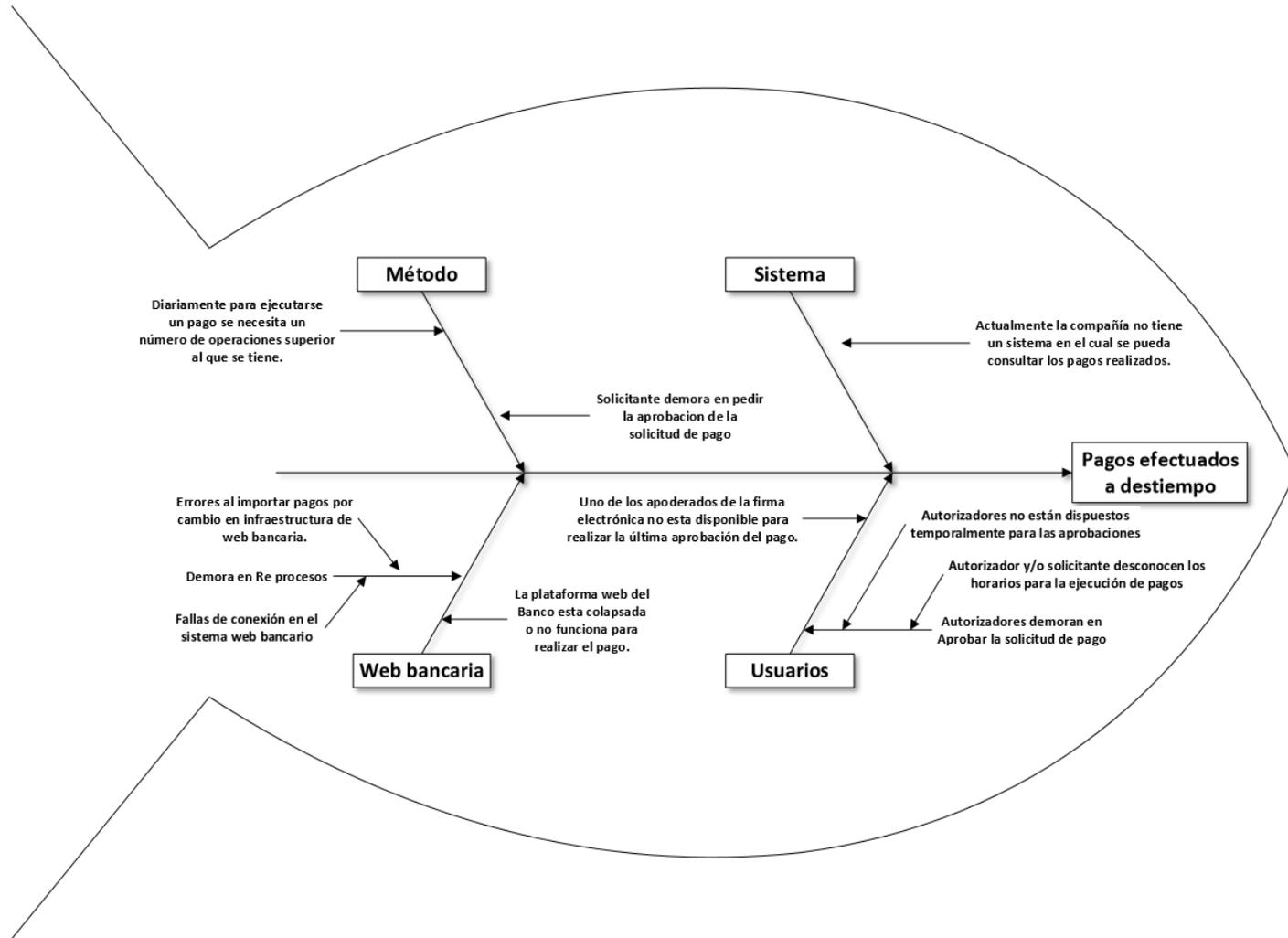


Ilustración 2-19 Diagrama de Ishikawa
 Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

CAPITULO 3

3 RESULTADOS Y ANÁLISIS

3.1 Análisis del cumplimiento de objetivos específicos

3.1.1 Objetivo específico 1

Se consiguió realizar el levantamiento de información en la entidad, a través de las herramientas administrativas detalladas en el marco teórico en el capítulo 2 se elaboró el diagnóstico inicial y la gestión por procesos.

En el diagnóstico inicial se lograron detectar varios problemas entre estos la falta de capacitación al personal, sin embargo, para que se pueda disminuir dichos inconvenientes se plantearon estrategias las cuales están descritas en el mapa estratégico.

Adicionalmente, se logró analizar cada subproceso que se encuentra en el departamento financiero con el fin de diseñar un manual de procedimientos.

3.1.2 Objetivo específico 2

Este objetivo no se logró cumplir debido a que la institución educativa no aplicó las recomendaciones que se encuentran en el informe de auditoría en el periodo adecuado proporcionado por la firma que los auditó, por ende, no se consiguió hacer la auditoría de cumplimiento.

3.1.3 Observaciones adicionales

Debido a limitaciones de la institución no resultó factible la ejecución de la auditoría de cumplimiento, sin embargo, se propuso rediseñar el alcance de las dos líneas de negocio enmarcadas en el presente análisis y plantear como objetivo realizar el respectivo levantamiento de procesos de manera que logren quedar documentados los mismos a fin de llevar un mejor control y lograr eficacia y eficiencia en las operaciones.

3.2 Soluciones propuestas para resultados obtenidos con herramientas administrativas y análisis costo beneficio

3.2.1 Implementación de los manuales de procesos

Los manuales de procesos y procedimientos en la fundación son de vital importancia, debido a que se disminuirá tiempo y se eliminará actividades que ocasionen el reproceso, se seguirán las políticas establecidas en los mismos y a su vez se llevará un control de actividades

3.2.2 Costo Beneficio

Debido a que este trabajo es parte de un proyecto integrador no se incurrió en costo alguno, en cuanto a beneficios se realizó una segregación en la autorización de los pagos de compra de bienes o servicios lo cual hizo que los procesos sean óptimos, ya que se redujeron los tiempos de manera considerable de 19 a un aproximado de 11 horas en el proceso de autorización de pagos y se aumentaron las actividades que generan valor de un 32% a un 61% en el mismo proceso, estos datos se obtuvieron mediante observación directa del proceso y el análisis de valor agregado.

CAPITULO 4

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- La fundación no posee controles debidamente documentados en los subprocesos analizados, es decir, carece de documentación que describa y respalde los objetivos para cada subproceso, políticas generales, falta de la descripción de sus actividades y flujogramas, esto ocasiona que el personal realice el mismo proceso de diferentes formas y no sea lo óptimo.
- El enfoque basado en procesos enfatiza cómo los resultados que se desean obtener se pueden alcanzar de forma más eficiente, al tiempo que se ejerce un control sobre el conjunto de actividades.
- A través del levantamiento de información se evidenció que la fundación y las unidades de negocios no poseen documentación de manuales, ni procesos levantados para el desarrollo de las actividades operativas.
- La documentación de los procesos ayuda a crear un estándar de las actividades que se deben realizar, permitiendo mitigar posibles errores y evitar la duplicidad de funciones.
- Mediante el Análisis de Valor Agregado (AVA) de los subprocesos de pagos, se reconocen las actividades que deben ser mejoradas dentro de los procesos.

- Mediante la ayuda de los estudiantes de la materia Auditoria Operacional se pudo establecer un prototipo de un test para el reconocimiento de perfiles de los deudores basadas en las escalas de actitudes hacia el endeudamiento, el desarrollo de este prototipo se lo puede apreciar en el anexo “Prototipo” de este documento.

4.2 Recomendaciones

- Sociabilizar con el personal involucrado el manual de procesos, concientizando en los beneficios de su implementación.
- Implementar un perfilador de créditos a través de la creación de un test de reconocimiento del perfil de los deudores basadas en las escalas de actitudes hacia el endeudamiento. Ver Anexo Prototipo
- Agregar un módulo en el sistema de colecturía para que se generen informes de seguimiento a los deudores.
- Crear una política con la distribución de autorizaciones de compras y de pagos.

5 REFERENCIAS

- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeacion & Estrategia*. Boston: Universidad Santo Tomas de Aquino.
- David, F. R. (2000). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Prentice Hall.
- Davila, A. (1999). *El Cuadro de Mando Integral*. Boston: Revista Antiguos Alumnos IESE.
- Federación Internacional de Contadores IFAC. (2013). *Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related*. New York: IFAC.
- Gitman. (2003). *Principios de administración financiera* (10th ed.). Mexico: Pearson.
- Grant, R. (2004). *Dirección estratégica, conceptos, técnicas y aplicaciones*. (4ta ed.). Madrid: Thomson.
- Sociedad Latinoamericana para la Calidad. (2000). Diagrama Causa y Efecto. *Cause & Effect Diagram*, 1-6.
- Unidad de negocio I. (1 de January de 2019). *Home*. Obtenido de MisionVision: <http://www.copol.edu.ec/home/misionvision.html>
- Unidad de negocio II. (1 de January de 2019). *Sobre Nosotros*. Obtenido de Nuestra Historia: <http://www.copei.edu.ec/es/sobre-nosotros/nuestra-historia.html>

6 ANEXOS

ANEXO 1: Prototipo



Ilustración 6-1 Menú del Prototipo

Formulario de Registro

Cédula:
Nombres:
Apellidos
Curso:
Fecha:
Correo:

Agregar Limpiar Regresar al menú Registros

Ilustración 6-2 Formulario de Registros

Ilustración 6-2 muestra un formulario de registro con un encabezado naranja que dice "Formulario de Registro". El formulario tiene campos para "Cédula:", "Nombres:", "Apellidos", "Curso:", "Fecha:" y "Correo:". En la parte inferior, hay una barra azul con cuatro botones: "Agregar", "Limpiar", "Regresar al menú" y "Registros".

Ilustración 6-2 Formulario de Registros

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DEL FORMATO DE EVALUACIÓN

A) GENERALIDADES

El presente sistema de evaluación integral consta de tres aspectos muy importantes del cual servirá de herramienta para la toma de decisión en la admisión de un estudiante. La evaluación actitudinal como económica deberá ser llenada por el representante del alumno.

La calificación de la misma deberá ser asumida por el mismo, con responsabilidad y objetividad recordando que los resultados obtenidos deben servir para brindar una orientación a la admisión de su representado a la institución.

