



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS NATURALES Y MATEMÁTICAS

INGENIERÍA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA

**"DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UN
COLEGIO DE PROFESIONALES DEL GUAYAS."**

**PROYECTO DE GRADUACIÓN
(DENTRO DE UNA MATERIA DE LA MALLA)**

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERA EN AUDITORÍA Y CONTADURÍA PÚBLICA AUTORIZADA**

**PRESENTADO POR:
JOYCE ANDREA CASSAGNE TORRES
MARÍA VIRGINIA DE LA TORRE VERA**

**GUAYAQUIL – ECUADOR
2015**

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por estar presente en cada etapa de mi vida, guiándome y bendiciéndome a lo largo del camino, muchas veces sin merecerlo.

A mis padres por apoyarme incondicionalmente, sin imponerme ni exigirme nada, simplemente confiando en mí, dejando que asuma mis responsabilidades y aprenda de mis errores y aciertos.

A mis profesores por compartir desinteresadamente sus conocimientos y experiencias, cada uno de ellos han aportado ampliamente a mi formación profesional.

Finalmente, pero no por eso menos importante, quiero expresar mi sincero agradecimiento a todos los ecuatorianos, ya que he tenido el privilegio de obtener educación pública gratuita de calidad, en una de las mejores universidades del país, todo esto gracias a los impuestos, tasas y contribuciones que asumimos los contribuyentes para el desarrollo del país.

Joyce

AGRADECIMIENTO

Agradezco Dios por ser mi fuerza y pilar fundamental a lo largo de mi vida, en los momentos más difíciles él supo ayudarme y darme perseverancia para seguir adelante.

Al estado ecuatoriano por brindarme la oportunidad de estudiar en esta prestigiosa universidad, sin la ayuda económica esto no hubiera sido posible.

A mis padres y hermano que siempre han estado para mí brindándome su amor, comprensión confianza y ayuda. Ellos son el motivo de mi existencia y la motivación diaria para seguir adelante.

A mis tías Nancy Vera y Mercedes Vera y a mi novio Diego Mestanza que han sido mi apoyo incondicional a lo largo de mi vida universitaria, sin ellos no hubiera logrado mi meta.

Finalmente le agradezco a la Escuela Superior Politécnica del Litoral y maestros por brindarme sus conocimientos y ayudarme a realizar el presente trabajo.

Virginia

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi abuelito Raúl Fernando Torres Obando, sé que si él estuviera aquí conmigo estaría muy orgulloso de mí, más que nadie en este mundo, sin embargo, estoy segura que desde el cielo ve y celebra conmigo todos mis logros y me acompaña también en los momentos difíciles.

Él me enseñó que hay que trabajar duro para alcanzar las metas, que es bueno aprender de todo, uno nunca sabe cuando se puede presentar una oportunidad, si estamos preparados la tomamos, si no, hay que seguir intentando hazla lograrlo.

Gracias por todo papá Raúl, pronto nos reuniremos toda la familia con nuestro padre celestial.

Joyce

DEDICATORIA

Le dedico el presente trabajo a mis padres que se han esforzado por brindarme lo mejor, ellos siempre me han apoyado en cualquier decisión que he tomado y han sido mi motivación para lograr mis objetivos.

Virginia

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

MAE. ANTONIO MÁRQUEZ BERMEO
DIRECTOR DEL PROYECTO DE GRADUACIÓN
(DENTRO DE UNA MATERIA DE LA MALLA)

MSC. CARLOS ANIBAL SUÁREZ HERNÁNDEZ
DELEGADO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Proyecto de Graduación nos corresponden exclusivamente y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL.”

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)

JOYCE ANDREA CASSAGNE TORRES

MARÍA VIRGINIA DE LA TORRE VERA

RESUMEN

El trabajo propuesto consiste en rediseñar la estructura funcional del gremio hacia una estructura por procesos en la que se priorice la satisfacción de los requerimientos del clientes, ofreciéndole servicios con valor agregado.

El problema principal del gremio es que los procesos no están detallados en un manual, por lo tanto, las responsabilidades del personal y tiempo de ejecución de las actividades no se encuentran delimitadas lo que dificulta el control de las operaciones.

Como método de investigación científica aplicaremos una auditoría operativa para diagnosticar eficacia, eficiencia y economía de la gestión del gremio. Los resultados serán presentados mediante un informe de auditoría. Con los resultados de la auditoría se procederá a definir el plan estratégico, el mapa de procesos, la ficha de procesos y los diagramas de flujos; lo cual será documentado en un manual que servirá como guía detalla de los procedimientos a seguir. Para monitorear el avance de los cambios propuestos se diseñará indicadores con evaluaciones periódicas, además se identificará los riesgos de los procesos claves y se analizará su impacto y probabilidad de ocurrencia mediante una matriz de riesgo que permita proponer y emprender planes de mejora definidos conjuntamente con los directivos del gremio, todo esto se desarrolló en cuatro capítulos.

El capítulo 1 detalla el planteamiento de problema que está conformado por la formulación del problema, la justificación, los supuestos del proyecto y los objetivos generales y específicos.

El capítulo 2 contiene el marco teórico del presente proyecto, es decir los conceptos que utilizó para desarrollar el tema propuesto.

El capítulo 3 comprende la ejecución del trabajo que está compuesto por la auditoría operacional, la planeación estratégica, situación actual de la organización, indicadores de gestión, identificación de riesgos, análisis de las causas de los riesgos importantes e inaceptables en base al diagrama causa y efecto de Ishikawa y propuesta de un plan de mejora de los procesos críticos en base al ciclo PDCA de Deming.

El capítulo 4 presenta el informe de auditoría con los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del proyecto. Además, en los anexos se detallará información correspondiente al desarrollo del proyecto para mayor información y comprensión del tema.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	I
DEDICATORIA	III
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	V
DECLARACIÓN EXPRESA.....	VI
RESUMEN	VII
ÍNDICE GENERAL.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS	XIV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XV
INTRODUCCIÓN	XVI
CAPÍTULO I	1
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2 JUSTIFICACIÓN	6
1.3 SUPUESTOS DEL PROYECTO	7
1.3.1 SUPUESTO CENTRAL.....	7
1.3.2 SUPUESTOS SECUNDARIOS.....	8
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	8
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	8
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
CAPÍTULO II	10
2 MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 AUDITORÍA OPERACIONAL.....	10
2.1.1 DEFINICIÓN.....	10
2.1.2 OBJETIVOS.....	11
2.1.3 METODOLOGÍA.....	11
2.1.3.1 CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO.....	12
2.1.3.2 PLAN DE AUDITORÍA	12
2.1.3.3 ESTUDIO PRELIMINAR.....	12
2.1.3.4 PROGRAMA DE AUDITORÍA	12
2.1.3.5 TRABAJO DE CAMPO.....	13
2.1.3.6 INFORME Y SEGUIMIENTO.....	13
2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO	14
2.3 GESTIÓN POR PROCESOS	16
2.3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	16
2.3.1.1 PLAN ESTRATÉGICO	16
2.3.1.2 ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO	17
2.3.2 PROCESO	20
2.3.2.1 DEFINICIONES	20

2.3.2.2	CARACTERÍSTICAS	20
2.3.2.3	ELEMENTOS	21
2.3.2.4	TIPOS DE PROCESOS	21
2.3.3	GESTIÓN POR PROCESOS	22
2.3.3.1	IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....	22
2.3.3.1.1	MAPA DE PROCESOS	23
2.3.3.2	DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS	24
2.3.3.2.1	DIAGRAMA DE FLUJO	24
2.3.3.2.2	ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO	26
2.3.3.2.3	FICHA DE PROCESO	28
2.3.3.3	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS	29
2.3.3.3.1	INDICADOR.....	30
2.3.3.3.2	CARACTERÍSTICAS DE UN INDICADOR.....	30
2.3.3.3.3	PROCESO PARA ESTABLECER INDICADORES	31
2.3.3.4	MEJORA DE LOS PROCESOS	31
2.3.3.4.1	CICLO DE LA MEJORA CONTINUA DE DEMING	32
2.3.3.4.2	MATRIZ DE RIESGOS.....	34
2.3.3.4.3	DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO.....	37
2.3.3.4.4	METODOLOGÍA 5W Y 1H.....	39
CAPÍTULO III		40
3 DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UN COLEGIO DE PROFESIONALES DEL GUAYAS		40
3.1	AUDITORÍA OPERACIONAL.....	40
3.1.1	<i>FASE I: CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO</i>	40
3.1.1.1	RESEÑA HISTÓRICA	40
3.1.1.2	ACTIVIDAD ECONÓMICA	43
3.1.1.3	SERVICIOS	43
3.1.1.4	CLIENTES	43
3.1.1.5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	44
3.1.1.6	MARCO LEGAL.....	46
3.1.1.7	ANÁLISIS FODA.....	46
3.1.2	<i>FASE II: PLAN DE AUDITORÍA</i>	47
3.1.3	<i>FASE III: ESTUDIO PRELIMINAR</i>	48
3.1.4	<i>FASE IV: PROGRAMA DE AUDITORÍA</i>	50
3.1.5	<i>HALLAZGOS DE AUDITORÍA</i>	52
3.2	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	58
3.2.1	<i>MISIÓN PROPUESTA</i>	58
3.2.2	<i>VISIÓN PROPUESTA</i>	58
3.2.3	<i>FILOSOFÍA PROPUESTA</i>	58
3.2.3.1	VALORES PROPUESTOS	58
3.2.3.2	COMPROMISOS PROPUESTOS	59
3.2.3.3	CREDO PROPUESTO	59
3.2.4	<i>OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS PROPUESTOS</i>	59
3.3	SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	61
3.3.1	<i>MAPA DE PROCESOS</i>	61
3.3.2	<i>IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y SUBPROCESOS</i>	61
3.3.3	<i>IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS</i>	62

3.3.4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS CRÍTICOS	63
3.3.4.1 ANÁLISIS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN	65
3.3.4.1.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN	65
3.3.4.1.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN.....	66
3.3.4.1.3 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN.....	67
3.3.4.1.4 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN.....	68
3.3.4.1.5 GRÁFICO COMPARATIVO DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN.....	69
3.3.4.1.6 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE CAPACITACIÓN	71
3.3.4.1.7 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE CAPACITACIÓN	72
3.3.4.1.8 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO DE CAPACITACIÓN	73
3.3.4.1.9 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO DE CAPACITACIÓN	74
3.3.4.1.10 GRÁFICO COMPARATIVO DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO DE CAPACITACIÓN	75
3.3.4.2 ANÁLISIS DEL PROCESO DE DEFENSA PROFESIONAL	77
3.3.4.2.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE DEFENSA PROFESIONAL	77
3.3.4.2.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE DEFENSA PROFESIONAL	78
3.3.4.2.3 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE DEFENSA PROFESIONAL	79
3.3.4.2.4 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE DEFENSA PROFESIONAL	80
3.3.4.2.5 GRÁFICO COMPARATIVO DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE DEFENSA PROFESIONAL	81
3.3.4.3 ANÁLISIS DEL PROCESO DE INSERCIÓN LABORAL	83
3.3.4.3.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE INSERCIÓN LABORAL	83
3.3.4.3.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE INSERCIÓN LABORAL	84
3.3.4.3.3 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE INSERCIÓN LABORAL	85
3.3.4.3.4 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE INSERCIÓN LABORAL	86
3.3.4.3.5 GRÁFICO COMPARATIVO DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE INSERCIÓN LABORAL	87
3.4 INDICADORES DE GESTIÓN	89
3.5 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	94
3.6 ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DE LOS RIESGOS IMPORTANTES E INACEPTABLES EN BASE AL DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO DE ISHIKAWA	96
3.6.1 ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO DEL RIESGO DE CONTROL INTERNO DÉBIL EN LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN	97

3.6.2	ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO DEL RIESGO DE BAJA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA	98
3.6.3	ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO DEL RIESGO DE DEFICIENTE SEGREGACIÓN DE FUNCIONES INCOMPATIBLES	99
3.7	PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DE LOS PROCESOS CRÍTICOS EN BASE AL CICLO PDCA DE DEMING	100
3.7.1	PLAN DE MEJORA PARA EL RIESGO DE CONTROL INTERNO DÉBIL EN LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN.....	102
3.7.2	PLAN DE MEJORA PARA EL RIESGO DE BAJA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA ...	103
3.7.3	PLAN DE MEJORA PARA EL RIESGO DE DEFICIENTE SEGREGACIÓN DE FUNCIONES INCOMPATIBLES	104
CAPÍTULO IV	105
4	INFORME DE AUDITORÍA	105
4.1	INTRODUCCIÓN	105
4.2	ANTECEDENTES.....	106
4.3	OBJETIVO DE LA AUDITORÍA	106
4.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	107
4.5	ALCANCE	107
4.6	METODOLOGÍA	108
4.7	HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	108
ANEXOS	118
ANEXO A	CUESTIONARIOS DE AUDITORÍA	119
ANEXO A.1	CUESTIONARIO GENERAL.....	120
ANEXO A.2	CUESTIONARIOS ESPECÍFICOS.....	125
ANEXO A.3	CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO.....	130
ANEXO B	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN	137
ANEXO C	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS.....	139
C.1	GESTIÓN DIRECTIVA	140
GESTIÓN DIRECTIVA ACTUAL	140
C.2	GESTIÓN DE PROMOCIÓN INSTITUCIONAL	142
GESTIÓN DE PROMOCIÓN INSTITUCIONAL ACTUAL	142
C.3	GESTIÓN DE SOCIOS	144
INSCRIPCIÓN DE SOCIOS ACTUAL.....	144	
INSCRIPCIÓN DE SOCIOS MEJORADO.....	146	
ACTUALIZACIÓN DE SOCIOS ACTUAL	149	
ACTUALIZACIÓN DE SOCIOS MEJORADO	151	
ELIMINACIÓN DE SOCIOS ACTUAL	154	
ELIMINACIÓN DE SOCIOS MEJORADO.....	156	
C.4	COBRANZAS.....	159
COBRANZAS PROPUESTO	159	
C.5	CAPACITACIÓN.....	161
SELECCIÓN DEL DOCENTE ACTUAL.....	161	
SELECCIÓN DEL DOCENTE MEJORADO	163	
PRESUPUESTO ACTUAL	166	
PRESUPUESTO MEJORADO	168	

<i>C.6 TESORERÍA</i>	171
COBROS ACTUAL	171
PAGOS ACTUAL	173
PAGOS MEJORADO.....	175
CONCILIACIÓN BANCARIA ACTUAL	178
CONCILIACIÓN BANCARIA MEJORADO.....	181
<i>C.7 CONTABILIDAD</i>	185
CONTABILIDAD ACTUAL	185
CONTABILIDAD MEJORADO	187
<i>C.8 RECURSOS HUMANOS</i>	190
NÓMINA ACTUAL	190
NÓMINA MEJORADO	192
<i>C.9 COMPRAS</i>	195
COMPRA MENOR ACTUAL.....	195
COMPRA MAYOR PROPUESTO	197
<i>C.10 SERVICIOS GENERALES</i>	199
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS ACTUAL.....	199
SERVICIOS BANCARIOS ACTUAL	201
ANEXO D MANUAL DE PROCESOS DEL COLEGIO DE PROFESIONALES DEL GUAYAS	203
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	146

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 2.1 SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE FLUJO	26
TABLA 2.2 CALIFICACIÓN DE LA PROBABILIDAD.....	35
TABLA 2.3 CALIFICACIÓN DEL IMPACTO	36
TABLA 2.4 CLASIFICACIÓN DEL RIESGO	36
TABLA 3.1 HECHOS CRONOLÓGICOS DEL COLEGIO DE PROFESIONALES DEL GUAYAS	41
TABLA 3.2 ANÁLISIS FODA	46
TABLA 3.3 PROGRAMA DE AUDITORÍA.....	50
TABLA 3.4 HALLAZGOS DE AUDITORÍA	52
TABLA 3.5 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS PROPUESTOS	59
TABLA 3.6 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y SUBPROCESOS	62
TABLA 3.7 ESCALA DEL NIVEL DE INCIDENCIA DE LOS PROCESOS	62
TABLA 3.8 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN	66
TABLA 3.9 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN	68
TABLA 3.10 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE CAPACITACIÓN.....	72
TABLA 3.11 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO DE CAPACITACIÓN	74
TABLA 3.12 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE DEFENSA PROFESIONAL.....	78
TABLA 3.13 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE DEFENSA PROFESIONAL	80
TABLA 3.14 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE INSERCIÓN LABORAL	84
TABLA 3.15 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE INSERCIÓN LABORAL	86
TABLA 3.16 INDICADORES DE GESTIÓN.....	89
TABLA 3.17 NIVEL DE PROBABILIDAD E IMPACTO.....	94
TABLA 3.18 RIESGOS DE LOS PROCESOS CLAVES	94
TABLA 3.19 RIESGOS IMPORTANTES E INACEPTABLES	96
TABLA 3.20 DESCRIPCIÓN DE LA CAUSA RAÍZ DE LOS RIESGOS.....	100
TABLA 3.21 PLAN DE MEJORA PARA EL RIESGO DE CONTROL INTERNO DÉBIL EN LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN	102
TABLA 3.22 PLAN DE MEJORA PARA EL RIESGO DE BAJA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA	103
TABLA 3.23 PLAN DE MEJORA PARA EL RIESGO DE DEFICIENTE SEGREGACIÓN DE FUNCIONES INCOMPATIBLES	104

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 2.1 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	14
FIGURA 2.2 ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO	17
FIGURA 2.3 MAPA DE PROCESOS	23
FIGURA 2.4 EL CICLO PDCA.....	32
FIGURA 2.5 MATRIZ DE RIESGOS	34
FIGURA 3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO DE PROFESIONALES DEL GUAYAS.....	44
FIGURA 3.2 MAPA DE PROCESOS DEL COLEGIO DE PROFESIONALES DEL GUAYAS	61
FIGURA 3.3 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN	65
FIGURA 3.4 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN	67
FIGURA 3.5 GRÁFICO COMPARATIVO DEL VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN.....	69
FIGURA 3.6 REPRESENTACIÓN DEL VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN ACTUAL.....	69
FIGURA 3.7 REPRESENTACIÓN DEL VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN MEJORADO	70
FIGURA 3.8 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE CAPACITACIÓN	71
FIGURA 3.9 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO DE CAPACITACIÓN	73
FIGURA 3.10 GRÁFICO COMPARATIVO DEL VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO DE CAPACITACIÓN	75
FIGURA 3.11 REPRESENTACIÓN DEL VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO DE CAPACITACIÓN ACTUAL	75
FIGURA 3.12 REPRESENTACIÓN DEL VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO DE CAPACITACIÓN MEJORADO	76
FIGURA 3.13 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE DEFENSA PROFESIONAL.....	77
FIGURA 3.14 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE DEFENSA PROFESIONAL	79
FIGURA 3.15 GRÁFICO COMPARATIVO DEL VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE DEFENSA PROFESIONAL	81
FIGURA 3.16 REPRESENTACIÓN DEL VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE DEFENSA PROFESIONAL ACTUAL	81
FIGURA 3.17 REPRESENTACIÓN DEL VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE DEFENSA PROFESIONAL MEJORADO.....	82
FIGURA 3.18 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE INSERCIÓN LABORAL	83
FIGURA 3.19 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE INSERCIÓN LABORAL.....	85
FIGURA 3.20 GRÁFICO COMPARATIVO DEL VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE INSERCIÓN LABORAL	87
FIGURA 3.21 REPRESENTACIÓN DEL VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE INSERCIÓN LABORAL ACTUAL	87
FIGURA 3.22 REPRESENTACIÓN DEL VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE INSERCIÓN LABORAL MEJORADO	88
FIGURA 3.23 MATRIZ DE RIESGOS DE LOS PROCESOS CLAVES	95
FIGURA 3.24 DIAGRAMA CAUSA - EFECTO DEL RIESGO DE CONTROL INTERNO DÉBIL EN LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN	97
FIGURA 3.25 DIAGRAMA CAUSA - EFECTO DEL RIESGO DE BAJA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA	98
FIGURA 3.26 DIAGRAMA DE CAUSA - EFECTO DEL RIESGO DE DEFICIENTE SEGREGACIÓN DE FUNCIONES INCOMPATIBLES ..	99

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto tiene como propósito cambiar el enfoque de gestión funcional de la organización hacia un enfoque de gestión por procesos. Este tipo de administración permite planear, organizar, dirigir y controlar las actividades agrupadas en procesos, en las que intervienen miembros de varios departamentos formando equipos interdisciplinarios que operan el proceso de principio a fin. A cada proceso se le asigna un propietario que es responsable de todos los aspectos del proceso de modo que se logre satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, ya que si la salida de un proceso cumple con los requerimientos de entrada de otro proceso y este ciclo se mantiene hasta obtener el producto final, se logrará suplir las necesidades y expectativas del cliente externo.

Un sistema de gestión por procesos debe contar con una estructura organizacional orientada al proceso, no a los productos ni a las funciones; de este modo se logra simplificar y agrupar las tareas eliminando barreras departamentales y jerárquicas para fomentar el trabajo en equipo. Los equipos multidisciplinarios son esenciales ya que se encargan de gestionar todo el proceso y son responsables del cumplimiento de las metas, sin embargo, son los clientes los que establecen el desempeño en base a sus requerimientos, para lo cual se deben definir las actividades necesarias para satisfacerlos. Se debe tomar en cuenta que en este tipo de enfoque existe una relación cliente-proveedor interno por lo cual es necesario conocer y cumplir con los

requerimientos de los procesos relacionados para entregar bienes o servicios con valor agregado. Se reconoce el trabajo de los equipos evaluando el grado en que se satisfacen las necesidades del cliente y se cumplen las metas, premiándolos por su desempeño. Además, el personal debe contar con información actualizada del mercado, clientes, finanzas y políticas para poder resolver problemas e implementar mejoras.

CAPÍTULO I

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Históricamente, la mayoría de las organizaciones han operado a través de áreas funcionales compuestas por funciones, procesos, actividades y responsabilidades definidas para cada departamento. Este enfoque promueve la división del trabajo, especialización y agrupación de actividades relacionadas para simplificar las funciones básicas de toda organización: elaborar, vender, administrar el dinero, la tecnología e información y el

personal; logrando así alcanzar los objetivos departamentales y aportar al cumplimiento de los objetivos generales.

Sin embargo, una de las desventajas de la administración tradicional es que posee una estructura organizacional jerárquica en la que la dirección, objetivos y revisión siguen una estructura vertical, lo que dificulta el flujo de comunicación dentro de la organización y genera centralización en la toma de decisiones. Además, los empleados trabajan dentro de los límites de su departamento, se preocupan exclusivamente por cumplir con su trabajo y alcanzar los objetivos de su área.

Actualmente, es necesario que las organizaciones cambien el enfoque tradicional por un enfoque por procesos ya que los objetivos globales de una empresa dependen de los resultados críticos de varios procesos que atraviesan transversalmente la estructura organizacional funcional. Un ejemplo de esta situación sería la contradicción entre los objetivos del departamento de marketing y financiero; como se sabe, el departamento de marketing busca la captación de nuevos clientes a través de campañas publicitarias que requieren un presupuesto generalmente elevado y el departamento financiero se encarga del control y asignación presupuestaria con el fin de optimizar los recursos obteniendo el máximo beneficio para la organización. Si cada uno de ellos trabaja aisladamente será complicado alcanzar el objetivo general de incrementar las utilidades ya que el área financiera asignará un presupuesto limitado o menor al requerido y el área de marketing no podrá realizar la

promoción publicitaria para alcanzar su mercado objetivo de acuerdo a lo planificado. Es ahí cuando se demuestra que el enfoque tradicional se puede convertir en un obstáculo para alcanzar los objetivos del negocio en la que intervienen procesos interdisciplinarios.

Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas que convierten elementos de entrada en elementos de salida empleando materiales, equipos, métodos y personas para satisfacer los requerimientos del cliente. Las organizaciones están compuestas por un conjunto de procesos que interactúan entre sí, dado que usualmente las salidas de un proceso representan las entradas de otro, por lo cual, es importante gestionarlos adecuadamente.

La gestión por procesos es una herramienta que permite identificar, diseñar, controlar y mejorar todos los procesos de la organización para cumplir con la estrategia establecida y alcanzar las metas globales. La administración por proceso tiene como objetivo principal la satisfacción de los requerimientos del cliente, eliminando los procesos que no agregan valor. Además, permite adaptarse rápidamente a los cambios de los factores internos y externos y elimina las barreras entre los departamentos fomentando el trabajo en equipo. Este enfoque permite planear, organizar, dirigir y controlar los procesos primarios de la organización a través de equipos multidisciplinarios compuestos por miembros de diversos departamentos.

Planear es establecer metas y escoger el mejor camino para alcanzarlas optimizando recursos. En la gestión por procesos la alta gerencia debe realizar la planeación estratégica que radica en prever el futuro y establecer el mejor medio para alcanzarlo. Para elaborar el plan estratégico se debe definir la filosofía, misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, programas y presupuesto que constituyen el marco teórico de actuación de la organización.

Organizar es diseñar y elaborar la estructura organizacional en la que se establece las relaciones laborales para que los empleados alcancen las metas establecidas coordinando eficientemente los recursos de la organización. En el enfoque por procesos se debe identificar y seleccionar los procesos, luego se los clasifica y organiza mediante el uso del mapa de procesos, fichas de procesos y diagramas de flujo para realizar el análisis de valor de cada proceso y optimizar los tiempos de ejecución.

Dirigir es motivar a los empleados a que actúen según lo planificado, mejorando continuamente su desempeño para alcanzar las metas de la organización. Para la implementación adecuada de una administración por procesos se debe hacer comprender a los empleados la importancia de su rol en la organización y cómo afectan sus actividades a otros procesos que interactúan directamente con el cliente.

Controlar es evaluar el cumplimiento de las metas y establecer planes de acción para la mejora continua. El sistema de gestión por procesos debe ser

controlado para medir la eficacia y eficiencia de los procesos y como aportan a la satisfacción del cliente. Para que los procesos generen resultados de acuerdo a lo planificado se deben conocer las variables relevantes y mantenerlas bajo control, estableciendo límites y sensores que permitan disminuir la variabilidad y detectar oportunamente las desviaciones significativas de las salidas obtenidas. A cada variable significativa se le debe asignar un indicador que es una expresión numérica que surge de la comparación de variables cuantitativas o cualitativas que sirve para evaluar la situación actual frente a un patrón establecido y analizar su evolución en el tiempo para establecer acciones correctivas. Una acción correctiva permite detectar y eliminar la causa raíz de las desviaciones para que estas no vuelvan a ocurrir. *“No se puede controlar aquello que no se mide y no se puede gestionar lo que no está bajo control”*¹, por ello es necesario establecer mecanismos fiables de medición que nos permitan controlar el desempeño de los procesos para gestionarlos de manera efectiva.

El Colegio de Profesionales del Guayas tiene una estructura organizacional funcional, definiendo los departamentos, la cadena de mando y las funciones del personal. El personal trabaja únicamente para alcanzar los objetivos departamentales sin analizar la incidencia de sus actividades en otros procesos que generan resultados para diferentes grupos de interés. Existen

¹ Pérez, J.A. (2004), Gestión por procesos. Cómo utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestión de la organización. ESIC Editorial, Madrid.

muchas actividades que no generan valor agregado a los colegiados y representan costos innecesarios para la institución. Además, la comunicación interna no fluye adecuadamente entre los departamentos y la inexistencia de controles genera retrasos en el cumplimiento de las tareas asignadas.

1.2 JUSTIFICACIÓN

El enfoque por procesos plantea una nueva forma de definir y gestionar a la organización. Bajo este enfoque se considera a la organización como un conjunto de procesos interrelacionados en los que intervienen equipos multidisciplinarios de diversas funciones, cambiando así la estructura vertical a una visión horizontal de la empresa. Una de las ventajas de gestionar por procesos es que se reducen las fronteras jerárquicas y departamentales lo que permite tener una visión más amplia del flujo total de trabajo y de cómo influye el desempeño de los equipos en la eficiencia de la organización. Además, al tener una estructura horizontal la información fluye con mayor rapidez por lo que se pueden tomar decisiones oportunamente.

La palabra cliente no se centra únicamente en los clientes externos (aquellos que adquieren el bien o servicio), además, incluye a los clientes internos (aquellos que reciben información, documentos, materiales e insumos de otros procesos para continuar con la elaboración del producto final).

El Colegio de Profesionales del Guayas es una entidad sin fines de lucro que busca la integración de sus miembros y así obtener un poder más

representativo dentro de la sociedad para cumplir con sus objetivos gremiales. Por lo expuesto, es necesario la retención e incremento del número de colegiados, pero si la gestión realizada por el gremio no es la adecuada, será imposible cumplir con este planteamiento.

La propuesta planteada consiste rediseñar la estructura funcional del Colegio hacia una estructura por procesos para lo cual se realizará una auditoría operativa que permita hacer un examen de la eficacia, eficiencia y economía de la gestión realizada en el último periodo. Luego de conocer la situación actual se procederá a analizar y reestructurar el plan estratégico del Colegio para definir el nuevo rumbo que tomará la organización para alcanzar sus objetivos. Posteriormente se realizará un levantamiento de información para identificar y seleccionar los procesos relevantes y se los organizará en el mapa de procesos clasificándolos como estratégicos, claves y de apoyo. Además, se elaborará la descripción de los procesos a través del diagrama de flujo y la ficha de proceso que contiene las entradas, salidas, clientes, proveedores, responsable, actividades y recursos, de forma que se puedan establecer los mecanismos de medición y control para detectar los cuellos de botella que se presentan en la organización y así establecer las acciones preventivas y correctivas para el mejoramiento continuo de los procesos.

1.3 SUPUESTOS DEL PROYECTO

1.3.1 SUPUESTO CENTRAL

El sistema de gestión por procesos ayudará a reestructurar la forma en la que se realizan las actividades en la institución, constituyendo una gestión eficaz y eficiente en la que se tome en cuenta la planificación, organización, dirección y control de las actividades; reduciendo así los costos y optimizando los recursos limitados del gremio para continuar con su desinteresada labor.

1.3.2 SUPUESTOS SECUNDARIOS

El manual de procesos servirá de guía sistemática y detallada de las actividades a seguir para garantizar el desarrollo óptimo de las operaciones de la institución.

Los indicadores permitirán realizar un monitoreo constante a los procesos para analizar su situación y emprender planes de mejora.

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de gestión por procesos que permita incrementar la eficacia, eficiencia y control de las operaciones de un Colegio de Profesionales del Guayas para la consecución de sus objetivos gremiales.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar una auditoría operativa para evaluar la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones del gremio en el cumplimiento de sus objetivos.

- Escoger el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la planeación estratégica como marco teórico de actuación.
- Identificar los procesos estratégicos, claves y de apoyo para la elaboración del mapa de procesos y la cadena de valor.
- Realizar el análisis de valor agregado de los procesos claves identificando las actividades que agregan valor a los clientes y a la organización.
- Identificar las entradas, salidas, controles, recursos, actividades y responsable de los procesos documentándolos en el manual de procesos.
- Establecer indicadores de desempeño para evaluar el estatus actual de los procesos comparándolos con un estándar establecido.
- Identificar los riesgos críticos de los procesos claves de la organización a través de la matriz de riesgo para establecer planes de mejora.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 AUDITORÍA OPERACIONAL

2.1.1 DEFINICIÓN

La auditoría operacional es un examen integral aplicado a un área específica o a la organización en general para evaluar la eficacia, eficiencia y economía de sus operaciones. En una auditoría operacional se evalúan los sistemas, controles y desempeño en función de los objetivos planteados. Los gerentes de distintos niveles jerárquicos requieren la opinión de un auditor sobre el

trabajo de los componentes de toda la organización para alcanzar los objetivos.²

2.1.2 OBJETIVOS

La auditoría operativa tiene los siguientes objetivos:

- Evaluar el desempeño de las áreas con respecto a los criterios establecidos.
- Opinar sobre la integridad, consistencia y comprensión de los planes a nivel operativo.
- Informar acerca del cumplimiento de planes y políticas a nivel operativo e identificar oportunidades de mejora.
- Detectar debilidades del control interno.
- Identificar problemas y proponer recomendaciones para solucionarlos.
- Analizar si los procedimientos operativos son adecuados y eficientes.
- Verificar el uso correcto de los recursos.
- Opinar sobre la confiabilidad de la información que se genera para la toma de decisiones.

2.1.3 METODOLOGÍA

Los pasos a seguir para realizar una auditoría operacional son:

² Whittington, R., y Pany, K., *Principios de Auditoría*, Auditoría interna, operacional y de cumplimiento, México DF: McGraw-Hill Companies, Inc., 2004.

2.1.3.1 CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

Previo a realizar una auditoría operacional se debe obtener un conocimiento general de la organización o área a auditar. El auditor debe revisar el acta de constitución, estatutos, políticas, estructura organizacional, funciones y responsabilidades, objetivos y procedimientos operativos. Con estos antecedentes el auditor está apto para visitar las instalaciones y entrevistar a los supervisores para profundizar acerca de los objetivos específicos, las normas de medición y los problemas del área. Además, se deberá observar las operaciones e información relevante de la unidad a revisar y documentarlos a través de diagramas de flujo y cuestionarios.

2.1.3.2 PLAN DE AUDITORÍA

El plan de auditoría es un documento en el cual se describen las estrategias establecidas para llevar a cabo la auditoría operacional. Este contiene el área a auditar, objetivo general, objetivos específicos, alcance, naturaleza, personal a entrevistar e instrumentos de evaluación.

2.1.3.3 ESTUDIO PRELIMINAR

El Estudio preliminar es la opinión general del auditor previo a la realización de la auditoría acerca de las áreas críticas potenciales de la organización. Sirve de referencia para elaborar el programa de auditoría.

2.1.3.4 PROGRAMA DE AUDITORÍA

El programa de auditoría es un documento en el cual se detallan las actividades necesarias para cumplir con los objetivos previamente establecidos. Además, este documento incluye el tiempo estimado, tiempo real, instrumento y responsable.

2.1.3.5 TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo consiste en la ejecución del programa de auditoría. El auditor seleccionará una muestra representativa de los procedimientos que serán sujetos a análisis para verificar su idoneidad y cumplimiento, de esta forma se podrán detectar desviaciones significativas. Además, la indagación y observación directa son instrumentos que permitirán obtener evidencia suficiente acerca de la comprensión y aplicación de las instrucciones por parte de los empleados.

Luego de obtener la evidencia se procederá a analizarla de acuerdo con los criterios establecidos en los objetivos, políticas, programas y presupuestos o comparándolas con el desempeño de unidades similares.

La planificación, evidencias, análisis, interpretaciones y hallazgos del auditor deberán ser documentados y servirán como sustento para la elaboración de las recomendaciones que permitirán establecer acciones correctivas y así mejorar la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones.

2.1.3.6 INFORME Y SEGUIMIENTO

El informe contiene el resumen de los principales hallazgos encontrados afines a los objetivos de la auditoría. En cada hallazgo se describirá el criterio con el que se evaluó, la condición encontrada, la causa de la desviación, el impacto generado y la recomendación propuesta. Además se incluye un listado de los incumplimientos de las políticas y procedimientos y las sugerencias de mejora. Finalmente el auditor debe cerciorarse de que se estén implementado las recomendaciones de mejora de los problemas críticos detectados.³

2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración consiste en planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de la organización para alcanzar sus objetivos con eficacia y eficiencia.



Figura 2.1 Etapas del proceso administrativo

Fuente: Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo.

³ Santillana, J., *Auditoría Interna*, Metodología de la Auditoría Interna, Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2013.

Planear es establecer metas y escoger el mejor camino para alcanzarlas optimizando recursos. Esto implica realizar una proyección del escenario futuro de la organización y su entorno, definir objetivos que la enrumben hacia el escenario deseado y determinar las estrategias adecuadas para alcanzarlos, minimizando riesgos.

Organizar es diseñar y elaborar la estructura organizacional en la que se establece las relaciones laborales para que los empleados alcancen las metas establecidas coordinando eficientemente los recursos de la organización. En esta etapa se establecen los procesos, funciones, responsabilidades, técnicas y métodos que permitan simplificar el trabajo.

Dirigir es motivar a los empleados a que actúen según lo planificado, mejorando continuamente su desempeño para alcanzar las metas de la organización. A través del liderazgo se logra influir y moldear el comportamiento de individuos y grupos, ayudándoles a comprender la importancia de su rol dentro de la organización, orientando sus actividades y esfuerzos al cumplimiento de los objetivos.

Controlar es evaluar el cumplimiento de las metas y establecer planes de acción para la mejora continua. En esta fase se establecen estándares y se comparan con los resultados obtenidos para detectar desviaciones y emprender acciones preventivas y correctivas que permitan mitigarlas.

Estas cuatro etapas: planear, organizar, dirigir y controlar, son imprescindibles en toda organización ya que constituye la metodología básica de cualquier enfoque de gestión.⁴

2.3 GESTIÓN POR PROCESOS

2.3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica consiste en prever el futuro mediante el análisis de los factores internos y externos que influyen sobre la organización, definiendo los medios para alcanzar los objetivos globales optimizando recursos y mitigando los riesgos. Es necesario que se establezcan metas y objetivos realistas que sirvan como referencia para la toma diaria de decisiones de manera que se vayan alcanzando poco a poco y encaminen a la organización hacia el escenario futuro deseado.

2.3.1.1 PLAN ESTRATÉGICO

La planeación estratégica da como resultado el plan estratégico, el cual contiene los lineamientos generales que guían el rumbo de la organización a mediano y largo plazo. Este documento es un esquema detallado de las acciones a emprender y sirve como base para la elaboración del plan operativo anual.

⁴ Jones, G., y George, J., *Administración contemporánea*, Los administradores y la administración, México DF: McGraw-Hill Companies, Inc., 2006.

2.3.1.2 ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

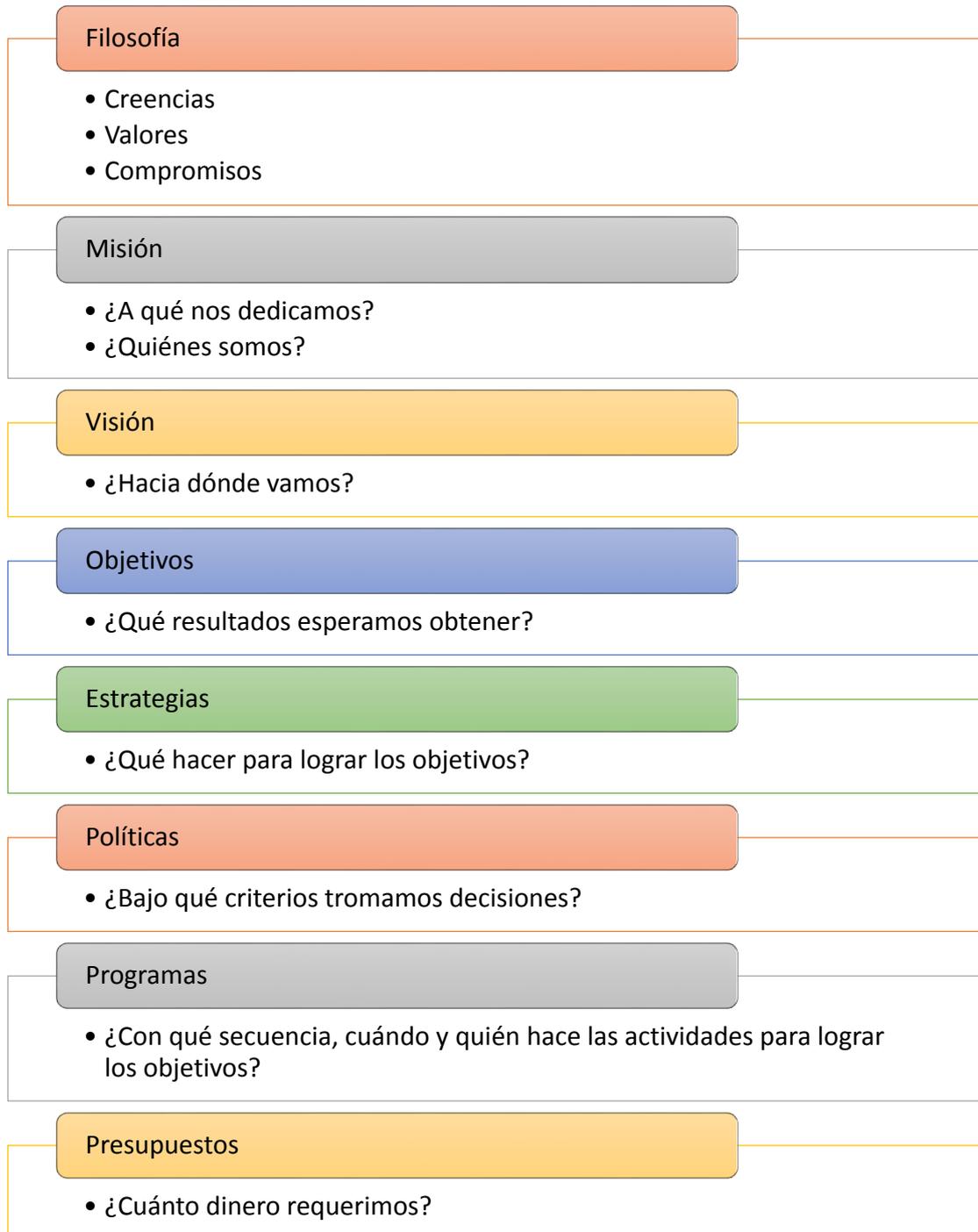


Figura 2.2 Elementos del plan estratégico
Fuente: Planeación estratégica. El rumbo hacia el éxito.

El plan estratégico está compuesto por los siguientes elementos:

- **Filosofía:** Es el conjunto de creencias, valores y compromisos que rigen el ambiente laboral de los integrantes de la organización. Las creencias y valores definen el modo de conducirse dentro de la empresa, por lo cual deben ser difundidos y practicados por todos. Por otro lado, los compromisos son las responsabilidades que tiene la empresa con la sociedad. Para obtener éxito empresarial es necesario que estos postulados no queden únicamente en teoría, sino que sean practicados por todos los miembros de la organización.
- **Misión:** Es la razón de ser de la empresa, en ella se describe la actividad económica, el propósito, a quién va dirigido el producto, bienes y servicios que ofertan, el valor agregado y la ventaja competitiva. La misión debe ser fácil de entender, motivadora, permanente durante todo el ciclo de vida de la empresa y congruente con lo que en realidad se hace.
- **Visión:** Define el estado futuro deseable de la organización y estimula a emprender acciones para alcanzarlo. La visión debe ser breve, comprensible, memorable e inspiradora.
- **Objetivos:** Son los resultados que la organización desea lograr en un tiempo determinado por lo cual deben ser específicos, medibles, alcanzables y realizables. Los objetivos pueden ser generales (largo plazo), tácticos (corto o mediano plazo) y específicos (corto plazo),

siendo estos últimos elaborados a partir de los anteriores de manera que sean congruentes entre sí.

- Estrategias: Son los cursos de acción, recursos y esfuerzos necesarios para alcanzar los objetivos planteados. Por lo tanto se debe establecer al menos una estrategia para cada objetivo, analizando el mejor medio para alcanzarlo.
- Políticas: Son lineamientos generales que guían las acciones y decisiones que se deben tomar en problemas específicos para facilitar la realización de las estrategias que permitan alcanzar los objetivos. Las políticas pueden ser estratégicas, tácticas y operativas dependiendo del área donde se formulen, deben ser redactadas de forma clara y realista para su fácil interpretación.
- Programa: Es la secuencia de actividades a emprender en un tiempo establecido, asignándole un responsable de la implementación de las estrategias para la consecución de los objetivos. Los programas pueden ser generales o específicos, dependiendo del nivel de detalle.
- Presupuesto: Proyección de ingresos, gastos, capital y unidades de productos necesarias para llevar a cabo el plan estratégico. Este documento muestra la planificación, asignación y utilización de los

recursos, de modo que se pueda controlar, en términos financieros, la ejecución de las actividades.⁵

2.3.2 PROCESO

2.3.2.1 DEFINICIONES

Proceso: Es un conjunto de actividades interrelacionadas que convierten elementos de entrada en elementos de salida agregando valor a los productos o servicios que permiten satisfacer las necesidades del cliente.

Actividad: Es la tarea o conjunto de tareas, realizadas dentro de los límites del proceso, necesarias para producir resultados.

Procedimiento: Es la forma específica de realizar una actividad o conjunto de actividades. Se crean con la finalidad de establecer uniformidad en la ejecución de las operaciones, pueden estar documentados o no, cuando están documentados se los denomina procedimientos escritos.⁶

2.3.2.2 CARACTERÍSTICAS

Para que un proceso sea considerado como tal debe cumplir las siguientes características:

⁵ Münch, L., *Planeación Estratégica: el rumbo hacia el éxito*, El proceso de planeación estratégica, México: Trillas, 2008.

⁶ Camisón, C., Cruz, S., y González, T., *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, La gestión de la calidad por procesos, Madrid: Pearson Educación, S.A.

- Poseer una misión.
- Definir sus límites.
- Poder representarlo gráficamente.
- Ser medido y controlado a través de indicadores.
- Tener un responsable.

2.3.2.3 ELEMENTOS

Los elementos de un proceso son:

- Entradas: Recursos que constituyen la materia prima sujeta a transformación. Generalmente son salidas de otros procesos.
- Salidas: Resultado de la transformación de los recursos destinados a un cliente interno o externo. Generalmente constituyen entradas de otros procesos.
- Proceso: Conjunto de actividades que se llevan a cabo a través de personas, métodos y recursos.

2.3.2.4 TIPOS DE PROCESOS

Los procesos se pueden clasificar de diferentes maneras, sin embargo, la forma más utilizada es la siguiente:

- Procesos estratégicos: A través de ellos se define la estrategia y objetivos de la organización. Usualmente son responsabilidad de la alta dirección.

- **Procesos claves:** Relacionados directamente con la actividad económica de la organización, necesarios para la realización del producto o servicio.
- **Procesos de apoyo:** Constituyen los recursos y soporte necesario para la realización de los procesos claves.

2.3.3 GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos es una herramienta que permite identificar, diseñar, controlar y mejorar todos los procesos de la organización para cumplir con la estrategia establecida e incrementar la satisfacción del cliente.

Bajo este enfoque, se considera a la empresa como un sistema interrelacionado de procesos alineados a la estrategia del negocio en la que los empleados se convierten en clientes y proveedores internos al tomar en consideración que usualmente la salida de un proceso constituye la entrada de otro.

2.3.3.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Lo primero que se debe realizar es la identificación de los procesos que conformaran el sistema, tomando en cuenta que los mismos ya existen en la organización, solo habrá que detectarlos con la ayuda de la participación de los directivos y miembros de la organización.

Al elaborar la estructura de procesos se debe analizar las actividades que realiza la organización para alcanzar los objetivos establecidos. Para

identificar y seleccionar los procesos que formarán parte del sistema de gestión se deberá evaluar el nivel de influencia que tiene el proceso sobre el cliente, las consecuencias en la calidad del servicio, la forma de cómo influyen en la misión y estrategia de la organización, la cantidad de recursos que utilizan y los riesgos económicos y de insatisfacción que se pueden presentar.

2.3.3.1.1 MAPA DE PROCESOS

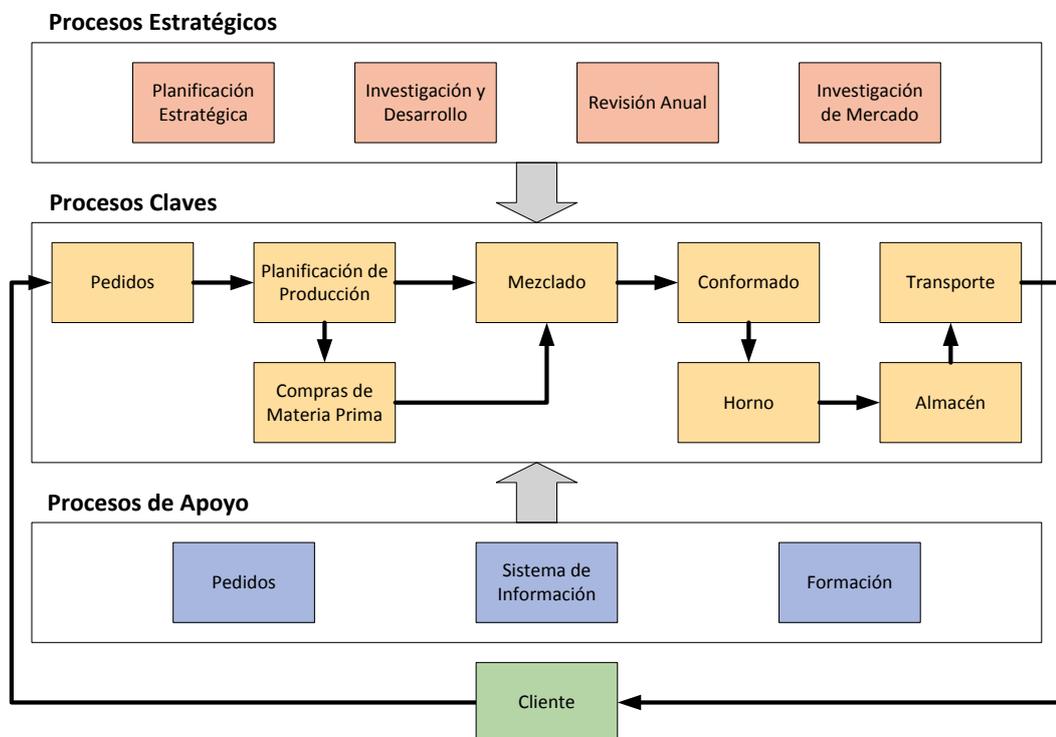


Figura 2.3 Mapa de Procesos
Fuente: Guía para una gestión basada en procesos.

El mapa de procesos es la representación gráfica de los procesos y sus interrelaciones. Se emplea para facilitar la interpretación global de la estructura de procesos del sistema de gestión a través de la identificación y agrupación

de los procesos. Existen varias formas de agrupar los procesos, sin embargo se utilizará la agrupación por procesos estratégicos, claves y de apoyo.⁷

2.3.3.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

Para conocer como un proceso transforma entradas en resultados es necesario describir todas las actividades y características que lo conforman para poder controlarlo, medirlo y gestionarlo de forma eficaz.

Un proceso puede ser descrito a través de diagramas de flujos y fichas de procesos. La diferencia radica en que los diagramas de flujos muestran las actividades que conforman el proceso y las fichas de procesos muestran características relevantes para el control del mismo.

2.3.3.2.1 DIAGRAMA DE FLUJO

Para facilitar la comprensión, ejecución y análisis de un proceso se realizan representaciones gráficas de los mismos.

Existen varias herramientas para graficar un proceso, sin embargo, la técnica que se utilizará en el presente trabajo es el diagrama de flujo.

El diagrama de flujo muestra la secuencia de actividades de un proceso y la interrelación entre ellas de modo que se pueda analizar y mejorar el proceso continuamente. Se emplea para describir un proceso existente o nuevo

⁷ Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., y Tejedor, F., *Guía para una gestión basada en procesos*, España: Instituto Andaluz de Tecnología, 2009.

formalmente, identificar puntos críticos, detectar problemas y localizar actividades faltantes o sobrantes.

Es recomendable que se incluya al responsable de cada actividad del proceso en el diagrama para poder observar cómo interactúan con los demás actores del proceso.

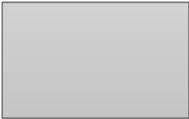
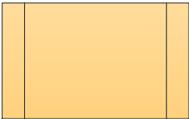
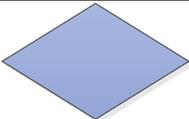
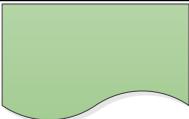
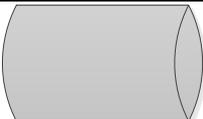
Para elaborar un diagrama de flujo se realizan los siguientes pasos:

1. Definir el proceso con la participación de las personas relacionadas.
2. Identificar la primera entrada que constituirá la actividad inicial del diagrama de flujo.
3. Construir el flujo identificando la secuencia de actividades y decisiones claves a lo largo del proceso.
4. Identificar la última salida que constituirá la actividad final que da por terminado el proceso.
5. Revisar y corregir posibles errores u omisiones para elaborar la versión definitiva del flujograma.⁸

⁸ Gutiérrez, H., *Calidad total y productividad*, Diagrama de causa-efecto (Ishikawa) y diagrama de procesos, México DF: McGraw-Hill Companies, Inc., 2010.

Los símbolos empleados en la elaboración del diagrama de flujo se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 2.1 Simbología del Diagrama de flujo

Figura	Nombre	Descripción
	Inicio o fin del proceso	Representa el inicio y fin del flujo del proceso.
	Actividad	Representa una actividad o conjunto de actividades que se realizan en el proceso.
	Subproceso	Representa un subproceso del proceso actual.
	Decisión	Representa la toma de decisión, usualmente son dos opciones (SI/NO).
	Documento	Representa la existencia de un documento importante.
	Datos	Representa la entrada y salida de datos
	Base de datos	Representa el almacenamiento de datos en una base de datos.
	Conector	Representa la conexión del diagrama de flujo dentro de una misma página.
	Dirección del flujo del proceso	Representa la secuencia de las actividades del diagrama de flujo.

Fuente: Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas.

2.3.3.2.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO

El valor agregado es la percepción del cliente sobre la capacidad que tiene un bien o servicio para satisfacer sus necesidades.

El análisis de valor agregado es una herramienta que permite evaluar la eficiencia de un proceso tomando en consideración el valor que cada actividad agrega al producto final y eliminando aquellos pasos innecesarios. La importancia de este análisis radica en la evolución que sufren los procesos en el tiempo, no son estáticos, por lo cual deben reajustarse a los cambios tecnológicos o nuevos requerimientos del cliente. Por ello, es necesario desechar aquellas actividades que a pesar de que fueron vitales en el pasado, actualmente constituyen un desperdicio de tiempo, esfuerzo y dinero.

En todo proceso existen tres tipos de actividades:

- VAC (Valor Agregado para el Cliente): Son las actividades que intervienen directamente en la realización del producto y generan valor al cliente, es decir, satisfacen sus necesidades, requerimientos y expectativas.
- VAE (Valor Agregado para la Empresa): Son las actividades necesarias para llevar a cabo el proceso y generan valor a la empresa.
- SVA (Sin Valor Agregado): Son las actividades que no generan valor ni al cliente ni a la empresa.

Con este análisis se eliminan métodos de trabajo deficientes, prácticas obsoletas y actividades innecesarias que entorpecen la realización del proceso y lo alejan de su misión, logrando reducir el tiempo de ejecución de los

procesos. De esta manera se pueden alinear mejor los esfuerzos y recursos a la satisfacción del cliente.⁹

2.3.3.2.3 FICHA DE PROCESO

La ficha de proceso es un documento de soporte que sirve como guía para el control y la gestión de todas las actividades descritas en el diagrama de flujo.

Al momento de realizar una ficha de proceso se debe hacer énfasis en el contenido de la misma y no en el formato en sí. En la ficha se debe incluir todos aquellos elementos relevantes relacionados con el proceso, por ejemplo:

- **Responsable:** Es la persona encargada del proceso, la cual debe liderar a las personas y gestionar los recursos para alcanzar los resultados establecidos.
- **Alcance:** Es el límite del proceso, definido por la actividad inicial y final del mismo.
- **Recursos:** Incluye los recursos físicos, equipos, software y humanos.
- **Proveedores:** De quién provienen los insumos requeridos para el proceso, pueden ser proveedores internos o externos.
- **Entradas:** Son los insumos necesarios para llevar a cabo las actividades del proceso.

⁹ Summers, D., *Administración de la Calidad*, Administración de procesos, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2006.

- Clientes: A quién va dirigido el resultado del proceso, pueden ser clientes internos o externos.
- Salidas: Son los resultados del proceso, los cuales pueden ser tangibles o intangibles.
- Indicador: Es una unidad de comparación que permite medir y dar seguimiento a los resultados de un proceso para analizar su evolución y tendencia en un periodo determinado.
- Objetivo: Es la razón de ser del proceso.
- Control: Son los mecanismos establecidos para controlar las variables inherentes del proceso.¹⁰

2.3.3.3 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS

En la gestión por procesos es importante establecer mecanismos de seguimiento y medición para mantener los procesos bajo control y evitar variabilidad no planificada. Además, permiten recabar información para administrarlos de manera adecuada cumpliendo así con los objetivos planteados. Para que estos mecanismos sean confiables se deben identificar todas las variables significativas del proceso fijando los límites aceptables,

¹⁰ Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., y Tejedor, F., *Guía para una gestión basada en procesos*, España: Instituto Andaluz de Tecnología, 2009.

sensores e indicadores que permitan realizar mediciones para detectar desviaciones e implementar acciones correctivas.¹¹

2.3.3.3.1 INDICADOR

Un indicador es una expresión numérica que surge de la comparación de variables cuantitativas o cualitativas que sirve para evaluar la situación actual frente a un patrón establecido y analizar su evolución en el tiempo para establecer acciones correctivas. A través del indicador se puede medir la capacidad, eficacia y eficiencia de los procesos, para ello se debe recabar información sobre el funcionamiento y resultados del proceso.

A partir de los valores que toma el indicador se puede construir una tendencia que permita analizar sus cambios a lo largo del tiempo y tomar decisiones para la mejora continua del proceso.¹²

2.3.3.3.2 CARACTERÍSTICAS DE UN INDICADOR

Un indicador debe cumplir con las siguientes características:

¹¹ Camisón, C., Cruz, S., y González, T., *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, Directorio de técnicas y herramientas de la calidad, Madrid: Pearson Educación, S.A.

¹² Heredia, J., *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*, La gestión de la calidad, Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I, D.L., 2000.

- Representatividad: Debe ser el más apropiado en base a lo que se quiere medir.
- Sensibilidad: Debe permitir obtener actualizaciones constantes de los cambios en los resultados de manera oportuna.
- Rentabilidad: Los costos de recopilar, analizar e interpretar la información deben ser menores a los beneficios obtenidos r
- Fiabilidad: Debe basarse en información objetiva para obtener mediciones confiables.
- Relatividad en el tiempo: Debe ser comparable en el tiempo para evaluar su evolución.

2.3.3.3.3 PROCESO PARA ESTABLECER INDICADORES

Los pasos que se deben seguir para establecer un indicador son los siguientes:

1. Comprender la misión del proceso.
2. Definir el tipo de resultado a obtener y la variable que se va a medir.
3. Identificar el indicador más apropiado para lo que se desea medir.
4. Establecer la meta para cada indicador.
5. Elaborar un soporte del indicador.

2.3.3.4 MEJORA DE LOS PROCESOS

Los resultados obtenidos en la etapa de seguimiento y medición deben ser analizados para conocer la evolución de los procesos. Mediante este análisis se identificará los procesos que no lograron la meta definida y donde están las

oportunidades de mejora. Para los procesos que no alcanzaron los resultados planificados se deben establecer acciones correctivas o reajustar los controles de modo que las salidas cumplan con los requerimientos establecidos.

Finalmente la mejora de los procesos se resume en aumentar la capacidad, eficacia y eficiencia de los mismos para que los resultados que se generen estén acorde a los requisitos.

2.3.3.4.1 CICLO DE LA MEJORA CONTINUA DE DEMING

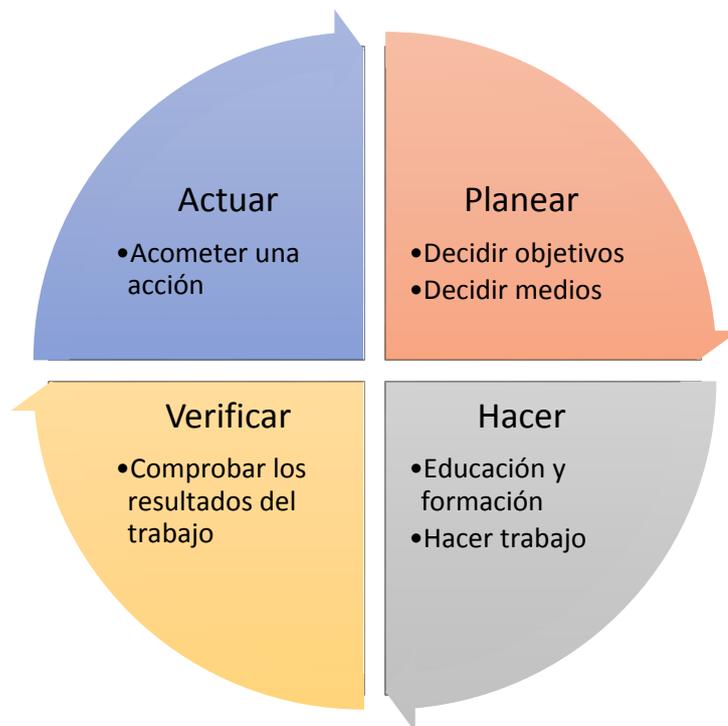


Figura 2.4 El ciclo PDCA

Fuente: Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas.

El ciclo de la mejora continua de William Edwards Deming es una metodología que permite mejorar la calidad de todos los procesos de la organización. También conocido como ciclo PDCA por sus siglas en inglés *Plan, Do, Check,*

Act (Planear, Hacer, Verificar, Actuar), está compuesto por cuatro etapas que dividen el trabajo entre directores, supervisores y personal operativo.

El experto en calidad Ishikawa lo denominó ciclo de control, el cual debe ser realizado repetidamente hasta alcanzar el objetivo para asegurarse de obtener calidad total.

En la etapa de planear se define los objetivos y métodos para alcanzarlos. Los objetivos deben ser claros y concisos, estableciéndose un tiempo concreto para su realización. Así mismo, se han de formular normas técnicas y operativas que servirán de referencia para solucionar cualquier inconveniente de los procesos.

En la etapa de hacer se pone en marcha el plan. Antes de ejecutar el plan es necesario que el personal este familiarizado con las normas establecidas por lo que se deberá realizar capacitaciones de forma grupal e individual.

En la etapa de verificar se debe comprobar que el trabajo se realiza según lo planificado. Para ello es necesario revisar el funcionamiento y salidas del proceso a través de la observación en el área de trabajo y el análisis de resultados.

En la etapa de actuar se debe emprender una acción dependiendo de los resultados obtenidos. Si se han alcanzado los objetivos se debe normalizar las acciones correctivas aplicadas a los procesos y continuar operando

normalmente. Si no se han alcanzado los objetivos se debe identificar la causa raíz de las anomalías detectadas para eliminarlas a través de un nuevo ciclo PDCA.¹³

2.3.3.4.2 MATRIZ DE RIESGOS

Probabilidad	3	Alta	15 Zona de riesgo moderado Prevenir el riesgo	30 Zona de riesgo importante Prevenir el riesgo Mitigar el riesgo Transferir el riesgo	60 Zona de riesgo inaceptable Evitar el riesgo Prevenir el riesgo Mitigar el riesgo Transferir el riesgo
	2	Media	10 Zona de riesgos tolerable Prevenir el riesgo	20 Zona de riesgo moderado Prevenir el riesgo Mitigar el riesgo Transferir el riesgo	40 Zona de riesgo importante Evitar el riesgos Prevenir el riesgo Mitigar el riesgo Transferir el riesgo
	1	Baja	5 Zona de riesgos aceptable Acepta el riesgo	10 Zona de riesgos tolerable Transferir el riesgo Mitigar el riesgo	20 Zona de riesgo moderado Mitigar el riesgo Transferir el riesgo
			Bajo	Medio	Alto
			5	10	20
			Impacto		

Figura 2.5 Matriz de riesgos
Fuente: Guía de Administración del Riesgo.

¹³ Camisón, C., Cruz, S., y González, T., *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, La gestión de la calidad por procesos, Madrid: Pearson Educación, S.A.

El riesgo es una situación prevista o imprevista que si se materializa puede afectar el cumplimiento de los objetivos. El impacto de los riesgos puede ser positivo o negativo, por lo cual es necesario llevar un registro de los mismos para poder administrarlos adecuadamente, de modo que se logre maximizar la probabilidad e impacto de los eventos positivos y minimizar la probabilidad e impacto de los eventos negativos.

La matriz de riesgo es una herramienta de control que ayuda a identificar los riesgos que pueden afectar al cumplimiento del proceso, cuantificar el impacto de su materialización y establecer un plan de mejora que permita definir acciones correctivas y preventivas para realizar una administración eficaz y eficiente del proceso.

En una matriz de riesgos intervienen dos variables fundamentales: la probabilidad y el impacto. Probabilidad es la posibilidad de que el riesgo ocurra en la ausencia de controles y medidas preventivas. Impacto es el efecto potencial del evento.

Según el nivel de ocurrencia la probabilidad puede ser calificada como:

Tabla 2.2 Calificación de la probabilidad

Nivel	Probabilidad	Descripción
3	Alta	Más de 3 veces año.
2	Media	Entre 1 y 3 veces al año.
1	Baja	1 vez al año.

Fuente: Guía de Administración del Riesgo.

Según la magnitud el impacto se puede ser clasificado como:

Tabla 2.3 Calificación del impacto

Nivel	Impacto	Descripción
20	Alto	Puede ocasionar la suspensión de la organización por un tiempo extendido o su desaparición.
10	Medio	Puede ocasionar daños personales menores, daños materiales, pérdidas financieras y/o publicidad negativa para la organización.
5	Bajo	El peligro representa una amenaza mínima a la seguridad y normal funcionamiento de la organización.

Fuente: Guía de Administración del Riesgo.

El color del cuadrante en el que se ubique el riesgo indica la prioridad de las acciones a emprender como se indica a continuación:

Tabla 2.4 Clasificación del riesgo

Riesgos importantes e inaceptables	Las actividades de esta categoría contienen niveles de riesgos potencialmente graves o inaceptables, incluida la posibilidad de daños catastróficos y críticos. La empresa debe considerar la posibilidad de eliminar o modificar las actividades que tienen esta calificación para mitigar el riesgo luego de aplicar todas las estrategias de gestión de riesgo razonables. Requiere atención inmediata.
Riesgos moderados	Las actividades de esta categoría contienen algún nivel de riesgo que probablemente no suceda. La empresa debe considerar que se podría hacer para gestionar el riesgo y evitar resultado negativos. Requiere acciones de control y monitoreo permanente.
Riesgos tolerables y aceptables	Las actividades de esta categoría contienen un registro mínimo que probablemente no suceda. La empresa puede continuar con estas actividades de acuerdo con lo planificado. Requiere seguir aplicando los controles existentes y hacer monitoreo periódico.

Fuente: Guía de Administración del Riesgo.

Dependiendo de los resultados obtenidos se pueden tomar las siguientes medidas:

- Aceptar: Se admite al riesgo cuando la probabilidad y el impacto son bajos o el costo de mitigación es mayor al costo del impacto del riesgo.
- Prevenir: Se previene el riesgo cuando se divisan los eventos que pueden suceder y se establecen controles para disminuir su probabilidad de ocurrencia.
- Transferir: Se traslada la responsabilidad del riesgo a terceros a través de seguros, contratos y garantías. La probabilidad y el impacto no se disminuye con esta acción, simplemente se asigna un responsable distinto.
- Mitigar: Se reduce la probabilidad de ocurrencia del riesgo a un límite aceptable por medio de acciones preventivas.
- Evitar: Se elimina la probabilidad de ocurrencia del riesgo a cero a través de acciones correctivas que permitan identificar y suprimir la causa raíz que lo genera.¹⁴

2.3.3.4.3 DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO

El diagrama de causa – efecto también conocido como diagrama de Ishikawa es una herramienta de calidad que permite representar gráficamente todas las

¹⁴ Medina, A., Salnave, M., y Pulido, W., *Guía de Administración del Riesgo*, Colombia: Departamento Administrativo de la función Pública, 2008.

posibles causas de un problema. A través de esta técnica se analiza el problema o efecto para plantear soluciones a sus causas.

Este diagrama es de gran aplicación, se puede utilizar para: conocer las causas de las anomalías, defectos y reclamos; reducir los costos administrativos, operativos y generales; mejorar los procesos; aumentar la calidad de los productos y servicios y documentar los procesos operativos y de control.

Los pasos que se deben seguir para realizar el diagrama de causa – efecto son los siguientes:

1. Definir claramente el problema o efecto que se quiere analizar y ubicarlo en un recuadro en la parte derecha del documento.
2. Identificar las causas que provocan el problema o efecto a través de la técnica lluvia de ideas. En esta etapa se deben reconocer la mayor cantidad de causas posibles por lo cual es importante no rechazar ninguna opinión de los integrantes del grupo por más incoherente que parezca.

Para clasificar las causas encontradas por lo general se utiliza las categorías de la cuatro M establecida por Ishikawa las cuales son: mano de obra, maquinarias, materiales y métodos. Estas categorías serán los rótulos de las espinas.

3. Bosquejar el diagrama ubicando las causas encontradas en los rótulos correspondientes a su clasificación.
4. Análisis de la relación causa – efecto, en esta etapa se realiza un análisis crítico de las causas más probables y el orden de prioridad de cada una de ellas para implementar planes de acción.¹⁵

2.3.3.4.4 METODOLOGÍA 5W Y 1H

La metodología 5W y 1H es una herramienta que consiste en indagar seis preguntas que son: qué (WHAT), por qué (WHY), cuando (WHEN), donde (WHERE), quién (WHO) y como (HOW) y que sirve como guía para implementar estrategias de mejora.

Al momento de establecer acciones preventivas para que los problemas y las causas identificadas no afecten nuevamente los procesos, se puede utilizar esta metodología, ya que nos permite elaborar un plan de ejecución de acciones mediante la respuestas a las seis preguntas anteriormente mencionadas.¹⁶

¹⁵ Gutiérrez, H., *Calidad total y productividad*, Diagrama de causa-efecto (Ishikawa) y diagrama de procesos, México DF: McGraw-Hill Companies, Inc., 2010.

¹⁶ Trías, M., Gonzales P., Fajardo, S., y Flores, L., *Las 5w + H y el ciclo de mejora en la gestión de procesos*, Montevideo: Laboratorio Tecnológico del Uruguay, 2009.

CAPÍTULO III

3 DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA UN COLEGIO DE PROFESIONALES DEL GUAYAS

3.1 AUDITORÍA OPERACIONAL

3.1.1 FASE I: CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO

3.1.1.1 RESEÑA HISTÓRICA

La creación de la Asociación Nacional de Profesionales se realizó en la ciudad de Quito como una necesidad sentida por un grupo de profesionales titulados que deseaban el reconocimiento a su sacrificada labor manual e intelectual en

la atención de los pacientes durante largas jornadas de trabajo que no les permitían ampliar sus conocimientos y compartir con sus familias. Al darse este gran avance, se visualiza en primera instancia a las ciudades de Quito y Guayaquil donde se encontraban las universidades que forman a los profesionales de esta rama. A continuación se citan los principales hechos cronológicos:

Tabla 3.1 Hechos cronológicos del Colegio de Profesionales del Guayas

Periodo	Sucesos Históricos
1960	Se crea la Asociación de Profesionales Núcleo del Guayas, integrada por 10 socios titulados.
1961 – 1965	Se integran 10 socios más, quienes se reunían en la Casona Universitaria para abordar temas relacionados con la docencia y sobre congresos Latinoamericanos a los que asistían los delegados.
1965 – 1966	Se logra que los estudiantes de la profesión realicen sus prácticas en los hospitales de la Junta de Beneficencia y se planifica congresos para mejorar la calidad de atención a los pacientes hospitalizados. Además, se promulga la Ley de Defensa Profesional y se estipulan los requisitos para el ingreso a la asociación.
1966 – 1967	Se aplica la disposición de estar afiliado a la Asociación Nacional y Provincial para poder laborar.
1968 – 1969	Se logra obtener asesoría de la Organización Mundial de la Salud (OMS) en el campo de la educación y solicita material didáctico para los colegiados al Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).
1969 – 1970	Se consigue que los estudiantes laboren en calidad de auxiliares en algunos centros asistenciales de la ciudad.
1971 – 1972	Se da énfasis a los cursos sobre actualización de conocimientos.
1972 – 1973	Se preocupa en el proyecto de la Ley de Escalafón.
1973– 1974	Se dio paso a una mayor apertura científica en colaboración con Asociación de Ecuatoriana de Profesionales para la reglamentación del congreso Panamericano.
1974 – 1975	Se incentiva el adiestramiento en servicio.
1975 – 1977	Se dio cursos de salud mental y métodos de enseñanza.
1977 – 1978	Se realiza un curso de Cibernética.
1979 – 1980	Se realizan eventos sociales y científicos.
1981– 1983	Se elabora el proyecto de los estatutos, se realizan eventos sociales y científicos.
1983 – 1984	Se interesa por el alza salarial de los profesionales del gremio.
1984 – 1990	Se dan hechos importantes como son: El pago de cuotas a la Federación Ecuatoriana de Profesionales en mora desde 1975; aprobación de estatutos, reglamentos y ley de concursos; constitución del Colegio; adquisición de la sede del colegio en hipoteca para 10 años y se realizan eventos gremiales, científicos, sociales y deportivos.

1990 – 1992	Se reforma el reglamento de elecciones, se realiza un curso de investigación y suscripción a revistas científicas, se incrementa la biblioteca, se realizan concursos de mérito y oposición para llenar vacantes en el Ministerio de Salud Pública y en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
1992 – 1994	Se caracteriza por el trabajo constante entre el directorio y las bases para conseguir logros muy significativos en beneficio de los agremiados: económicos, académicos, sociales, gremiales, deportivos, defensa profesional, etc.
1994 – 1996	Se continúa luchando por los colegiados, haciendo énfasis en el alza salarial y capacitación profesional, abriendo su campo de acción en coordinación con otros profesionales de la salud; se adquiere un terreno para la futura sede sociocultural del Colegio.
2004 – 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Se logró firmar un convenio con la Universidad Católica Santiago de Guayaquil para beneficio de los profesionales de la provincia del Guayas, para que así obtengan el Título de Cuarto Nivel en sus diferentes especialidades en Post Grados, Magíster y PHD. • Se logró recaudar los aportes por cuotas en mora, se cancelaron valores al Servicio de Rentas Internas por mora de períodos anteriores. • Se recaudaron fondos a través de eventos científicos. • Se defienden los derechos de los profesionales agremiados tanto en lo económico como en lo laboral. • Se da apertura a las instituciones particulares, enviando socias activas para llenar cargos vacantes en áreas de salud.

Fuente: Revista COFIA.

A partir del 2008 el número de socios empezó a decaer debido a la resolución del Tribunal Constitucional acerca de la inconstitucionalidad de la afiliación obligatoria a los colegios profesionales como requisito indispensable para el ejercicio de sus funciones. Esto ha generado preocupación entre los miembros del Directorio ya que las aportaciones de los socios son la principal fuente de ingresos para solventar los gastos corrientes.

Desde el 2007 hasta la actualidad se han obtenido logros económicos, académicos, sociales, gremiales, deportivos y legales, orientados al beneficio de los socios. La actual presidenta del continúa con la lucha por un sueldo digno para los colegiados y el desarrollo integral de los mismos ofreciendo

capacitaciones de temas de actualidad, defensa profesional e inserción laboral.

3.1.1.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA

El Colegio de Profesionales del Guayas es una entidad de derecho privado sin fines de lucro con la finalidad de promover la superación de sus miembros en el campo profesional, académico, económico y social.

3.1.1.3 SERVICIOS

Los principales servicios del gremio son la defensa profesional, capacitación y ayuda a la inserción laboral de los colegiados.

El servicio de defensa profesional incluye asesoría, análisis de casos, representación jurídica, y asistencia a asambleas ordinarias y extraordinarias. Los cursos, congresos, talleres y seminarios dictados por el colegio están alineados a las exigencias del Modelo de Atención Integral del Sistema Nacional de Salud. Los principales hospitales de Guayaquil envían al presidente del colegio sus requerimientos de personal, y este, a su vez, realiza una convocatoria a través de las redes sociales para que los socios puedan integrarse a las distintas unidades médicas.

3.1.1.4 CLIENTES

Al ser una asociación gremial de profesionales sus clientes son los licenciados de la rama profesional respectiva de la ciudad de Guayaquil. Sin embargo, dentro de la nómina de socios constan profesionales de diversos lugares del

país, que optan por afiliarse al colegio por los beneficios otorgados. Además, dentro de los usuarios de los cursos se encuentran auxiliares y asistentes que carecen de un título de educación superior.

3.1.1.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

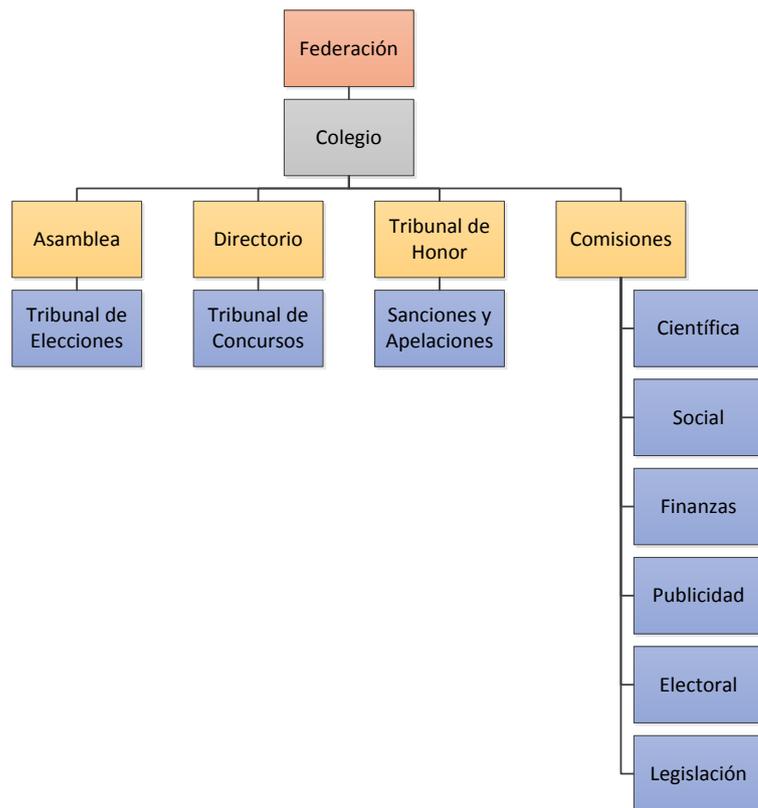


Figura 3.1 Estructura organizacional del Colegio de Profesionales del Guayas
Fuente: Revista COFIA.

La estructura organizacional del Colegio de Profesionales del Guayas es funcional, siendo el órgano rector la Federación Ecuatoriana de Profesionales.

La máxima autoridad de la institución es la Asamblea, la cual está conformada por socios fundadores, activos y honorarios con voz y voto; a los cuales les compete la elección del Tribunal de Elecciones.

El Directorio está integrado por el Presidente, Vicepresidente, Secretario, Prosecretario, Tesorero y 4 vocales principales con sus respectivos suplentes, con una duración de 2 años en sus funciones. La función del Tribunal de Concursos consiste en la calificación de méritos, oposición y apelación.

El Tribunal de Honor está integrado por miembros principales y suplentes elegidos mediante las elecciones junto con el Directorio provincial. Le compete al Tribunal conocer y juzgar la conducta del socio en el cumplimiento de la profesión; las sanciones y apelaciones se encuentran establecidas en el reglamento.

Las Comisiones son elegidas por el Directorio, dentro de las cuales constan las siguientes:

- Comisión Científica: Se encarga de la exposición y actualización científica de los afiliados con apertura para otros profesionales de la Salud.
- Comisión de Asunto Social: Se encarga de los agasajos y festejos de la confraternidad y unión de los afiliados en ocasiones conmemorativas.
- Comisión de Finanzas: Se encarga de regular a gestión económica.
- Comisión de Publicidad: Se encarga de la difusión de las actividades del colegio.
- Comisión Electoral: Se encarga de la planificación y organización de los diferentes procesos electorales que se presenten en cada período y de

entregarle al Tribunal Electoral el material para la ejecución de las elecciones.

- Comisión de Legislación: Se encarga de analizar las reformas a los reglamentos y estatutos, vela por la vigencia y respeto a la Ley del Ejercicio Profesional y el código de ética.