B) DE LA CALIFICACIÓN

I. COMPETENCIAS ACTITUDINALES

Indique la calificación al evaluar cada una de las preguntas presentadas, considerando las siguientes alternativas:

4: Muy de acuerdo 3: De acuerdo 2: En desacuerdo 1: Muy en desacuerdo

En la columna "Calificación" deberá indicar la frecuencia en que el evaluado considere según su criterio de acuerdo a las alternativas presentadas.

Recuerde considerar para la calificación, en las preguntas sombreadas su frecuencia es inversa por la que tendrá que prestar mayor atención

Perfil	Umbral	Característica
Austero	(27:32)	Se enfrenta con cautela al endeudamiento y se orienta hacia un manejo de los recursos financieros.
Ambivalente	(21:26)	Coexistencia de actitudes que valoran el uso adecuado de los recursos y conciben el crédito como una vía para cubrir con sus obligaciones
Difuso	(15:20)	Perfil actitudinal no se encuentra definido
Hedonista	[8:14]	Actitudes positivas al crédito y el endeudamiento.

II. NIVEL SOCIOECONÓMICO

Grupos Socioeconómicos	Umbrales
A	(845:1000]
B	(696:845]
C+	(535:696]
C-	(316:535]
D	[0:316]

III. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO

Esta sección el jefe financiero, después de haber tenido una entrevista personal con el representante. Podría evaluar ciertos aspectos que considere importante de acuerdo a las siguientes alternativas.

4=Supera las expectativas 3=Dentro de las expectativas 2=Por debajo de las expectativas 1=No cumple

ACEPTO	(6:8]
NO ACEPTO	[1:6]

Ilustración 6-3 Instructivo de prototipo

FORMATO DE EVALUACIÓN INTEGRAL

DATOS GENERALES	
Cédula:	Periodo: ene-19
Nombres:	
Apellidos:	
Curso:	

I. COMPETENCIAS ACTITUDINALES	
Indique la calificación del evaluado para cada una de las conductas presentadas, considerando las siguientes alternativas: 4: Muy de acuerdo 3: De acuerdo 2: En desacuerdo 1: Muy en desacuerdo	
1 El pagar las cuentas en efectivo te resulta viable para tu economía.	3
2 En caso de no tener efectivo para el pago de una obligación, recurrirás a tarjetas o préstamos para cumplir con ella.	2
3 Suelen pensar en situaciones difíciles y plantearte metas de ahorro para las mismas.	2
4 Solicitar un préstamo suele ser bueno en ciertas ocasiones.	2
5 Es buena opción pagar tus deudas antes de la fecha acordada.	2
6 El uso de crédito posibilita mejorar el estilo de vida.	3
7 Suelen escoger débito directo para impedir acumulación de deudas.	2
8 La facilidad de obtener tarjetas de crédito es causa de endeudamiento.	1

II. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO	
4 = Supera las expectativas 3 = Dentro de las expectativas 2 = Por debajo de las expectativas 1 = No Cumple	
ASPECTOS EVALUADOS	Calificación
1. Posee el nivel socioeconómico requerido	3
2. Cumple con el nivel académico	3

III. RESULTADOS			
ASPECTOS EVALUADOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL
I. COMPETENCIAS ACTITUDINALES	60%	17	10
II. NIVEL SOCIOECONÓMICO	30%	567	170
II. APRECIACIÓN GENERAL DEL EVALUADO	10%	8	1
RESULTADO OBTENIDO			181

V. COMENTARIOS

Regresar Menú	Generar Informe
-------------------------------	---------------------------------

Ilustración 6-4 Evaluación integral

En esta sección se encontrará los criterios de acuerdo al resultado global obtenido en la evaluación del cual de determinará si el estudiante es ADMITIDO, o NO ADMITIDO.

Rango	Etiqueta	Color
0% _ 35%	NO ADMITIDO	
35.01% _ 100%	ADMITIDO	

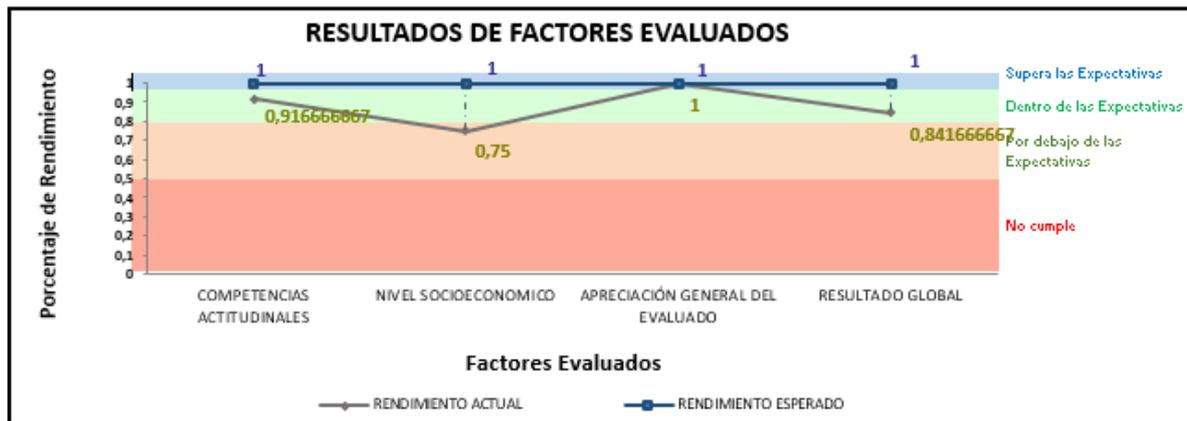
[volver al informe](#)

INFORME DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

EVALUADO: _____

PERÍODO DE EVALUACIÓN: ene-19 _____

I. RESULTADOS GENERALES



II. COMPROMISOS ASUMIDOS

III. RESULTADOS

Resultado Obtenido **57,46%** ADMITIR

Detalle

Competencias Actitudinales	17	DIFUSO
Nivel Socioeconómico	567	C+
Apreciación General	8	ACEPTO

Criteria

Sello y Firma del Jefe Financiero	Firma del Evaluado
-----------------------------------	--------------------

Seguir Evaluando

Ilustración 6-6 Informe final

ANEXO 2: Manual del Proceso Pago a Proveedores – Unidad de Negocio I

1. AUTORIZACIÓN DE COMPRAS

1.1. OBJETO

El objeto del presente procedimiento es llevar de manera ágil, oportuna y eficiente el proceso de pago a proveedores en caso de adquisición de bienes.

1.2. ALCANCE

El presente documento es de aplicación a todos los procedimientos de la Unidad De Negocio I desde la identificación de la necesidad de compra hasta la emisión de la certificación presupuestaria.

1.3. SECUENCIA LOGICA DE ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO

1.3.1. Identificar la necesidad de la compra.

Los jefes o asistentes de las áreas que tienen una necesidad deberán analizar si es un requerimiento especial del área o el área administrativa se puede encargar del proceso.

Si es requerimiento especial, los asistentes del área solicitante deberán realizar la solicitud a nombre del jefe del área y adjuntar las respectivas cotizaciones o proformas.

Si no es un requerimiento especial, el jefe del área deberá enviar la solicitud al área administrativa para que realice la respectiva cotización.

Responsable: Jefe, Asistente área solicitante.

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo.
- **Materiales:** Solicitud de requerimiento, Matriz de requerimientos.

1.3.2. Realizar la cotización.

El asistente del área solicitante o del área administrativa realizarán las cotizaciones con los proveedores habituales en el caso de ser un bien que se adquiere de manera recurrente, en el caso de que el bien sea nuevo este se realizarán 3 cotizaciones para elegir al mejor proveedor, esta decisión será basada en precio, calidad, plazo de entrega, crédito.

Responsable: Asistente área solicitante, Asistente área administrativa

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo.
- **Materiales:** Cotizaciones, Matriz de requerimientos

1.3.3. Elaboración de disponibilidad de fondos

El asistente del área administrativa después de realizar las cotizaciones y elegir al proveedor con el cual se realizará la compra, elabora una solicitud de disponibilidad de fondos adjuntando toda la documentación respectiva incluida la matriz de requerimientos. Esta solicitud de disponibilidad de fondos es enviada al área financiera para que el asistente del área revise si existe disponibilidad de fondos en el presupuesto. En el caso de que no existiere fondos, se debe comunicar inmediatamente al área solicitante la no disponibilidad y se termina el proceso.

En el caso que si existen los fondos necesarios se realiza una pre certificación para que la persona encargada realice la autorización de la compra.

Responsable: Asistente del Área Administrativa.

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo.
- **Materiales:** Pre-Certificación, Matriz de Requerimientos

1.3.4. Segregación de autorización.

Una vez hecha la pre- certificación por parte del asistente financiero, se procederá a validación de la misma por parte del jefe del área correspondiente dependiendo del monto de la pre certificación.

Si el monto es inferior a \$2.000 el jefe del área administrativa deberá autorizar la compra del bien previo análisis de la misma.

Si el monto esta entre \$2.000 y \$10.000 el jefe del área financiera deberá autorizar la compra del bien previo análisis de la misma.

Si el monto es mayor que \$10.000 el Director Ejecutivo deberá autorizar la compra del bien previo análisis de la misma.