3.1.1.6 MARCO LEGAL

El Colegio de Profesionales del Guayas como organismo institucional mantiene sus elementos legales a favor de la Ley de Ejercicio Profesional, Ley de la Federación Ecuatoriana de Profesionales, Código de Ética, Ley de Concursos, estatutos y reglamentos internos.

3.1.1.7 ANÁLISIS FODA

Tabla 3.2 Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Servicios de alta calidad. • Infraestructura física adecuada. • Prestigio de la entidad. • Directivos comprometidos con el mejoramiento continuo de la institución. • Baja rotación de autoridades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de competencia bajo. • Servicios únicos en el mercado. • Amplio mercado para la venta de los servicios. • Convenios con universidades.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Poco personal administrativo. • Las funciones y responsabilidades del personal no están establecidas. • Tiene un control interno débil. • Carece del proceso de cobranzas. • Recursos económicos escasos. • Equipos de computación obsoletos. • Las actividades no se alinean a los objetivos estratégicos de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de leyes y reglamentos. • Nueva disposiciones gubernamentales. • Falta de nuevos afiliados.

Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

3.1.2 FASE II: PLAN DE AUDITORÍA

Fecha: 5 de enero de 2015.

Área a auditar: Todas las áreas del Colegio de Profesionales del Guayas.

Objetivo general: Expresar una opinión sobre el estado actual de la institución en cuanto a la eficacia, eficiencia y economía de sus operaciones detectando posibles deficiencias y proponiendo recomendaciones de mejora.

Objetivos específicos:

- Verificar si se han alcanzado los objetivos gremiales propuestos.
- Determinar el grado de cumplimiento de las funciones asignadas a las autoridades y empleados.
- Evaluar el control interno de la institución.
- Identificar los riesgos internos y externos de los procesos.
- Valorar los riesgos de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia e impacto.
- Identificar la causa raíz de los riesgos que requieren atención inmediata.
- Proponer plan de mejora a las causas identificadas.
- Realizar un diagnóstico del estado actual de los procesos de la institución para identificar las fortalezas y debilidades de los mismos, las fortalezas deberán ser mejoradas y las debilidades corregidas.

Alcance: Operaciones del Colegio de Profesionales del Guayas desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre de 2014

Personal a entrevistar:

- Presidente.
- Auditor.
- Encargado de Contabilidad.
- Encargado de Tesorería.
- Encargado de Secretaría.
- Encargado de Servicios Generales.

Idioma: Español.

Instrumentos de valuación:

- Cuestionario general. ([Anexo A.1](#))
- Cuestionarios específicos. ([Anexo A.2](#))
- Cuestionarios de control interno. ([Anexo A.3](#))
- Entrevistas.

Documentos aplicables:

- Acta de constitución.
- Estatutos.
- Actas de reunión del Directorio.
- Documentos internos.
- Documentos de soporte.

3.1.3 FASE III: ESTUDIO PRELIMINAR

La institución a ser auditada es una organización pequeña sin fines de lucro, sus operaciones se dan en torno a los servicios que se ofrecen a los afiliados como son capacitaciones, inserción laboral, defensa profesional, registro de afiliados y cobros de cuotas tanto de afiliación como de capacitación.

El área de tesorería es la que tiene más flujo de actividad, ya que es la encargada de los cobros de cuotas a afiliados y de cursos y también realiza los pagos a proveedores y empleados. Seguidamente, las capacitaciones también involucran procesos como planificación, selección de docente, presupuesto y ejecución, éstas se realizan en determinadas fechas al año y es una actividad esporádica dependiendo de los meses en que se han planificado.

Al ser una institución pequeña hay ciertas características predominantes de este tipo de organizaciones como: limitada segregación de funciones al contar con poco personal y centralización en la toma de decisiones por parte de los directivos sobre los aspectos relevantes del negocio.

Una empresa pequeña por lo general asigna limitados recursos al área contable en comparación con las empresas medianas o grandes ya que puede no ser óptimo contratar personal con habilidades especializadas en el área o de tiempo completo. Aunque es un deber de la dirección velar por el registro verás de los hechos económicos de la institución, muchas veces centran más sus esfuerzos en las ventas y elaboración de los servicios y productos que ofertan

El no contar con personal capacitado en el área contable puede causar que la elaboración de los registros sea informal e inadecuada y que los estados financieros sean incompletos e inexactos.

Además el control interno es débil, ya que los directivos intervienen en la mayoría de actividades y ellos se pueden saltar ciertos procedimientos y controles para cumplir con las actividades. Por cual es necesario realizar una evaluación de control interno a las áreas más críticas al momento de realizar la auditoría y dejar las actividades de los procesos claramente definidas.

3.1.4 FASE IV: PROGRAMA DE AUDITORÍA

Tabla 3.3 Programa de auditoría

PROGRAMA DE AUDITORÍA OPERACIONAL PARA EXPRESAR UNA OPINIÓN SOBRE LA EFICACIA, EFICIENCIA Y ECONOMÍA DE LAS OPERACIONES DEL COLEGIO DE PROFESIONALES DEL GUAYAS				
ACTIVIDADES	TIEMPO		INTRUMENTO	ELABORADO POR
	ESTIMADO	REAL		
1. Entrevistar al Director del Colegio de Profesionales del Guayas para obtener un conocimiento general de la organización.	2 días	2 días	Entrevista	Virginia De La Torre
2. Recopilar información escrita sobre: a) Antecedentes. b) Marco legal. c) Acta de constitución. d) Estatutos. e) Operaciones.	1 día	1 día	Inspección de documentos	Joyce Cassagne
3. Obtener información verbal de aspectos no documentados.	1 día	1 día	Indagación	Virginia De La Torre
4. Analizar los antecedentes, marco legal, acta de constitución y estatutos para establecer una misión y visión y	3 días	3 días	Análisis	Joyce Cassagne

objetivos institucionales actualizados.				
5. Verificar si la misión, visión y objetivos institucionales son conocidos y comprendidos por los todos miembros de la organización.	1 día	1 día	Entrevista	Virginia De La Torre
6. Analizar la información de la organización para establecer la estructura orgánica, delegación de autoridad y asignación de responsabilidades actual.	1 día	1 día	Análisis	Joyce Cassagne
7. Analizar la estructura orgánica para determinar si es adecuada para cumplir con los objetivos institucionales y permite planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones claves.	1 día	1 día	Análisis	Virginia De La Torre
8. Analizar la información de las operaciones para identificar los procesos claves de la organización.	2 días	2 días	Análisis	Joyce Cassagne
9. Determinar si la organización posee instrumentos de medición de resultados.	1 día	1 día	Investigación	Virginia De La Torre
10. Analizar los medios de financiamiento de las operaciones.	1 día	1 día	Análisis	Joyce Cassagne
11. Elaborar diagramas de flujos de los procesos actuales de la organización.	5 días	5 días	Bosquejo	Virginia De La Torre
12. Evaluar el sistema de control interno.	2 días	2 días	Evaluación	Joyce Cassagne
13. Identificar las áreas críticas en base a la evaluación del control interno.	1 día	1 día	Inspección	Virginia De La Torre
14. Elaborar la matriz de riesgos de las áreas críticas de la organización.	1 día	1 día	Bosquejo	Joyce Cassagne

15. Seleccionar el o las áreas hacia las cuales se orientarán los esfuerzos de auditoría para examinarlas en detalle.	1 día	1 día	Análisis	Virginia De La Torre
16. Recopilar información de las áreas críticas detectadas.	3 días	3 días	Entrevistas Cuestionarios Observación	Joyce Cassagne
17. Observar si existe segregación adecuada entre las funciones de custodia, registro, ejecución, autorización, control.	2 días	2 días	Observación	Virginia De La Torre
18. Verificar si existen políticas que regulen las operaciones.	1 día	1 día	Verificación	Joyce Cassagne
19. Determinar los criterios de medición a utilizarse.	1 día	1 día	Investigación	Virginia De La Torre
20. Identificar los hallazgos de auditoría operacional.	1 día	1 día	Análisis	Joyce Cassagne
21. Establecer la causa y efecto de los hallazgos.	3 días	3 días	Análisis	Virginia De La Torre
22. Elaborar el informe de auditoría.	1 día	1 día	Redacción	Joyce Cassagne
23. Comunicar las conclusiones y recomendaciones obtenidas a las autoridades de la institución	1 día	1 día	Exposición	Joyce Cassagne y Virginia De La Torre

Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

3.1.5 HALLAZGOS DE AUDITORÍA

Tabla 3.4 Hallazgos de auditoría

Hallazgo N° 1: Inadecuada segregación de funciones incompatibles	
Condición	La persona encargada de tesorería realiza el cobro, deposita el dinero, custodia el dinero, realiza pagos y hace la conciliación bancaria. Además es la encargada de realizar las cobranzas de los cursos y cuotas de afiliados.
Criterio	Buenas prácticas del control interno de las transacciones en efectivo señalan que ningún empleado debe manejar una transacción de principio a fin, se debe separar la custodia, manejo de efectivo y registros. Además, las conciliaciones bancarias deben ser preparadas por empleados que no se encarguen de emitir cheques, ni de la caja y se debe asignar a un empleado adecuado para revisar la conciliación.
Causa	Existe un número limitado de personal administrativo lo que provoca que una persona esté encargada de todas las funciones incompatibles.

Efecto	Debilidades en el control interno, posibilidad de error o fraude, irregularidades en los procesos y anomalías en el procesamiento de transacciones y estados financieros.
Conclusión	La inadecuada segregación de funciones puede causar situaciones de fraude o error, por lo tanto es importante que existan controles para evitar este tipo de eventos. Como es una entidad pequeña cuenta con limitado personal, pero se pueden desarrollar controles o la debida separación de funciones incompatibles entre el personal existente.
Recomendación	<p>Para evitar los efectos antes mencionados se deben aplicar los siguientes controles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Todos los pagos se realizaran mediante cheque o transferencia electrónica, a excepción de los montos menores que se realizaran con el fondo de caja chica. • El contador deberá verificar que los documentos de soporte coincidan con la descripción de la transacción y el monto de los pagos. • El presidente deberá aprobar todos los pagos mayores a través de la firma del cheque o la autorización de la transferencia. • Las conciliaciones bancarias deberán ser revisadas por el contador. • Los comprobantes de ingresos y egresos deben estar prenumerados. • Todo el efectivo recibido se deberá registrar inmediatamente y ser depositado máximo al día siguiente. • Alentar a los clientes a que soliciten los respectivos documentos de respaldos y que verifiquen el monto total de los registros sea correcto. • El contador/a deberá revisar minuciosamente los informes de ingresos y egresos que elabora el tesorero junto con los documentos de soporte correspondientes.
Hallazgo N° 2: No existen procedimientos y políticas documentadas	
Condición	La institución no cuenta con manuales que expliquen los procedimientos de los procesos y políticas con los cuales deben regirse los empleados para cumplir con sus actividades. Los procesos en la entidad existen pero no hay reglamentos ni procedimientos que los expliquen claramente. Además, los estatutos del colegio están desactualizados.
Criterio	Para que las actividades puedan realizarse de forma apropiada deben existir procedimientos y políticas definidos y documentados.
Causa	<ul style="list-style-type: none"> • Descuido por parte de los directivos. • Sistema de control interno deficiente. • Normas obsoletas. • Inexistencia de conocimiento de los requisitos.
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad de que se trabaje de forma correcta. • Control deficiente de los recursos y actividades. • Conflictos entre el personal de trabajo. • Ambiente de trabajo negativo.
Conclusión	La institución no cuenta con un manual de procedimientos y políticas documentado, lo que puede causar que el personal realice de forma incorrecta las tareas ya que no está explicado claramente en un documento las tareas que deben realizar para cumplir el proceso.

	Además es necesario tener documentado todos los procesos que se realiza en la institución porque el personal puede cambiar y si la persona encargada de la actividad deja su puesto de trabajo se necesita comunicar los procedimientos y mejor si se lo hace mediante un manual en el cual está estandarizado las tareas y las políticas que se deben cumplir.
Recomendación	Elaborar un manual de procedimientos y políticos en el cual se detalle las tareas que se realizan en cada uno de los procesos. El primer ejemplar de este manual fue elaborado por el equipo auditor y se lo entregará a la empresa, en este manual está detallado cada uno de los procesos con su diagrama de flujo de actividades y ficha de proceso correspondiente. Este manual se encuentra en el Anexo D .
Hallazgo N° 3: Ingresos y egresos registrados de forma atrasada	
Condición	Las transacciones de los ingresos y egresos se registran de manera mensual en el sistema contable que utiliza la institución, es decir en el mes presente contabiliza lo del mes anterior.
Criterio	Según el marco conceptual de las NIIF en las hipótesis fundamentales existe la Hipótesis de Acumulación (o Devengado) el cual expresa que <i>“los efectos de las transacciones y demás sucesos se reconocen cuando ocurren (y no cuando se recibe o paga dinero u otro equivalente al efectivo)”</i> .
Causa	El contador fue contratado bajo la modalidad de honorarios profesionales, solo va a la institución determinados días a la semana por lo cual realiza la contabilidad mensualmente, es decir en el mes presente contabiliza lo del mes anterior.
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> • La información está desactualizada para la toma de decisiones. • Los estados financieros mensuales no revelan la situación real de la empresa.
Conclusión	El registro tardío de los ingresos y gastos provocan que la compañía no cuente con información actualizada para la toma de decisiones.
Recomendación	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe contratar al contador/a por tiempo completo para que realice el reconocimiento de las transacciones en el tiempo adecuado y cumpliendo con las Normas Internacionales de Información Financiera. • La tesorera deberá pasar el resumen de ingresos y gastos diariamente para que se proceda a realizar el registro respectivo. • Se debe emitir diariamente el registro en el libro diario y estos deben coincidir con los movimientos del resumen de ingresos y egresos.
Hallazgo N° 4: No se realiza el presupuesto anual de ingresos y gastos	
Condición	La persona encargada no realiza la proyección anual de ingresos y gastos.
Criterio	En los estatutos del Colegio de Profesionales del Guayas especifica como una de las funciones del Tesorero lo siguiente: <i>“Elaborar el presupuesto anual de la Institución conjuntamente con el Presidente y someterlo a la aprobación del Directorio”</i> . Además como es un gremio
Causa	La tesorera designa sus responsabilidades a un encargado de tesorería, pero este tiene muchas funciones a su cargo por lo cual se le dificulta cumplir con esta función.
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> • Uso ineficiente o antieconómico de los recursos humanos, materiales y económicos. • Incurrir en gastos indebidos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Gastar más de lo que se proyecta ganar.
Conclusión	La institución no elabora el presupuesto de ingresos y gastos por lo que no tiene una planificación de los ingresos a obtener y de las obligaciones y compromisos que debe cumplir.
Recomendación	Delegar la función de elaborar el presupuesto de ingresos y gastos al contador/a de la entidad detallando los ingresos y egresos por mes.
Hallazgo N° 5: No se realizan arqueo de caja periódicos y cuadre de caja diario	
Condición	Las autoridades pertinentes no realizan arqueo de caja periódicos y cuadre de caja diario al encargado/a de tesorería.
Criterio	Buenas prácticas del control interno de las transacciones en efectivo recomiendan realizar arqueo de caja periódicos y cuadrar la caja diariamente para supervisar el dinero recaudado y verificar que se ha registrado todo el dinero recibido y entregado.
Causa	<ul style="list-style-type: none"> • Estas medidas de control no están detalladas en ningún manual. • Sistema de control interno escaso. • Inexistencia de supervisión por parte de las autoridades.
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> • No se verifica si el efectivo que está en caja coincide con el registro de los comprobantes de ingreso y egreso y cuánto dinero recauda diariamente la tesorería. • Situaciones de fraude o error.
Conclusión	La institución maneja un número considerable de transacciones de cobros y pagos, por lo tanto el movimiento de dinero en tesorería tiene un nivel considerable y no existe medidas de control adecuadas como arqueo de caja periódicos y cuadre diario de caja.
Recomendación	<ul style="list-style-type: none"> • Las autoridades pertinentes deben realizar arqueo de caja periódicos y sorpresivos para así verificar que los registros contables estén elaborados de manera correcta y supervisar que los valores monetarios físicos estén en cantidades exactas. • Designar a una persona encargada de realizar el cuadre diario de caja en el cual confirme la cantidad de dinero recibido y entregado y que todo eso este soportado en los comprobantes de ingresos y gastos.
Hallazgo N° 6: Proceso de cobranza inexistente	
Condición	No existe el proceso de cobranza, es decir no se realiza el seguimiento al cobro de las cuotas de los afiliados ni de las capacitaciones. Las socias solo cancelan las cuotas cuando quieren un servicio del gremio.
Criterio	Al ser una empresa que presta servicio debe existir un proceso que determine la cantidad de cartera vencida y realice el cobro de las mismas.
Causa	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso no está definido en un manual. • No existe un debido control por parte de los directivos. • Descuido por parte de las autoridades. • Recurso humano y financiero limitado. • Base de datos de afiliados desactualizada.
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> • Baja recuperación de cartera. • Falta de ingresos a la institución. • Pérdida de ingresos potenciales.
Conclusión	La organización no cuenta con un proceso de cobranza y no tiene un registro de cuantos son los afiliados que deben valores a la entidad, la falta de este proceso puede causar iliquidez a la institución ya que los

	ingresos principales de la institución son las cuotas de los afiliados y las capacitaciones.
Recomendación	<ul style="list-style-type: none"> Definir un proceso de cobranza para que se pueda recuperar la cartera vencida de los clientes. Actualizar la base de datos de los socios afiliados. Establecer a un responsable del proceso de cobranza.
Hallazgo N° 7: Funciones del personal no están definidas en un manual de funciones	
Condición	Las funciones y responsabilidades del personal no están correctamente distribuidas y no existe un manual de funciones del personal.
Criterio	Toda institución debe designar las funciones y responsabilidades de cada personal y dejarlas documentadas para que cada empleado conozca y ejecute sus actividades responsablemente.
Causa	<ul style="list-style-type: none"> Descuido por parte de la directiva. Falta de organización en la institución. No existen normas establecidas. Sistema de control débil. Estatutos de la institución desactualizados.
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> Existe desorganización en el momento de realizar el trabajo. Carencia de responsables en las tareas realizadas.
Conclusión	Las funciones del personal no están correctamente distribuidas y no están documentadas en un manual de funciones y responsabilidades, esto puede causar conflictos en el lugar de trabajo ya que el personal tiene desconocimiento de sus responsabilidades y existe de inseguridad de que las actividades se hayan realizados de la manera correcta.
Recomendación	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un manual con las funciones y responsabilidades del personal. Socializar el manual a los empleados para que tengan conocimiento de las funciones y responsabilidades asignadas.
Hallazgo N° 8: No existen cuentas por cobrar y provisiones de cuentas incobrables	
Condición	No se reconoce contablemente las cuentas por cobrar y tampoco tienen provisión de cuentas incobrables. El encargado de contabilidad expresa que como es una entidad sin fines de lucro no es adecuado establecer el alto monto de cuentas por cobrar a los afiliados y participantes de cursos.
Criterio	Al tener cuentas pendientes de cobro es necesario que esta información se refleje en los estados financieros de la entidad.
Causa	<ul style="list-style-type: none"> Falta de conocimiento de las Normas Internacionales de Información Financiera y del Marco Teórico Aplicable. Negligencia y descuido de la persona encargada del registro.
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> La información revelada en los estados financieros no sea confiable y veras. Incumplimiento de normas contables y administrativas.
Conclusión	Si existen cuentas por cobrar a los clientes, estas deben de reconocerse en los estados financieros de la institución, ya que representan la proporción del dinero que aún falta por cobrar y que son un ingreso potencia para la entidad. Al no revelarse esta información en los estados financieros se puede entender que la

	empresa no cuenta con clientes morosos y tomar decisiones incorrectas.
Recomendación	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe evaluar la cantidad de clientes morosos y de cuánto asciende el monto por cobrar. • Realizar los ajustes pertinentes para reconocer las cuentas por cobrar en los registros pertinentes. • Calcular el monto de provisión de cuentas incobrables. • Capacitar a al contador/a respecto a las Normas Internacionales de Contabilidad Financiera.
Hallazgo N° 9: El personal no conoce la misión, visión y objetivos institucionales	
Condición	El personal tiende desconocimiento de la misión, visión y objetivos del Colegio de Profesionales del Guayas.
Criterio	Es importante que el personal conozca la misión, visión y objetivos de la institución para que contribuyan a cumplir el plan estratégico que se ha planteado para la misma. El personal debe saber la razón de ser de la empresa, como se proyecta en el futuro y los propósitos que desea lograr para que tengan claro cómo se deben desempeñar dentro de ella.
Causa	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de socialización de la misión, visión y objetivos por parte de las autoridades. • Descuido por parte de las autoridades. • Falta de comunicación entre los directivos y los empleados.
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad de que se trabaje de forma correcta • No lograr los objetivos institucionales.
Conclusión	El desconocimiento de la misión, visión y objetivos profesionales por parte de los empleados ocasiona que no todos marchen en la misma dirección para conseguir los objetivos estratégicos propuestos. La cultura organizacional es algo que debe definir la dirección y socializar con los empleados para que conozcan cómo deben actuar dentro de la institución y las normas de conductas que deben seguir.
Recomendación	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar la misión, visión y objetivos institucionales con el personal de la institución. • Explicarle cual es la estrategia que ha adoptado el colegio y lo que representan los clientes para la institución.
Hallazgo N° 10: Pago de sueldos y seguro social atrasado	
Condición	EL pago al personal y al seguro social no se realiza en las fechas establecidas.
Criterio	Según el Código de Trabajo en el Art. 83 indica lo siguiente: <i>“Plazo para pagos.- El plazo para el pago de salarios no podrá ser mayor de una semana, y el pago de sueldos, no mayor de un mes.”</i> Según el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social indica lo siguiente: <i>“Para el cálculo del aporte de los trabajadores con relación de dependencia, se entiende como materia gravada a todo ingreso regular y susceptible de apreciación pecuniaria percibido por el trabajador, que en ningún caso será inferior a la establecida por el IESS. El pago se realiza dentro de los 15 días posteriores al mes que corresponda.”</i>
Causa	<ul style="list-style-type: none"> • Negligencia y descuido por parte de las personas que realizan el pago. • Falta de ingresos para realizar las respectivas cancelaciones.
Efecto	<ul style="list-style-type: none"> • Desmotivación del personal.

	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos entre el personal y la dirección por falta de pago.
Conclusión	Los pagos de sueldos y seguro atrasados pueden provocar desmotivación en el personal y conflictos entre ellos y la dirección, por lo que es importante que la empresa provisione estos pagos con tiempo y se den en la fecha establecida en la normativa respectiva.
Recomendación	<ul style="list-style-type: none"> • Provisionar el pago de sueldos y seguros, es decir que el encargado de realizar el rol de pago debe tener en cuenta los días que faltan para ejecutar el pago de sueldos y enviar al encargado de tesorería la nómina con el respectivo monto a cancelar con días de antelación. • Establecer que el pago de sueldos y seguro sean uno de los principales desembolsos a realizar por la institución.

Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

3.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

3.2.1 MISIÓN PROPUESTA

Somos una organización sin fines de lucro que vela por el desarrollo profesional ético de los profesionales de la provincia del Guayas ofreciéndoles servicios como defensa profesional, capacitación, mejores condiciones económicas y laborales para avalar profesionalmente el cuidado del ser humano.

3.2.2 VISIÓN PROPUESTA

Ser reconocidos por los profesionales de la provincia del Guayas como el único gremio que vela por sus derechos y desarrollo profesional integral.

3.2.3 FILOSOFÍA PROPUESTA

3.2.3.1 VALORES PROPUESTOS

Las funciones principales del gremio son: velar por el cumplimiento de los derechos de los profesionales y vigilar que estén preparados para cumplir con sus obligaciones. Por lo tanto, esta institución tiene como valores la

responsabilidad para cumplir con todos los objetivos propuestos, perseverancia para luchar por mejores condiciones laborales y económicas para nuestros miembros, innovación y calidad para ofrecer servicios que cumplan con los requerimientos de los colegiados y pasión por el servicio para servir de mejor manera al desarrollo integral de los mismos.

3.2.3.2 COMPROMISOS PROPUESTOS

Consideramos a los colegiados como la parte fundamental de nuestra organización por lo tanto nos comprometemos a brindarles servicios de calidad y a defender sus derechos.

3.2.3.3 CREDO PROPUESTO

El Colegio de Profesionales del Guayas defiende el derecho de la salud con calidad, para eso estamos convencidos que con profesionales bien capacitados serán más las personas beneficiadas, por lo cual contamos con el personal idóneo para impartir nuevos conocimientos a nuestros colegiados y actualizarlos en este ramo.

3.2.4 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS PROPUESTOS

Tabla 3.5 Objetivos y estrategias propuestos

Objetivos	Estrategias
Incrementar los ingresos por conceptos de afiliación y capacitación.	Brindar un buen servicio a los afiliados para que ellos inciten a otros profesionales a unirse al gremio y a inscribirse en los eventos que ofrece la institución.
Invertir las utilidades obtenidas en obras o actividades para mejorar el desarrollo profesional de los miembros.	Celebrar los días conmemorativos para los profesionales y ofrecer ayuda social cuando uno de los colegiados lo requiera. Planificar casas abiertas en las cuales se expongan los temas de actualidad y campañas de salud del Ministerio de Salud Pública. Estas temáticas serán alineadas al Modelo de Atención Integral del Sistema Nacional de Salud.

Optimizar los recursos de la institución en la ejecución de sus actividades.	Incentivar el ahorro de papel y materiales de oficina en las actividades diarias de la institución.
Recuperar la cartera vencida por cuotas de afiliación y capacitación.	Implementar un proceso de cobranzas que permita recuperar el dinero adeudado por parte de los afiliados.
Aumentar la satisfacción de los clientes.	Realizar actividades de capacitación para que los colegiados tengan una actualización constante en sus conocimientos. Además estos tipos de capacitación tendrán un certificado avalado por el Ministerio de Salud Pública y universidades de la ciudad.
Retener a los clientes brindándoles servicios de calidad y cumpliendo con sus requerimientos.	Servir como centro de información y consulta sobre aspectos profesionales y laborales actualizados. Atender cualquier requerimiento de los colegiados a través de correo electrónico, redes sociales o entrevista con la persona que conozca sobre el tema en cuestión.
Buscar nuevos clientes e incentivar la afiliación al gremio.	Organizar talleres para estudiantes en coordinación con las universidades a un costo asequible. Promover y auspiciar certámenes, congresos, seminarios, jornadas nacionales e internacionales estimulando la participación de sus miembros.
Establecer un proceso de cobranza que permita recuperar recursos vencidos de manera ágil y oportuna.	Realizar un informe de los clientes morosos, se considerará a un afiliado moroso a partir de 6 meses de atrasos en la cancelación de cuota de afiliación. Realizar avisos de pagos a los afiliados morosos y preguntar el motivo del atraso. Documentar el proceso de cobranza mediante un diagrama de flujo y la descripción de cada una de las actividades que lo conforman.
Innovar y desarrollar nuevos servicios que capten la atención de los afiliados.	Los integrantes de la comisión científica deberán analizar y crear nuevas formas de captar clientes dependiendo de las necesidades que expresan los afiliados.
Defender a los afiliados en problemas legales de índole profesional de forma eficaz.	Brindar ayuda legal eficaz y oportuna cuando el afiliado tenga un problema de índole profesional. El Colegio llevará el caso a la Defensoría del Pueblo, institución encargada de velar por los derechos de los ciudadanos y hará un seguimiento personalizado de cada instancia del caso dando protección al colegiado.
Planificar capacitaciones con temas de actualidad para los profesionales de gremio.	Los cursos, seminarios o taller deben ser de temas que interesen a los profesionales. Se debe indagar acerca de los temas de interés de los colegiados, investigar las nuevas prácticas sanitarias del ramo y averiguar sobre las nuevas disposiciones del Ministerio de Salud Pública.
Seleccionar al personal mediante métodos que evalúen habilidades técnicas, conceptuales y sociales.	Cuando se requiera contratar a un nuevo empleado en la selección se aplicarán entrevistas y también evaluaciones de conocimientos respecto al cargo que va a desempeñar, de habilidades técnicas y sociales.
Capacitar al personal con respecto al conocimiento del negocio.	Entregar folletos a los empleados en el cual se explique la misión, visión y objetivos del gremio. Realizar reuniones mensuales para comunicar a los empleados las actividades que se van a llevar a cabo en el mes

	y así puedan informar a cualquier afiliado que quiera conocer acerca de dichas actividades.
Aumentar la satisfacción del personal proporcionando un ambiente laboral adecuado para su desempeño.	Realizar actividades de integración entre el personal de la institución para fomentar lazos de unión y trabajo en equipo.
Realizar mantenimiento y actualización de los equipos y sistemas de la institución.	Contratar a un profesional en informática que de mantenimiento mensualmente a los sistemas y equipos que utiliza la institución. Adquirir equipos de computación actualizados para reemplazar a los obsoletos.

Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

3.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

3.3.1 MAPA DE PROCESOS

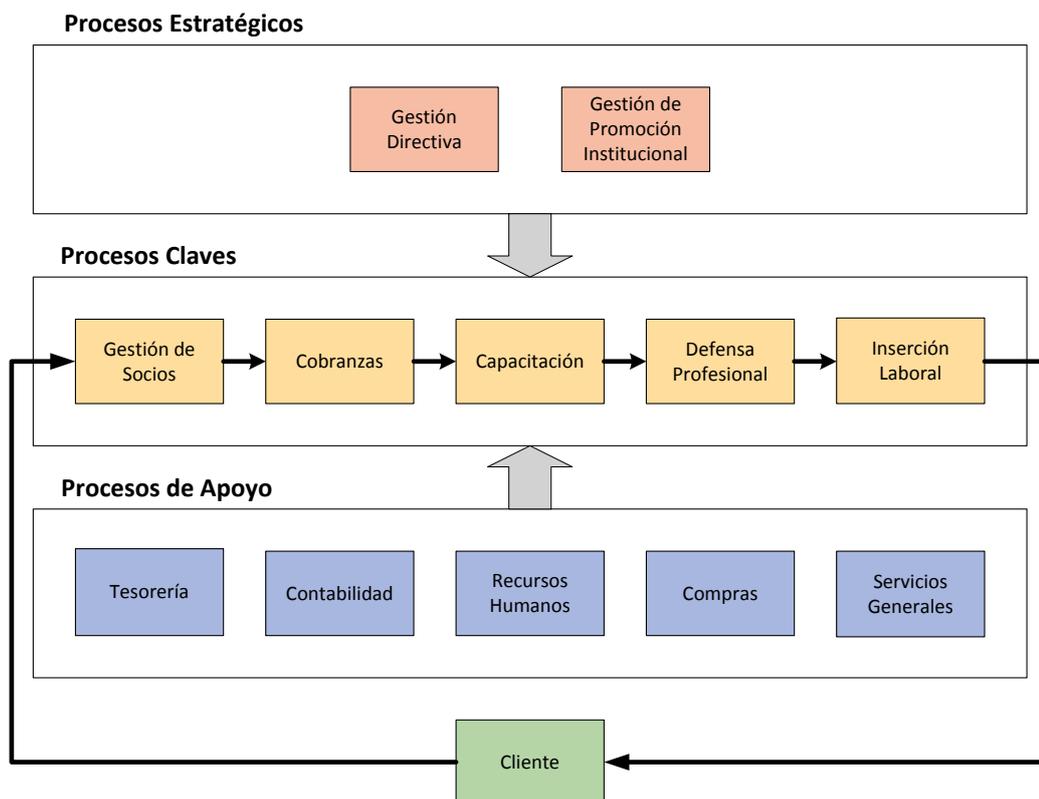


Figura 3.2 Mapa de procesos del Colegio de Profesionales del Guayas
Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

3.3.2 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y SUBPROCESOS

Tabla 3.6 Identificación de procesos y subprocesos

	Procesos	Subprocesos
Procesos Estratégicos	Gestión Directiva	Gestión Directiva
	Gestión de Promoción Institucional	Gestión de Promoción Institucional
Procesos Claves	Gestión de Socios	Inscripción de Socios
		Actualización de Socios
		Eliminación de Socios
	Cobranzas	Cobranzas
	Capacitación	Planificación
		Selección del Docente
		Presupuesto
Defensa Profesional	Defensa Profesional	
Inserción Laboral	Inserción Laboral	
Procesos de Apoyo	Tesorería	Cobros
		Pagos
		Conciliación Bancaria
	Contabilidad	Contabilidad
	Recursos Humanos	Nómina
	Compras	Compra Menor
		Compra Mayor
	Servicios Generales	Servicios Administrativos
Servicios Bancarios		

Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

3.3.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS

La identificación de los procesos críticos del colegio se realizó mediante una matriz de priorización, en la cual se mide el grado de incidencia de los procesos al momento de alcanzar los objetivos estratégicos de la institución. Este proceso se llevó a cabo conjuntamente con los miembros del directorio de la institución.

La siguiente tabla muestra la escala que se utilizó para evaluar el nivel de incidencia de los procesos en los objetivos estratégicos:

Tabla 3.7 Escala del nivel de incidencia de los procesos

Nivel de incidencia	Calificación
Muy alta	5
Alta	4

Mediana	3
Baja	2
Ninguna	1

Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

En el [Anexo B](#) se presenta la matriz de priorización cuyo resultado nos permite identificar a estos 4 procesos como críticos:

- Planificación.
- Capacitación.
- Defensa profesional.
- Inserción laboral.

Estos procesos están relacionados directamente con la actividad económica de la organización, es decir, son necesarios para la realización de sus servicios por lo que habrá que prestarles mayor atención al momento de implementar las mejoras propuestas a continuación.

3.3.4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTA DE MEJORA DE LOS PROCESOS CRÍTICOS

Una vez identificados los procesos claves, estratégicos y de apoyo de la institución y representarlos gráficamente mediante el mapa de proceso, se procedió a realizar la matriz de priorización para identificar cuáles son los procesos más significativos de la entidad y proporcionarle mayor atención al momento de realizar las propuestas de mejora.

La metodología consiste en levantar información de cada uno de los procesos, entrevistando al personal involucrado directamente en la ejecución de cada uno de ellos. Al momento de investigar se recopilará información de las actividades, documentos, controles, registros y tiempos para bosquejar el

diagrama de flujo de la situación actual del proceso. Luego de esto se realizará un estudio de las actividades que intervienen en el proceso a través del análisis de valor agregado, con este análisis podremos evaluar que actividades generan valor agregado para el cliente, para la empresa y cuáles de ellas son sin valor agregado. De acuerdo al resultado que genere el análisis, se decidirá implementar mejoras al proceso a través del aumento de actividades de control o eliminación de aquellas actividades que no generan valor agregado alguno. Cuando ya se tengan definidas las nuevas actividades se bosquejará el diagrama de flujo de la situación mejorada del proceso y se realizará nuevamente el análisis de valor agregado para contrastar la situación actual con la mejorada.

Cabe recalcar que las propuestas de mejoras se centralizaran en los procesos críticos de la institución presentados en la siguiente sección, pero si un proceso estratégico o de apoyo necesita mejoras también se las diseñará y serán presentadas en el [Anexo C](#) como parte del trabajo.

Evaluando la situación actual de la institución se determinó la ausencia de procesos que deberían existir por el tipo de actividad económica a la que se dedican, pero que no están siendo llevados a cabo. Para estos procesos se realizará un bosquejo del diagrama de flujo propuesto con el respectivo análisis de valor agregado los cuales se encuentran dentro del [Anexo C.4](#) y [Anexo C.9](#).

3.3.4.1 ANÁLISIS DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN

3.3.4.1.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN

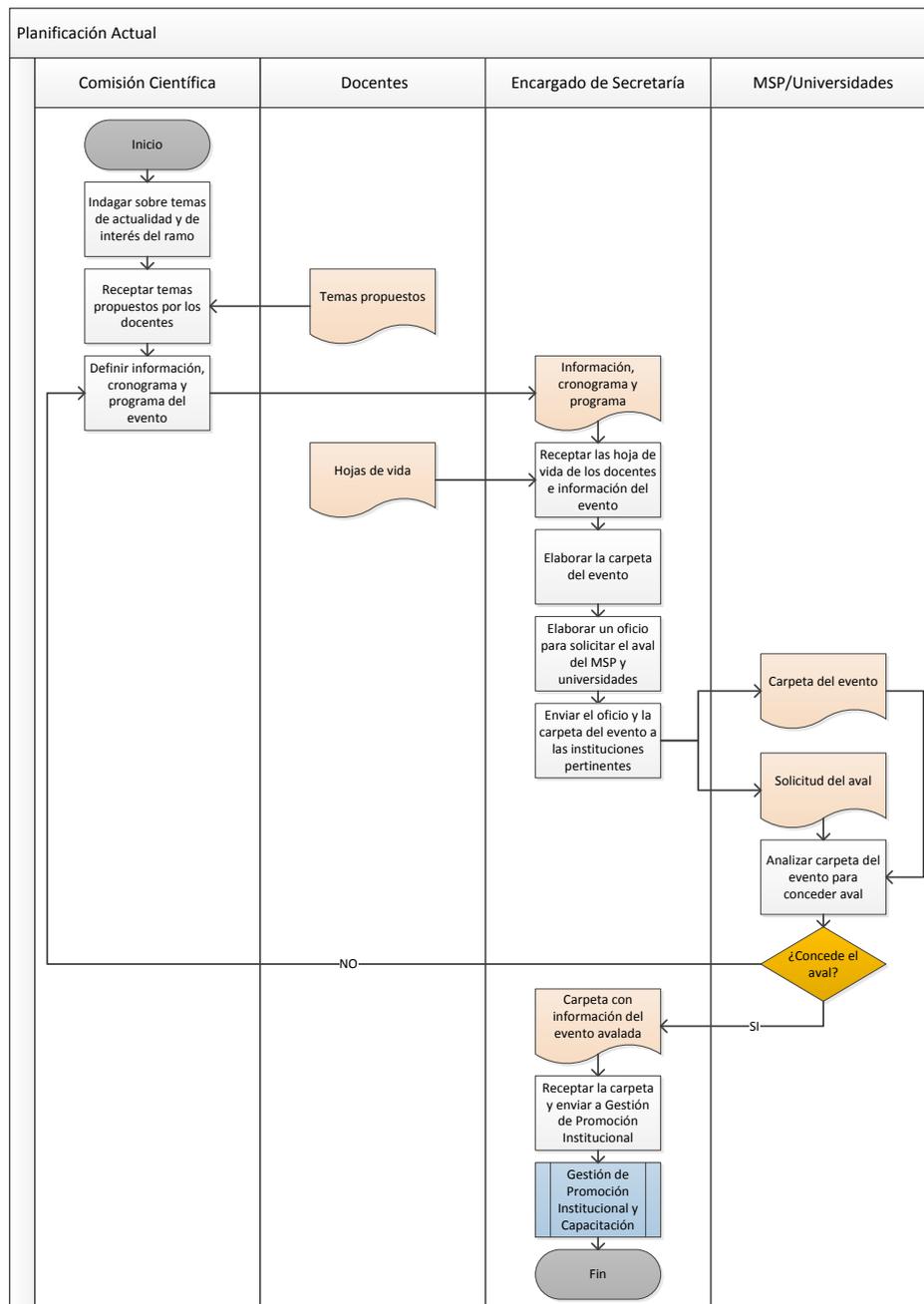


Figura 3.3 Diagrama de flujo de la situación actual del subproceso de planificación
Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

3.3.4.1.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN

Tabla 3.8 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de planificación

Análisis de Valor Agregado									
Proceso:		Capacitación.							
Subproceso:		Planificación Actual.							
N°	VA		SVA					Actividad	Tiempo en minutos
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1	X							Indagar sobre temas de actualidad y de interés del ramo.	120
2	X							Receptar temas propuestos por los docentes.	10
3		X						Definir información, cronograma y programa del evento.	180
4			X					Receptar las hojas de vida de los docentes e información del evento.	30
5		X						Elaborar la carpeta del evento.	180
6			X					Elaborar un oficio para solicitar el aval del MSP y universidades.	30
7					X			Enviar el oficio y la carpeta del evento a las instituciones pertinentes.	180
8		X						Analizar carpeta del evento para conceder aval.	120
9					X			Receptar la carpeta y enviar a gestión de promoción institucional.	30
Tiempos Totales									880

Composición de actividades		Método actual		
		N°	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado al Cliente	2	130	15%
VAE	Valor Agregado a la Empresa	3	480	55%
P	Preparación	2	60	7%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	2	210	24%
I	Inspección	0	0	0%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Tiempos Totales	9	880	100%
VA	Valor Agregado	5	610	69%
SVA	Sin Valor Agregado	4	270	31%

Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

3.3.4.1.3 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN

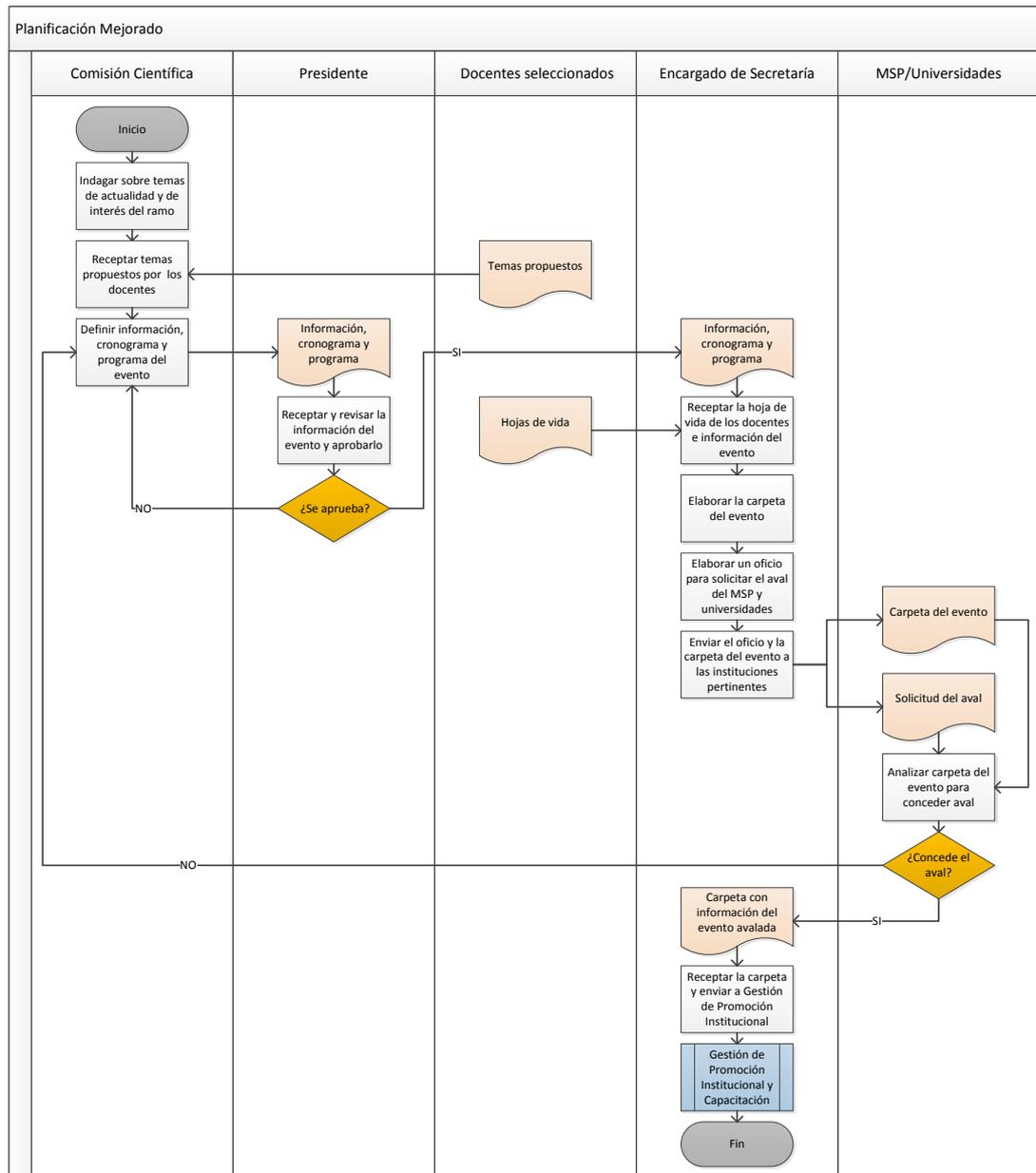


Figura 3.4 Diagrama de flujo de la situación mejorada del subproceso de planificación
Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

3.3.4.1.4 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN

Tabla 3.9 Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso de planificación

Análisis de Valor Agregado									
Proceso:		Capacitación.							
Subproceso:		Planificación Mejorado.							
N°	VA		SVA					Actividad	Tiempo en minutos
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1	X							Indagar sobre temas de actualidad y de interés del ramo.	120
2	X							Receptar temas propuestos por los docentes.	10
3		X						Definir información, cronograma y programa del evento.	150
4		X						Revisar la información del evento y aprobarlo.	60
5			X					Receptar las hojas de vida de los docentes e información del evento.	20
6		X						Elaborar la carpeta del evento.	150
7			X					Elaborar un oficio para solicitar el aval del MSP y universidades.	20
8					X			Enviar el oficio y la carpeta del evento a las instituciones pertinentes.	120
9		X						Analizar carpeta del evento para conceder aval.	90
10					X			Receptar la carpeta y enviar a Gestión de Promoción Institucional.	15
Tiempos Totales									755

Composición de actividades		Método actual		
		N°	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado al Cliente	2	130	17%
VAE	Valor Agregado a la Empresa	4	450	60%
P	Preparación	2	40	5%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	2	135	18%
I	Inspección	0	0	0%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Tiempos Totales	10	755	100%
VA	Valor Agregado	6	580	77%
SVA	Sin Valor Agregado	4	175	23%

Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

3.3.4.1.5 GRÁFICO COMPARATIVO DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO DE PLANIFICACIÓN

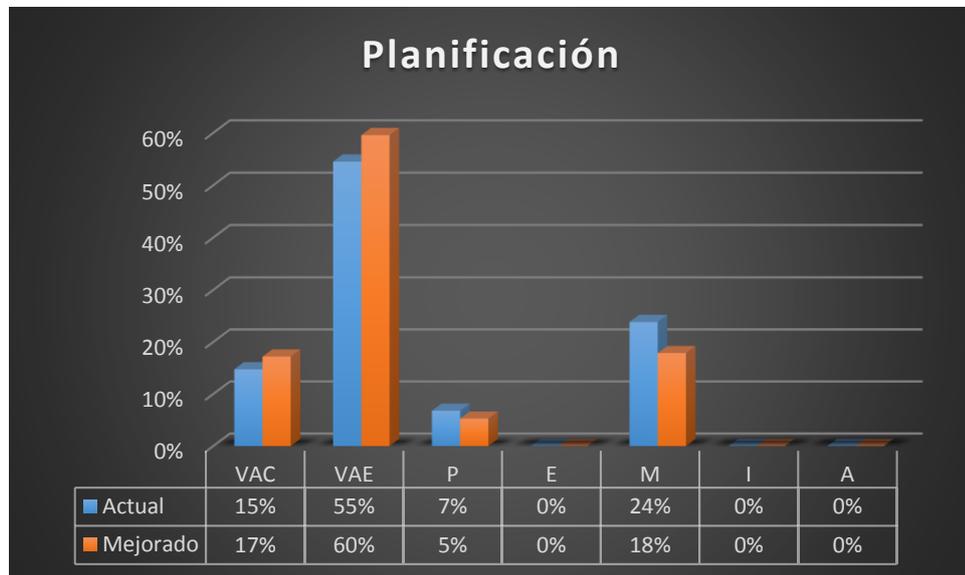


Figura 3.5 Gráfico comparativo del valor agregado del subproceso de planificación
Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.



Figura 3.6 Representación del valor agregado del subproceso de planificación actual
Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.



Figura 3.7 Representación del valor agregado del subproceso de planificación mejorada
Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

En la propuesta de mejora del subproceso de planificación se ha establecido una actividad de control que consiste en:

- **Receptar y revisar la información del evento y aprobarlo:** Una vez que los integrantes de la comisión científica definan la información, cronograma y programa del evento, ésta será enviada al presidente del colegio para su respectivo análisis y aprobación, si este no está de acuerdo con el contenido hará las recomendaciones respectivas y lo enviará nuevamente a los integrantes de la comisión científica para su modificación, si él aprueba el contenido se enviará a secretaría para seguir con el proceso.

El objetivo de esta actividad es que la información emitida sea correcta y no sufra modificaciones repentinas.

3.3.4.1.6 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE CAPACITACIÓN

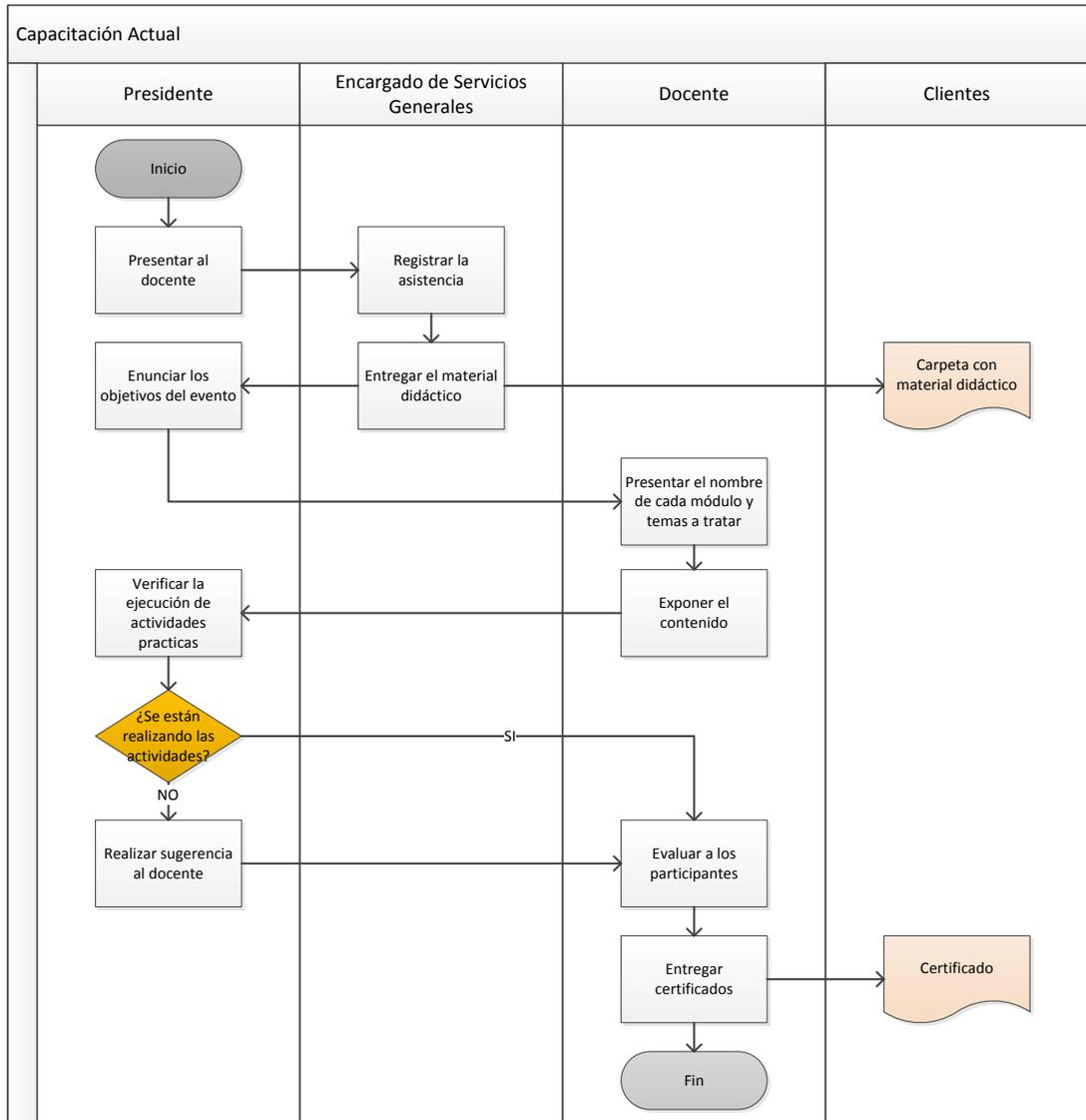


Figura 3.8 Diagrama de flujo de la situación actual del subproceso de capacitación
Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

3.3.4.1.7 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SUBPROCESO DE CAPACITACIÓN

Tabla 3.10 Análisis de valor agregado de la situación actual del subproceso de capacitación

Análisis de Valor Agregado	
Proceso:	Capacitación.
Subproceso:	Capacitación Actual.

N°	VA		SVA					Actividad	Tiempo en minutos
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1			X					Presentar al docente.	160
2							X	Registrar la asistencia.	240
3	X							Entregar el material didáctico.	120
4			X					Enunciar los objetivos del evento.	60
5			X					Presentar el nombre de cada módulo y temas a tratar.	120
6	X							Exponer el contenido.	7200
7		X						Verificar la ejecución de actividades prácticas.	480
8	X							Realizar sugerencia al docente acerca de utilizar actividades prácticas.	80
9		X						Evaluar a los participantes.	240
10	X							Entregar certificado.	60
Tiempos Totales									8760

Composición de actividades		Método actual		
		N°	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado al Cliente	4	7.460	85%
VAE	Valor Agregado a la Empresa	2	720	8%
P	Preparación	3	340	4%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	0	0	0%
I	Inspección	1	240	3%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Tiempos Totales	10	8760	100%
VA	Valor Agregado	6	8180	93%
SVA	Sin Valor Agregado	4	580	7%

Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

3.3.4.1.8 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO DE CAPACITACIÓN

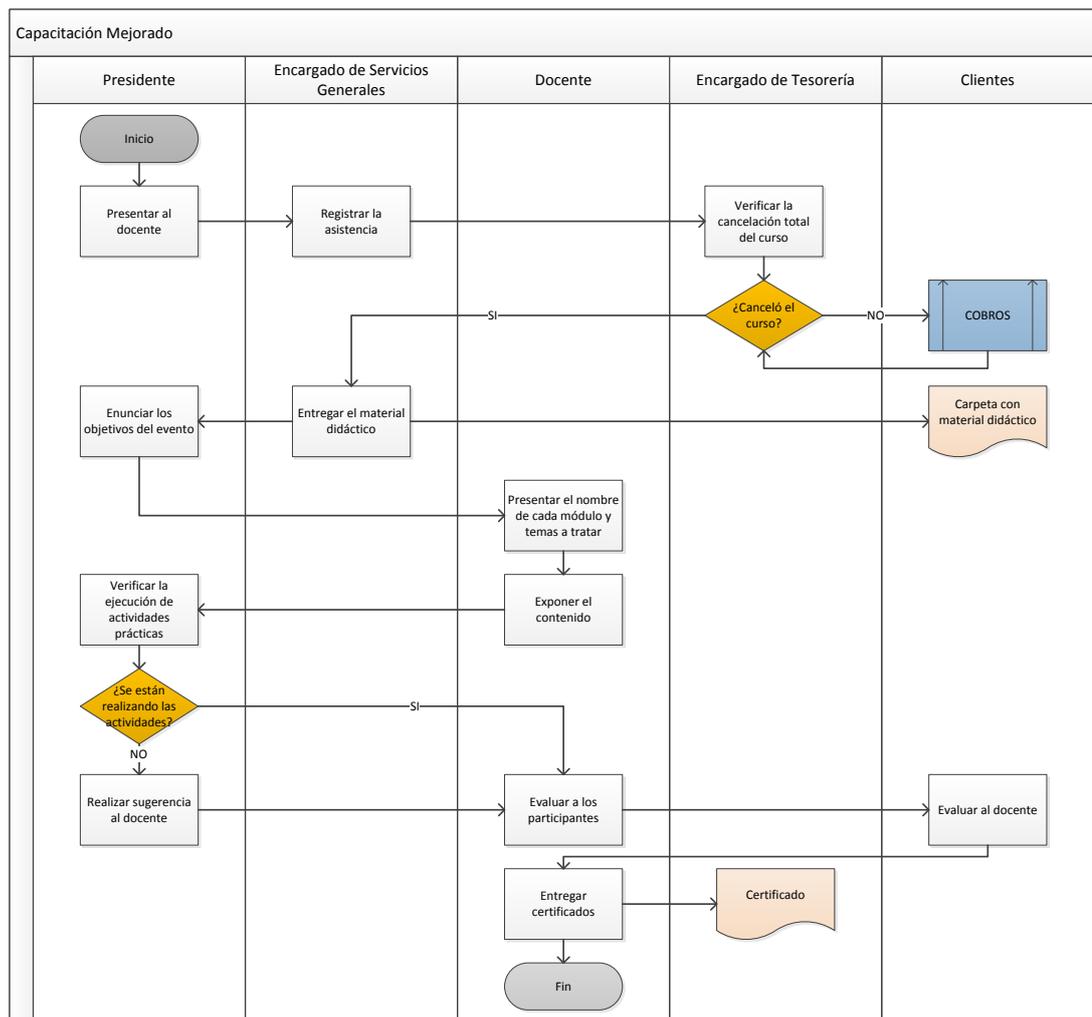


Figura 3.9 Diagrama de flujo de la situación mejorada del subproceso de capacitación
Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

3.3.4.1.9 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL SUBPROCESO DE CAPACITACIÓN

Tabla 3.11 Análisis de valor agregado de la situación mejorada del subproceso de capacitación

Análisis de Valor Agregado									
Proceso:		Capacitación.							
Subproceso:		Capacitación Mejorada.							
N°	VA		SVA					Actividad	Tiempo en minutos
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1			X					Presentar al docente.	80
2						X		Registrar la asistencia.	120
3		X						Verificar la cancelación total del curso.	120
4	X							Entregar el material didáctico.	80
5			X					Enunciar los objetivos del evento.	30
6			X					Presentar el nombre de cada módulo y temas a tratar.	60
7	X							Exponer el contenido.	7200
8		X						Verificar la ejecución de actividades prácticas.	240
9	X							Realizar sugerencia al docente acerca de utilizar actividades prácticas.	40
10		X						Evaluar a los participantes.	240
11		X						Evaluar a los docentes.	120
12	X							Entregar certificado.	45
Tiempos Totales									8375

Composición de actividades		Método actual		
		N°	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado al Cliente	4	7365	88%
VAE	Valor Agregado a la Empresa	4	720	9%
P	Preparación	3	170	2%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	0	0	0%
I	Inspección	1	120	1%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Tiempos Totales	12	8375	100%
VA	Valor Agregado	8	8085	97%
SVA	Sin Valor Agregado	4	290	3%

Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

3.3.4.1.10 GRÁFICO COMPARATIVO DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL SUBPROCESO DE CAPACITACIÓN

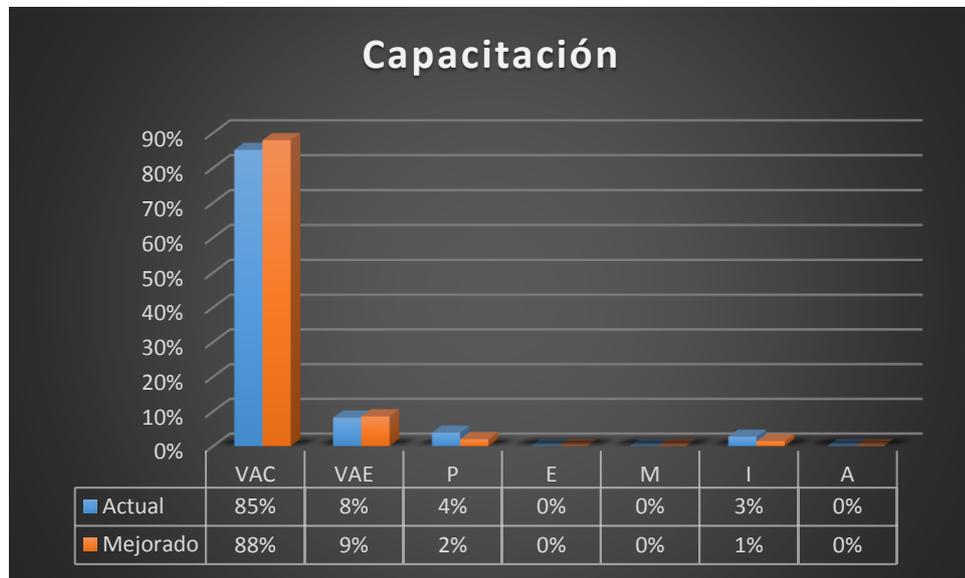


Figura 3.10 Gráfico comparativo del valor agregado del subproceso de capacitación
Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

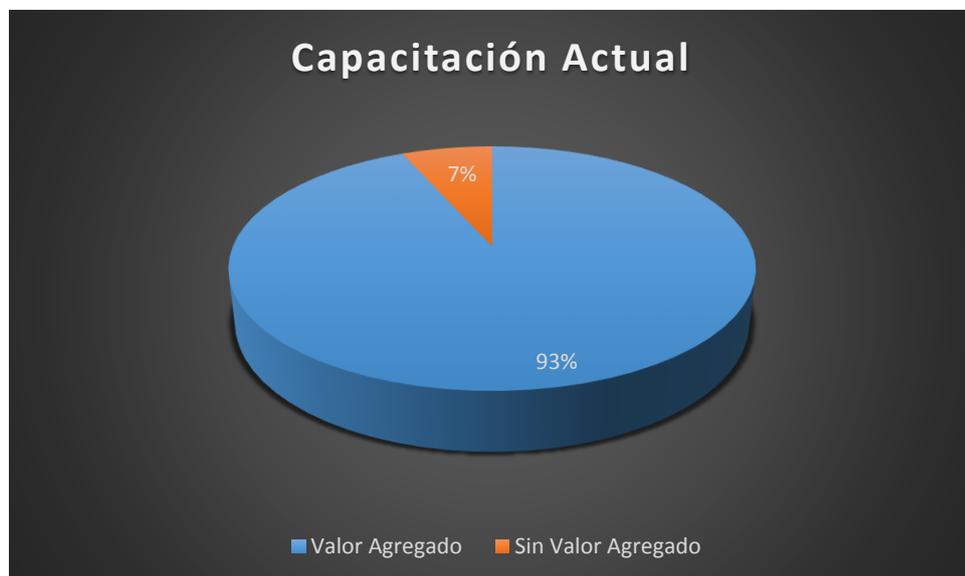


Figura 3.11 Representación del valor agregado del subproceso de capacitación actual
Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.



Figura 3.12 Representación del valor agregado del subproceso de capacitación mejorado
Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

En la propuesta de mejora del subproceso de capacitación se han establecido dos actividades de control que consiste en:

- Verificar la cancelación total del curso: Se procede a revisar si el cliente ha cancelado la totalidad del curso ya que las políticas de cobro definen que los cursos deberán pagarse el 50% al momento de la inscripción y el otro 50% previo al inicio del evento.
- Evaluar al docente: Se implementa esta actividad para conocer que opinan los clientes sobre el docente que ha expuesto el contenido del tema y así la empresa tendrá una referencia de la calidad de su trabajo.

El objetivo de estas actividades de control es incentivar el pago del curso por parte de los clientes y tener un registro de la opinión del cliente acerca del docente para en futuros cursos poder realizar una evaluación más crítica.

3.3.4.2 ANÁLISIS DEL PROCESO DE DEFENSA PROFESIONAL

3.3.4.2.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE DEFENSA PROFESIONAL

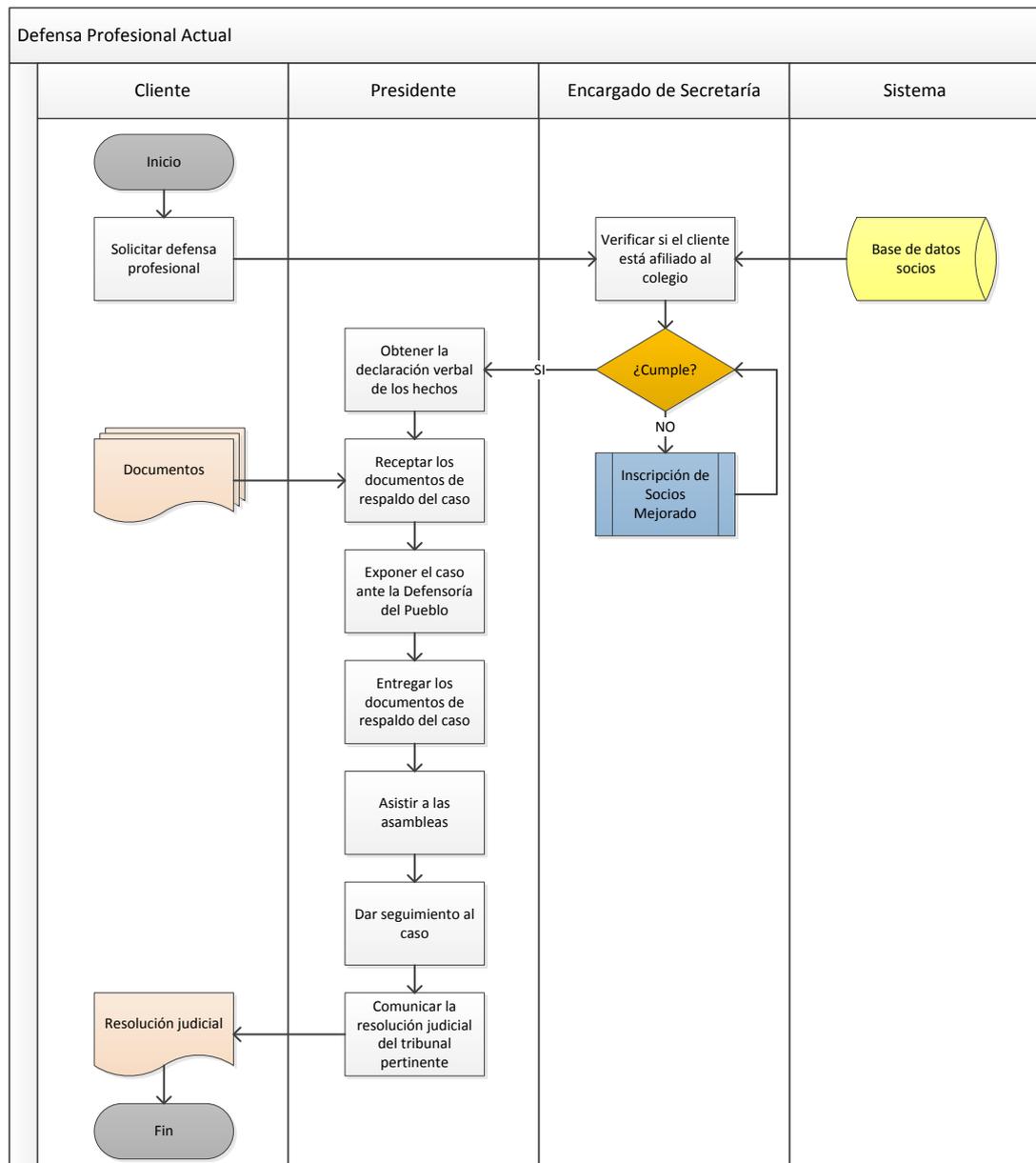


Figura 3.13 Diagrama de flujo de la situación actual del proceso de defensa profesional
Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

3.3.4.2.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE DEFENSA PROFESIONAL

Tabla 3.12 Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de defensa profesional

Análisis de Valor Agregado	
Proceso:	Defensa Profesional.
Subproceso:	Defensa Profesional Actual.

N°	VA		SVA					Actividad	Tiempo en minutos
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1			X					Solicitar defensa profesional.	10
2		X						Verificar si el cliente está afiliado al colegio.	30
3			X					Obtener la declaración verbal de los hechos.	120
4			X					Receptar los documentos de respaldo del caso.	30
5	X							Exponer el caso ante la Defensoría del Pueblo para su correcto direccionamiento.	60
6			X					Entregar los documentos de respaldo del caso.	20
7	X							Asistir a las asambleas.	60
8				X				Dar seguimiento al caso.	120
9	X							Comunicar la resolución judicial del tribunal pertinente.	60
Tiempos Totales									510

Composición de actividades		Método actual		
		N°	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado al Cliente	3	180	35%
VAE	Valor Agregado a la Empresa	1	30	6%
P	Preparación	4	180	35%
E	Espera	1	120	24%
M	Movimiento	0	0	0%
I	Inspección	0	0	0%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Tiempos Totales	9	510	100%
VA	Valor Agregado	4	210	41%
SVA	Sin Valor Agregado	5	300	59%

Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

3.3.4.2.3 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE DEFENSA PROFESIONAL

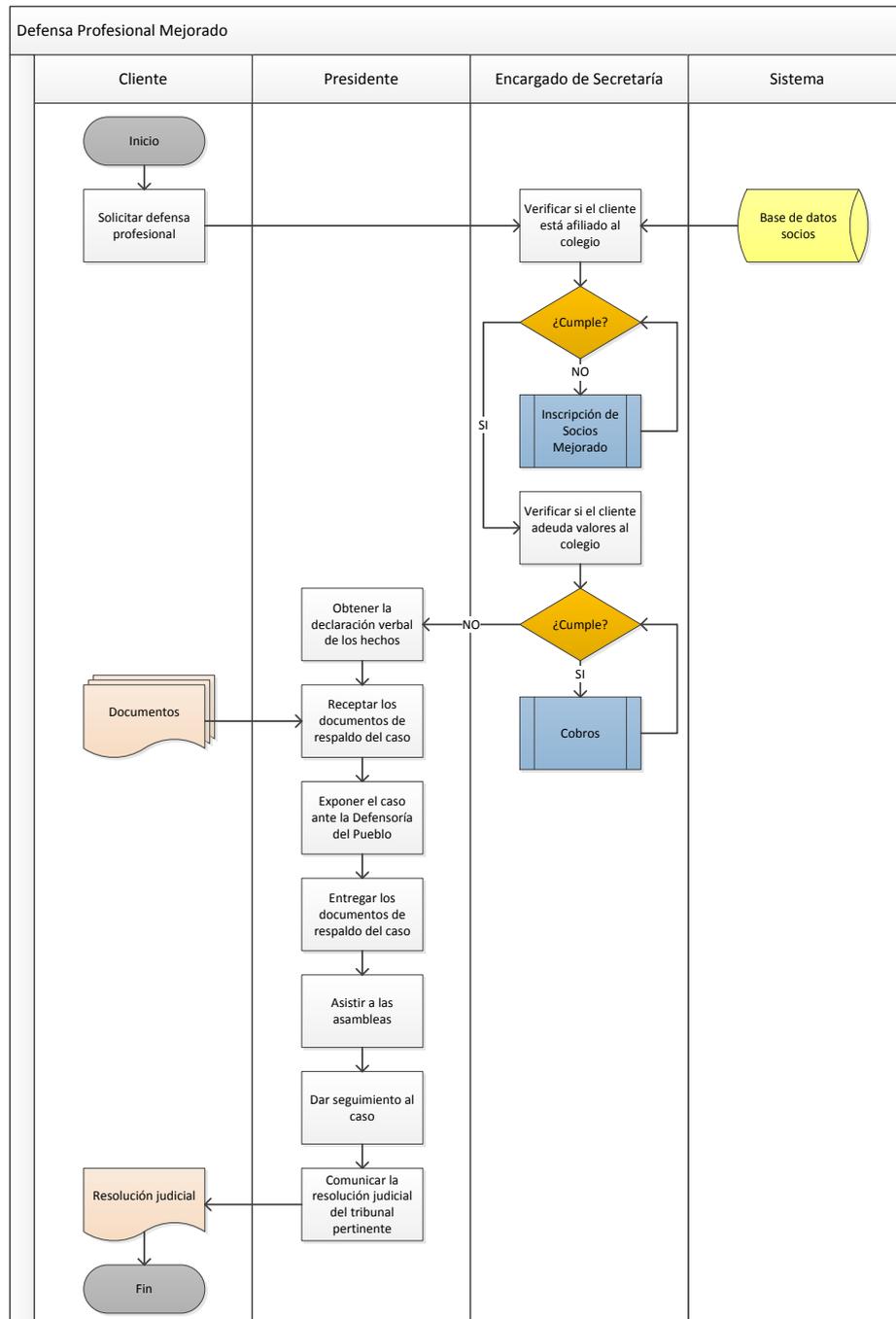


Figura 3.14 Diagrama de flujo de la situación mejorada del proceso de defensa profesional
Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

3.3.4.2.4 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE DEFENSA PROFESIONAL

Tabla 3.13 Análisis de valor agregado de la situación mejorada del proceso de defensa profesional

Análisis de Valor Agregado									
Proceso:		Defensa Profesional.							
Subproceso:		Defensa Profesional Mejorado.							
N°	VA		SVA					Actividad	Tiempo en minutos
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1			X					Solicitar defensa profesional.	5
2		X						Verificar si el cliente está afiliado al colegio.	10
3		X						Verificar si el cliente adeuda valores al colegio.	30
4			X					Obtener la declaración verbal de los hechos.	60
5			X					Receptar los documentos de respaldo del caso.	15
6	X							Exponer el caso ante la Defensoría del Pueblo para su correcto direccionamiento.	60
7			X					Entregar los documentos de respaldo del caso.	15
8	X							Asistir a las asambleas.	60
9				X				Dar seguimiento al caso.	30
10	X							Comunicar la resolución judicial del tribunal pertinente.	30
Tiempos Totales									315

Composición de actividades		Método actual		
		N°	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado al Cliente	3	150	48%
VAE	Valor Agregado a la Empresa	2	40	13%
P	Preparación	4	95	30%
E	Espera	1	30	10%
M	Movimiento	0	0	0%
I	Inspección	0	0	0%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Tiempos Totales	10	315	100%
VA	Valor Agregado	5	190	60%
SVA	Sin Valor Agregado	5	125	40%

Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

3.3.4.2.5 GRÁFICO COMPARATIVO DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE DEFENSA PROFESIONAL

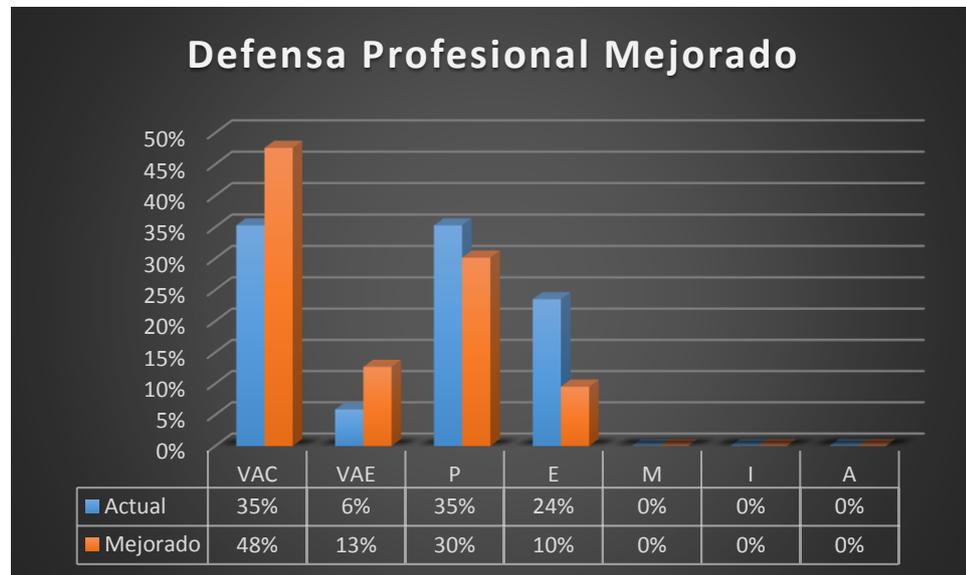


Figura 3.15 Gráfico comparativo del valor agregado del proceso de defensa profesional
Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.



Figura 3.16 Representación del valor agregado del proceso de defensa profesional actual
Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.



Figura 3.17 Representación del valor agregado del proceso de defensa profesional mejorado
Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

En la propuesta de mejora del proceso de defensa profesional se ha establecido una actividad de control que consisten en:

- Verificar si el cliente adeuda valores al colegio: Es preciso cerciorarse que el cliente está al día en el pago de cuotas y cursos o, en su defecto, pagar las obligaciones contraídas con el colegio para poder obtener asesoría jurídica y defensa profesional de su caso.

El objetivo de esta actividad es incrementar el valor agregado de la empresa a través de un control preventivo necesario para asegurar la retención de colegiados mediante una gestión de cobranza efectiva.