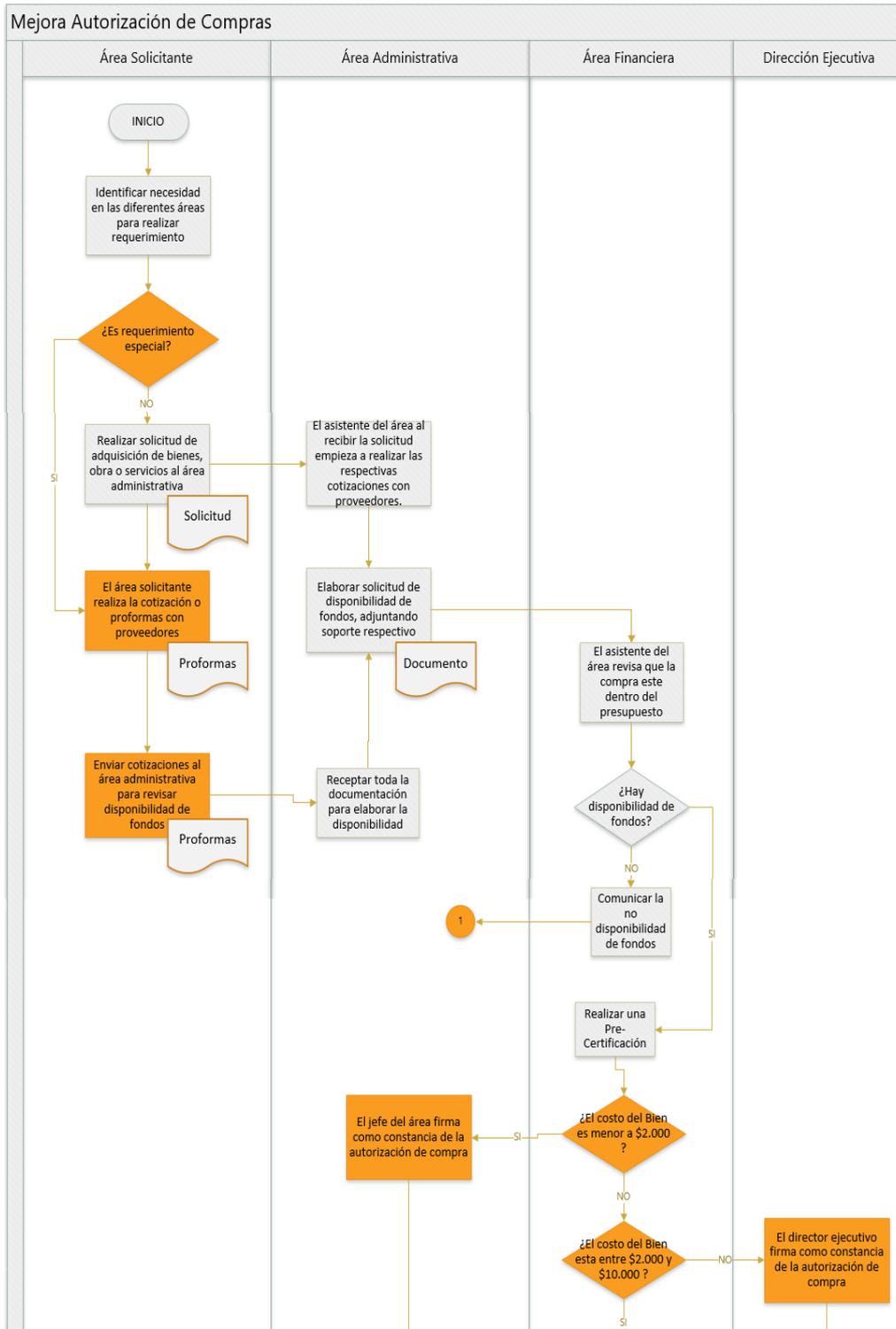
Una vez autorizada el asistente del área financiera realiza la respectiva certificación presupuestaria la cual se envía al área solicitante para que se realice la debida compra.

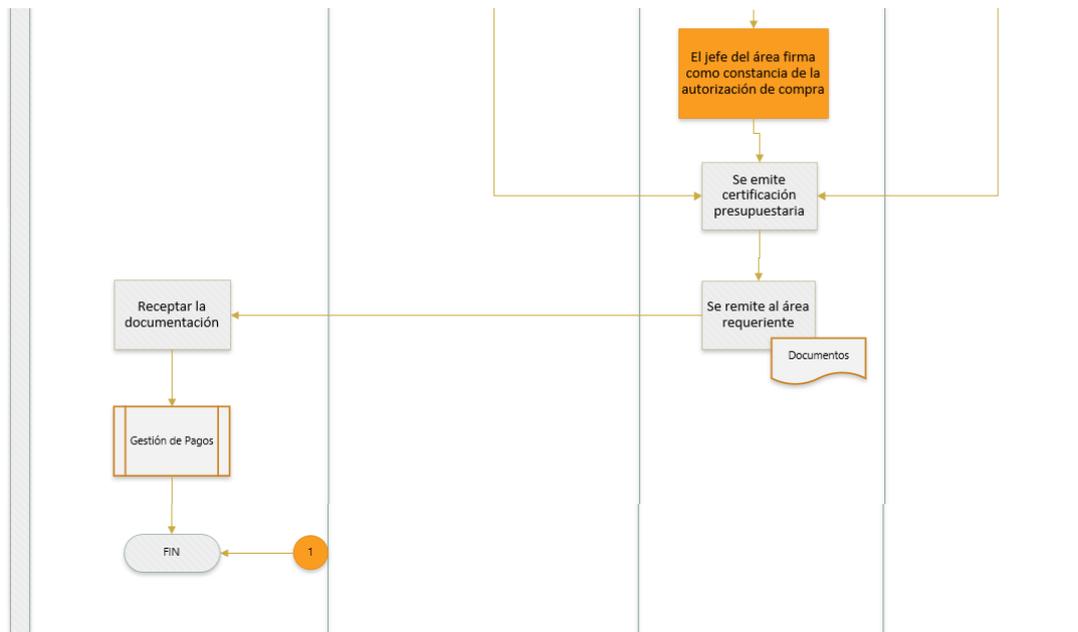
Responsable: Asistente del área financiera, jefe del área administrativa, financiera y el Director Ejecutivo.

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo.
- **Materiales:** Matriz de requerimientos, Certificación Presupuestaria.

1.4. DIAGRAMA DE FLUJO





Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

1.5. DOCUMENTOS/NORMATIVA ASOCIADA

- Matriz de requerimientos, Véase Anexo 1
- Comparativa de proveedores, Véase Anexo 2
- Solicitud de requerimiento, Véase Anexo 3

1.6. POLÍTICAS

- Anualmente se deberá hacer una evaluación a los proveedores en la cual se observarán criterios importantes como la calidad del producto, fiabilidad en los plazos de entrega, servicio posventa, garantías, entre otros
- El valor de la matrícula solo se puede cancelar con los canales de pago redactados en este manual.

Anexo 3

	Solicitud de adquisición	No. 001-aa-área-## Fecha: dd/mm/aaaa Tipo:
--	---------------------------------	---

Unidad Económica:	<< Especificar la unidad económica que solicita el bien >>
Área Solicitante:	<< Especificar el área solicitante >>

PRESUPUESTO REFERENCIAL				
Cantidad	Unidad de Medid	Requerimiento	Precio Unitario	Precio Final
		<<Detallar el título del bien, servicio u obra objeto de la contratación>>		
			Subtotal	
			IVA	
			Otros Impuestos	
			TOTAL	

Antecedentes:	<< Realizar una descripción de las circunstancias o el por qué se requiere este servicio. >>
Justificación:	<< La unidad requirente debe sustentar con critérios técnicos la necesidad de adquirir bienes o contratar servicios u obras >>
Formas de Pago	<<Determinar la forma de pago: 100% contra entrega, anticipo, pagos parciales, plazos, etc. >>
Plazo de Entrega	<< Indicar el tiempo necesario en el que se debe entregar la adquisición del bien, servicio u obra, en días plazo. >>
Antecedentes:	

ELABORADO POR: _____ << Nombres, Apellidos Solicitante >> << Cargo del Solicitante >>	APROBADO POR: _____ << Nombres, Apellidos Jefe de Área >> << Cargo del jefe >>
AUTORIZADO POR: _____ << Nombres, Apellidos >> << Cargo >>	

Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

2. RECAUDACIÓN DE PENSIÓN

2.1. OBJETO

El objeto del presente procedimiento es llevar de manera ágil, oportuna y eficiente el proceso de pago a proveedores en caso de adquisición de servicios.

2.2. ALCANCE

El presente documento es de aplicación a todos los procedimientos de la Unidad De Negocio I desde la identificación de la necesidad de compra hasta la emisión de la certificación presupuestaria.

2.3. SECUENCIA LOGICA DE ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO

2.3.1. Recepar información del estudiante.

Los jefes o asistentes de las áreas que tienen la necesidad de cancelar un servicio deberán realizar una solicitud de pago mediante un memo (véase Anexo 4), el cual será enviado al área administrativa para su revisión y posteriormente su aprobación en el área financiera.

Responsable: Jefe, Asistente área solicitante, Jefe del área financiera

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo.
- **Materiales:** Solicitud de requerimiento, Memo de solicitud.

2.3.2. Segregación de autorización.

Una vez hecha la pre- certificación por parte del asistente financiero, se procederá a validación de la misma por parte del jefe del área correspondiente dependiendo del monto de la pre certificación.

Si el monto es inferior a \$2.000 el jefe del área administrativa deberá autorizar la compra del bien previo análisis de la misma.

Si el monto esta entre \$2.000 y \$10.000 el jefe del área financiera deberá autorizar la compra del bien previo análisis de la misma.

Si el monto es mayor que \$10.000 el Director Ejecutivo deberá autorizar la compra del bien previo análisis de la misma.

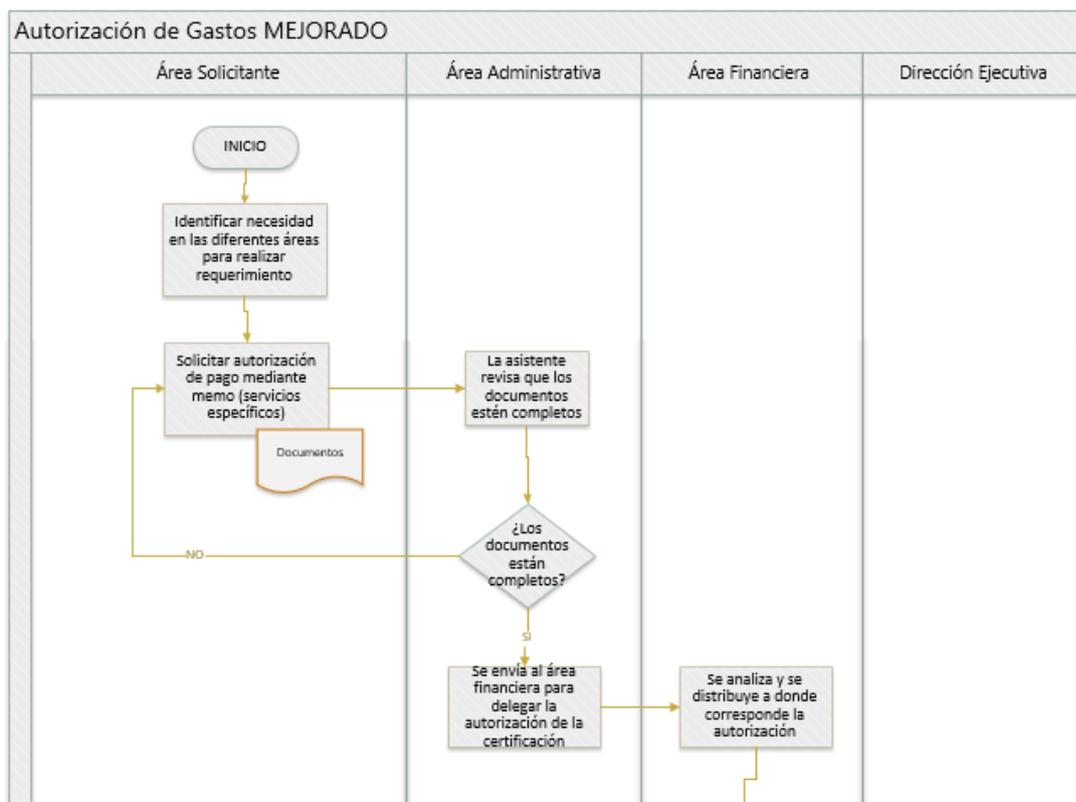
Una vez autorizada el asistente del área financiera realiza la respectiva certificación presupuestaria la cual se envía al área solicitante para que se realice el debido pago.