3.3.4.3 ANÁLISIS DEL PROCESO DE INSERCIÓN LABORAL

3.3.4.3.1 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE INSERCIÓN LABORAL

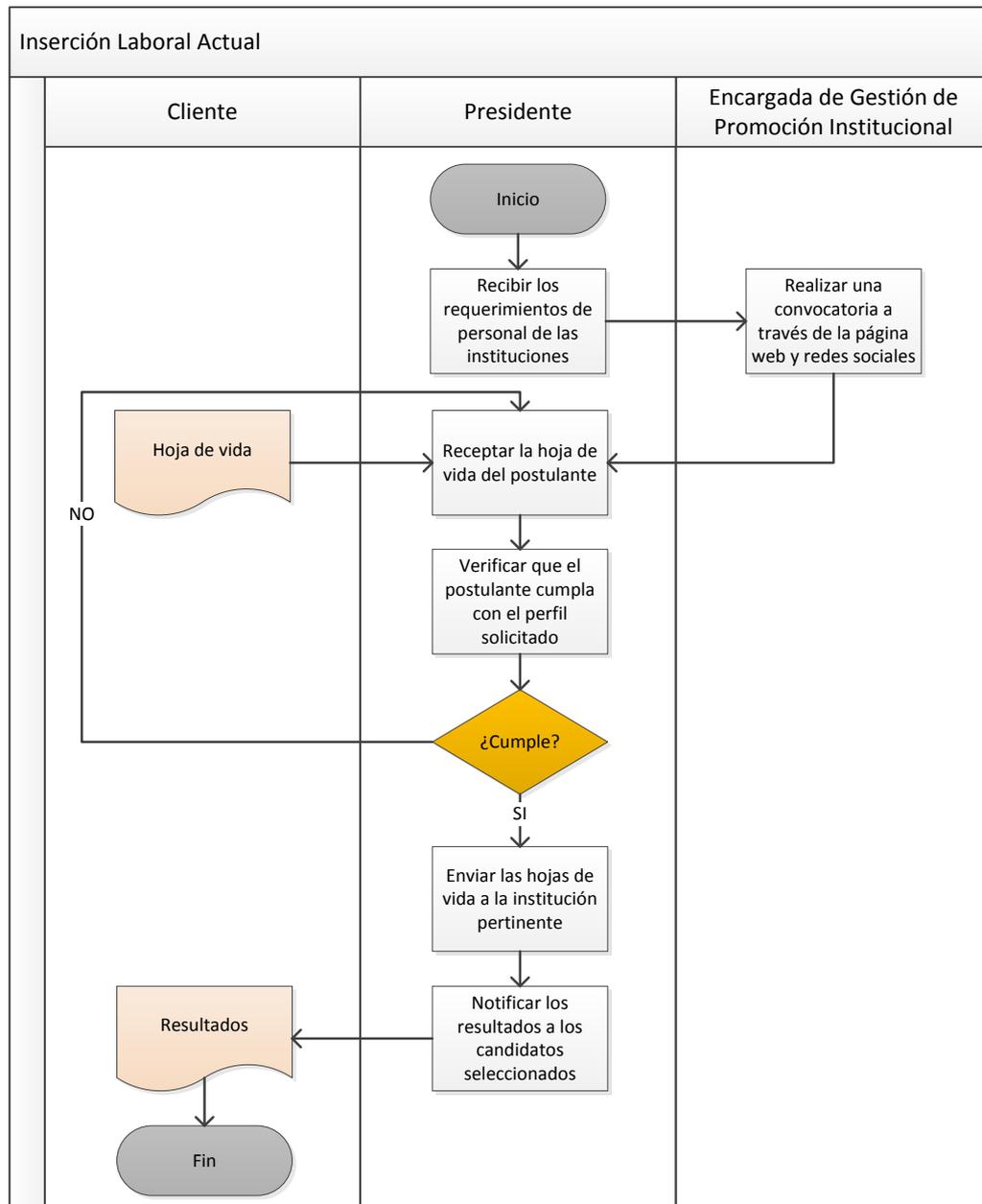


Figura 3.18 Diagrama de flujo de la situación actual del proceso de inserción laboral
Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

3.3.4.3.2 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE INSERCIÓN LABORAL

Tabla 3.14 Análisis de valor agregado de la situación actual del proceso de inserción laboral

Análisis de Valor Agregado									
Proceso:		Inserción Laboral.							
Subproceso:		Inserción Laboral Actual.							
N°	VA		SVA					Actividad	Tiempo en minutos
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1			X					Recibir los requerimientos de personal de las instituciones públicas y privadas de la ciudad.	60
2	X							Realizar una convocatoria a través de la página web y redes sociales.	30
3			X					Receptar la hoja de vida del postulante.	30
4		X						Verificar que el postulante cumpla con el perfil solicitado.	20
5	X							Enviar las hojas de vida a la institución pertinente.	60
6	X							Notificar los resultados a los candidatos seleccionados.	20
Tiempos Totales									220

Composición de actividades		Método actual		
		N°	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado al Cliente	3	110	50%
VAE	Valor Agregado a la Empresa	1	20	9%
P	Preparación	2	90	41%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	0	0	0%
I	Inspección	0	0	0%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Tiempos Totales	6	220	100%
VA	Valor Agregado	4	130	59%
SVA	Sin Valor Agregado	2	90	41%

Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

3.3.4.3 DIAGRAMA DE FLUJO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE INSERCIÓN LABORAL

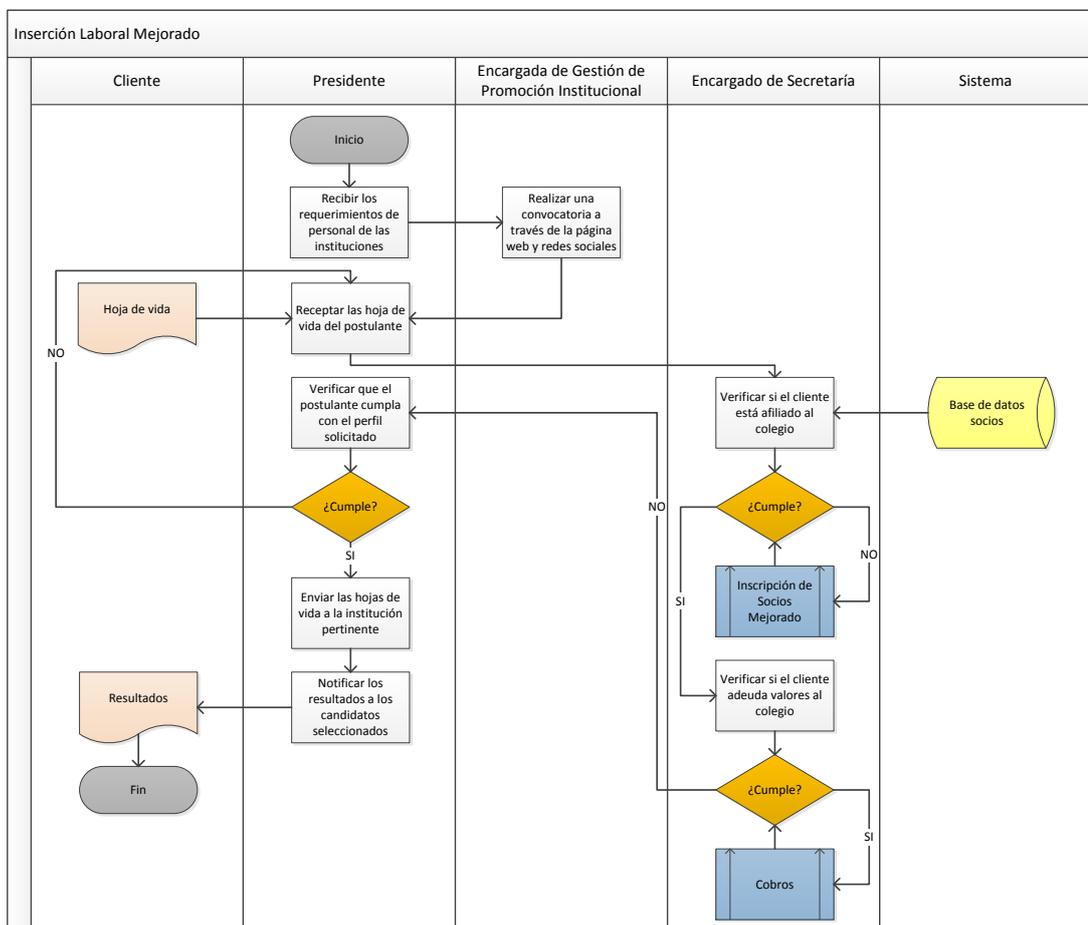


Figura 3.19 Diagrama de flujo de la situación mejorada del proceso de inserción laboral
Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

3.3.4.3.4 ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LA SITUACIÓN MEJORADA DEL PROCESO DE INSERCIÓN LABORAL

Tabla 3.15 Análisis de valor agregado de la situación mejorada del proceso de inserción laboral

Análisis de Valor Agregado									
Proceso:		Inserción Laboral.							
Subproceso:		Inserción Laboral Mejorado.							
N°	VA		SVA					Actividad	Tiempo en minutos
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1			X					Recibir los requerimientos de personal de las instituciones públicas y privadas de la ciudad.	20
2	X							Realizar una convocatoria a través de la página web y redes sociales.	30
3			X					Receptar la hoja de vida del postulante.	10
4		X						Verificar si el cliente está afiliado al colegio.	10
5		X						Verificar si el cliente adeuda valores al colegio.	30
6		X						Verificar que el postulante cumpla con el perfil solicitado.	10
7	X							Enviar las hojas de vida a la institución pertinente.	30
8	X							Notificar los resultados a los candidatos seleccionados.	10
Tiempos Totales									150

Composición de actividades		Método actual		
		N°	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado al Cliente	3	70	47%
VAE	Valor Agregado a la Empresa	3	50	33%
P	Preparación	2	30	20%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	0	0	0%
I	Inspección	0	0	0%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Tiempos Totales	8	150	100%
VA	Valor Agregado	6	120	80%
SVA	Sin Valor Agregado	2	30	20%

Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

3.3.4.3.5 GRÁFICO COMPARATIVO DEL ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE INSERCIÓN LABORAL

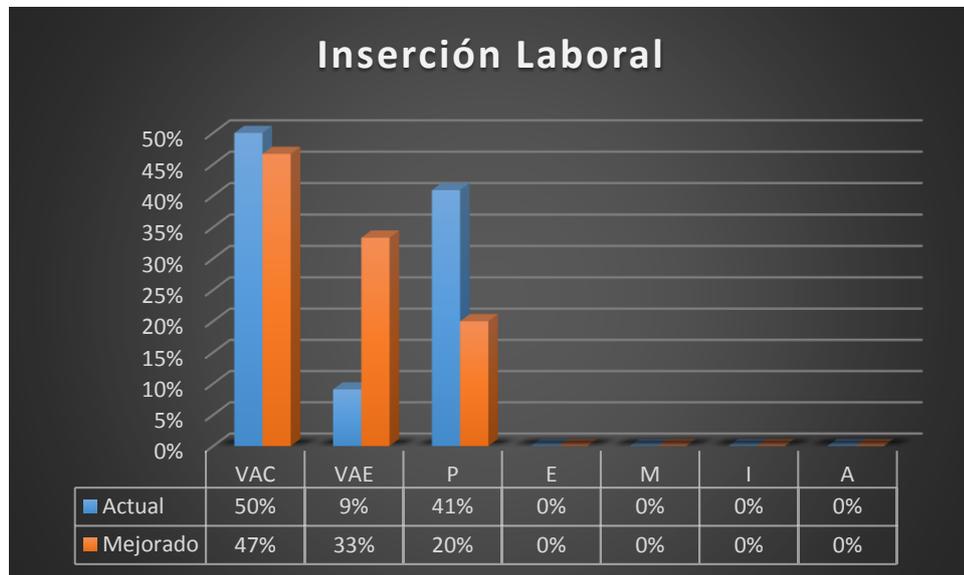


Figura 3.20 Gráfico comparativo del valor agregado del proceso de inserción laboral
Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

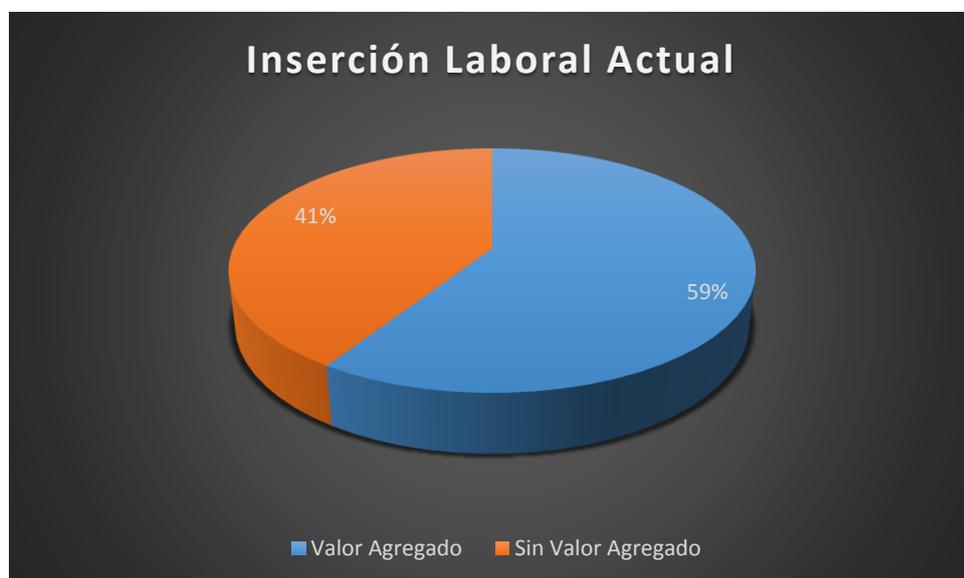


Figura 3.21 Representación del valor agregado del proceso de inserción laboral actual
Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

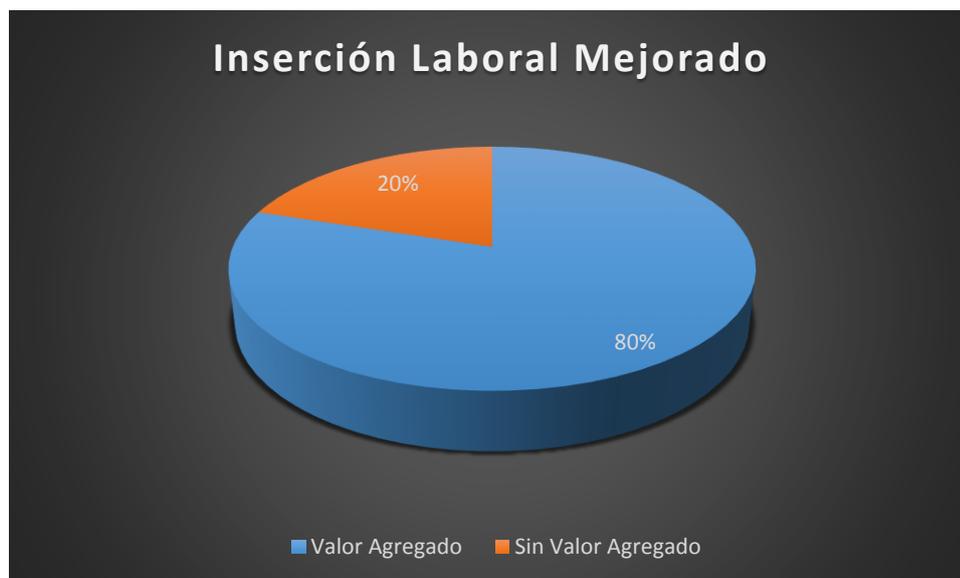


Figura 3.22 Representación del valor agregado del proceso de inserción laboral mejorado
Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

En la propuesta de mejora del proceso de inserción laboral se han establecido dos actividades de control que consisten en:

- Verificar si el cliente está afiliado al colegio: Previo a verificar que el postulante cumpla con el perfil solicitado por la institución de salud es necesario asegurarse que pertenezca al colegio, caso contrario, debe inscribirse para continuar con el proceso de selección.
- Verificar si el cliente adeuda valores al colegio: Así mismo, es preciso cerciorarse que el cliente está al día en el pago de cuotas y cursos o, en su defecto, pagar las obligaciones contraídas con el colegio.

El objetivo de estas actividades es incrementar el valor agregado de la empresa a través de controles preventivo necesarios para asegurar el incremento y retención del número de colegiados.

3.4 INDICADORES DE GESTIÓN

Se han definido 34 indicadores de gestión, para 16 subprocesos del Colegio de Profesionales del Guayas, que permitirán evaluar la eficacia, eficiencia, efectividad, calidad y productividad de los procesos y analizar su evolución en el tiempo para tomar decisiones oportunas.

Tabla 3.16 Indicadores de gestión

Código	Nombre	Descripción	Algoritmo	Unidad	Frecuencia
Gestión Directiva					
I1	Porcentaje de propuestas aprobadas	Mide el porcentaje de las propuestas aprobadas por el Directorio en un periodo de tiempo.	$\frac{\text{Cantidad de propuestas aprobadas}}{\text{Cantidad de propuestas planificadas}}$	%	Mensual
I2	Porcentaje de asambleas realizadas	Mide el porcentaje de las asambleas realizadas en un periodo de tiempo.	$\frac{\text{Cantidad de asambleas realizadas}}{\text{Cantidad de asambleas planificadas}}$	%	Anual
Gestión de Promoción Institucional					
I3	Porcentaje de medios empleados	Mide el porcentaje de medios de difusión empleados en un periodo de tiempo.	$\frac{\text{Medios de difusión empleados}}{\text{Total de medios}}$	%	Anual
I4	Eficiencia de publicidad	Mide el nivel de eficiencia en la utilización de los recursos presupuestados para la publicidad.	$\frac{\text{Costo de publicidad presupuestado}}{\text{Costo de publicidad utilizada}}$	%	Mensual
Inscripción de Socios					
I5	Eficacia de inscripción	Mide el porcentaje de socios inscritos en un periodo de tiempo.	$\frac{\text{Socios inscritos}}{\text{Socios planificados a inscribirse}}$	%	Mensual
Eliminación de Socios					

16	Porcentaje de socios retirados voluntariamente	Mide el porcentaje de socios retirados voluntariamente en un periodo de tiempo.	$\frac{\text{Socios retirados voluntariamente}}{\text{Total de socios}}$	%	Mensual
17	Porcentaje de socios retirados por fallecimientos	Mide el porcentaje de socios retirados por fallecimiento en un periodo de tiempo.	$\frac{\text{Socios retirados por fallecimiento}}{\text{Total de socios}}$	%	Mensual
Cobranzas					
18	Porcentaje de cuentas por cobrar	Mide el porcentaje de cuentas por cobrar mayores a 180 días en un periodo de tiempo.	$\frac{\text{Cuentas por cobrar mayores a 180 días}}{\text{Total de cuentas por cobrar}}$	%	Mensual
19	Periodo promedio de cobro	Evalúa los días promedio de cobro a los clientes.	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 365}{\text{Ventas de cursos anuales}}$	Días	Anual
Planificación					
110	Porcentaje de capacitaciones realizadas	Mide el porcentaje de las capacitaciones realizadas en un periodo de tiempo.	$\frac{\text{Cantidad de capacitaciones realizadas}}{\text{Cantidad de capacitaciones planificadas}}$	%	Anual
Selección del Docente					
111	Tasa de docentes contratados	Mide el porcentaje de los docentes contratados en un periodo de tiempo.	$\frac{\text{Cantidad de docentes contratados}}{\text{Cantidad de docentes planificados contratar}}$	%	Por capacitación
112	Porcentaje de docentes de cuarto nivel	Mide el porcentaje de docentes que poseen título de cuarto nivel.	$\frac{\text{Cantidad de docentes con título de cuarto nivel}}{\text{Total de docentes contratados}}$	%	Por capacitación
Presupuesto					
113	Eficiencia en el presupuesto del personal docente	Mide el nivel de eficiencia en la utilización de los recursos presupuestados para el personal docente.	$\frac{\text{Costo del personal docente presupuestado}}{\text{Costo del personal docente utilizado}}$	%	Por capacitación
114	Eficiencia en el presupuesto de material didáctico	Mide el nivel de eficiencia en la utilización de los recursos presupuestados para material didáctico.	$\frac{\text{Costo de material didáctico presupuestado}}{\text{Costo de material didáctico utilizado}}$	%	Por capacitación
115	Eficiencia en el presupuesto de	Mide el nivel de eficiencia en la utilización de los recursos	$\frac{\text{Costo de insumos alimenticios presupuestado}}{\text{Costo de insumos alimenticios utilizado}}$	%	Por capacitación

	insumos alimenticios	presupuestados para insumos alimenticios.			
Capacitación					
I16	Tasa de aprobación de capacitación	Mide el nivel de eficacia de la capacitación y cuantos de los clientes inscritos lograron captar los conocimientos teóricos y prácticos impartidos en la capacitación.	$\frac{\text{Total de personas que aprobaron la evaluación}}{\text{Total de personas capacitadas}}$	%	Por capacitación
I17	Tasa de inscripción de capacitación	Mide el nivel de clientes inscritos.	$\frac{\text{Total de personas inscritas}}{\text{Total de personas planificadas inscribir}}$	%	Por capacitación
I18	Productividad de docentes	Mide la productividad de los docentes por capacitación realizada.	$\frac{\text{Total de temas expuestos}}{\text{Personal docente contratado}}$	%	Por capacitación
I19	Asistencia de los participantes	Mide el nivel de asistencia por día a la capacitación	$\frac{\text{Número de personas que asistieron}}{\text{Total de personas inscritas}}$	%	Por capacitación
Defensa Profesional					
I20	Porcentaje de casos resueltos	Mide el porcentaje de casos resueltos en un periodo de tiempo.	$\frac{\text{Cantidad de casos resueltos}}{\text{Total de casos}}$	%	Mensual
Inserción Laboral					
I21	Efectividad de inserción laboral	Mide el porcentaje de candidatos que obtuvieron la vacante en una convocatoria.	$\frac{\text{Candidatos que obtuvieron la vacante}}{\text{Total de vacantes}}$	%	Por convocatoria
Cobros					
I22	Porcentaje de cobros por cuotas	Mide el nivel de cobros por cuotas de afiliación.	$\frac{\text{Monto de cobros por cuotas}}{\text{Monto total de cobros}}$	%	Mensual
I23	Porcentaje de cobros por inscripción	Mide el nivel de cobros por inscripción al gremio.	$\frac{\text{Monto de cobros por inscripción}}{\text{Monto total de cobros}}$	%	Mensual
I24	Porcentaje de cobros por capacitación	Mide el nivel de cobros por capacitación.	$\frac{\text{Monto de cobros por capacitación}}{\text{Monto total de cobros}}$	%	Mensual

125	Porcentaje de recuperación de cartera	Tasa que mide la recuperación de la cartera	$\frac{\text{Monto total cobrado}}{\text{Monto total facturado}}$	%	Mensual
Pagos					
126	Periodo promedio de pago	Mide los días promedio de pago a los proveedores.	$\frac{\text{Cuentas por pagar} \times 365}{\text{Compras anuales}}$	%	Mensual
Contabilidad					
127	Margen de utilidad neta	Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de deducir los costos, gastos, intereses e impuestos.	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de ventas}}$	%	Anual
128	Rendimiento sobre los activos totales	Mide la eficacia de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles.	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de activos}}$	%	Anual
129	Índice de endeudamiento	Mide el porcentaje de activos totales que es financiado por los acreedores.	$\frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total de activos}}$	%	Anual
Nómina					
130	Eficacia de pago de nómina	Mide el porcentaje de empleados a los que se les efectuó el pago en un periodo de tiempo.	$\frac{\text{Empleados a ls que se les efectuó el pago}}{\text{Empeados con derecho al pago de nómina}}$	%	Mensual
131	Asistencia al trabajo	Mide el porcentaje de asistencias en un periodo de tiempo.	$\frac{\text{Asistencias}}{\text{Días laborales}}$	%	Mensual
132	Ausentismo	Mide el porcentaje de horas hombre ausente en un periodo de tiempo.	$\frac{\text{Horas hombre ausente}}{\text{Hotas hombre trabajadas}}$	%	Mensual
Compras					
133	Porcentaje de compras menores	Mide el porcentaje de compras menores en un periodo de tiempo.	$\frac{\text{Compras menores}}{\text{Total de compras}}$	%	Mensual

134	Porcentaje de compras mayores	Mide el porcentaje de compras mayores en un periodo de tiempo.	$\frac{\textit{Compras mayores}}{\textit{Total de compras}}$	%	Mensual
-----	-------------------------------	--	--	---	---------

Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

3.5 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Luego de obtener un amplio entendimiento del negocio es necesario identificar los riesgos a los que está expuesta la organización por medio de la valoración de los mismos para focalizarse en aquellos procesos que tienen un impacto importante en los objetivos del gremio.

Para calificar la probabilidad y el impacto de los riesgos se usan los siguientes niveles:

Tabla 3.17 Nivel de probabilidad e impacto

Nivel	Probabilidad	Nivel	Impacto
3	Alta	20	Alto
2	Media	10	Medio
1	Baja	5	Bajo

Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

A continuación se lista los principales riesgos detectados durante las visitas realizadas al colegio:

Tabla 3.18 Riesgos de los procesos claves

N°	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Resultado
1	Personal administrativo limitado para cumplir con las actividades del gremio.	2	10	20
2	Control interno débil en las actividades de la institución.	3	10	30
3	Bajar recuperación de cartera vencida.	3	20	60
4	Equipos de computación obsoletos.	1	10	10
5	Las funciones y responsabilidades asignadas a cada personal no están documentadas.	3	5	15
6	Deficiente segregación de funciones incompatibles.	3	20	60
7	Base de datos de socios desactualizada.	1	20	20
8	Ambiente laboral negativo	2	10	20

Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

Luego se procede a elaborar la matriz de calificación, evaluación y respuesta a los riesgos para determinar las medidas a emprender.

Probabilidad	3	Alta	15 5	30 2	60 3, 6
	2	Media	10	20 1, 8	40
	1	Baja	5	10 4	20 7
			Bajo	Medio	Alto
			5	10	20
			Impacto		

Figura 3.23 Matriz de riesgos de los procesos claves
Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

En base a los resultados obtenidos se puede observar que los riesgos que requieren atención inmediata son:

- Control interno débil en las actividades de la institución.
- Bajar recuperación de cartera vencida.
- Deficiente segregación de funciones incompatibles.

Para los cuales se elaborará un plan de mejora que permita disminuir su probabilidad y/o impacto en la organización.

3.6 ANÁLISIS DE LAS CAUSAS DE LOS RIESGOS IMPORTANTES E INACEPTABLES EN BASE AL DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO DE ISHIKAWA

Una vez identificado los riesgos críticos de los procesos claves y evaluarlos a través de la matriz de riesgos procedemos a realizar un análisis de las causas que provocan los riesgos importantes e inaceptables. Este análisis se lo realizará mediante el diagrama de causa - efecto, con el fin de detectar la causa raíz y mejorar los procesos a través de la metodología de PDCA, para lo cual se ha seleccionado a los riesgos importantes e inaceptables que afectan a los procesos claves del Colegio de Profesionales del Guayas.

En la siguiente tabla se detallan los riesgos importantes e inaceptables del Colegio de Profesionales del Guayas:

Tabla 3.19 Riesgos importantes e inaceptables

N°	Riesgos importantes e inaceptables
1	Control interno débil en las actividades de la institución.
2	Baja recuperación de cartera vencida.
3	Deficiente segregación de funciones incompatibles.

Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

3.6.1 ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO DEL RIESGO DE CONTROL INTERNO DÉBIL EN LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN

La Figura 3.24 muestra las posibles causas del riesgo “Control interno débil en las actividades de la institución”.

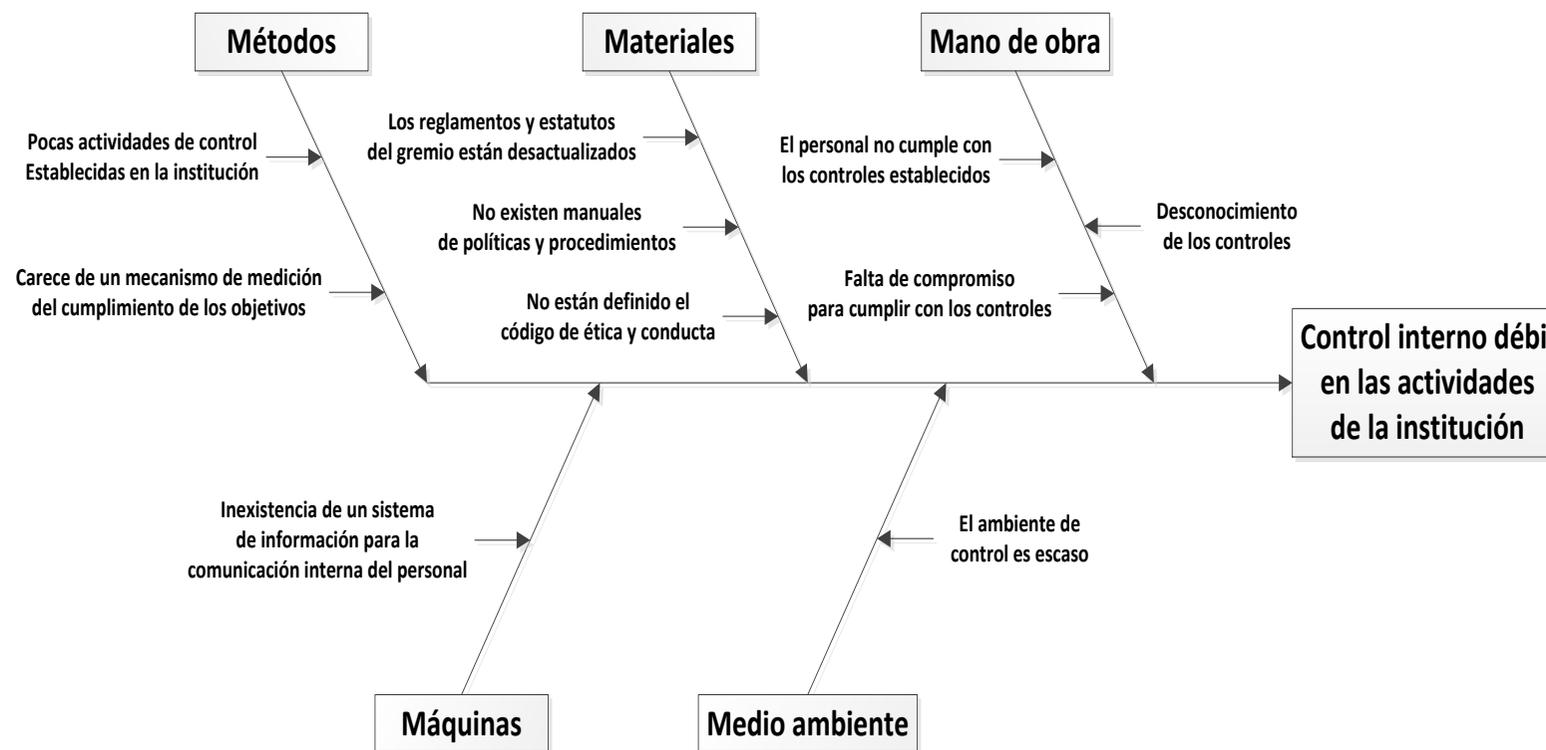


Figura 3.24 Diagrama causa - efecto del riesgo de control interno débil en las actividades de la institución
Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

3.6.2 ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO DEL RIESGO DE BAJA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA

La Figura 3.25 muestra las posibles causas del riesgo “Baja recuperación de cartera vencida”.

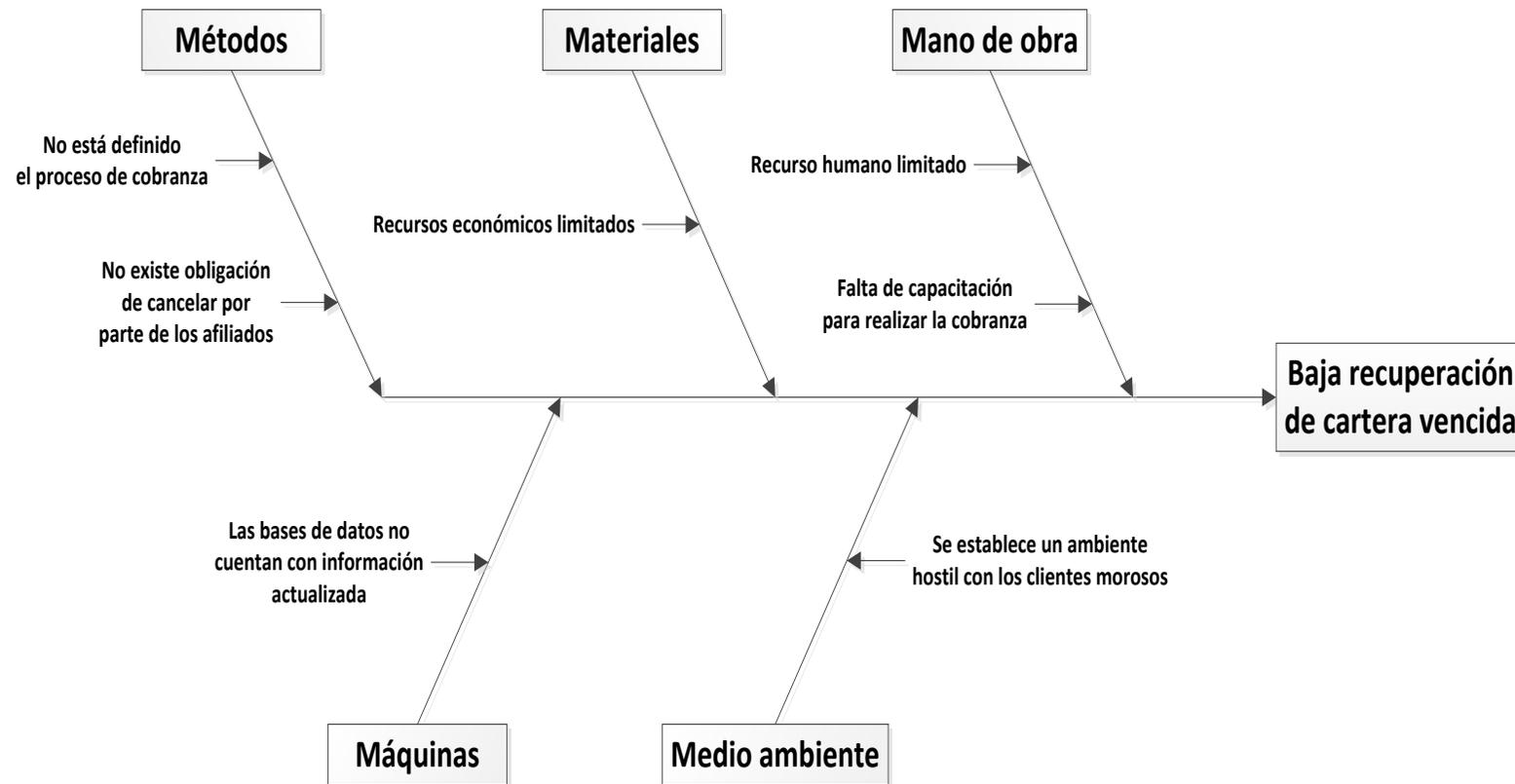


Figura 3.25 Diagrama causa - efecto del riesgo de baja recuperación de cartera vencida
Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

3.6.3 ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO DEL RIESGO DE DEFICIENTE SEGREGACIÓN DE FUNCIONES INCOMPATIBLES

La Figura 3.26 muestra las posibles causas del riesgo “Deficiente segregación de funciones incompatibles”.

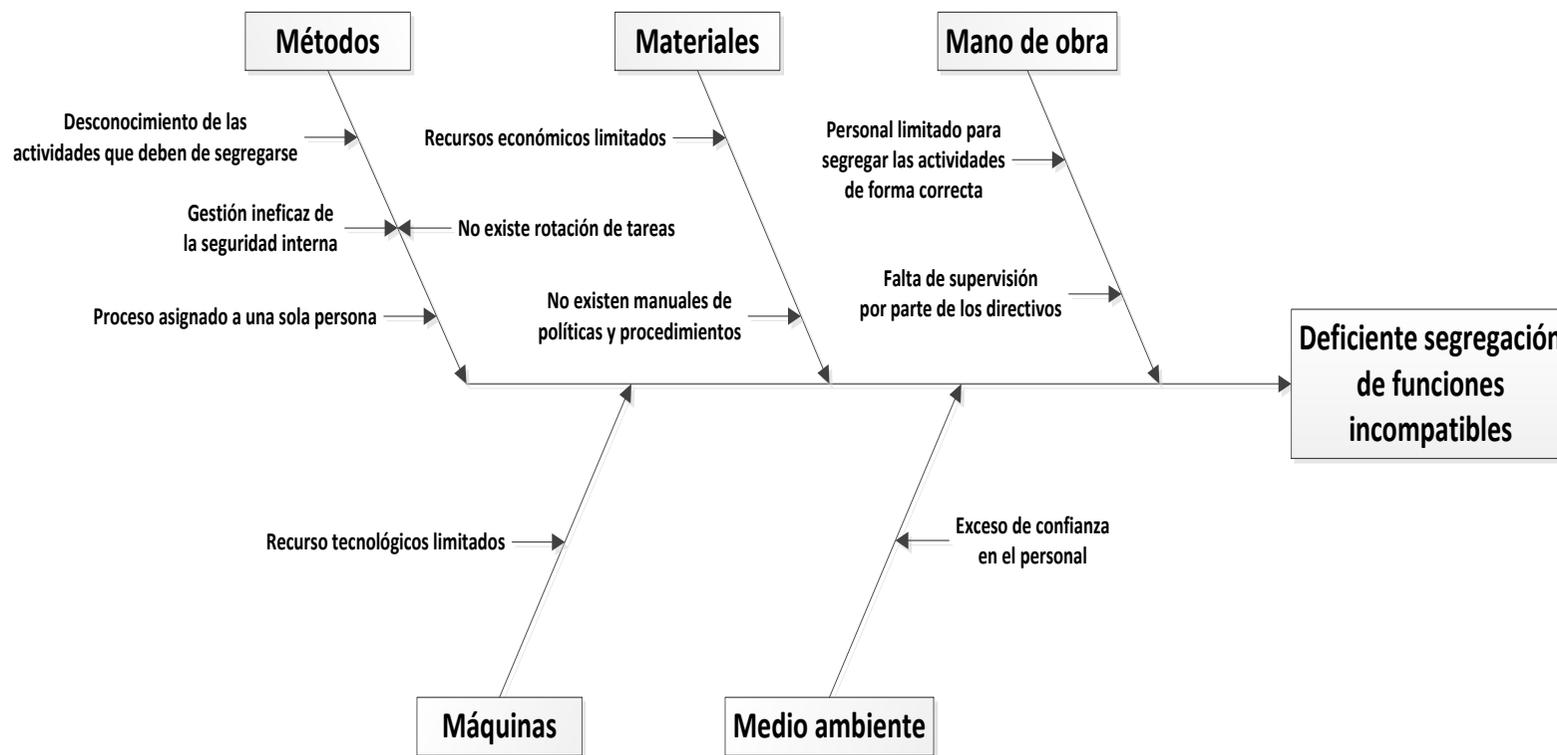


Figura 3.26 Diagrama de causa - efecto del riesgo de deficiente segregación de funciones incompatibles
Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

3.7 PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DE LOS PROCESOS CRÍTICOS EN BASE AL CICLO PDCA DE DEMING

Una vez reconocidos y analizados los procesos críticos del Colegio de Profesionales del Guayas (Capacitación-Planificación, Capacitación-Capacitación, Defensa Profesional e Inserción laboral) mediante la elaboración de sus diagrama de flujo y análisis de valor agregado, se procederá a realizar una propuesta para mejorar el funcionamiento de los mismos.

Anteriormente se analizó las causas que provocan los riesgos potenciales de estos procesos y que pueden ocasionar un funcionamiento deficiente de los mismos. Para lograr cumplir los objetivos de dichos procesos es posible elaborar soluciones a las causas raíz de estos problemas y así incrementar el valor agregado a la empresa y satisfacer los requerimientos del cliente.

Estas soluciones o planes de mejoras se lo plantearán mediante la metodología del Ciclo PDCA (5W1H). La siguiente tabla muestra las causas raíz a solucionar.

Tabla 3.20 Descripción de la causa raíz de los riesgos

Riesgo	Causa
Control interno débil en las actividades de la institución.	El ambiente de control es escaso: La dirección no ha establecido un entorno organizacional propicio para la práctica de conductas, valores y reglas correctas, fomentando así una cultura de control interno débil. No se ha definido un código de ética y conducta y se realizan pocas actividades de control en los procesos ya que la supervisión por parte de la dirección es escasa.
Baja recuperación de cartera vencida.	Procesos no están definidos: No existe el proceso de cobranza, debido a que los procesos no están definidos ni documentados.
Deficiente segregación de funciones incompatibles.	No existen manuales de políticas y procedimientos: Los reglamentos y los estatutos de la institución están

	desactualizados y la empresa no cuenta con manuales de procedimientos y políticas que expliquen claramente las funciones y las tareas asignadas al personal segregando funciones incompatibles.
--	---

Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

3.7.1 PLAN DE MEJORA PARA EL RIESGO DE CONTROL INTERNO DÉBIL EN LAS ACTIVIDADES DE LA INSTITUCIÓN

Tabla 3.21 Plan de mejora para el riesgo de control interno débil en las actividades de la institución

¿Qué?		¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?												¿Cómo?	¿Con qué?
Causa	Actividad Secuencial	Responsable	Área	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Instrumento de trabajo	Recursos
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
El ambiente de control es escaso.	Determinar un código de conducta y ética en el cual se especifique los valores éticos e integridad de la institución.	Directorio	Gestión Directiva													Asamblea	\$
	Socializar el código de conducta y ética al personal.	Presidente	Gestión Directiva													Revisión	\$
	Monitorear que el código de conducta y ética se esté practicando.	Directorio	Gestión Directiva													Supervisión	\$
	Definir actividades de control para los procesos.	Directorio	Gestión Directiva													Asamblea	\$
	Asignar autoridad y responsabilidad a los empleados.	Presidente	Gestión Directiva													Documentos	\$
	Supervisar que las actividades de control se estén llevando a cabo	Presidente	Gestión Directiva													Inspección	\$
	Definir la cultura organizacional de la institución.	Directorio	Gestión Directiva													Asamblea	\$

Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

3.7.2 PLAN DE MEJORA PARA EL RIESGO DE BAJA RECUPERACIÓN DE CARTERA VENCIDA

Tabla 3.22 Plan de mejora para el riesgo de baja recuperación de cartera vencida

¿Qué?		¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?												¿Cómo?	¿Con que?
Causa	Actividad Secuencial	Responsable	Área	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Instrumento de trabajo	Recursos
				S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4		
Procesos no están definidos.	Analizar la actividad económica de la organización.	Directorio	Gestión Directiva													Análisis	\$
	Observación de los procesos que se realizan en la institución.	Directorio	Gestión Directiva													Observación	\$
	Entrevista con el personal involucrado en el proceso.	Directorio	Gestión Directiva													Entrevista	
	Bosquejar las actividades en un diagrama de flujo.	Directorio	Gestión Directiva													Bosquejo	\$
	Elaborar el análisis de valor agregado al proceso.	Directorio	Gestión Directiva													Análisis	\$
	Mejorar el proceso.	Directorio	Gestión Directiva													Análisis	\$
	Bosquejar el proceso con los cambios.	Directorio	Gestión Directiva													Bosquejo	\$
	Establecer los responsables de cada actividad del proceso.	Directorio	Gestión Directiva													Análisis	\$

Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

3.7.3 PLAN DE MEJORA PARA EL RIESGO DE DEFICIENTE SEGREGACIÓN DE FUNCIONES INCOMPATIBLES

Tabla 3.23 Plan de mejora para el riesgo de deficiente segregación de funciones incompatibles

¿Qué?		¿Quién?	¿Dónde?	¿Cuándo?												¿Cómo?	¿Con que?
Causa	Actividad Secuencial	Responsable	Área	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Instrumento de trabajo	Recursos
				S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4		
No existen manuales de políticas y procedimientos.	Analizar los procedimientos de cada proceso.	Directorio	Gestión Directiva													Análisis	\$
	Determinar quién llevará acabo cada procedimiento.	Directorio	Gestión Directiva													Selección	\$
	Segregar las funciones incompatibles.	Directorio	Gestión Directiva													Análisis	\$
	Emitir políticas para realizar los procedimientos.	Directorio	Gestión Directiva													Documentación	\$
	Documentar políticas y procedimientos a través de un manual.	Directorio	Gestión Directiva													Documentación	\$
	Socializar las nuevas políticas y procedimientos al personal	Directorio	Gestión Directiva													Comunicación	\$

Elaborado por: Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre.

CAPÍTULO IV

4 INFORME DE AUDITORÍA

4.1 INTRODUCCIÓN

El Colegio de Profesionales del Guayas es una entidad sin fines de lucro que busca ayudar el desarrollo integral de los profesionales afiliados al gremio y satisfacer sus necesidades, por lo cual se ha procedido a realizar una auditoría operacional para evaluar la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones de la entidad y recomendar soluciones viables a las observaciones

encontradas con el fin de cumplir con los requerimientos de los clientes y mejorar la calidad del servicio y las operaciones.

4.2 ANTECEDENTES

El gremio fue constituido en 1984 previo al establecimiento de estatutos y reglamentos que regirían su actividad, desde esa fecha la institución ha obtenido logros económicos, académicos, sociales, gremiales, deportivos y legales, orientados al beneficio de los socios. A partir del 2008 el número de socios empezó a decaer debido a la resolución del Tribunal Constitucional acerca de la inconstitucionalidad de la afiliación obligatoria a los colegios profesionales como requisito indispensable para el ejercicio de sus funciones. Esto ha generado preocupación entre los miembros del Directorio ya que las aportaciones de los socios son la principal fuente de ingresos para solventar los gastos corrientes.

En base a problemas detectados por los directivos en las operaciones de la institución se abrió la posibilidad de ser auditada.

4.3 OBJETIVO DE LA AUDITORÍA

Expresar una opinión sobre el estado actual de la institución en cuanto a la eficacia, eficiencia y economía de sus operaciones detectando posibles deficiencias y proponiendo recomendaciones de mejora.

4.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar si se han alcanzado los objetivos gremiales propuestos.
- Determinar el grado de cumplimiento de las funciones asignadas a las autoridades y empleados.
- Evaluar el control interno de la institución.
- Identificar los riesgos internos y externos de los procesos.
- Valorar los riesgos de acuerdo a su probabilidad de ocurrencia e impacto.
- Identificar la causa raíz de los riesgos que requieren atención inmediata.
- Proponer plan de mejora a las causas identificadas.

4.5 ALCANCE

La auditoría operacional se realizó a todos los procesos del Colegio de Profesionales Guayas en el periodo comprendido desde el 5 de enero del 2015 al 30 de enero del 2015. Mediante esta auditoría se evaluó las operaciones del Colegio de Profesionales del Guayas desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre de 2014.

4.6 METODOLOGÍA

La metodología que se utilizó para realizar la auditoría fue la siguiente:

1. Conocimiento del negocio.
2. Plan de auditoría.
3. Estudio preliminar.
4. Programa de auditoría.
5. Trabajo de Campo.
6. Informe de auditoría.

Los datos fueron obtenidos mediante:

- Entrevistas y cuestionarios realizados al: Presidente del colegio, auditor, encargado de tesorería, encargado de secretaría, encargado de servicios generales y contador de la institución.
- Revisión de documentos soporte de las transacciones, documentos internos, estatutos y acta de constitución.
- Observación directa de las actividades que realiza cada uno de los empleados.

4.7 HALLAZGOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En nuestra opinión estas son las observaciones encontradas en las operaciones de la institución y que pueden ser mejoradas mediante las recomendaciones propuestas:

Hallazgo 1: Inadecuada segregación de funciones incompatibles.

Conclusión: La inadecuada segregación de funciones puede causar situaciones de fraude o error, por lo tanto es importante que existan controles para evitar este tipo de eventos. Como es una entidad pequeña cuenta con limitado personal, pero se pueden desarrollar controles o la debida separación de funciones incompatibles entre el personal existente.

Recomendaciones:

- Todos los pagos se realizaran mediante cheque o transferencia electrónica, a excepción de los montos menores que se realizaran con el fondo de caja chica.
- El contador deberá verificar que los documentos de soporte coincidan con la descripción de la transacción y el monto de los pagos.
- El presidente deberá aprobar todos los pagos mayores a través de la firma del cheque o la autorización de la transferencia.
- Las conciliaciones bancarias deberán ser revisadas por el contador.
- Los comprobantes de ingresos y egresos deben estar prenumerados.
- Todo el efectivo recibido se deberá registrar inmediatamente y ser depositado máximo al día siguiente.
- Alentar a los clientes a que soliciten los respectivos documentos de respaldos y que verifiquen el monto total de los registros sea correcto.

- El contador/a deberá revisar minuciosamente los informes de ingresos y egresos que elabora el tesorero junto con los documentos de soporte correspondientes.

Hallazgo 2: No existen procedimientos y políticas documentadas.

Conclusión: La institución no cuenta con un manual de procedimientos y políticas documentado, lo que puede causar que el personal realice de forma incorrecta las tareas ya que no está explicado claramente en un documento las actividades que deben realizar para cumplir el proceso. Además es necesario tener documentado todos los procesos que se realiza en la institución porque el personal puede cambiar y si la persona encargada de la actividad deja su puesto de trabajo se necesita comunicar los procedimientos y mejor si se lo hace mediante un manual en el cual está estandarizado las tareas y las políticas que se deben cumplir.

Recomendación:

Elaborar un manual de procedimientos y políticos en el cual se detalle las tareas que se realizan en cada uno de los procesos. El primer ejemplar de este manual fue elaborado por el equipo auditor y se lo entregará a la empresa, en este manual está detallado cada uno de los procesos con su diagrama de flujo de actividades y ficha de proceso correspondiente. Este manual se encuentra en el [Anexo D](#).

Hallazgo 3: Ingresos y Egresos registrados de forma atrasada.

Conclusión: El registro tardío de los ingresos y gastos provocan que la compañía no cuente con información actualizada para la toma de decisiones.

Recomendaciones:

- Se debe contratar al contador/a por tiempo completo para que realice el reconocimiento de las transacciones en el tiempo adecuado y cumpliendo con las Normas Internacionales de Información Financiera.
- La tesorera deberá pasar el resumen de ingresos y egresos diariamente para que se proceda a realizar el registro respectivo.
- Se debe emitir diariamente el registro en el libro diario y estos deben coincidir con los movimientos del resumen de ingresos y egresos.

Hallazgo 4: No se realiza el presupuesto anual de ingresos y gastos.

Conclusión: La institución no elabora el presupuesto de ingresos y gastos por lo que no tiene una planificación de los ingresos a obtener y de las obligaciones y compromisos que debe cumplir.

Recomendación:

Delegar la función de elaborar el presupuesto de ingresos y gastos al contador/a de la entidad detallando los ingresos y egresos por mes.

Hallazgo 5: No se realizan arquezos de caja periódicos y cuadro de caja diario.

Conclusión: La institución maneja un número considerable de transacciones de cobros y pagos, por lo tanto el movimiento de dinero en tesorería tiene un nivel considerable y no existe medidas de control adecuadas como arqueo de caja periódicos y cuadro diario de caja.

Recomendaciones:

- Las autoridades pertinentes deben realizar arquezos de caja periódicos y sorpresivos para así verificar que los registros contables estén elaborados de manera correcta y supervisar que los valores monetarios físicos estén en cantidades exactas.
- Designar al personal que se encargará de realizar el cuadro diario de caja, en el cual confirme la cantidad de dinero recibido y entregado y que todo esto esté soportado en los comprobantes de ingresos y gastos.

Hallazgo 6: Proceso de cobranza inexistente.

Conclusión: La organización no cuenta con un proceso de cobranza y no tiene un registro de cuantos son los afiliados que deben valores a la entidad, la falta de este proceso puede causar iliquidez a la institución ya que los ingresos principales de la institución son las cuotas de los afiliados y las capacitaciones.

Recomendaciones:

- Definir un proceso de cobranza para que se pueda recuperar la cartera vencida de los clientes.
- Actualizar la base de datos de los socios afiliados.
- Establecer a un responsable del proceso de cobranza.

Hallazgo 7: Funciones del personal no están definidas en un manual de funciones.

Conclusión: Las funciones del personal no están correctamente distribuidas y no están documentadas en un manual de funciones y responsabilidades, esto puede causar conflictos en el lugar de trabajo ya que el personal tiene desconocimiento de sus responsabilidades y existe de inseguridad de que las actividades se hayan realizados de la manera correcta.

Recomendaciones:

- Elaborar un manual con las funciones y responsabilidades del personal.
- Socializar el manual a los empleados para que tengan conocimiento de las funciones y responsabilidades asignadas.

Hallazgo 8: No existen rubros en las cuentas por cobrar y provisiones de cuentas incobrables.

Conclusión: Si existen cuentas por cobrar a los clientes, éstas deben de reconocerse en los estados financieros de la institución, ya que representan la proporción del dinero que aún falta por cobrar y que son un ingreso potencial para la entidad. Al no revelarse esta información en los estados financieros se puede entender que la empresa no cuenta con clientes morosos y tomar decisiones incorrectas.

Recomendaciones:

- Se debe evaluar la cantidad de clientes morosos y de cuánto asciende el monto por cobrar.
- Realizar los ajustes pertinentes para reconocer las cuentas por cobrar en los registros pertinentes.
- Calcular el monto de provisión de cuentas incobrables.
- Capacitar a al contador/a respecto a las Normas Internacionales de Contabilidad Financiera.

Hallazgo 9: El personal no conoce la misión, visión y objetivos institucionales.

Conclusión: El desconocimiento de la misión, visión y objetivos profesionales por parte de los empleados ocasiona que no todos marchen en la misma dirección para conseguir los objetivos estratégicos propuestos. La cultura organizacional es algo que debe definir la dirección y socializar con los empleados para que conozcan cómo deben actuar dentro de la institución y las normas de conductas que deben seguir.

Recomendaciones:

- Socializar la misión, visión y objetivos institucionales con el personal de la institución.
- Explicarle cual es la estrategia que ha adoptado el colegio y lo que representan los clientes para la institución.

Hallazgo 10: EL pago al personal y al seguro social no se realiza en las fechas establecidas.

Conclusión: Los pagos de sueldos y seguro atrasados pueden provocar desmotivación en el personal y conflictos entre ellos y la dirección, por lo que es importante que la empresa provisione estos pagos con tiempo y se den en la fecha establecida en la normativa respectiva.

Recomendaciones:

- Provisionar el pago de sueldos y seguros, es decir que el encargado de realizar el rol de pago debe tener en cuenta los días que faltan para ejecutar el pago de sueldos y enviar al encargado de tesorería la nómina con el respectivo monto a cancelar con días de antelación.
- Establecer que el pago de sueldos y seguro sean uno de los principales desembolsos a realizar por la institución.

ANEXOS

ANEXO A
CUESTIONARIOS DE AUDITORÍA

ANEXO A.1 CUESTIONARIO GENERAL

El siguiente cuestionario fue aplicado a todos los empleados de la organización con la finalidad verificar si conocen la razón de ser de la organización, hacia donde se proyecta a futuro, los fines que persigue y aspectos internos relevantes como la práctica de las políticas internas, segregación de funciones y comunicación.

COLEGIO DE PROFESIONALES DEL GUAYAS CUESTIONARIO GENERAL

(Encierre en un círculo el literal según corresponda.)

1. ¿Conoce usted la misión del CPG? Escríbala.

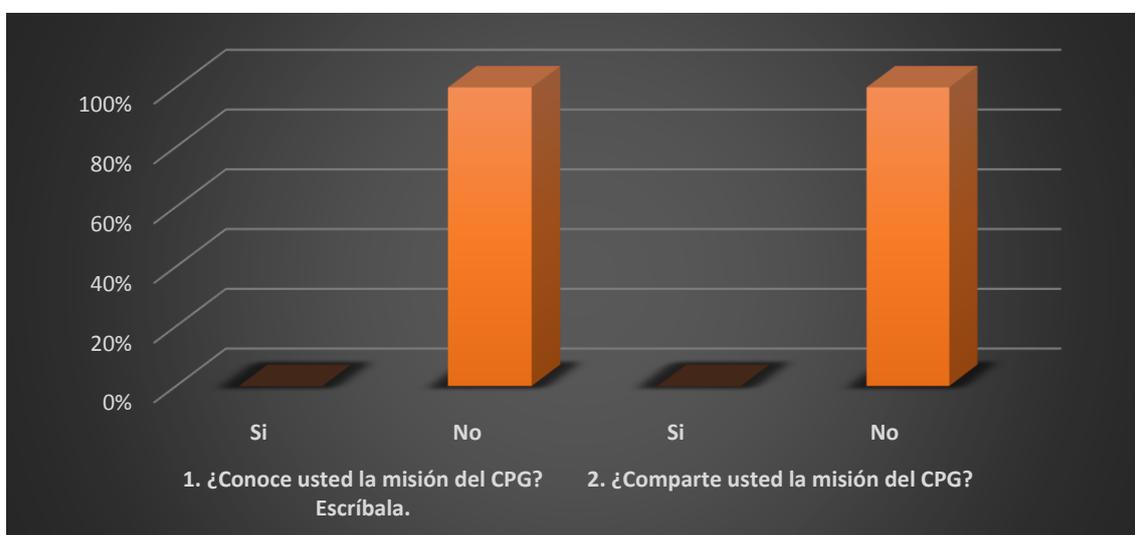
a) Si.

b) No.

2. ¿Comparte usted la misión del CPG?

a) Si.

b) No.



El 100% de los encuestados desconoce totalmente la misión del colegio, de manera que no existe la posibilidad de que la difundan dentro o fuera de la organización. Mencionaron verbalmente algunas ideas sobre la misión de la institución pero ninguna coincidió con la estipulada.

3. ¿Conoce usted la visión del CPG? Escríbala.

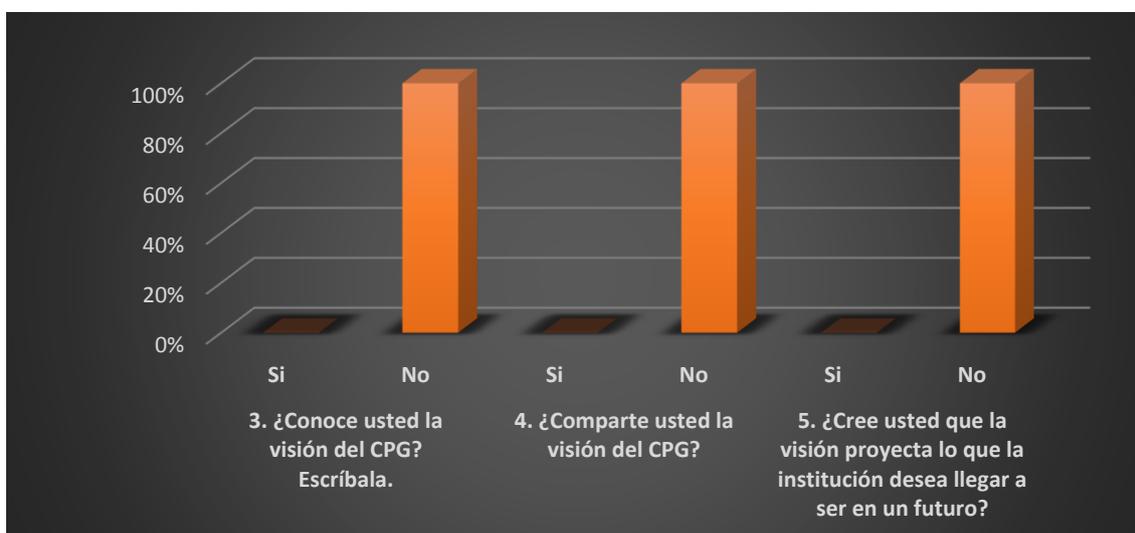
- a) Si. b) No.

4. ¿Comparte usted la visión del CPG?

- a) Si. b) No.

5. ¿Cree usted que la visión proyecta lo que la institución desea llegar a ser en un futuro?

- a) Si. b) No.



El 100% de los encuestados desconocen la visión del colegio, por ende, no la difunden y desconocen si proyecta lo que la institución desea llegar a ser en un futuro. Al igual que en el caso anterior expusieron verbalmente varias ideas erróneas al respecto.

6. ¿Conoce usted los objetivos del CPG?

- a) Si. b) No



El 60% de los encuestados afirman conocer los objetivos del colegio, sin embargo, esta afirmación es contraproducente con respecto a las respuestas vertidas anteriormente ya que se observó desconocimiento global de aspectos generales de la institución.

7. ¿Se pone en práctica las políticas internas de la institución?

a) Si.

b) No.

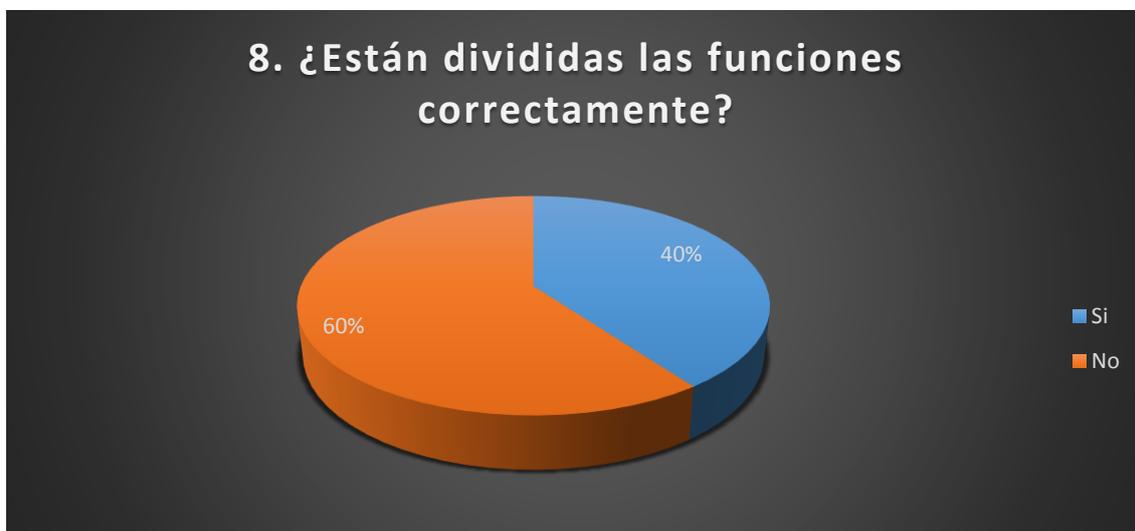


El 60% de los encuestados concuerdan en que no se ponen en práctica las políticas internas de la institución, políticas estipuladas y transmitidas verbalmente al no existir documentación alguna de las mismas.

8. ¿Están divididas las funciones correctamente?

a) Si.

b) No.



El 60% de los encuestados coinciden en que no están divididas las funciones correctamente, aseguran que existen funciones incompatibles realizadas por un mismo empleado, exceso de carga laboral para algunos y pocas responsabilidades para otros.

9. ¿Existe comunicación entre los directivos y empleados?

a) Si.

b) No.



El 60% de los encuestados aseguran que no existe comunicación entre los directivos y empleados, de manera general, la comunicación entre los departamentos es deficiente debido a conflictos personales entre los empleados.

ANEXO A.2 CUESTIONARIOS ESPECÍFICOS

Los siguientes cuestionarios fueron aplicados a los encargados de cada área funcional de la organización (Contabilidad, Compras, Recursos Humanos y Secretaría) con la finalidad de conocer con más detalle el funcionamiento de cada una de ellas.

COLEGIO DE PROFESIONALES DEL GUAYAS CUESTIONARIO DE CONTABILIDAD

(Encierre en un círculo el literal según corresponda.)

1. ¿Existe un sistema contable acorde con las necesidades de la organización?

a) Si.

b) No.

2. ¿En quién recae la responsabilidad de operar el sistema?

Contador.

3. ¿En la base documental existe un: ...?

a) Catálogo de cuentas.

c) Manual de contabilidad de costos.

b) Manual de contabilidad general.

d) Otros: _____

4. ¿El catálogo incluye: ...?

a) Cuentas de activo.

e) Cuentas de resultados acreedoras.

b) Cuentas de pasivo.

f) Cuentas de orden.

c) Cuentas de capital.

d) Cuentas de resultados

g) Cuentas deudoras.

deudoras.

h) Cuentas puente.

i) Otras: _____

5. ¿Existen instructivos para: ...?

- a) El catálogo. c) Auxiliares.
b) Libros. d) Otros:_____

6. ¿Con qué periodicidad se producen reportes de la situación contable?

- a) Mensual. c) Semestral.
b) Trimestral. d) Anual.

7. ¿Los registros de operaciones se realizan sin retraso?

- a) Si. b) No.

8. ¿Existen controles por área específica para determinar responsabilidades?

- a) Si. b) No.

9. ¿Qué tipo de documentos se emplean en la contabilidad?

- Comprobantes de ingresos.
- Comprobantes de egresos.
- Papeletas de depósito.
- Recibo de caja.
- Documentos de soporte.

COLEGIO DE PROFESIONALES DEL GUAYAS

CUESTIONARIO DE COMPRAS

(Encierre en un círculo el literal según corresponda.)

1. ¿Dispone la organización del espacio y equipos adecuados para el manejo de las adquisiciones?

- a) Si. b) No.

2. ¿Con qué áreas de la organización mantiene contacto?

Contabilidad.

3. ¿Existe una coordinación eficaz entre éstas y el área de compras?

- a) Si. b) No.

4. ¿Existe un programa anual de adquisiciones?

a) Si.

b) No.

5. ¿Se dispone de una base de datos de proveedores?

a) Si.

b) No.

6. ¿Se actualiza esta base de datos permanentemente?

a) Si.

b) No.

7. ¿Se negocian con los proveedores condiciones de los pedidos tales como:

..?

a) Precio.

c) Descuentos.

b) Tiempo de entrega.

d) Otros: _____

8. ¿Se dispone de una línea de crédito de los proveedores?

a) Si.

b) No.

9. ¿La línea de crédito se ha incrementado con el tiempo?

a) Si.

b) No.

10. ¿Existe un responsable de estudiar y aprobar las condiciones de compra?

a) Si.

b) No.

11. ¿Las compras que realiza la organización se apegan a todas las disposiciones legales aplicables?

a) Si.

b) No.

12. ¿Se efectúan compras mayores y menores?

a) Si.

b) No.

13. ¿Quién de las autoriza en cada caso?

a) Mayores: Presidencia.

b) Menores: Presidencia.

14. ¿Es ágil el procedimiento?

a) Si.

b) No.

15. ¿Existe un documento para la requisición de compras?

- a) Si. b) No.

(Si su respuesta es "No" pase a la pregunta 18.)

16. ¿Se lleva un control consecutivo de las requisiciones de compra?

- a) Si. b) No.

17. ¿Quién autoriza las requisiciones de compra?

18. ¿Se parte de una cotización para elaborar los pedidos?

- a) Si. b) No.

19. ¿Quién revisa el contenido y estado de los productos que ingresan a la institución?

- Personal.
- Presidente.

**COLEGIO DE PROFESIONALES DEL GUAYAS
CUESTIONARIO DE RECURSOS HUMANOS – NÓMINA**

(Encierre en un círculo el literal según corresponda.)

1. ¿Se dispone de una base de información para efectuar el pago de sueldos y honorarios?

- a) Si. b) No.

2. ¿La nómina incluye pago a personal de: ...?

- a) Base. c) Servicio temporal.
b) Honorarios. d) Otros: Servicios prestados.

3. ¿Qué número de empleados corresponde a cada renglón?

- a) Base. (7) c) Servicio temporal. (1)
b) Honorarios. (0) d) Otros. (1)

4. ¿Se efectúan las provisiones necesarias para pagos extraordinarios como liquidaciones, licencias o incapacidades?

a) Si.

b) No.

5. ¿El pago se efectúa en: ...?

a) Efectivo.

c) Transferencia bancaria.

b) Cheque.

d) Depósito bancario.

6. ¿El pago se realiza en las fechas establecidas?

a) Si.

b) No.

7. ¿Son claras las políticas relacionadas con los criterios de pago?

a) Si.

b) No.

8. ¿Quién establece las condiciones de pago en la organización?

- Presidencia.
- Directorio.

9. ¿Se cumple puntualmente con el pago del seguro social?

a) Si.

b) No.

10. ¿Existe un procedimiento documentado para el pago del personal?

Descríbalo brevemente.

a) Si.

b) No.

COLEGIO DE PROFESIONALES DEL GUAYAS
CUESTIONARIO DE SECRETARÍA

(Encierre en un círculo el literal según corresponda.)

1. ¿Existe un procedimiento para el control de la correspondencia y archivo de documentos? Explíquelo brevemente.

a) Si.

b) No.

2. ¿La correspondencia se tramita con eficiencia?
- a) Si. b) No.
3. ¿Se lleva un control de la correspondencia de entrada y salida?
- a) Si. b) No.
4. ¿Qué medios se emplean para la transmisión interna de documentos?
- a) Mensajería. c) Fax.
 b) Correo. d) Correo electrónico.
5. ¿Se cuenta con la infraestructura necesaria para el manejo electrónico de documentos?
- a) Si. b) No.
6. ¿Se dispone de los elementos necesarios para conservar y preservar los archivos en sus diferentes modalidades?
- a) Si. b) No.
7. ¿El resguardo de documentos cumple con disposiciones normativas?
- a) Si. b) No.
8. ¿Se lleva un registro de la documentación que se archiva?
- a) Si. b) No.
9. ¿Los archivos históricos se envían a otra instalación?
- a) Si. b) No.
10. ¿Es accesible y ágil la recuperación de archivos?
- a) Si. b) No.

ANEXO A.3 CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

Los siguientes cuestionarios de efectivo, cuentas por cobrar, propiedad planta y equipo y cuentas por pagar fueron aplicados al encargado de tesorería y al encargado de contabilidad para detectar posibles deficiencias del control interno.

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CAJA - BANCOS**

Descripción	Sí	No	Observación
CAJA			
A) General			
1. ¿Existe un plan por escrito de las políticas y procedimientos de control, supervisión y registro, así como su grado de implantación?		X	No existen procedimientos escritos, todo es verbal.
2. ¿Existe un organigrama jerárquico y de responsabilidades?	X		No contempla las funciones administrativas.
3. ¿Se han establecido documentos internos de conciliación-verificación-supervisión-arqueo?		X	No se realizan arqueos de ningún tipo.
4. ¿Existe algún seguro contratado cuya cobertura incluya los fondos de caja?		X	No existen seguros de ningún tipo.
B) Fondos de caja - salvaguardia			
1. ¿Existe fondo fijo de caja?	X		
2. ¿Se efectúan arqueos sorpresivos a la caja?		X	No se realizan arqueos de caja.
3. ¿Se elaboran arqueos periódicos, dejando evidencia escrita de los mismos y de su conformidad?		X	
4. ¿La persona encargada de la custodia de la caja realiza o tiene a su cargo la elaboración de registros contables?		X	Pero realiza la conciliación bancaria.
5. ¿Se efectúan los reembolsos de caja únicamente por cheques bancarios de la compañía? ¿A nombre de quién se gira el cheque de reembolso, nominativo o al portador?	X		A nombre del encargado de servicios generales.
6. ¿Se efectúan cobros de clientes al contado por caja?	X		
7. En caso de afirmativo, ¿Se ingresa en banco el importe cobrado en efectivo en un plazo muy breve de tiempo, con identificación del origen del ingreso?		X	Los cobros en efectivo se acumular y se depositan en el banco después de algunos días.
8. ¿Mantiene el cajero un detalle de los ingresos pendientes de realizar en el banco?	X		
9. ¿El volumen de operaciones por caja es coherente con la actividad y "modus operandi" de la entidad? ¿Y el saldo de caja?	X		
C) Fondos de caja - segregación de funciones			
1. ¿Realiza el empleado encargado de caja alguna de las operaciones siguientes? a) Conciliaciones bancarias y con clientes. b) Elaboración y/o mecanización de asientos contables. c) Intervenir en operaciones crediticias y/o de gestión con los clientes.			No existe una correcta segregación de funciones incompatibles.
	X		
		X	
	X		
2. ¿Son varias personas las responsables de la custodia de las cajas?		X	La caja es responsabilidad de una sola persona.
3. La persona que maneja la caja ¿Prepara los cheques de reintegro de fondos?	X		El encargado de tesorería llena los cheques.
4. ¿Realiza una única persona en el área de caja los controles, supervisión y obtención de evidencia de comprobación aritmética?	X		
BANCOS			
A) General			
1. ¿Existe establecida alguna política de utilización o finalización de las cuentas bancarias?		X	
2. ¿Existen muchas cuentas bancarias abiertas? En caso afirmativo ¿Se debe a necesidades operativas del negocio, a búsqueda de relaciones bancarias o a falta de organización?		X	

3. ¿Existe un organigrama jerárquico-funcional y de responsabilidades respecto a las personas que intervienen en la supervisión, control, mantenimiento, custodia, registros y conciliaciones?		X	
4. ¿Cómo se reciben los ingresos en la Sociedad? ¿Por transferencia? ¿Por cheques?	X		En efectivo, depósito, transferencia y cheque.
5. ¿Existe alguna política establecida por escrito en cuanto a la forma de realizar los ingresos recibidos cada día ya sea en efectivo o en cheques entregados en mano?		X	
6. ¿Existe un departamento de auditoría interna en la entidad que desarrolle funciones de supervisión en el área de bancos?		X	Existe un auditor interno.
B) Custodia			
1. ¿Se efectúan con regularidad las conciliaciones bancarias?	X		
2. ¿Existen referencias de los cheques recibidos pendientes de ingresar en bancos con el registro de "Ingresos pendientes de realizar" y con los registros contables? ¿Se mantienen estos registros hasta que se depositan en los bancos y se hacen efectivos los ingresos?	X		
3. La emisión de cheques ¿Se realiza al menos mediante dos firmas de carácter mancomunado?		X	La única persona autorizada para firmar es el presidente del colegio.
4. ¿Se efectúa la reposición de fondos de caja mediante cheques al portador?		X	Los cheques se giran al nombre del encargado de servicios generales.
C) Exactitud de los registros			
1. ¿Se efectúan comprobaciones aritméticas de las liquidaciones y pagos agrupados en un solo cheque?	X		
2. ¿Se verifica el pago aprobado con el importe de cheque o transferencia realizado?	X		
3. ¿Se firman los cheques, sin que se disponga y se adjunte la documentación que originaría la deuda?	X		No se presentan los soportes al presidente.
4. ¿Se verifica el monto de ingresos con los registrados en caja?		X	No existe supervisión del trabajo realizado.
5. ¿Se verifica el monto de salidas de banco con destino a reposición de fondos de caja y el registro por la misma cuantía?		X	No existe supervisión del trabajo realizado.
6. ¿Se efectúa una contabilización de los hechos económicos acaecidos en el período al que corresponden?		X	Los registros de las transacciones se hacen una vez finalizado el mes.
7. ¿Existe una demora importante en el tiempo entre la recepción de cheques y su ingreso en el banco?	X		No se depositan inmediatamente.
8. ¿Se comprueban las operaciones aritméticas de las conciliaciones bancarias aportadas?		X	No existe supervisión del trabajo realizado.
9. ¿Se compara la exactitud de la fecha de la documentación soporte con el período en el que se registran los hechos económicos?	X		
10. ¿Se registran todos los cheques al ser emitidos?		X	Se registran una vez finalizado el mes pero con la fecha que corresponde.
11. ¿Se comparan los montos de las conciliaciones bancarias con los saldos de los extractos bancarios y con los saldos que se encuentran registrados en la contabilidad?	X		
D) Segregación de funciones			
1. Los empleados encargados del área de caja ¿Desarrollan alguna de estas funciones?			
a) Mantenimiento de los registros contables de cualquier tipo.		X	

b) Emisión de cheques.	X		Los cheques son firmados por el presidente del colegio.
c) Seguimiento, control y gestión de deudores o acreedores.		X	
d) Elaboración de las conciliaciones bancarias y/o recepción directa de la documentación bancaria.	X		
2. ¿Están debidamente autorizadas las transacciones bancarias?		X	Toda la responsabilidad recae en el encargado de tesorería.
3. ¿Se autoriza por persona ajena al responsable de caja la apertura de nuevas cuentas bancarias?		X	El presidente es el único que autoriza.
4. ¿Se efectúan arquezos por sorpresa por persona distinta al responsable de la elaboración de los registros de "Cobros Pendientes de Ingresar a bancos"?		X	No se realizan arquezos ni planificados ni sorpresivos.
5. ¿Existe independencia entre las personas que tienen autoridad para firmar cheques?	X		El presidente es el único que firma los cheques.
6. Las personas que emiten cheques, ¿Elaboran las conciliaciones bancarias?	X		
7. ¿Existen límites o niveles diferenciados para la aprobación de pagos en función de la cuantía?		X	
8. ¿Están aprobadas todas las órdenes de transferencia relacionadas con pagos de nóminas?		X	No se aprueban, sólo se pagan.
E) Salvaguardia			
1. ¿Existen cheques en blanco firmados? ¿Quién los tiene? ¿Con qué finalidad? ¿Cómo se controlan? ¿Cuántos son?		X	
2. ¿Está fuertemente restringido el acceso a cheques, tarjetas de crédito, sellos de firmas, etc.?		X	

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CUENTAS POR COBRAR**

Descripción	Sí	No	Observación
CLIENTES Y CUENTAS POR COBRAR			
1. ¿Se llevan registros auxiliares individualizados de las cuentas por cobrar?		X	
2. ¿Existe algún otro tipo de control independiente extracontable de las cuentas por cobrar?	X		El encargado de secretaría lleva una base de datos de socios.
3. ¿Se elaboran con detalle las composiciones de los saldos a cobrar? ¿Se cuadran con los registros contables? ¿Se tiene un detalle de la antigüedad de los saldos?		X	
4. ¿Se realizan comprobaciones periódicas (mínimo mensualmente) de los registros auxiliares de las cuentas a cobrar con los saldos del mayor?		X	
5. ¿Se concilian los saldos de las cuentas individualizadas de clientes de una manera periódica enviando para ello los extractos de cuentas de los clientes (circularización de saldos)? ¿Con qué frecuencia? ¿Se realizan o se supervisan por personal externo?		X	No existe un proceso de cobranzas.
7. ¿La persona o personas que se responsabilizan de las cuentas por cobrar? ¿Autorizan y conceden los créditos? ¿Realizan la facturación o controlan los registros de ventas? ¿Autorizan la regularización de cuentas incobrables? ¿Manejan y controlan el efectivo?		X	No existe un proceso de cobranzas.
OTRAS CUENTAS POR COBRAR			
1. ¿Existen seguimientos, controles y definición de políticas adecuadas sobre las otras cuentas contables por cobrar (por ejemplo: otras cuentas a cobrar surgidas por arrendamientos, ventas de activos, indemnizaciones a recibir, financiaciones concedidas, etc.)?		X	No existen controles ni políticas de cobranzas.

2. ¿Se mantienen detalles extracontables de dichas cuentas a cobrar las cuales se van cuadrando periódicamente con las cuentas contables?		X	
3. ¿Existen confirmaciones del saldo con los deudores correspondientes?		X	
COBROS Y CRÉDITOS			
1. ¿Se tienen definidos los procesos y políticas necesarias para la concesión de créditos? ¿Se necesita la aprobación de todos los créditos? ¿Se han definido los límites de crédito para todas las cuentas a cobrar?		X	No existe documentación escrita de las políticas de crédito.
2. ¿Existe una gestión independiente entre el departamento de créditos, facturación y el de control de efectivo?		X	Todas las realiza el encargado de tesorería.
3. ¿Se emiten las notas de crédito por devoluciones, ajustes en los precios o por descuentos adicionales de una forma controlada, es decir, conforme a una aprobación y numeración en las mismas? ¿Se adjunta un soporte autorizado que justifique estas situaciones?		X	
4. La existencia de saldos acreedores en las cuentas por cobrar ¿Se revisan y se confirman antes de proceder a la liquidación de las mismas?		X	
5. ¿Quién es el responsable de aprobar un cambio de las condiciones de crédito sobre una cuenta por cobrar ya registrada contablemente?	X		El presidente del colegio.
6. ¿Se elaboran detalles de antigüedad del saldo de las cuentas a cobrar para su revisión y seguimiento de deudas?		X	No existe un proceso de cobranzas.
7. ¿Se tienen definidos unos procedimientos de persecución de deudas atrasadas?		X	No existe un proceso de cobranzas.
8. ¿Existen unos criterios de provisión de deudas de dudoso cobro aprobadas por la entidad? ¿Son los criterios uniformes con respecto a ejercicios anteriores?		X	No se realiza provisión de cuentas incobrables.
9. ¿Se realizan revisiones, por parte de personal independiente, de los procedimientos y políticas aplicadas en la cancelación de cuentas a cobrar?		X	

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO**

Descripción	Sí	No	Observación
A) GENERAL			
1. ¿Hay un registro de Propiedades, Planta y Equipo adecuadamente detallado?	X		
2. ¿Se concilia dicho registro con el mayor general de una manera periódica?	X		
3. Si no se llevan auxiliares que indiquen las partidas de Propiedades, Planta y Equipo ¿Cómo es posible saber que las cuentas contables reflejan todos los activos?	X		Si lleva registro auxiliar de las partidas de PPE.
4. ¿Se utilizan cuentas contables apropiadas especificando las clases de Propiedades, Planta y Equipo?	X		
5. ¿Facilitan los registros auxiliares las comprobaciones físicas, el cálculo de amortizaciones y del valor neto contable de los elementos?	X		
6. ¿Se aprueban las facturas de compra de Propiedades, Planta y Equipo?	X		
7. ¿Existe políticas que establezcan la distinción de cuando se capitaliza un bien o se imputa a gasto?		X	No existen políticas contables documentadas.
8. ¿Se han definido los procedimientos a seguir en la contabilización de facturas de Propiedades, Planta y Equipo?		X	No existen procedimientos documentados.

9. ¿Hay reglas en cuanto a los métodos y coeficientes de amortización de los activos fijos siguiendo criterios objetivos y uniformes?	X		En base a criterios del contador.
10. ¿Están las responsabilidades adecuadamente definidas e independizadas convenientemente en cuanto a autorización, pago, contabilización, custodia y comprobación de los elementos de Propiedades, Planta y Equipo?	X		
B) ALTAS			
1. ¿Son las adquisiciones autorizadas por la persona de responsabilidad correspondiente?	X		Por el presidente del colegio.
2. ¿Se ha definido algún sistema de control que asegure y evidencie que la adquisición realizada, pagada y contabilizada se ha recibido en la empresa?		X	
3. ¿Qué procedimientos existe que informe al Departamento de Contabilidad de la recepción física de un activo Propiedades, Planta y Equipo?	X		Notificación verbal y entrega de documentos de soporte.
4. ¿Se tienen en cuenta las nuevas adquisiciones en la cobertura de seguros del Propiedades, Planta y Equipo de la compañía?		X	No existen seguros contratados de ningún tipo.
C) BAJAS			
1. ¿Qué política existe para el tratamiento de las partidas vendidas, retiradas o abandonadas de Propiedades, Planta y Equipo?		X	No existen políticas de baja de PPE, se realiza según criterio del contador.
2. ¿Se autorizan las bajas en Propiedades, Planta y Equipo?	X		El presidente del colegio autoriza.
3. ¿Están debidamente documentadas y aprobadas?	X		
4. ¿Qué procedimientos se siguen que aseguren que las bajas son notificadas? (por ejemplo, al Departamento de Contabilidad)		X	No existen procedimientos documentados.
5. ¿Quién autoriza la venta y define el precio de venta del elemento?	X		El presidente del colegio autoriza y coordina con el contador el precio de venta.
6. ¿Se siguen los principios de contabilidad adecuados para la contabilización de la venta de Propiedades, Planta y Equipo?	X		
7. Respecto a los bienes totalmente amortizados, ¿Se dan de baja al estar totalmente depreciados o se mantienen en libros hasta que dejen de funcionar?		X	Se mantienen en los libros hasta que dejen de funcionar.
8. Las partidas de Propiedades, Planta y Equipo con tratamiento de obsoletas, ¿Se mantiene en libros? ¿Qué política existe en estos casos?	X		No existen políticas documentadas.
D) CONTROL FÍSICO			
1. ¿Se mantienen recuentos físicos de activos fijos de manera periódica que confirmen la existencia física de los elementos según libros?		X	
2. ¿Están los elementos adecuadamente identificados y ubicados para facilitar las comprobaciones físicas?	X		
3. ¿Quién realiza los controles físicos de Propiedades, Planta y Equipo?		X	No se realizan controles físicos de PPE porque el contador no es de planta.
4. ¿Se revisan, aprueban y se concilian con los registros, investigando las diferencias?		X	No se realizan controles físicos de PPE.