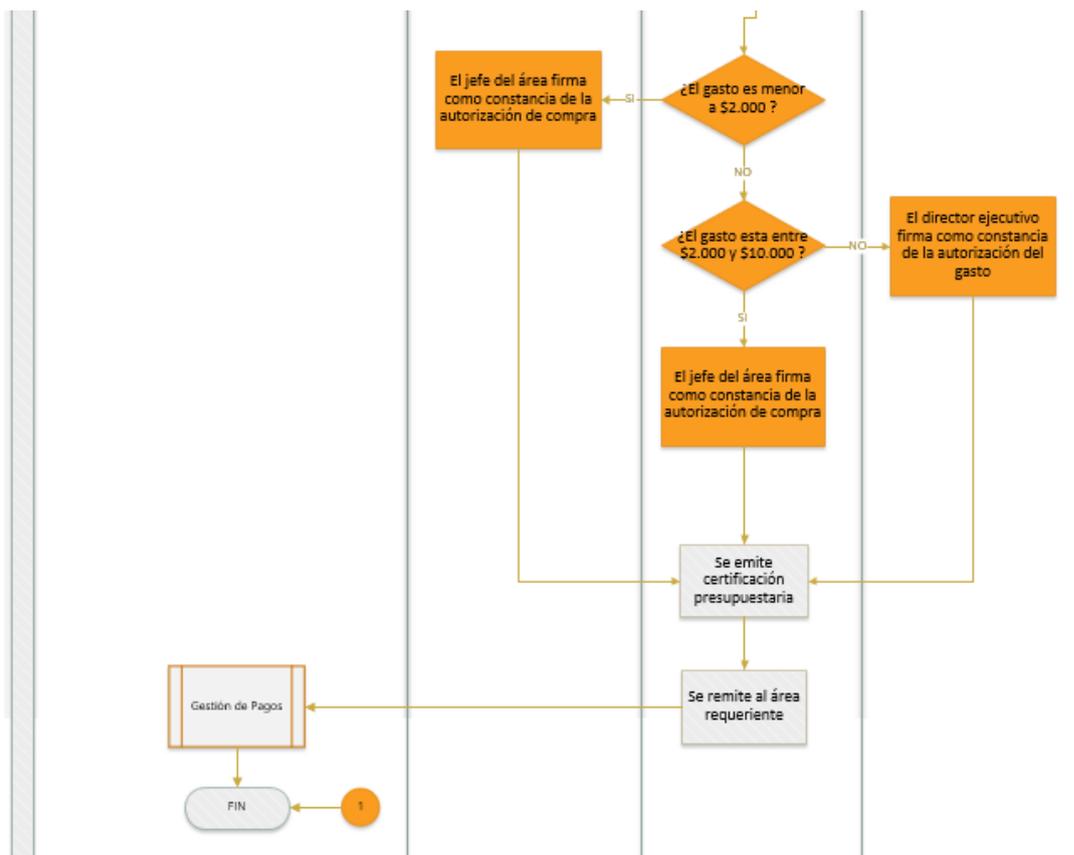
Responsable: Asistente del área financiera, jefe del área administrativa, financiera y el Director Ejecutivo.

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo.
- **Materiales:** Matriz de Requerimientos, Memo, Certificación Presupuestaria.

2.4. DIAGRAMA DE FLUJOS





Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

2.5. DOCUMENTOS/NORMATIVA ASOCIADA

- Solicitud de requerimiento
- Matriz de requerimientos
- Memo, Véase Anexo 4

2.6. ANEXOS

Anexo 4

SOLICITUD DE DISPONIBILIDAD 001-2019

FECHA: dd/mm/aa

PARA: XXXX, Jefe Financiero

UNIDAD: |

Se solicita disponibilidad de fondos para
"....."
"....."

De acuerdo a lo estipulado en los estatutos de la Fundación en las atribuciones del Jefe Financiero está el comprometer los recursos económicos donde se certificará la disponibilidad presupuestaria y la existencia presente o futura de recursos suficientes para cubrir las obligaciones derivadas de la contratación.

Por lo anteriormente expuesto, en los procesos de contratación, requiero la Certificación de la Disponibilidad del presupuesto y la existencia presente o futura de recursos suficientes para cubrir el valor de /100 DÓLARES.

XXXXXXX,
XXXXXX

Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

3. AUTORIZACION DE PAGOS

3.1. OBJETO

El objeto del presente procedimiento es establecer el modo en que la Unidad De Negocio I realizará las autorizaciones de pagos por concepto de compra de bienes o servicios.

3.2. ALCANCE

El presente documento es de aplicación a todos los procedimientos de la Unidad De Negocio I desde que se envía el requerimiento (previamente aprobado) al proveedor hasta la contabilización y conciliación.

3.3. SECUENCIA LOGICA DE ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO

3.3.1. Enviar requerimiento al proveedor

El jefe del área solicitante envía el requerimiento al proveedor y una vez que se recibe la factura se revisa si los documentos están hábiles mediante una autorización del SRI. Se recopila la documentación necesaria para que el área legal pueda elaborar el contrato para la debida compra.

Responsable: Jefe del área solicitante.

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo.
- **Materiales:** Certificación presupuestaria, Matriz de requerimientos, Facturas.

3.3.2. Receptar el bien

El área legal elabora el contrato el cual tendrá todas las firmas de autorización, a su vez el área solicitante estará receiptando el bien anteriormente pactado.

Una vez recibido el bien el jefe del área solicitante realiza un memo para solicitar el pago y lo envía al área administrativa la cual procede a dar de baja la certificación presupuestaria.

Responsable: Área Legal, Jefe del área administrativa.

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo.
- **Materiales:** Contrato, memo de solicitud de pago.

3.3.3. Registro del trámite.

El asistente del área financiera revisa y registra el trámite realizado con los documentos habilitantes, realiza las retenciones correspondientes para que el jefe del área financiera proceda con la autorización de pago.

Una vez autorizado el pago se procede a enviar a la analista contable para que realice los asientos contables y proceda con la carga del pago en la plataforma bancaria.

Responsable: Analista contable, Asistente área financiera.

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo, base de datos.
- **Materiales:** Autorización de documentos del SRI, Retenciones, Matriz de requerimientos

3.3.4. Aprobación de la transferencia bancaria.

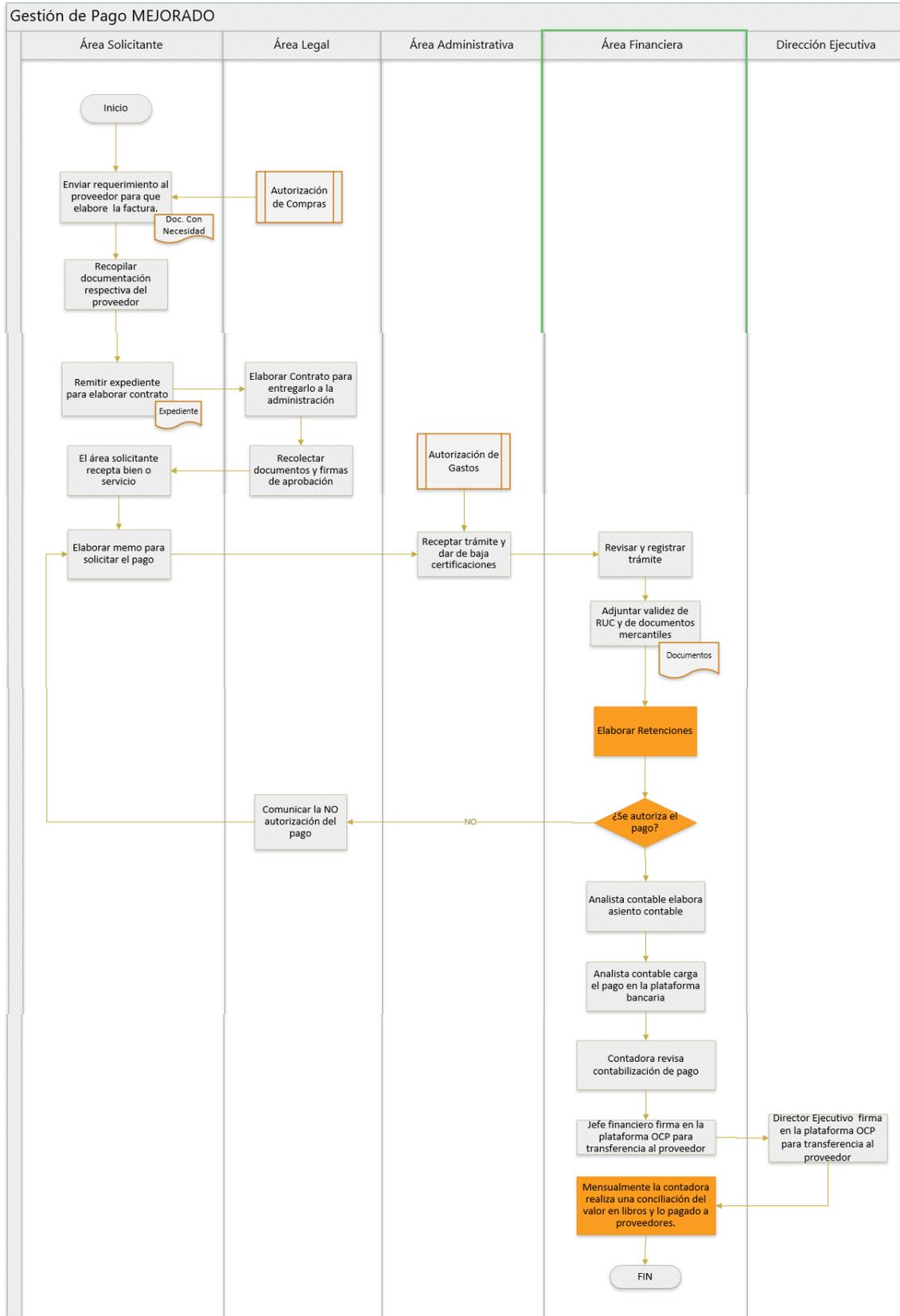
Una vez que la asistente contable cargo los pagos correspondientes se necesitan 2 aprobaciones para que este se pueda ejecutar. La primera firma de autorización corresponde al jefe financiero y la segunda corresponde al Director Ejecutivo, si no se obtienen estas firmas el pago no se efectuará.