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CUENTAS POR PAGAR**

Descripción	Sí	No	Observación
-------------	----	----	-------------

1. ¿Se refleja en las deudas a pagar, detalladas en los estados contables, de una manera separada, las cuentas de proveedores, acreedores y efectos a pagar?	X		No son significativas las cuentas por pagar. Se paga por lo general contra entrega en cheque.
2. ¿Existen registros auxiliares de proveedores y acreedores de una manera diferenciada? ¿Se concilian regularmente con el mayor?	X		
3. ¿Se realizan confirmaciones periódicas de los saldos que comparen las cuentas por pagar con los proveedores y acreedores, procediendo a ajustar las partidas que fuesen necesarias?		X	No se realizan confirmaciones de saldos.
4. El proceso de recepción de facturas:			
a) ¿Se controla mediante numeración correlativa y anotación en un registro de entrada de correspondencia a su recepción?		X	
b) ¿Se reciben directamente o se pasan al Departamento de Contabilidad?	X		
c) ¿Se envían a otros departamentos para su aprobación antes del envío al departamento de contabilidad?		X	Se envían directamente a contabilidad.
d) ¿Se procede a realizar comprobaciones sobre:			
- Cálculos aritméticos correctos.		X	
- Cantidades, precios y condiciones de pago pactadas.		X	
5. ¿Qué tipo de comprobaciones se realizan en el departamento de contabilidad al recibir un documento reflejo de una cuenta por pagar?		X	No se realizan comprobaciones.
6. ¿Son los comprobantes de pagos a realizar aprobados por las personas autorizadas? ¿Existen normas claras y precisas sobre el trámite a seguir en el pago de deudas por medio de talón, transferencia o efectivo?		X	Los pagos no se autorizan ni existen normas escritas para realizarlos.
7. ¿Qué procedimientos existen que eviten la duplicación en la contabilización de las deudas a pagar o en el pago de dichas deudas?	X		Se archivan los documentos de soporte que ya han sido contabilizados.
8. ¿Existen controles, seguimientos y políticas establecidas sobre los saldos de cuentas por pagar antiguas? ¿Quién aprueba las cancelaciones de dichas cuentas?		X	Se paga contra entrega.
9. ¿Se revisan los saldos deudores correspondientes a proveedores y acreedores?		X	No existen valores significativos en estas cuentas.
11. ¿Los anticipos a proveedores están autorizados y bajo continuo seguimiento?		X	No se realizan anticipos.
12. ¿Se mantiene un registro control de vencimientos de los pagos a realizar?		X	Se atrasan en los pagos.
13. ¿Están las divisiones de responsabilidad correctamente definidas en cuanto a funciones de compra, recepción de productos, registro de las cuentas por pagar y realización de los pagos?		X	Lo único que está segregado es el registro de las cuentas a pagar.
14. ¿Se realizan verificaciones y revisiones periódicas, por personas externas, que confirman el adecuado funcionamiento y cumplimiento de políticas y criterios establecidos en el área de proveedores y otras cuentas por pagar?		X	Se está realizando una auditoría interna que abarca varias áreas de la organización.

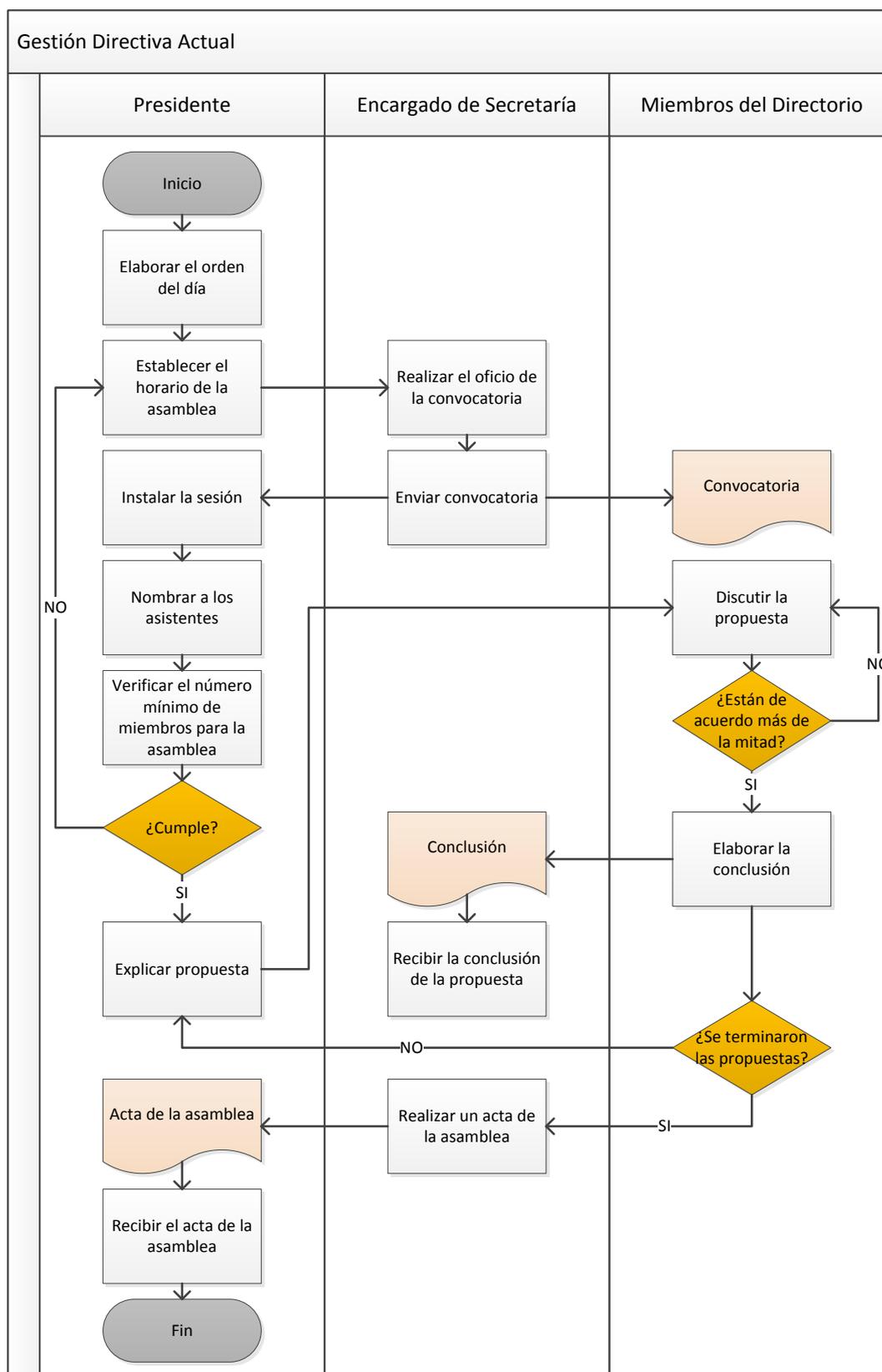
ANEXO B
MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

ANEXO C

**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL Y PROPUESTA DE MEJORA DE LOS
PROCESOS**

C.1 GESTIÓN DIRECTIVA

GESTIÓN DIRECTIVA ACTUAL



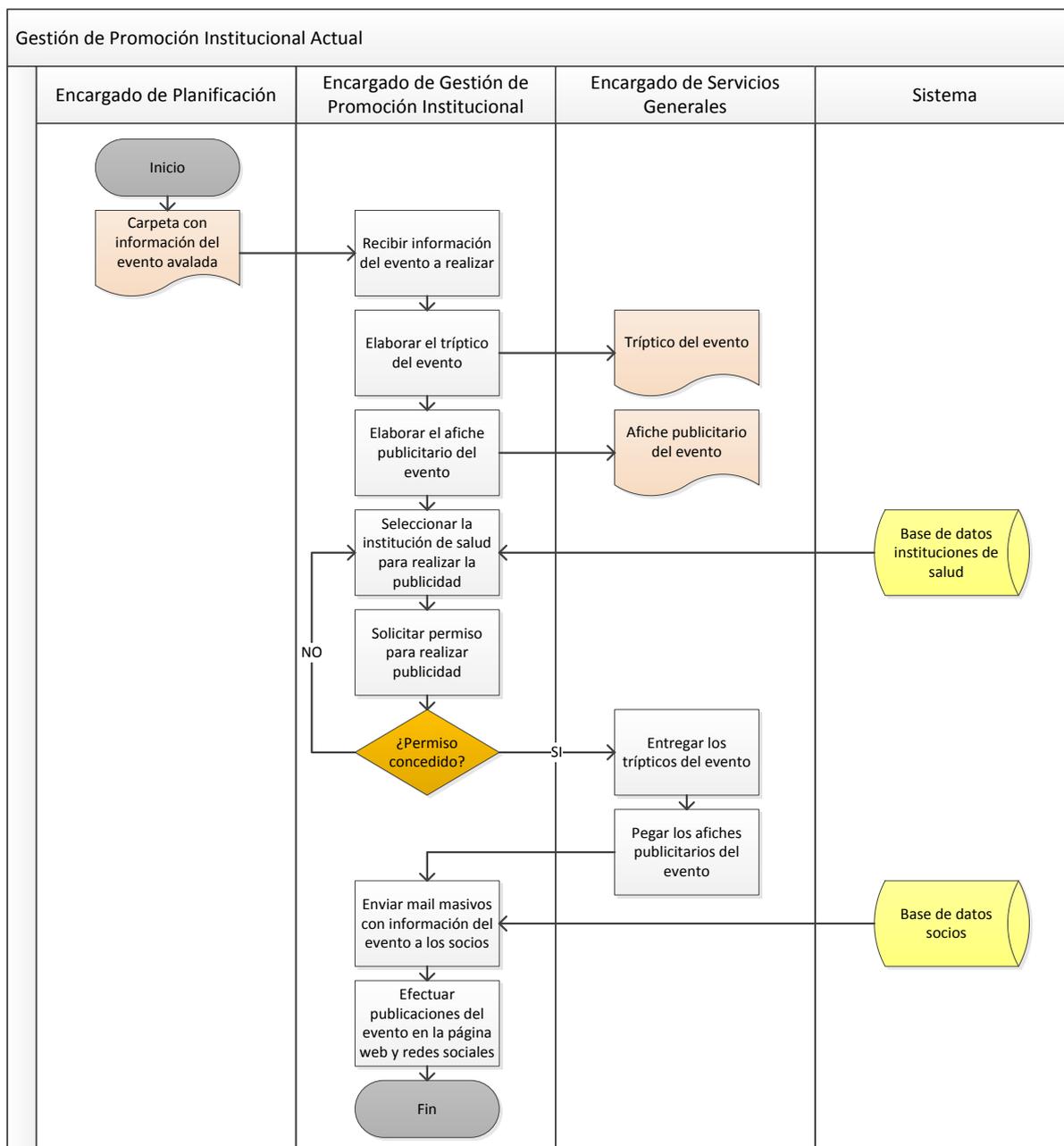
Análisis de Valor Agregado	
Proceso:	Gestión Directiva.
Subproceso:	Gestión Directiva Actual.

N°	VA		SVA					Actividad	Tiempo en minutos
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		X						Elaborar el orden del día con las propuestas.	120
2			X					Establecer el horario de la asamblea ordinaria o extraordinaria.	10
3			X					Realizar el oficio de la convocatoria.	60
4					X			Enviar la convocatoria.	10
5			X					Instalar la sesión.	5
6						X		Nombrar a los asistentes.	10
7						X		Verificar el número mínimo de miembros para empezar la asamblea.	10
8		X						Explicar cada una de las propuestas contenidos en el orden del día.	30
9		X						Discutir la propuesta.	90
10		X						Elaborar la conclusión.	30
11					X			Recibir la conclusión de la propuesta.	5
12		X						Realizar un acta de la asamblea.	30
13					X			Recibir el acta de la asamblea.	5
Tiempos Totales									415

Composición de actividades		Método actual		
		N°	Tiempo	%
VA C	Valor Agregado al Cliente	0	0	0%
VA E	Valor Agregado a la Empresa	5	300	72%
P	Preparación	3	75	18%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	3	20	5%
I	Inspección	2	20	5%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Tiempos Totales	13	415	100%
VA	Valor Agregado	5	300	72%
SV A	Sin Valor Agregado	8	115	28%

C.2 GESTIÓN DE PROMOCIÓN INSTITUCIONAL

GESTIÓN DE PROMOCIÓN INSTITUCIONAL ACTUAL



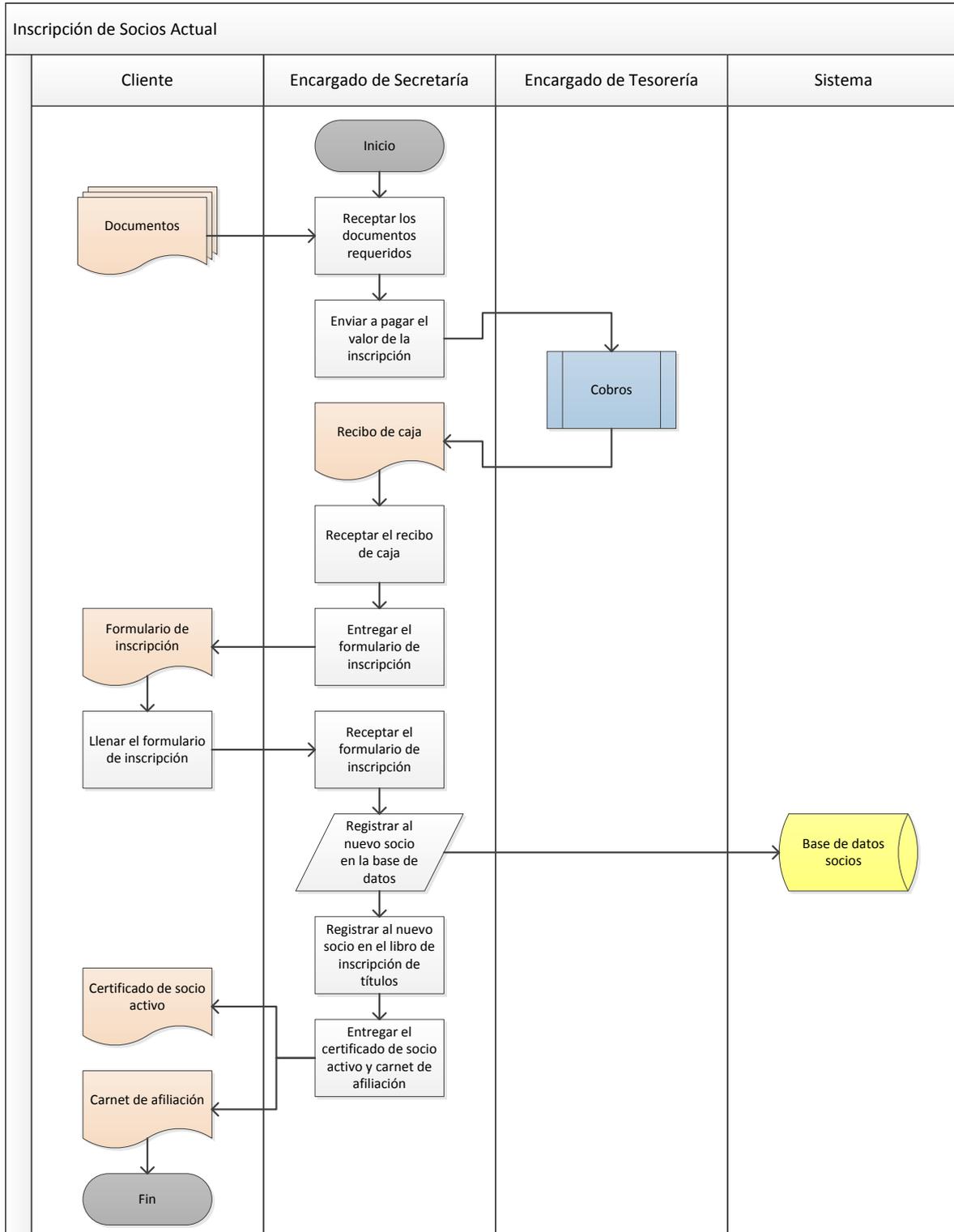
Análisis de Valor Agregado	
Proceso:	Gestión de Promoción Institucional.
Subproceso:	Gestión de Promoción Institucional Actual.

N°	VA		SVA					Actividad	Tiempo en minutos
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		X						Recibir información del evento a realizar.	5
2		X						Elaborar el tríptico del evento.	180
3		X						Elaborar el afiche publicitario del evento.	120
4			X					Seleccionar la institución de salud para realizar publicidad.	15
5				X				Solicitar permiso para realizar publicidad.	60
6					X			Entregar los trípticos del evento.	180
7					X			Pegar los afiches publicitarios del evento en la cartelera de la institución de salud.	30
8		X						Enviar mail masivos con información del evento a los socios.	60
9		X						Efectuar publicaciones del evento en la página web y redes sociales.	60
Tiempos Totales									710

Composición de actividades		Método actual		
		N°	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado al Cliente	0	0	0%
VAE	Valor Agregado a la Empresa	5	425	60%
P	Preparación	1	15	2%
E	Espera	1	60	8%
M	Movimiento	2	210	30%
I	Inspección	0	0	0%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Tiempos Totales	9	710	100%
VA	Valor Agregado	5	425	60%
SVA	Sin Valor Agregado	4	285	40%

C.3 GESTIÓN DE SOCIOS

INSCRIPCIÓN DE SOCIOS ACTUAL

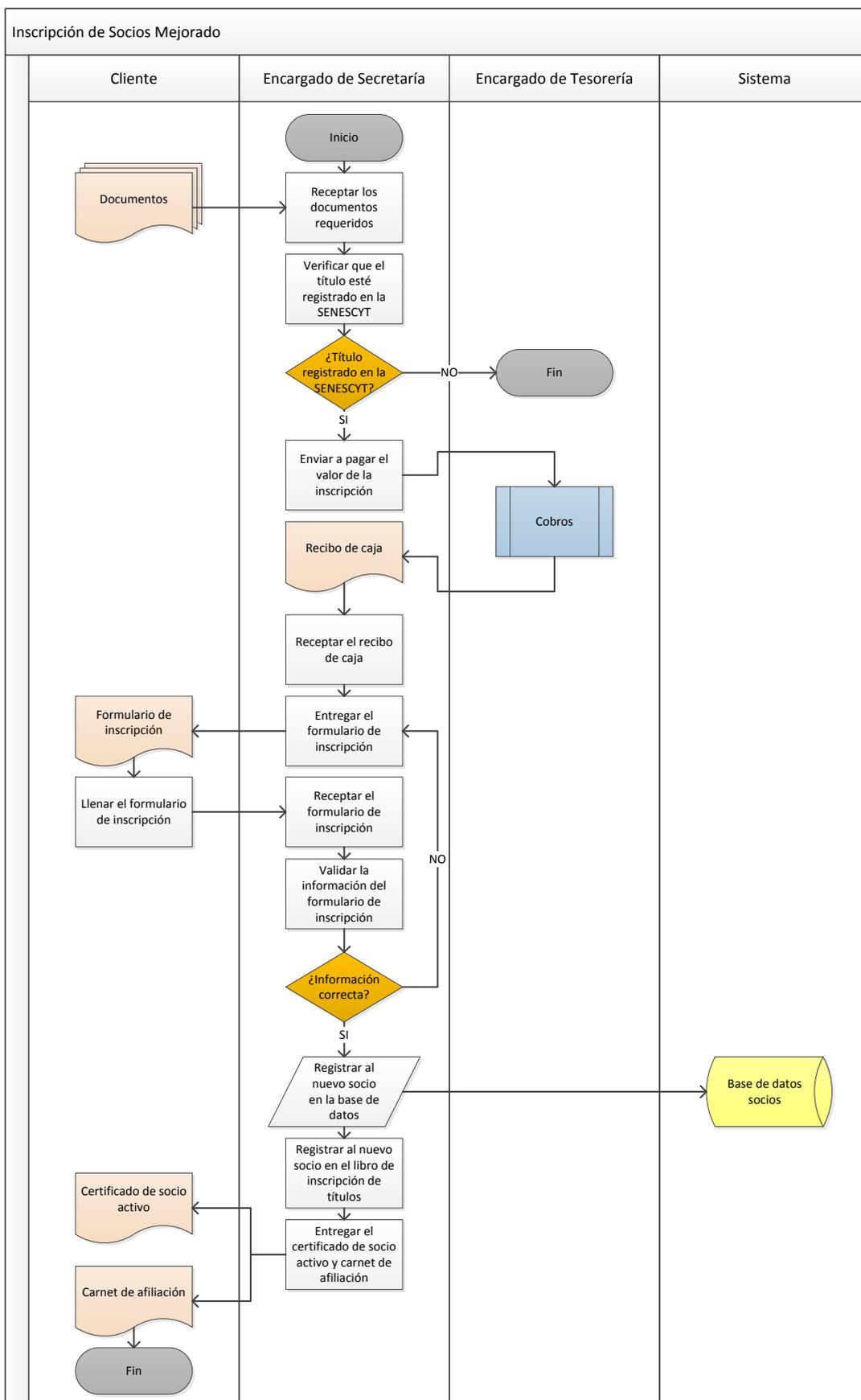


Análisis de Valor Agregado	
Proceso:	Gestión de Socios.
Subproceso:	Inscripción de Socios Actual.

N°	VA		SVA					Actividad	Tiempo en minutos
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1			X					Receptar los documentos requeridos.	20
2				X				Enviar a pagar el valor de la inscripción a tesorería	60
3							X	Receptar el recibo de caja.	1
4			X					Entregar el formulario de inscripción.	1
5	X							Llenar el formulario de inscripción.	30
6							X	Receptar el formulario de inscripción.	1
7		X						Registrar al nuevo socio en la base de datos.	20
8		X						Registrar al nuevo socio en el libro de inscripción de títulos.	20
9	X							Entregar el certificado de socio activo y carnet de afiliación.	20
Tiempos Totales									173

Composición de actividades		Método actual		
		N°	Tiempo	%
VA C	Valor Agregado al Cliente	2	50	29%
VA E	Valor Agregado a la Empresa	2	40	23%
P	Preparación	2	21	12%
E	Espera	1	60	35%
M	Movimiento	0	0	0%
I	Inspección	1	1	1%
A	Archivo	1	1	1%
TT	Tiempos Totales	9	173	100%
VA	Valor Agregado	4	90	52%
SV A	Sin Valor Agregado	5	83	48%

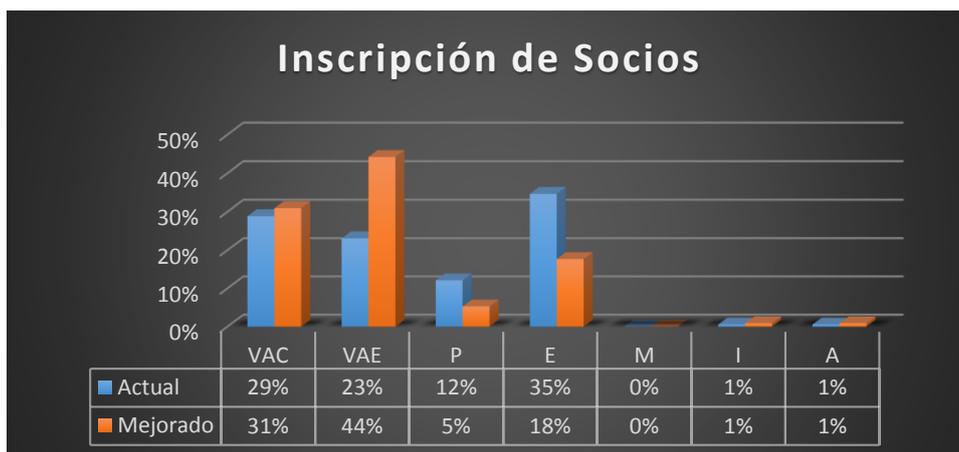
INSCRIPCIÓN DE SOCIOS MEJORADO



Análisis de Valor Agregado	
Proceso:	Gestión de Socios.
Subproceso:	Inscripción de Socios Mejorado.

N°	VA		SVA					Actividad	Tiempo en minutos
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1			X					Receptar los documentos requeridos.	5
2		X						Verificar que el título esté registrado en la SENESCYT.	10
3				X				Enviar a pagar el valor de la inscripción a tesorería.	20
4							X	Receptar el recibo de caja.	1
5			X					Entregar el formulario de inscripción.	1
6	X							Llenar el formulario de inscripción.	15
7							X	Receptar el formulario de inscripción.	1
8		X						Validar la información del formulario de inscripción.	10
9		X						Registrar al nuevo socio en la base de datos.	15
10		X						Registrar al nuevo socio en el libro de inscripción de títulos.	15
11	X							Entregar el certificado de socio activo y carnet de afiliación.	20
Tiempos Totales									113

Composición de actividades		Método actual		
		N°	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado al Cliente	2	35	31%
VAE	Valor Agregado a la Empresa	4	50	44%
P	Preparación	2	6	5%
E	Espera	1	20	18%
M	Movimiento	0	0	0%
I	Inspección	1	1	1%
A	Archivo	1	1	1%
TT	Tiempos Totales	11	113	100%
VA	Valor Agregado	6	85	75%
SVA	Sin Valor Agregado	5	28	25%

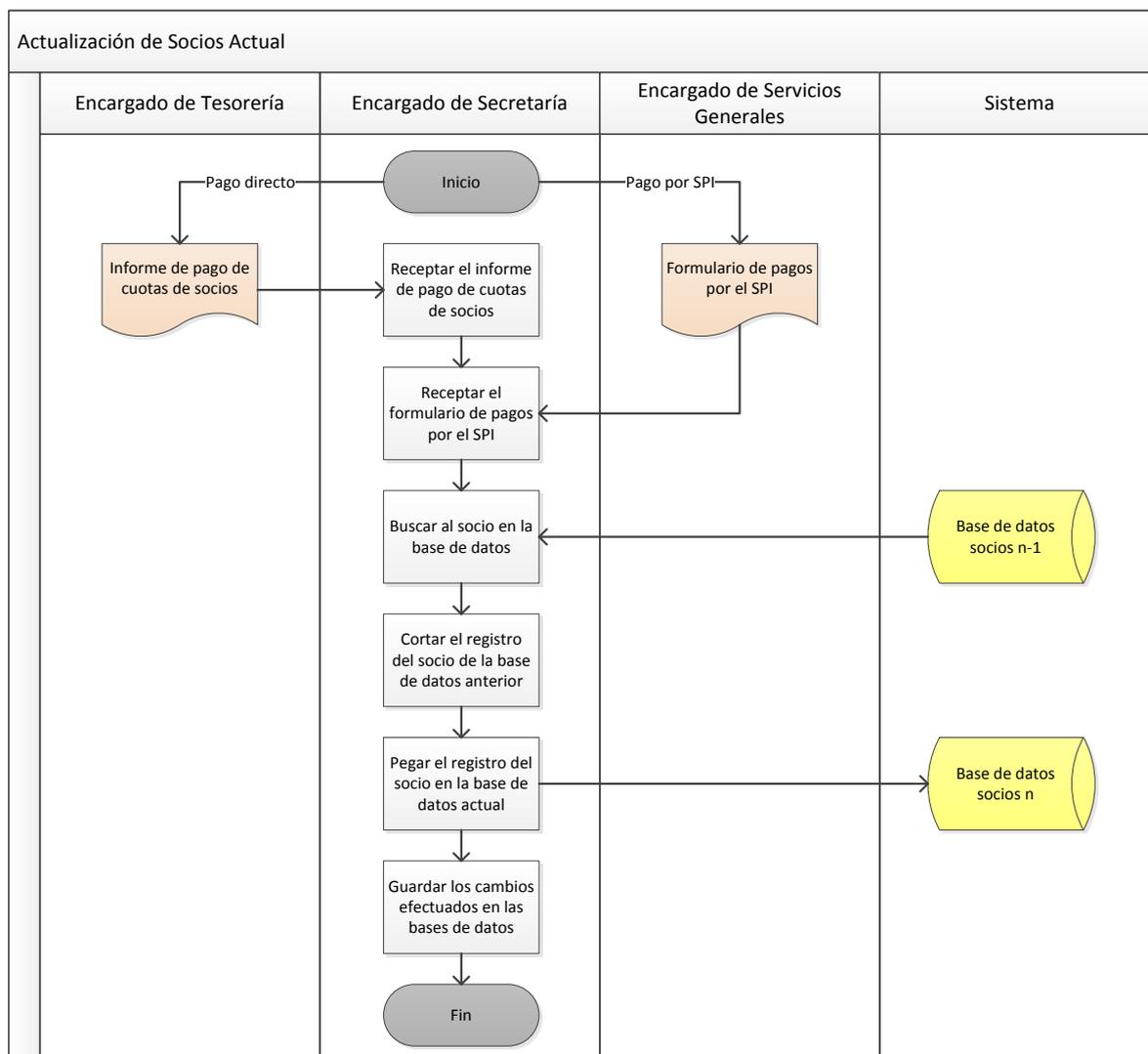


En la propuesta de mejora del proceso de inscripción de socios se han establecido dos actividades de control que consisten en:

- Verificar que el título esté registrado en la SENESCYT: Antes de inscribir a un socio al colegio es necesario cerciorarse que posee título de tercer nivel registrado en la Secretaría Nacional de Educación Superior Ciencia y Tecnología en la rama profesional correspondiente.
- Validar la información del formulario de inscripción: Previo al registro del socio en la base de datos es necesario verificar que la información escrita por el socio en el formulario de inscripción esté correcta y sea legible, caso contrario se debe entregar un nuevo formulario de inscripción para su correcto llenado.

El objetivo de estas actividades es incrementar el valor agregado de la empresa a través de controles preventivos necesarios para cumplir con los requisitos de afiliación al colegio y obtener información veraz.

ACTUALIZACIÓN DE SOCIOS ACTUAL

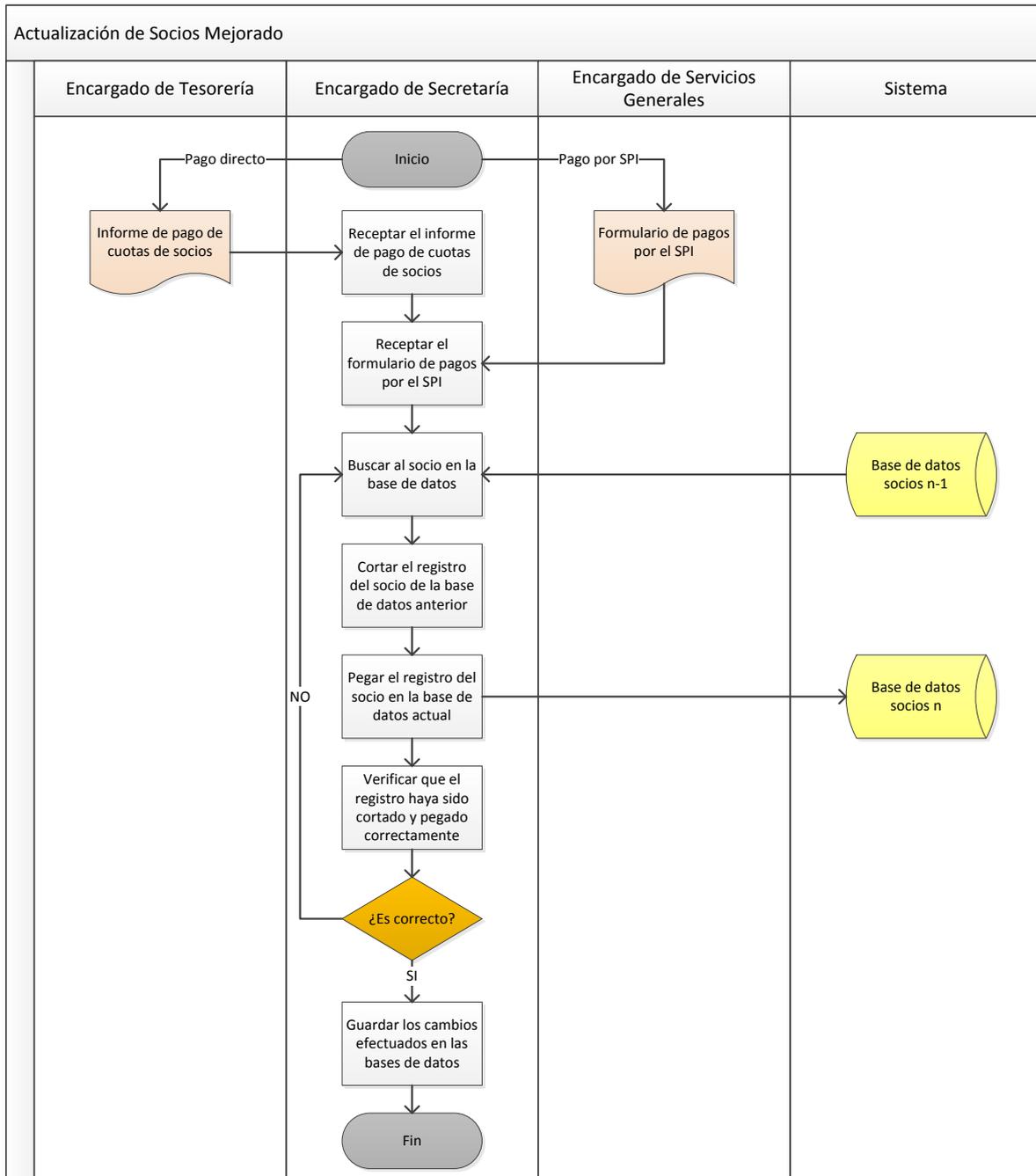


Análisis de Valor Agregado	
Proceso:	Gestión de Socios.
Subproceso:	Actualización de Socios Actual.

N°	VA		SVA					Actividad	Tiempo en minutos
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		X						Receptar el informe de pago de cuotas de socios.	5
2		X						Receptar el formulario de pagos por el SPI.	5
3			X					Buscar al socio en la base de datos.	30
4			X					Cortar el registro del socio de la base de datos anterior.	10
5		X						Pegar el registro del socio base de datos actual a la que corresponde al periodo de cancelación de las cuotas.	10
6							X	Guardar los cambios efectuados en las bases de datos.	5
Tiempos Totales									65

Composición de actividades		Método actual		
		N°	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado al Cliente	0	0	0%
VAE	Valor Agregado a la Empresa	3	20	31%
P	Preparación	2	40	62%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	0	0	0%
I	Inspección	0	0	0%
A	Archivo	1	5	8%
TT	Tiempos Totales	6	65	100%
VA	Valor Agregado	3	20	31%
SVA	Sin Valor Agregado	3	45	69%

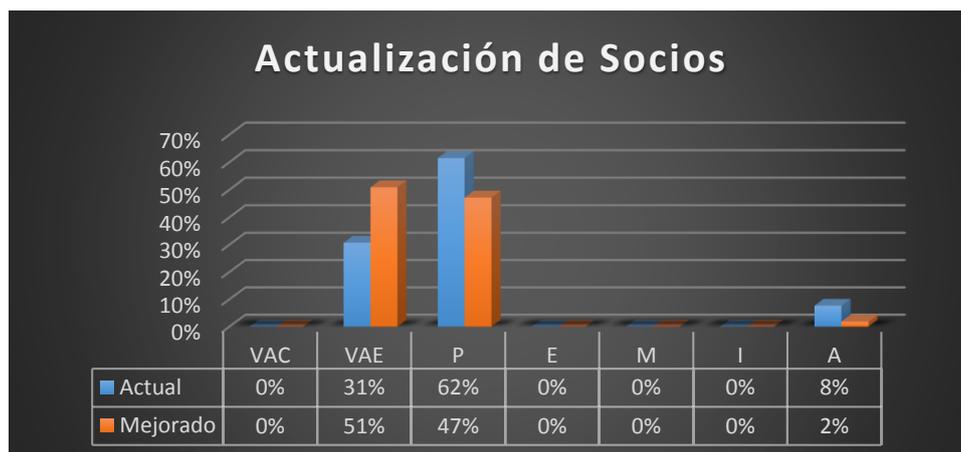
ACTUALIZACIÓN DE SOCIOS MEJORADO



Análisis de Valor Agregado	
Proceso:	Gestión de Socios.
Subproceso:	Actualización de Socios Mejorado.

N°	VA		SVA					Actividad	Tiempo en minutos
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		X						Receptar el informe de pago de cuotas de socios.	1
2		X						Receptar el formulario de pagos por el SPI.	1
3			X					Buscar al socio en la base de datos.	20
4			X					Cortar el registro del socio de la base de datos anterior.	5
5		X						Pegar el registro del socio base de datos actual a la que corresponde al periodo de cancelación de las cuotas.	5
6		X						Verificar que el registro haya sido cortado y pegado correctamente.	20
7							X	Guardar los cambios efectuados en las bases de datos.	1
Tiempos Totales									53

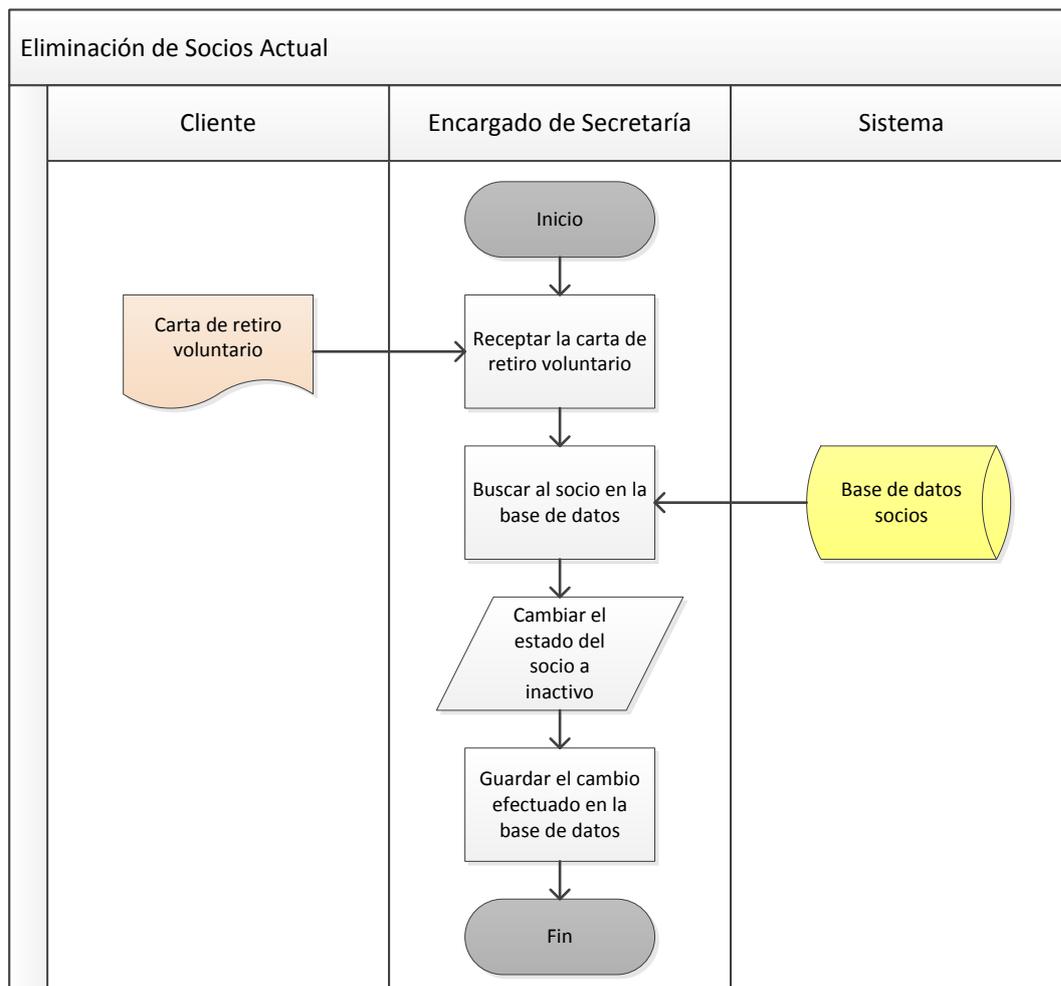
Composición de actividades		Método actual		
		N°	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado al Cliente	0	0	0%
VAE	Valor Agregado a la Empresa	4	27	51%
P	Preparación	2	25	47%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	0	0	0%
I	Inspección	0	0	0%
A	Archivo	1	1	2%
TT	Tiempos Totales	7	53	100%
VA	Valor Agregado	4	27	51%
SVA	Sin Valor Agregado	3	26	49%



En la propuesta de mejora del proceso de actualización de socios se ha establecido una actividad de control que consiste en:

- Verificar que el registro haya sido cortado y pegado correctamente: Antes de guardar los cambios efectuados en la bases de datos es necesario cerciorarse de que el socio correcto haya sido cortado de la base de datos anterior y pegado en la base de datos actual a la que corresponde al periodo de cancelación de las cuotas. En el caso de que exista un error se debe realizar un reproceso desde la actividad de buscar al socio en la base de datos y realizar las comprobaciones respectivas.