Responsable: Jefe del área financiera, Director Ejecutivo.

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo, base de datos.

3.4. DIAGRAMA DE FLUJOS



Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

3.5. DOCUMENTOS/NORMATIVA ASOCIADA

- Autorización de documentos SRI
- Matriz de Requerimientos
- Contrato
- Memo solicitud de pago

ANEXO 3: Manual del Proceso Recaudación de Valores Académicos – Unidad de Negocios II

1. RECAUDACIÓN DE MATRICULA

1.1. OBJETO

El objeto del presente procedimiento es establecer el modo en que la Unidad De Negocio I realizará las recaudaciones de valores académicos por concepto de matrícula.

1.2. ALCANCE

El presente documento es de aplicación a todos los procedimientos de la Unidad De Negocio I desde la recaudación de la matrícula hasta la recaudación de valores pendientes por recaudar.

1.3. SECUENCIA LÓGICA DE ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO

1.3.1. Receptar información del estudiante.

El colector o el auxiliar de colecturía debe comunicarse con el cliente por ventanilla, solicitar la información necesaria como: número de cedula y nombres completos del estudiante para buscarlo en el sistema.

Responsable: Colector, Auxiliar de colecturía.

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo.
- **Materiales:** Cédula del estudiante.

1.3.2. Buscar información del estudiante en el sistema.

El colector o el auxiliar de colecturía debe ingresar la información que obtuvo en la recepción de información en el sistema, para luego buscar al estudiante e informarle al cliente que tipo de deudas tiene estas pueden ser: deudas por valor monetario o deudas por documentos.

Responsable: Colector, Auxiliar de colecturía.

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo.
- **Materiales:** Reporte de las obligaciones del estudiante.

1.3.3. ¿El estudiante tiene obligaciones con la institución?

El colector o el auxiliar de colecturía debe informarle al representante económico si tiene alguna obligación con la institución.

Si el cliente tiene alguna deuda con la institución esta puede ser de dos tipos, monetaria o documental, de ser documental el/la auxiliar de colecturía debe indicarle que debe dirigirse a secretaria y termina el proceso.

Si la deuda es monetaria el/la auxiliar de colecturía debe indicarle el monto total a pagar e informarle al cliente que no puede seguir el proceso de matriculación hasta que cancele todos los valores pendientes.

Responsable: Colector, Auxiliar de colecturía.

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo.

1.3.4. Si. Recaudar valores pendientes.

El colector o el auxiliar de colecturía debe recaudar los valores que el estudiante tiene pendiente para que pueda continuar con el proceso de matriculación.

El cliente puede cancelar el valor pendiente en efectivo, tarjetas de débito o cheque certificado.

El cliente ahora puede continuar con el proceso de matrícula.

Responsable: Colector, Auxiliar de colecturía.

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo.
- **Materiales:** Recibo y factura.

1.3.5. No. Buscar el beneficio que el estudiante aplica.

El colector o el auxiliar de colecturía debe buscar en el sistema si el estudiante tiene algún tipo de beneficio, los beneficios pueden ser: becas o descuentos, los cuales fueron elegidos en secretaria con antelación.

Responsable: Colector, Auxiliar de colecturía.

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo.

1.3.6. Aplicar el beneficio

El colector o el auxiliar de colecturía debe aplicar el tipo de beneficio que le aparece en el sistema, con el propósito de que al cliente se le disminuya el valor a pagar.

Responsable: Colector, Auxiliar de colecturía.

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo.

1.3.7. Explicar los canales de pago.

El colector o el auxiliar de colecturía debe indicarle al representante económico los métodos de pagos que se la institución tiene disponible.

A continuación, se detallará las formas de pago:

LUGAR	FORMA DE PAGO	RUBRO	FINANCIAMIENTO
COLECTURÍA	TARJETAS DE CRÉDITO/DÉBITO		
	CORRIENTE/DÉBITO	MATRÍCULA	N/A
	DIFERIDO CON INTERESES		HASTA 12 MESES
	EFFECTIVO		N/A
CHEQUE CERTIFICADO	N/A		
BANCO	INTERMÁTICO CLIENTES / VENTANILLAS A NIVEL NACIONAL		COSTO CANCELA USUARIO FINAL

Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

En esta ilustración se muestra los medios que los clientes tienen para cancelar el valor que los adeuda, en este caso la matrícula.

Cuando el cliente se acerca a las instalaciones puede cancelar de diferentes maneras como: Cuentas corrientes o débito, tarjetas de crédito diferido con intereses hasta 12 meses, en efectivo y cheque certificado.

Adicionalmente el cliente puede cancelar a través del banco por el Intermatico o acercándose a una ventanilla del mismo.

Responsable: Colector, Auxiliar de colecturía.

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo.
- **Materiales:** Hoja informativa de canales de pago.

1.3.8. Realizar la recaudación de la matrícula.

El colector o el auxiliar de colecturía debe preguntar al cliente, “¿realizó el pago a través del sistema bancario?”, cuando se pregunte se debe especificar el banco que tenga la entidad como recaudador de la matrícula.

Si la respuesta es sí, el cliente debe tener el comprobante de pago para realizar la validación del mismo.

La validación de la recaudación es verificar en el sistema si el documento del banco es real.

Si la respuesta es no, el cliente cancelará utilizando uno de los canales de pagos explicado en la actividad 1.3.7.

Responsable: Colector, Auxiliar de colecturía.

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo.
- **Materiales:** Comprobante de pago.

1.3.9. Generar recibo y factura.

El colector o el auxiliar de colecturía debe preguntar al cliente, “¿*desea la factura con los mismos datos?*”, debido a que, la persona que se acerque a cancelar puede ser un tercero.

Si la respuesta es sí, el/la auxiliar de colecturía debe seguir con la siguiente actividad.

Si la respuesta es no, el/la auxiliar de colecturía debe solicitar la información del tercero como: número de cedula o R.U.C, nombres, apellidos, dirección, correo electrónico y teléfono, ya que es el que va a cancelar la matricula del estudiante por tanto desea la factura a su nombre.

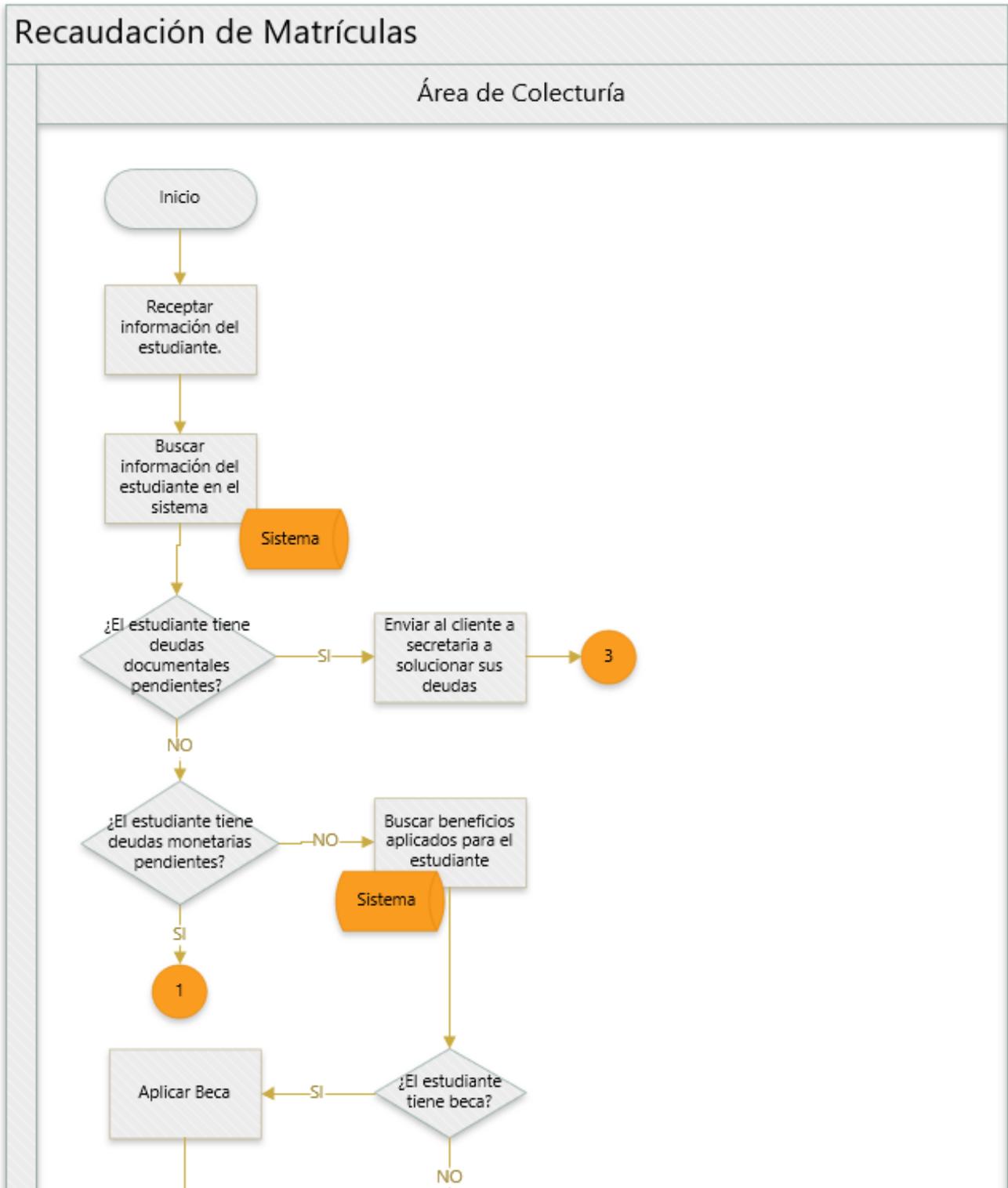
La factura se envía por correo electrónico al cliente.

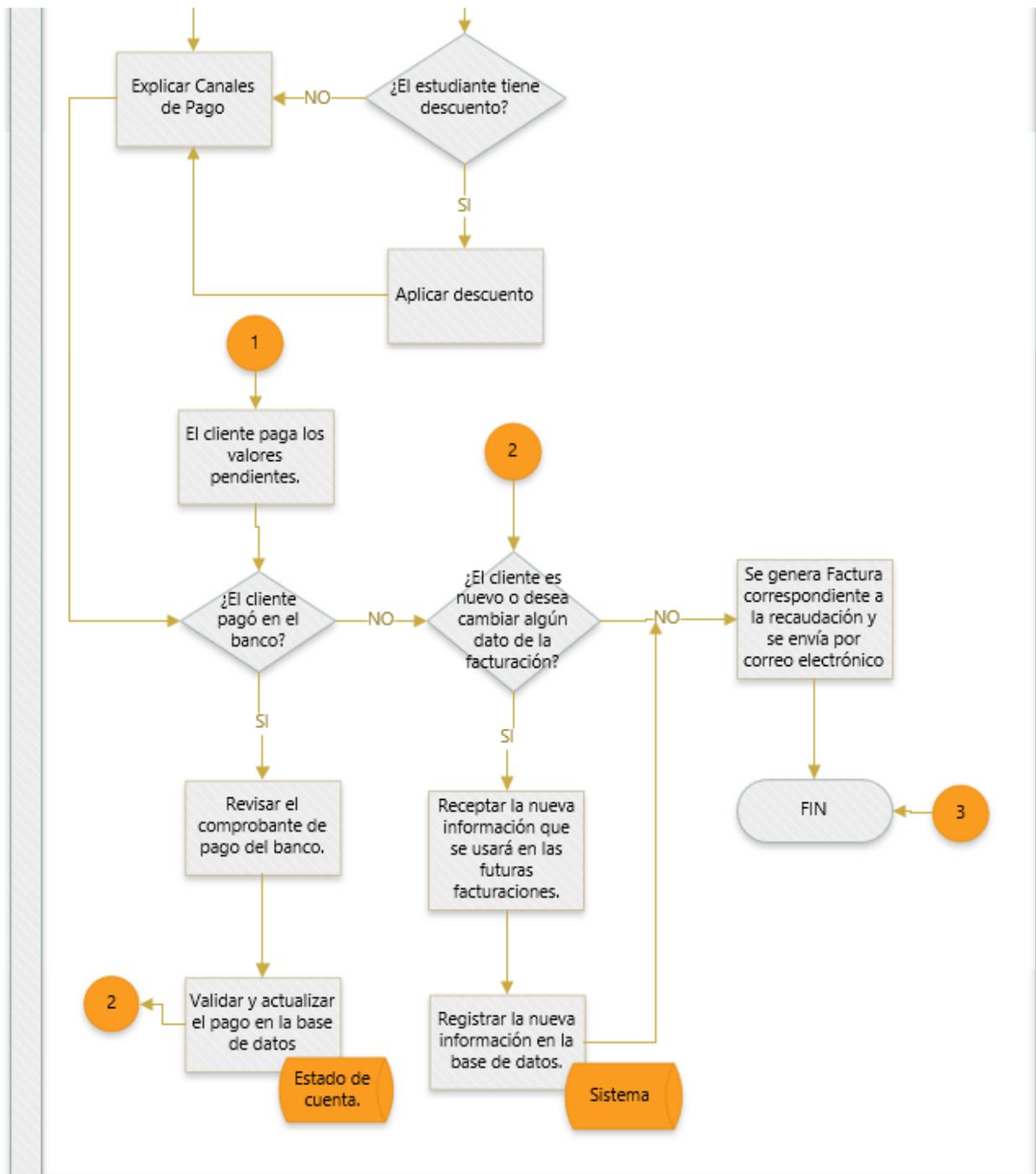
Responsable: Colector, Auxiliar de colecturía.

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo.
- **Materiales:** Recibo y factura.

1.4. DIAGRAMA DE FLUJO





Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

1.5. DOCUMENTOS/NORMATIVA ASOCIADA

- Normativa vigente de la Junta distrital reguladora de pensiones y matrículas establecimientos educativos particulares y fisco misionales distrito 07d02.
- Política de Recaudaciones y Descuentos Unidad De Negocio I 2019-2020.

1.6. POLÍTICAS

- No se debe recaudar el valor de la matrícula si el representante económico tiene valores pendientes en la institución.
- El valor de la matrícula solo se puede cancelar con los canales de pago redactados en este manual.

2. RECAUDACIÓN DE PENSIÓN

2.1. OBJETO

El objeto del presente procedimiento es establecer el modo en que la Unidad De Negocio I realizará las recaudaciones de valores académicos por concepto de pensión.

2.2. ALCANCE

El presente documento es de aplicación a todos los procedimientos de la Unidad De Negocio I desde la recaudación de la pensión hasta la recaudación de valores pendientes por recaudar.

2.3. SECUENCIA LÓGICA DE ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO

2.3.1. Receptar información del estudiante.

El colector o el auxiliar de colectoría debe comunicarse con el cliente por ventanilla, solicitar la información necesaria como: número de cedula y nombres completos del estudiante para buscarlo en el sistema.

Responsable: Colector, Auxiliar de colectoría.

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo.
- **Materiales:** Cédula del estudiante.

2.3.2. Buscar información del estudiante en el sistema.

El colector o el auxiliar de colecturía debe ingresar la información que obtuvo en la recepción de información en el sistema, para luego buscar al estudiante el cliente cual es el monto que debe cancelar.

Responsable: Colector, Auxiliar de colecturía.

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo.
- **Materiales:** Reporte de las obligaciones del estudiante.

2.3.3. Explicar los canales de pago.

El colector o el auxiliar de colecturía debe indicarle al representante económico los métodos de pagos que se la institución tiene disponible.

A continuación, se detallará las formas de pago:

LUGAR	FORMA DE PAGO	RUBRO	FINANCIAMIENTO
COLECTURÍA	TARJETAS DE CRÉDITO/DÉBITO		
	CORRIENTE/DÉBITO	PENSIÓN	N/A
	DIFERIDO CON INTERESES		HASTA 12 MESES
	DIFERIDO SIN INTERESES		HASTA 10 MESES
	DEBITO RECURRENTE		MENSUAL
	EFFECTIVO		N/A
CHEQUE CERTIFICADO	N/A		
BANCO	INTERMÁTICO CLIENTES / VENTANILLAS A NIVEL NACIONAL		COSTO CANCELA USUARIO FINAL

Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

En la ilustración se muestra los medios que los clientes tienen para cancelar el valor que los adeuda, en este caso la pensión.

Cuando el cliente se acerca a las instalaciones puede cancelar de diferentes maneras como: Cuentas corrientes o débito, tarjetas de crédito diferido con intereses hasta 12 meses, sin intereses hasta 10 meses, debito recurrente de forma mensual, en efectivo y cheque certificado.

Adicionalmente el cliente puede cancelar a través del banco por el Intermatico o acercándose a una ventanilla del mismo.

Responsable: Colector, Auxiliar de colecturía.

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo.
- **Materiales:** Hoja informativa de canales de pago.

2.3.4. Realizar la recaudación de la pensión.

El colector o el auxiliar de colecturía debe preguntar al cliente, “¿realizó el pago a través del sistema bancario?”, cuando se pregunte se debe especificar el banco que tenga la entidad como recaudador de la pensión.

Si la respuesta es sí, el cliente debe tener el comprobante de pago para realizar la validación del mismo.

La validación de la recaudación es verificar en el sistema si el documento del banco es real.

Si la respuesta es no, el cliente cancelará utilizando uno de los canales de pagos explicado en la actividad 2.3.3.

Responsable: Colector, Auxiliar de colecturía.

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo.
- **Materiales:** Comprobante de pago.

2.3.5. Generar recibo y factura.

El colector o el auxiliar de colecturía debe preguntar al cliente, “¿desea la factura con los mismos datos?”, debido a que, la persona que se acerque a cancelar puede ser un tercero.

Si la respuesta es sí, el colector o el auxiliar de colecturía debe seguir con la siguiente actividad.

Si la respuesta es no el colector o el auxiliar de colecturía debe informarle al cliente que debe firmar un adendum y adicional solicitar la información del tercero como: número de cédula o registro único de contribuyente, nombres, apellidos, dirección, correo electrónico y teléfono, ya que es el que va a cancelar la pensión del estudiante por tanto desea la factura a su nombre.

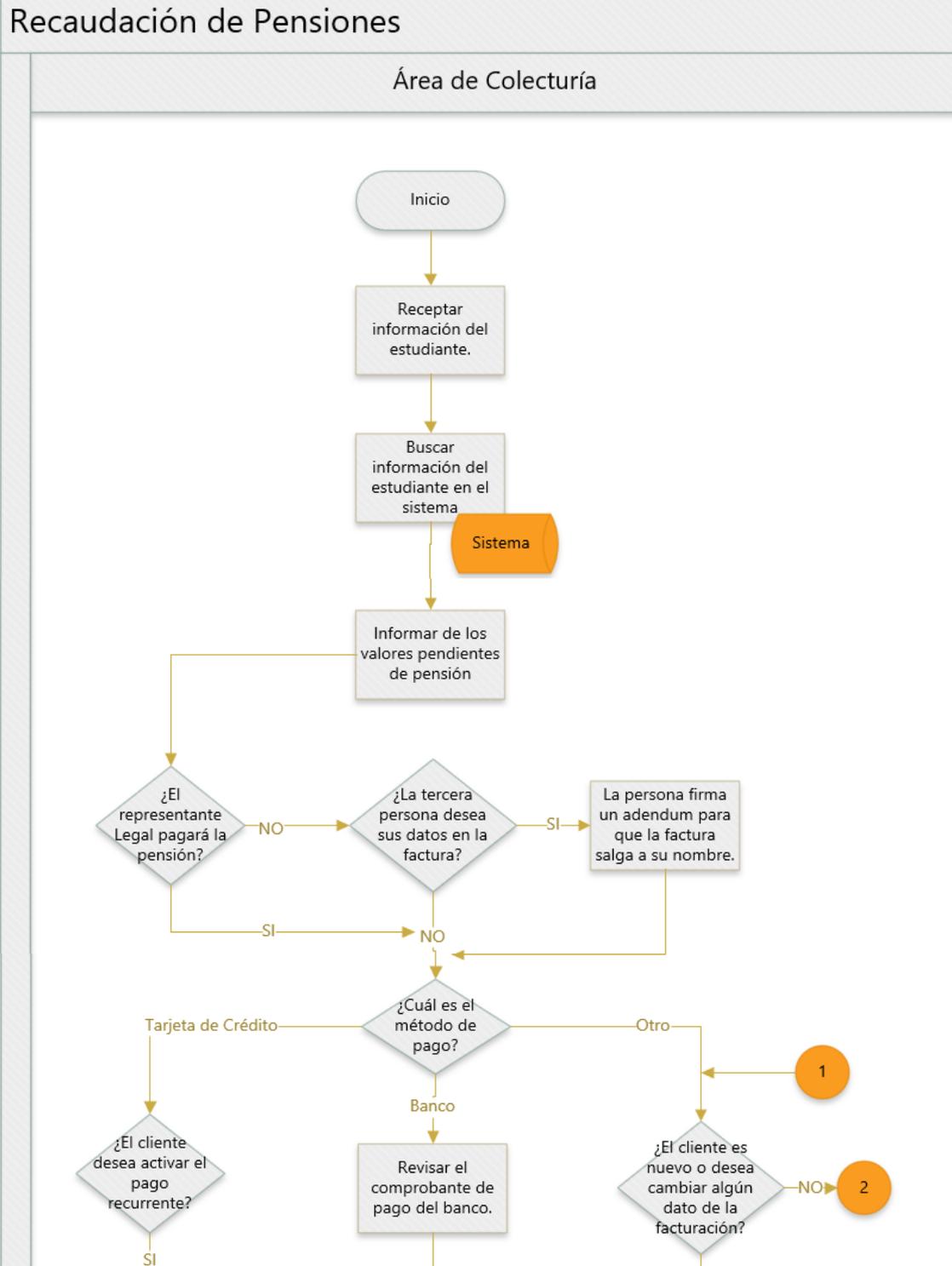
La factura se envía por correo electrónico al cliente.

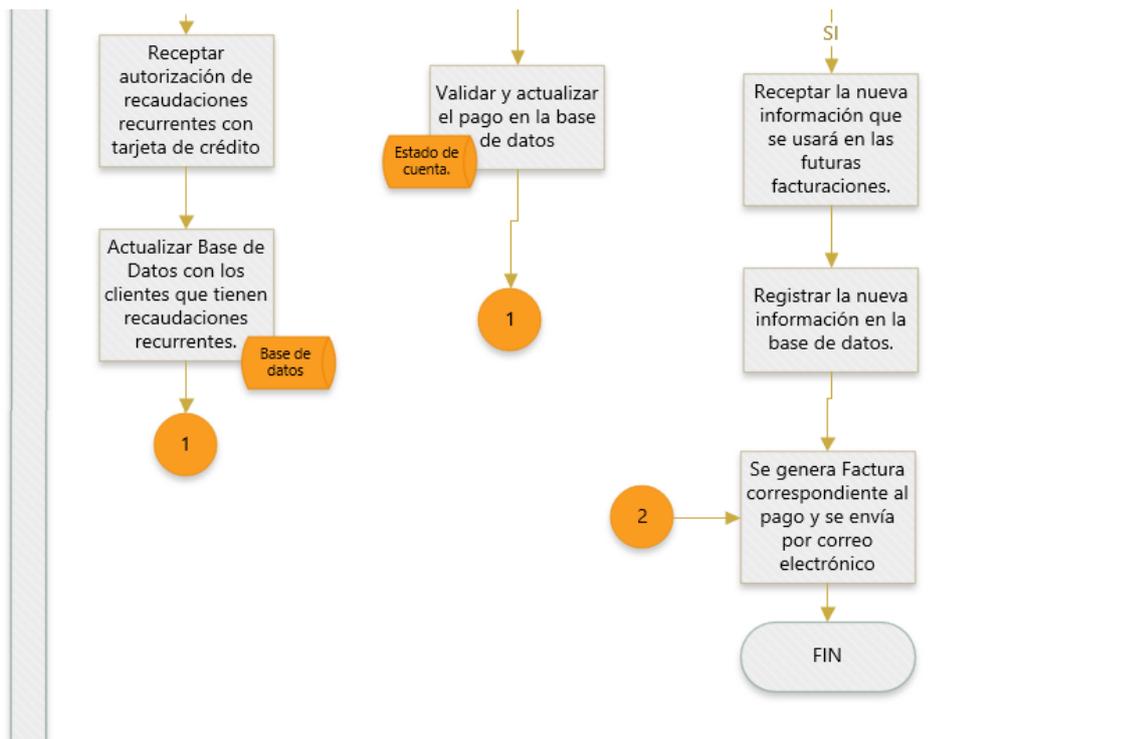
Responsable: Colector, Auxiliar de colecturía.

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo.
- **Materiales:** Adendum, recibo y factura.

2.4. DIAGRAMA DE FLUJOS





Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

2.5. DOCUMENTOS/NORMATIVA ASOCIADA

- Normativa vigente de la Junta distrital reguladora de pensiones y matrículas establecimientos educativos particulares y fisco misionales distrito 07d02.
- Política de Recaudaciones y Descuentos Unidad De Negocio I 2019-2020.

2.6. POLÍTICAS

- Para actualizar la información de la factura para un tercero, el tercero debe firmar un adendum de lo contrario no se podrá cambiar la información.
- La recaudación se la realiza los 5 primeros días de cada mes.
- Solo se entregan facturas virtuales.

3. RECAUDACIÓN DE DESCUENTOS EN ROL AL PERSONAL DE LA FUNDACIÓN

3.1. OBJETO

El objeto del presente procedimiento es establecer el modo en que la Unidad De Negocio I realizará las recaudaciones de valores académicos basados en descuentos en rol al personal de la fundación por concepto de pensión o matrícula.

3.2. ALCANCE

El presente documento es de aplicación a todos los procedimientos de la Unidad De Negocio I desde la recaudación de la matrícula hasta la recaudación de la pensión.

3.3. SECUENCIA LÓGICA DE ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO

3.3.1. Explicar cláusulas del contrato

El colector debe explicarle al empleado que se encuentra en ventanilla que la autorización de débito contiene diferentes formas que le descuenten las recaudaciones del rol, pueden ser de matrícula o pensión, adicional el empleado puede elegir si la matrícula la cancela en una sola cuota o si la difiere a varios meses, o si solo desea que le descuenten la pensión, o en su defecto ambas.

Responsable: Colector.

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo.

3.3.2. Receptar la autorización de debito

El colector facilita el documento al empleado con el fin de que se firme el documento. El empleado de la fundación debe firmar la autorización de débito para que le descuenten del rol los valores por servicio educativo,

Responsable: Colector.

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo.
- **Materiales:** Autorización de débito.

3.3.3. Crear base de datos

El colector creará una base de datos en Excel con la información recaudada de las autorizaciones de débito, donde pondrá los datos del empleado y el estudiante, adicional se colocará el tipo de rubro que se le va a descontar del rol y de qué manera se lo realizará.

Responsable: Colector.

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo, base de datos.

3.3.4. Recaudar los valores por servicio educativo

El colector enviará la lista de los empleados a talento humano, para que se le descuente del rol los valores acordados en el contrato.

Responsable: Colector.

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo, base de datos.

3.3.5. Generar recibos de descuentos en rol

El colector realizará los recibos y facturas correspondiente a la recaudación de matrícula o de pensión para luego enviar la factura por correo electrónico.

Responsable: Colector.

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo.
- **Materiales:** Recibos y facturas.

3.4. DOCUMENTOS/NORMATIVA ASOCIADA

Reglamento interno sobre descuentos a los empleados de la fundación.

3.5. POLÍTICAS

- La recaudación de la matrícula debe ser realizada antes del ingreso a clases de los estudiantes es decir en el periodo de recaudación.
- Los empleados de la fundación deben acercarse a firmar el documento antes del inicio a clases de los estudiantes y antes del último 20 del mes, debido a que se necesita descontar el costo del valor educativo seleccionado.

4. SEGUIMIENTO DE CUENTAS POR COBRAR

- El colector y el auxiliar de colecturía deben ingresar al sistema y descargar la base de datos de todos los estudiantes que se encuentran con valores pendientes, donde se los debe agrupar por tiempo de espera y montos, debido a que de eso depende el tratamiento que se les dará que se lo explicará más adelante.
- El colector y el auxiliar de colecturía debe contactarse con el cliente por diferentes vías como: correo electrónico, llamadas.
- Se debe llamar al representante económico después de un día de haber enviado el correo.
- El correo se redacta dependiendo el tiempo que se ha demorado el representante económico para pagar.

ANEXO 4: Manual del Proceso Recaudación – Unidad de Negocios II

1. RECAUDACIÓN PARA MODULO

1.1. OBJETO

El objeto del presente procedimiento es establecer el modo en que Unidad De Negocio II realizará las recaudaciones de valores académicos por concepto de módulos y libros.

1.2. ALCANCE

El presente documento es de aplicación a todos los procedimientos de la Unidad De Negocio II desde la recaudación hasta la conciliación de valores.

1.3. SECUENCIA LOGICA DE ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO

1.3.1. Receptar información del estudiante.

El auxiliar del balcón de servicios debe comunicarse con el cliente por ventanilla, solicitar la información necesaria como: número de cedula y nombres completos del estudiante para buscarlo en el sistema.

Responsable: Auxiliar del Balcón.

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo.
- **Materiales:** Cédula del estudiante.

1.3.2. Buscar información del estudiante en el sistema.

El auxiliar del balcón de servicios debe ingresar la información que obtuvo en la recepción de información en el sistema, para luego buscar al estudiante e informarle al cliente las solicitudes de pago que tiene pendiente.

Responsable: Auxiliar del balcón de servicios.

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo.

- **Materiales:** Solicitudes de Pago.

1.3.3. ¿El cliente cancelará mediante tarjeta?

El auxiliar del balcón de servicios debe preguntarle al cliente si ya cancelo en una institución financiera o va a cancelar en ventanilla con tarjeta.

Si el cliente desea cancelar con tarjeta en ese momento el auxiliar del balcón de servicios realiza un análisis si el estudiante es nuevo o ya es estudiante de la institución

Si el cliente ya cancelo la orden de pago mediante el sistema financiero se procederá a realizar la validación del comprobante de pago versus el valor que arroja el sistema bancario.

Responsable: Auxiliar del balcón de servicios.

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo.

1.3.4. ¿El estudiante es nuevo?

El auxiliar del balcón de servicios analiza si el estudiante es nuevo o ya está estudiando en el instituto.

Si el estudiante es nuevo se le pregunta al cliente si cancelarán un solo modulo o todo el programa incluido el libro.

Si el estudiante ya está estudiando en la institución se revisa que exista una inscripción previa del estudiante en el sistema académico en línea.

Responsable: Auxiliar del balcón de servicios.

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo.

1.3.5. El cliente cancela todo el programa.

El auxiliar del balcón de servicios le informa al cliente los descuentos que pueden ser aplicados por cancelar todo el programa, los cuales son aplicados al valor final el cual comprende la matrícula, los módulos, el libro físico y el libro digital dependiendo al nivel que va el estudiante.

El auxiliar del balcón de servicios emite la solicitud de pago correspondiente con el valor total del programa y realiza el debido cobro.

Responsable: Auxiliar del balcón de servicios.

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo.

1.3.6. El cliente no cancelará todo el programa.

El auxiliar del balcón de servicios le informa al cliente los descuentos que pueden ser aplicados por cancelar todo el programa.

El auxiliar de balcón de servicios revisa la solicitud de pago que tiene pendiente el cliente, y se procede al cobro respectivo.

Responsable: Auxiliar del balcón de servicios.

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo.

1.3.7. Generar factura para el cliente

El auxiliar del balcón de servicios elabora la factura correspondiente al pago efectuado ya sea que se haya realizado con tarjeta o a través del sistema financiero.

El cliente puede cambiar los datos de la facturación solo una vez, al inicio de cada programa, esto se realiza al momento de la matriculación ya sea si se realizó a través del sistema académico del instituto o por ventanilla.

Responsable: Auxiliar del balcón de servicios

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo.

1.3.8. Cuadre de Caja.

El auxiliar del balcón de servicios realiza un cuadro de caja diario, de todo lo facturado, lo cual deberá ser enviado a la jefa del balcón para que sea revisado y enviado a contabilidad como un cuadro consolidado de todos los auxiliares de los balcones de servicio.

Responsable: Jefa y auxiliar de balcón de servicios

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo.
- **Materiales:** Cuadre de cada caja.

1.3.9. Elaboración de asientos contables

El auxiliar contable diariamente realiza los asientos diarios respectivos los cobros que se realizaron en los balcones de servicio. Estos cobros aparecen automáticamente en el sistema, para lo cual el auxiliar contable revisa si el asiento contable está ejecutado correctamente en caso de ser así el asiento se postea.

Responsable: Auxiliar Contable

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo.

1.3.10. Conciliación.

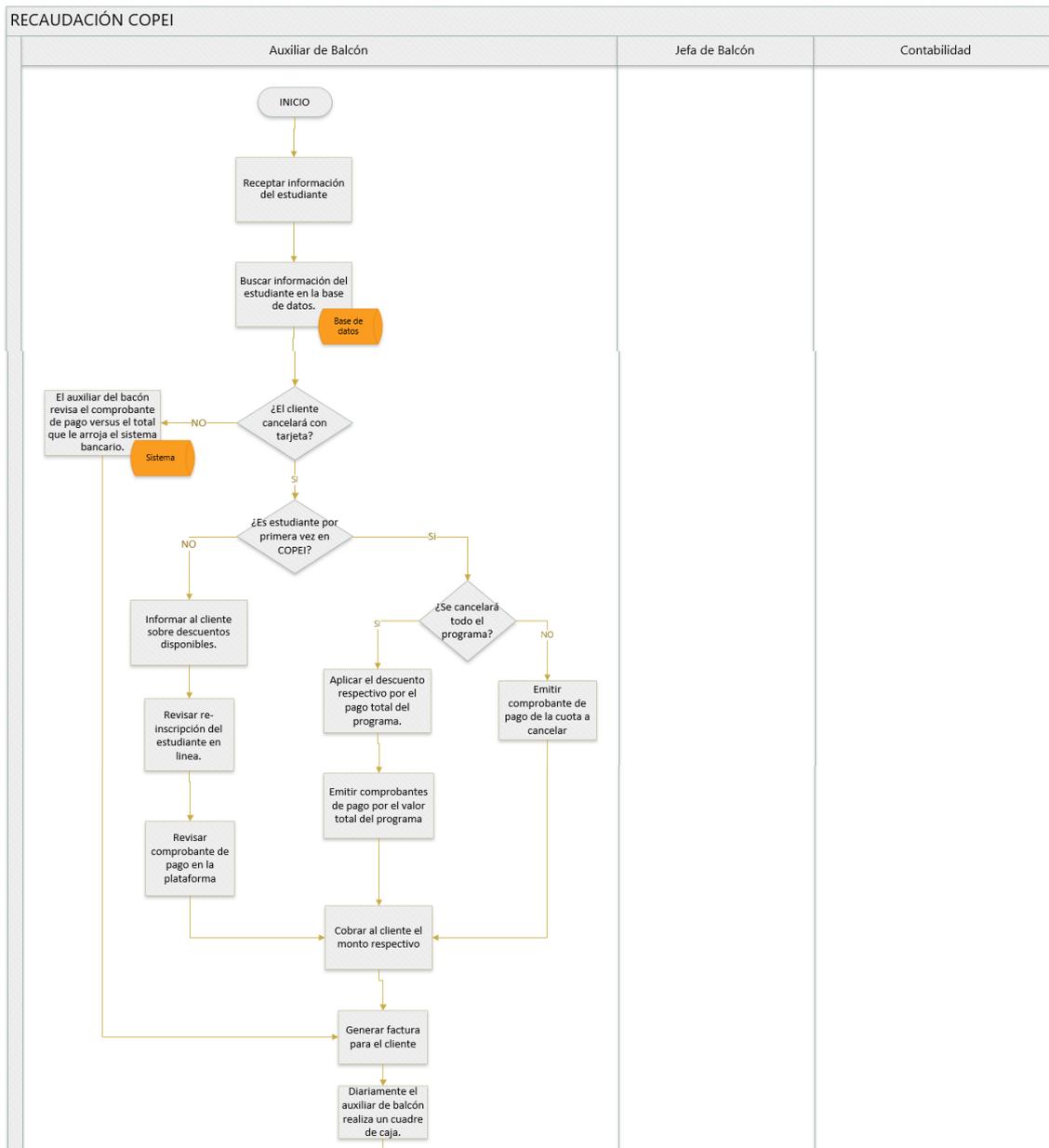
La jefa del balcón de servicios realiza un resumen mensual de los cobros realizados, este resumen es enviado al área contable para que la contadora realice una conciliación versus los asientos contables que tiene

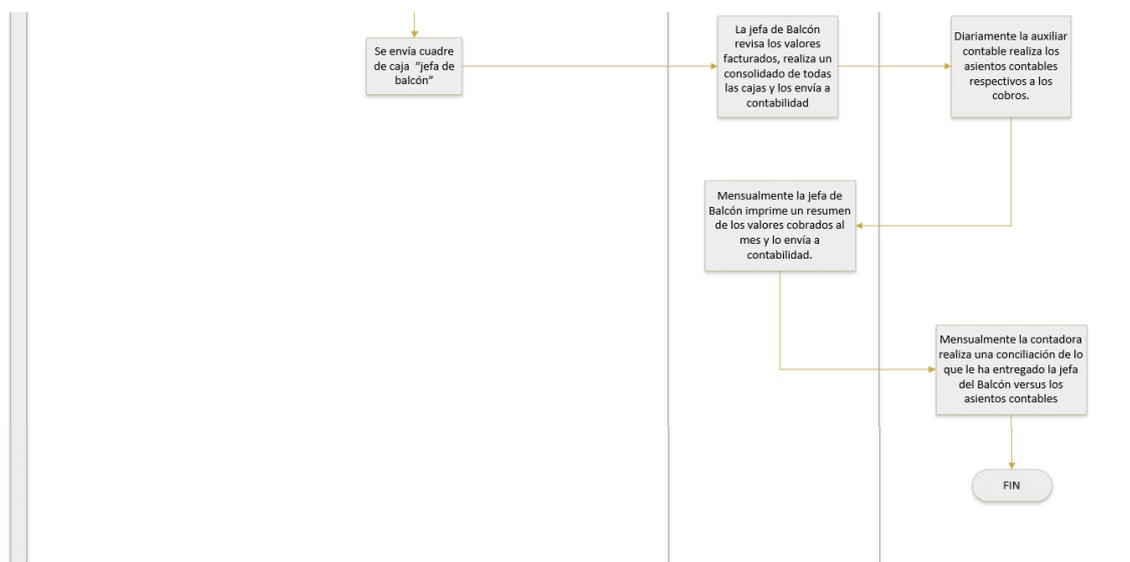
Responsable: Jefa de balcón de servicios y Contadora

Recursos:

- **Infraestructura:** Escritorio, sillas.
- **Hardware y software:** Computadoras, sistema operativo.
- **Materiales:** Recibo y factura.

1.4. DIAGRAMA DE FLUJO





Elaborado por: Ronald Aguirre y Carlos Mejía

1.5. DOCUMENTOS/NORMATIVA ASOCIADA

- Lista de estudiantes que están registrados para el primer día de clases.
- Documento de recaudaciones de valores académicos.

1.6. POLÍTICAS

- Los centros de recaudación para la cancelación de cuotas por concepto de servicios del programa de inglés son: Banco del Pacifico, presentando el comprobante de pago; Western Unión, con los nombres y apellidos del alumno; y en las cajas de Almacenes TIA con el número de código del estudiante, con el código del estudiante.
- Las órdenes de pago se enviarán a los correos de los clientes mediante el correo **comprobantes@unidaddenegocioll.edu.ec**, en donde se especificará el plazo establecido del comprobante y los diferentes centros de recaudación.
- Si se cancela el programa completo el estudiante tendrá un descuento del 10% de la totalidad del programa.
- Si el estudiante que se matriculara lleva un año sin estudiar en la Unidad De Negocio II deberá rendir prueba de nivelación para especificar el módulo al que va.
- Para estudiantes de la Unidad De Negocio II o trabajadores de la fundación los programas de la Unidad De Negocio II tendrán un descuento del 10%.

- Descuento a núcleo familiar, solo un integrante de la familia pagara el valor completo de la pensión, el resto de los integrantes (máximo 2) gozara del 5% de descuento. Esta promoción aplica si todos los integrantes ingresan y permanecen en el mismo horario.
- Si se un cliente desea cancelar con cheque, este debe estar certificado a nombre de ***FUNDACIÓN.***