El objetivo de esta actividad es incrementar el valor agregado de la empresa a través de un control preventivo necesario para evitar bases de datos desactualizadas o con información errónea.

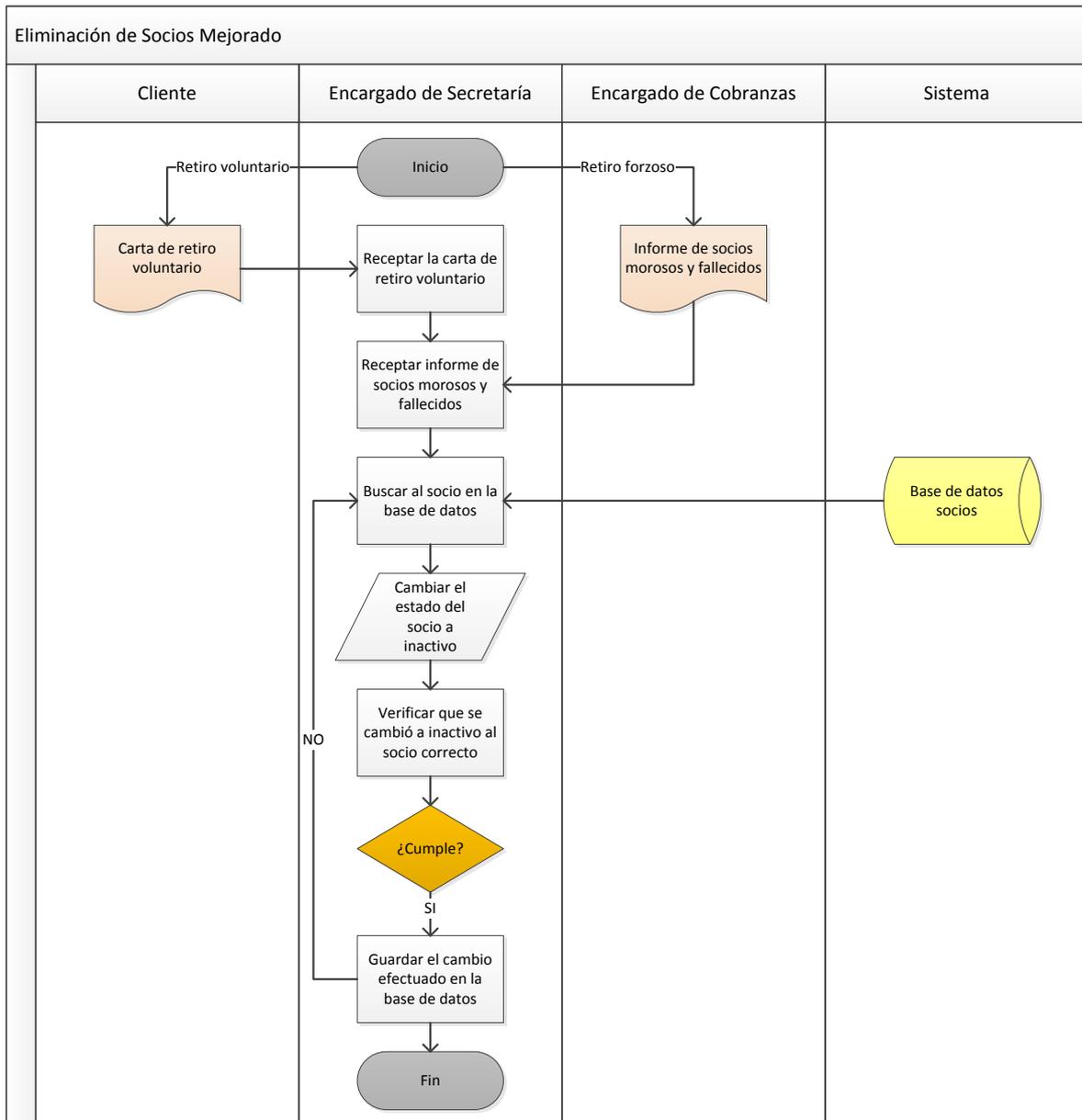
ELIMINACIÓN DE SOCIOS ACTUAL

Análisis de Valor Agregado	
Proceso:	Gestión de Socios.
Subproceso:	Eliminación de Socios Actual.

N°	VA		SVA					Actividad	Tiempo en minutos
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1	X							Recetar la carta de retiro voluntario.	5
2			X					Buscar al socio en la base de datos.	30
3		X						Cambiar el estado del socio a inactivo.	5
4							X	Guardar el cambio efectuado en la base de datos.	5
Tiempos Totales									45

Composición de actividades		Método actual		
		N°	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado al Cliente	1	5	11%
VAE	Valor Agregado a la Empresa	1	5	11%
P	Preparación	1	30	67%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	0	0	0%
I	Inspección	0	0	0%
A	Archivo	1	5	11%
TT	Tiempos Totales	4	45	100%
VA	Valor Agregado	2	10	22%
SVA	Sin Valor Agregado	2	35	78%

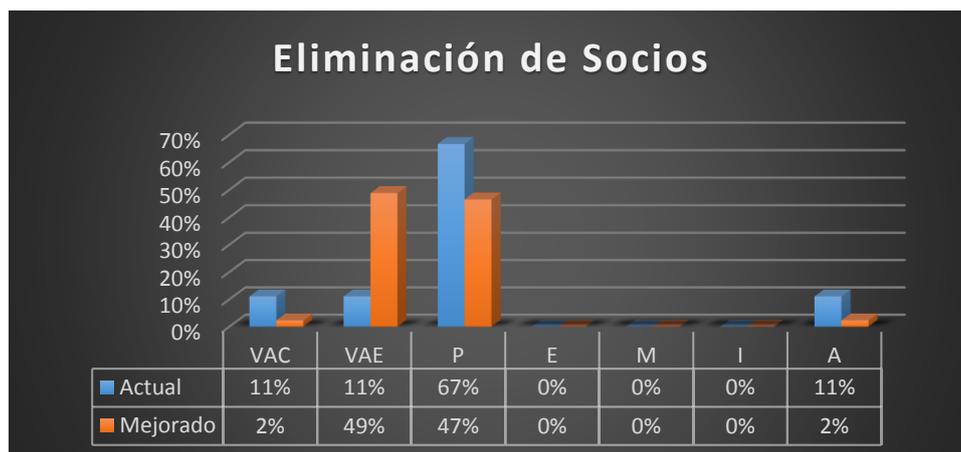
ELIMINACIÓN DE SOCIOS MEJORADO



Análisis de Valor Agregado	
Proceso:	Gestión de Socios.
Subproceso:	Eliminación de Socios Mejorado.

N°	VA		SVA					Actividad	Tiempo en minutos
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1	X							Recetar la carta de retiro voluntario.	1
2		X						Receptar el informe de socios morosos y fallecidos.	5
3			X					Buscar al socio en la base de datos.	20
4		X						Cambiar el estado del socio a inactivo.	1
5		X						Verificar que se cambió a inactivo al socio correcto.	15
6							X	Guardar el cambio efectuado en la base de datos.	1
Tiempos Totales									43

Composición de actividades		Método actual		
		N°	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado al Cliente	1	1	2%
VAE	Valor Agregado a la Empresa	3	21	49%
P	Preparación	1	20	47%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	0	0	0%
I	Inspección	0	0	0%
A	Archivo	1	1	2%
TT	Tiempos Totales	6	43	100%
VA	Valor Agregado	4	22	51%
SVA	Sin Valor Agregado	2	21	49%



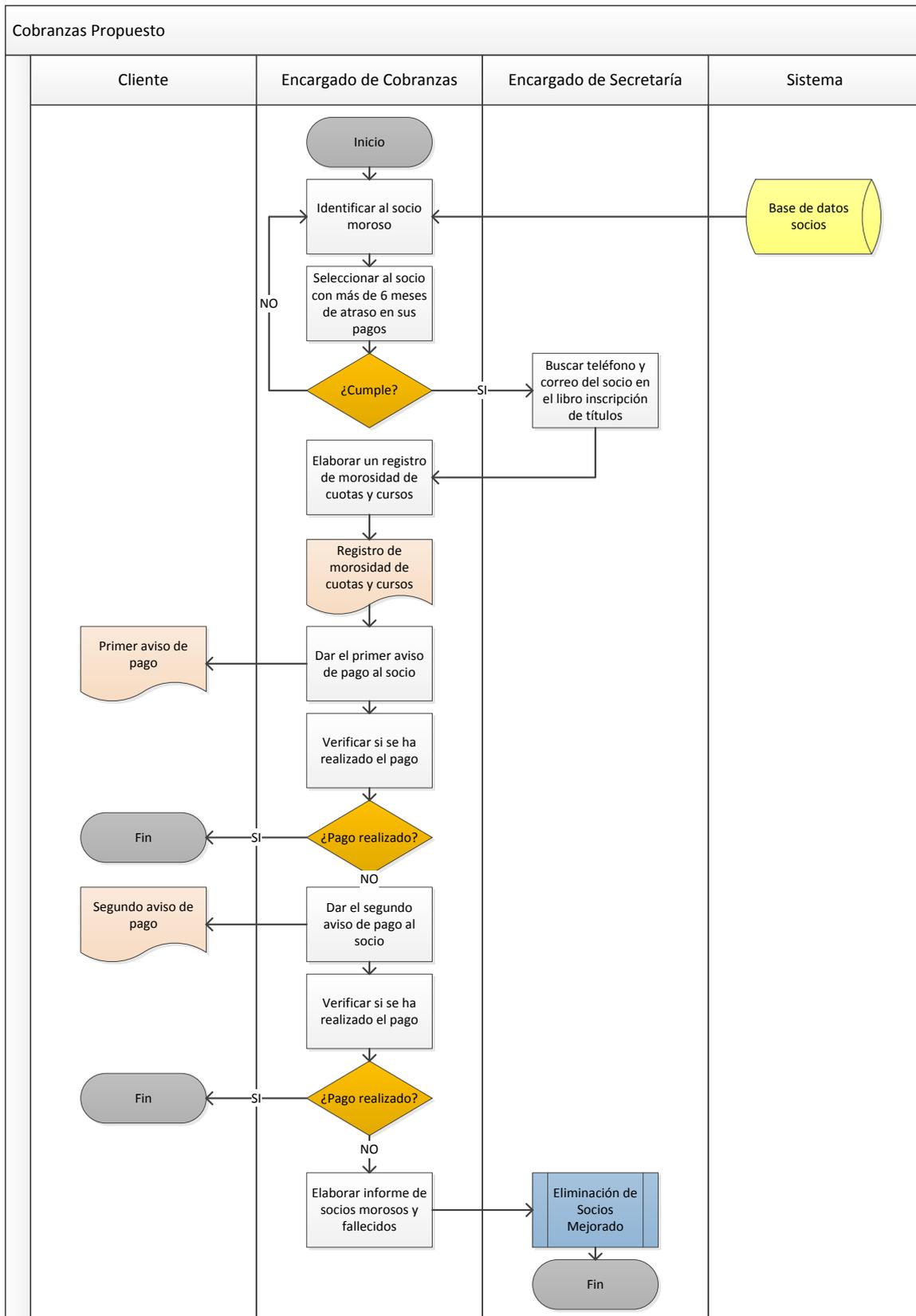
En la propuesta de mejora del proceso de eliminación de socios se ha establecido una actividad adicional y una actividad de control que consisten en:

- Receptar el informe de socios morosos y fallecidos: Los socios que tengan más de 6 meses de atraso en el pago de sus cuotas o cursos y hagan caso omiso a los avisos de pago del departamento de cobranzas y aquellos que hayan fallecido dentro del periodo de revisión deberán ser cambiados de estado a inactivo en las bases de datos correspondientes.
- Verificar que se cambió a inactivo al socio correcto: Antes de guardar los cambios efectuados en la base de datos es necesario cerciorarse que se cambió a inactivo al socio que solicitó el retiro voluntario, moroso o fallecido.

El objetivo de estas actividades es incrementar el valor agregado de la empresa a través de la actualización constante de las bases de datos y un control preventivo necesario para evitar bases de datos con información errónea.

C.4 COBRANZAS

COBRANZAS PROPUESTO



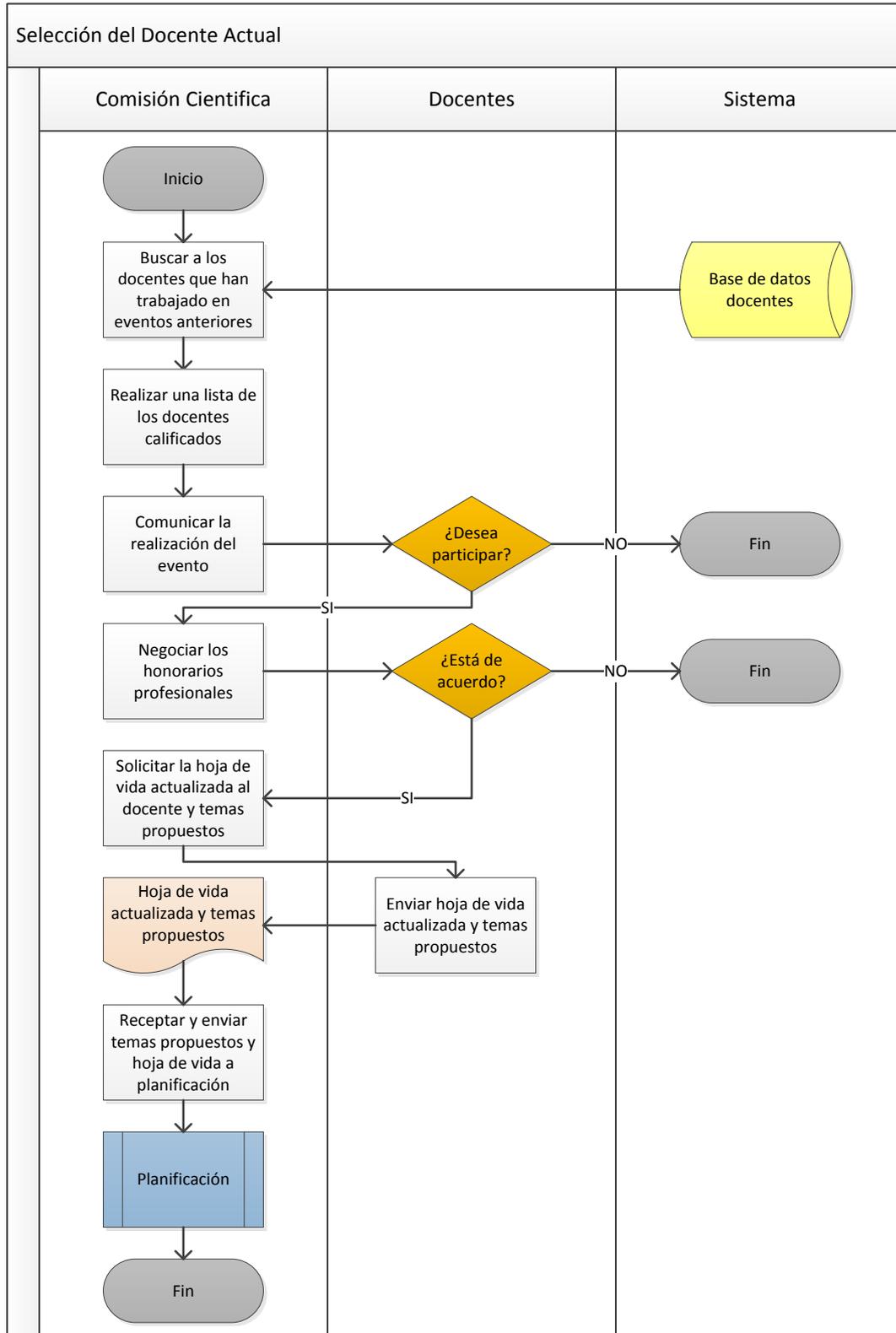
Análisis de Valor Agregado	
Proceso:	Cobranzas.
Subproceso:	Cobranzas Propuesto.

N°	VA		SVA					Actividad	Tiempo en minutos
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		X						Identificar al socio moroso.	30
2			X					Seleccionar al socio con más de 6 meses de atraso en sus pagos.	30
3			X					Buscar teléfono y correo del socio en el libro inscripción de títulos.	10
4			X					Elaborar un registro de morosidad de cuotas y cursos.	20
5		X						Dar el primer aviso de pago al socio.	20
6						X		Verificar si se ha realizado el pago.	10
7		X						Dar el segundo aviso de pago al socio.	20
8						X		Verificar si se ha realizado el pago.	10
9		X						Elaborar informe de socios morosos y fallecidos.	60
Tiempos Totales									210

Composición de actividades		Método actual		
		N°	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado al Cliente	0	0	0%
VAE	Valor Agregado a la Empresa	4	130	62%
P	Preparación	3	60	29%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	0	0	0%
I	Inspección	2	20	10%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Tiempos Totales	9	210	100%
VA	Valor Agregado	4	130	62%
SVA	Sin Valor Agregado	5	80	38%

C.5 CAPACITACIÓN

SELECCIÓN DEL DOCENTE ACTUAL

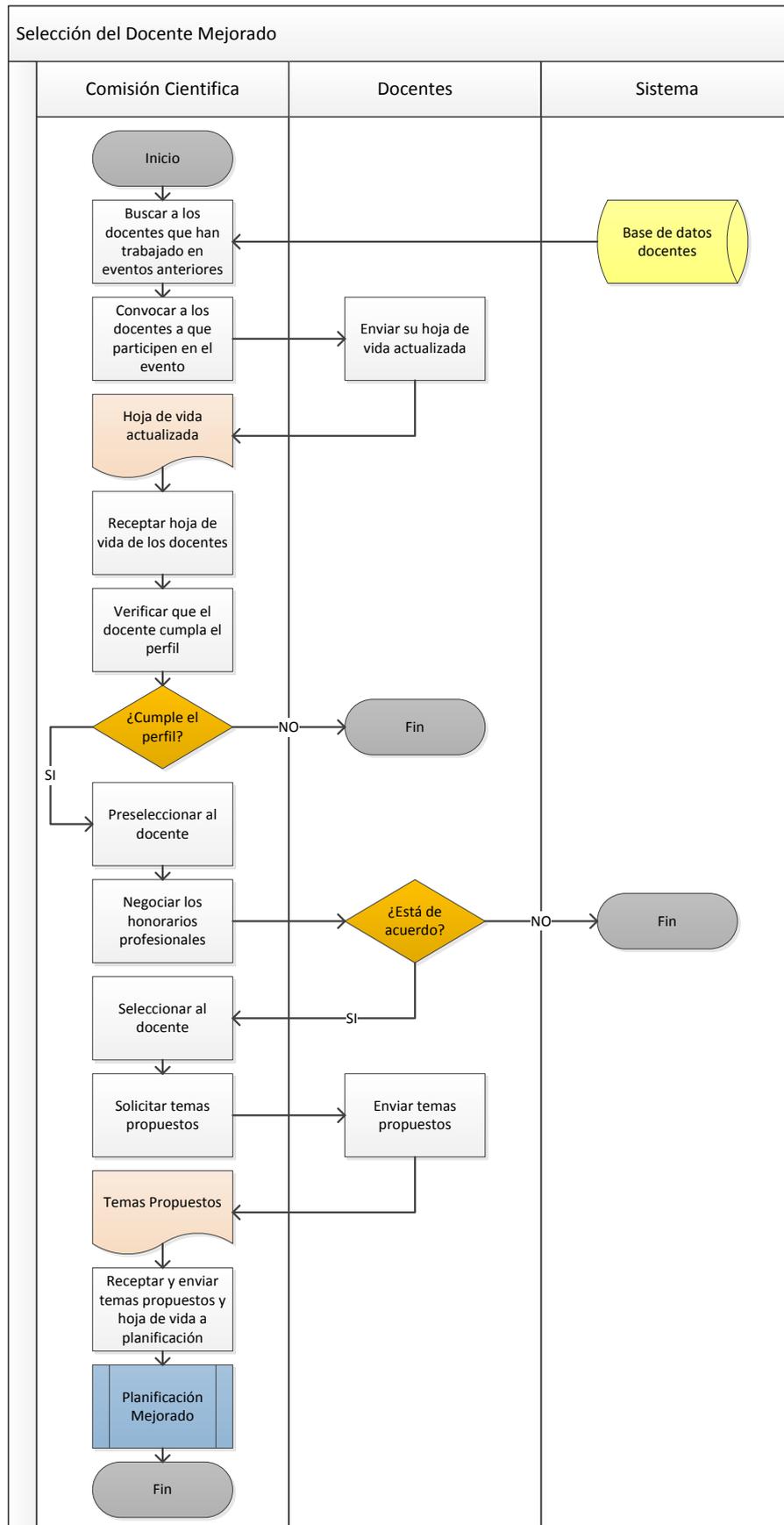


Análisis de Valor Agregado	
Proceso:	Capacitación.
Subproceso:	Selección del Docente Actual.

N°	VA		SVA					Actividad	Tiempo en minutos
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1			X					Buscar a los docentes que han trabajado en eventos anteriores.	45
2	X							Realizar una lista de los docentes calificados.	30
3			X					Comunicar la realización del evento.	60
4		X						Negociar los honorarios profesionales.	120
5			X					Solicitar la hoja de vida actualizada al docente y temas propuestos.	10
6					X			Enviar hoja de vida actualizada y temas propuestos.	60
7					X			Receptar y enviar temas propuestos y hoja de vida a planificación.	10
Tiempos Totales									335

Composición de actividades		Método actual		
		N°	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado al Cliente	1	30	9%
VAE	Valor Agregado a la Empresa	1	120	36%
P	Preparación	3	115	34%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	2	70	21%
I	Inspección	0	0	0%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Tiempos Totales	7	335	100%
VA	Valor Agregado	2	150	45%
SVA	Sin Valor Agregado	5	185	55%

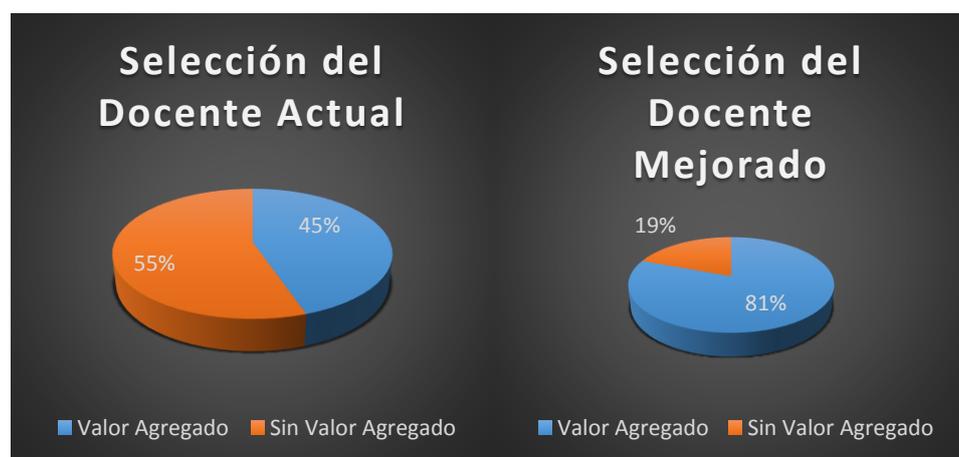
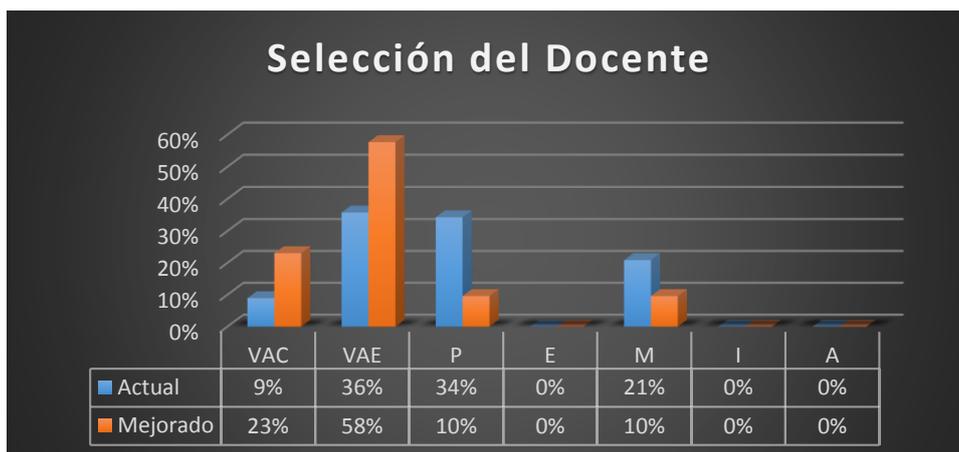
SELECCIÓN DEL DOCENTE MEJORADO



Análisis de Valor Agregado	
Proceso:	Capacitación.
Subproceso:	Selección del Docente Mejorado.

N°	VA		SVA					Actividad	Tiempo en minutos
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1			X					Buscar a los docentes que han trabajado en eventos anteriores.	20
2		X						Convocar a los docentes a que participen en el evento.	30
3					X			Enviar su hoja de vida actualizada.	5
4					X			Receptar hoja de vida de los docentes.	5
5	X							Verificar que el docente cumpla el perfil.	60
6		X						Preseleccionar al docente.	20
7		X						Negociar los honorarios profesionales.	60
8		X						Seleccionar al docente.	40
9			X					Solicitar temas propuestos.	5
10					X			Enviar temas propuestos.	5
11					X			Receptar y enviar temas propuestos y hoja de vida a planificación mejorado.	10
Tiempos Totales									260

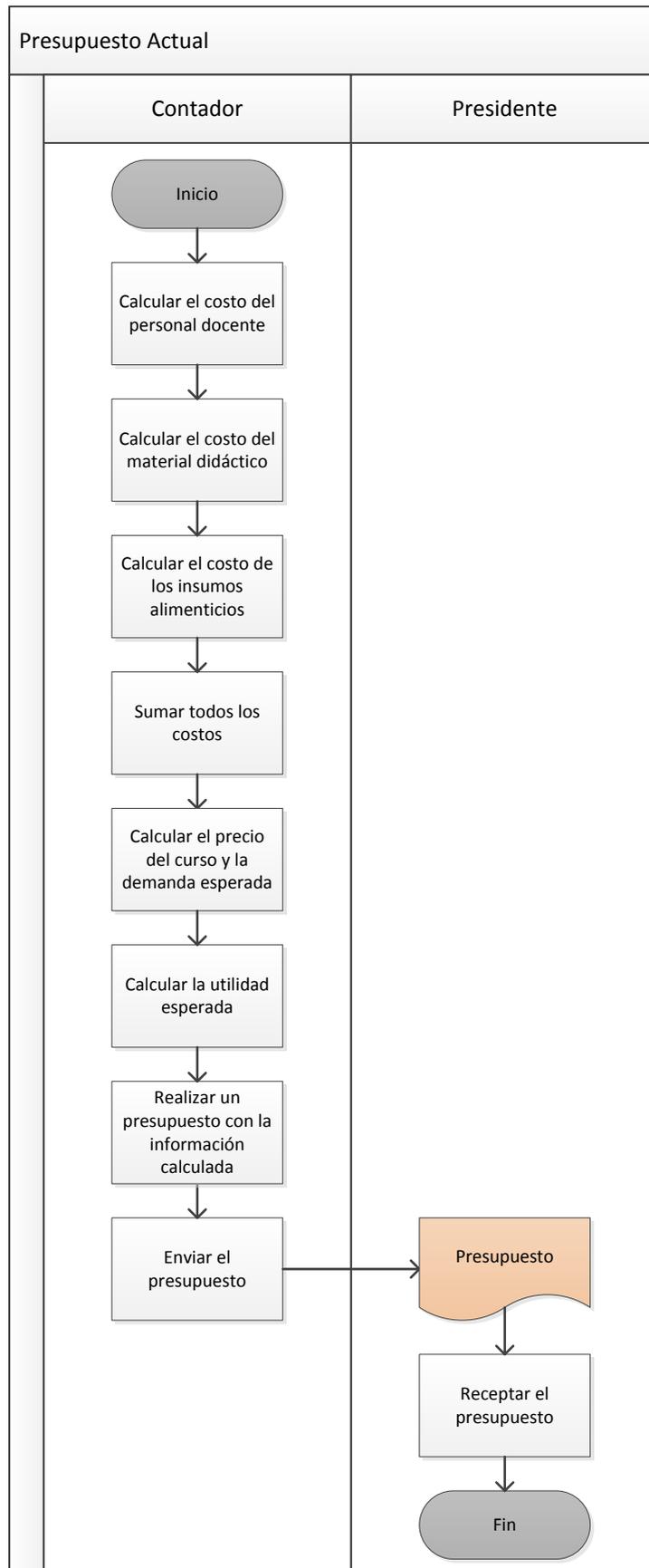
Composición de actividades		Método actual		
		N°	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado al Cliente	1	60	23%
VAE	Valor Agregado a la Empresa	4	150	58%
P	Preparación	2	25	10%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	4	25	10%
I	Inspección	0	0	0%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Tiempos Totales	11	260	100%
VA	Valor Agregado	5	210	81%
SVA	Sin Valor Agregado	6	50	19%



En la propuesta de mejora del proceso de selección del docente se ha establecido una actividad adicional que consiste en:

- Convocar a los docentes a que participen en el evento: En el proceso selección del docente actual la organización es la que busca a cada uno de los docentes y los llama para ofrecerles la vacante en el curso, seminario o taller y si él acepta empiezan a realizar las negociaciones. En cambio en el proceso mejorado la institución realiza una convocatoria exponiendo el evento que se va a realizar y los interesados deberán enviar su hoja de vida.

El objetivo de esta actividad es proporcionar un ahorro a la empresa ya que automáticamente si el docente envía su hoja de vida quiere decir que está interesado en la vacante, sin la necesidad de realizar llamadas que son un desperdicio de tiempo y recursos para la entidad.

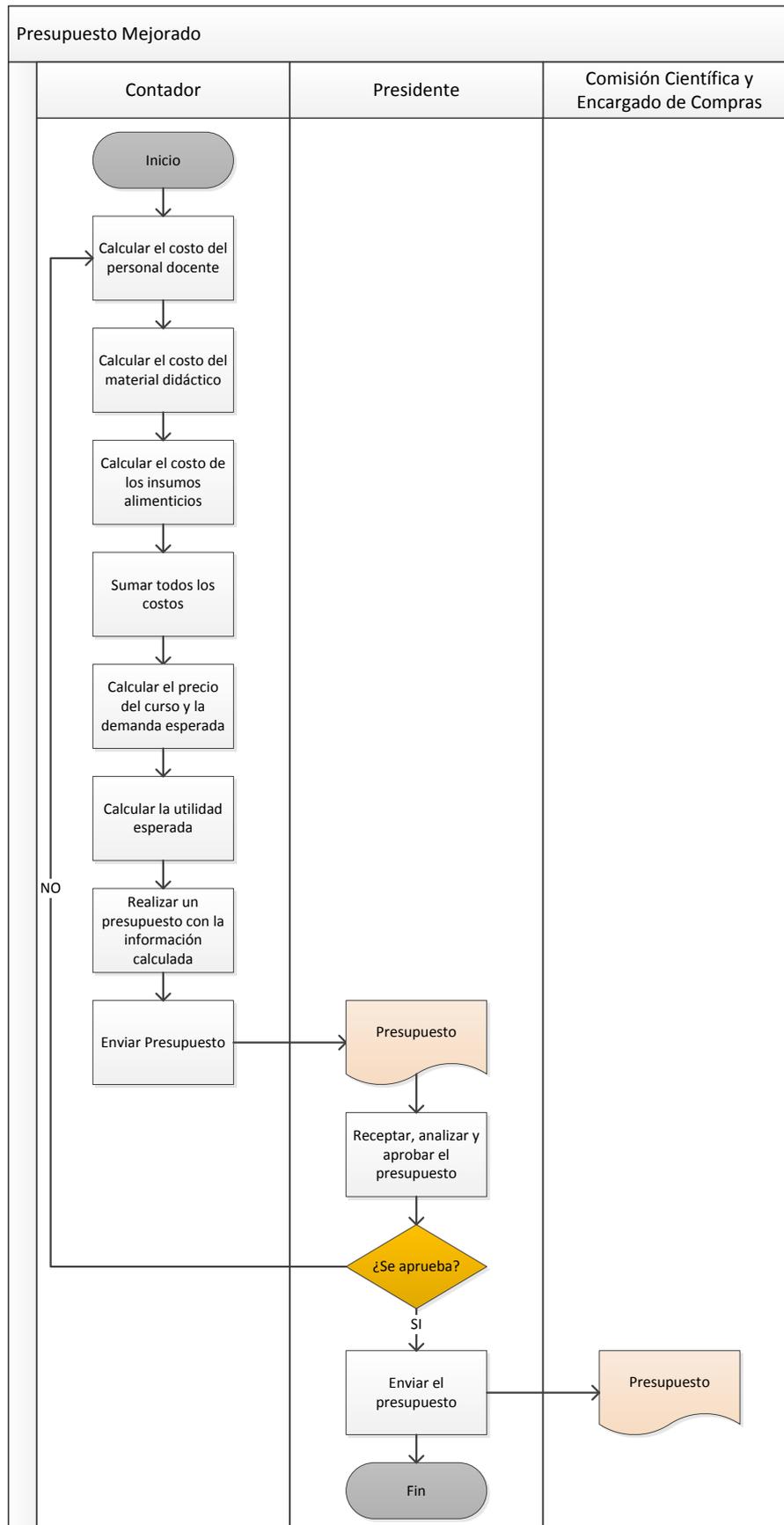
PRESUPUESTO ACTUAL

Análisis de Valor Agregado	
Proceso:	Capacitación.
Subproceso:	Presupuesto Actual.

N°	VA		SVA					Actividad	Tiempo en minutos
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		X						Calcular el costo del personal docente.	45
2		X						Calcular el costo del material didáctico.	45
3		X						Calcular el costo de los insumos alimenticios.	45
4		X						Sumar todos los costos.	5
5		X						Calcular el precio del curso y la demanda esperada.	45
6		X						Calcular la utilidad esperada.	45
7			X					Realizar un presupuesto con la información calculada.	30
8					X			Enviar el presupuesto.	10
9						X		Receptar el presupuesto.	10
Tiempos Totales									280

Composición de actividades		Método actual		
		N°	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado al Cliente	0	0	0%
VAE	Valor Agregado a la Empresa	6	230	82%
P	Preparación	1	30	11%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	1	10	4%
I	Inspección	1	10	4%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Tiempos Totales	9	280	100%
VA	Valor Agregado	6	230	82%
SVA	Sin Valor Agregado	3	50	18%

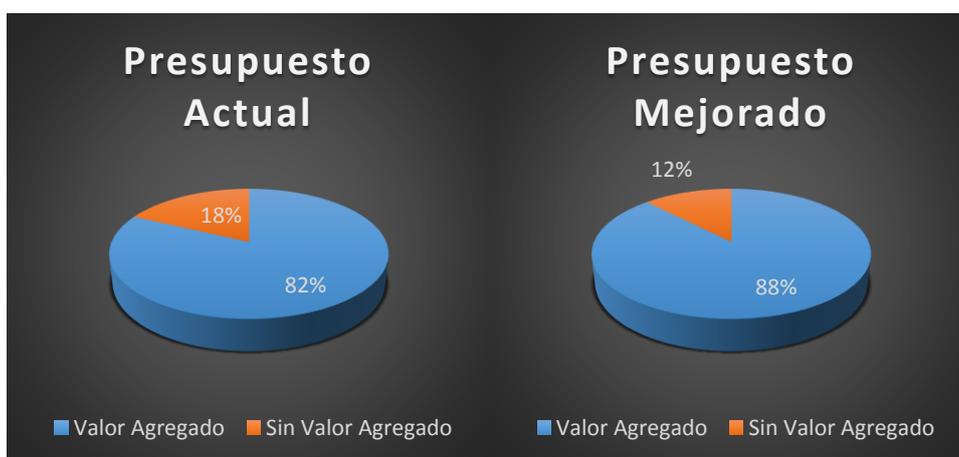
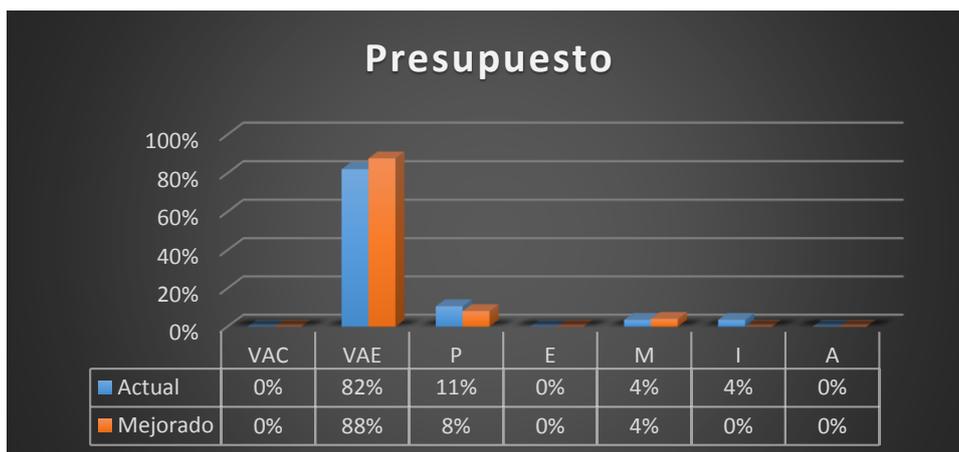
PRESUPUESTO MEJORADO



Análisis de Valor Agregado	
Proceso:	Capacitación.
Subproceso:	Presupuesto Mejorado.

N°	VA		SVA					Actividad	Tiempo en minutos
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		X						Calcular el costo del personal docente.	30
2		X						Calcular el costo del material didáctico.	30
3		X						Calcular el costo de los insumos alimenticios.	30
4		X						Sumar todos los costos.	5
5		X						Calcular el precio del curso y la demanda esperada.	30
6		X						Calcular la utilidad esperada.	30
7			X					Realizar un presupuesto con la información calculada.	20
8					X			Enviar Presupuesto.	5
9		X						Receptar, analizar y aprobar el presupuesto.	60
10					X			Enviar el presupuesto.	5
Tiempos Totales									245

Composición de actividades		Método actual		
		N°	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado al Cliente	0	0	0%
VAE	Valor Agregado a la Empresa	7	215	88%
P	Preparación	1	20	8%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	2	10	4%
I	Inspección	0	0	0%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Tiempos Totales	10	245	100%
VA	Valor Agregado	7	215	88%
SVA	Sin Valor Agregado	3	30	12%



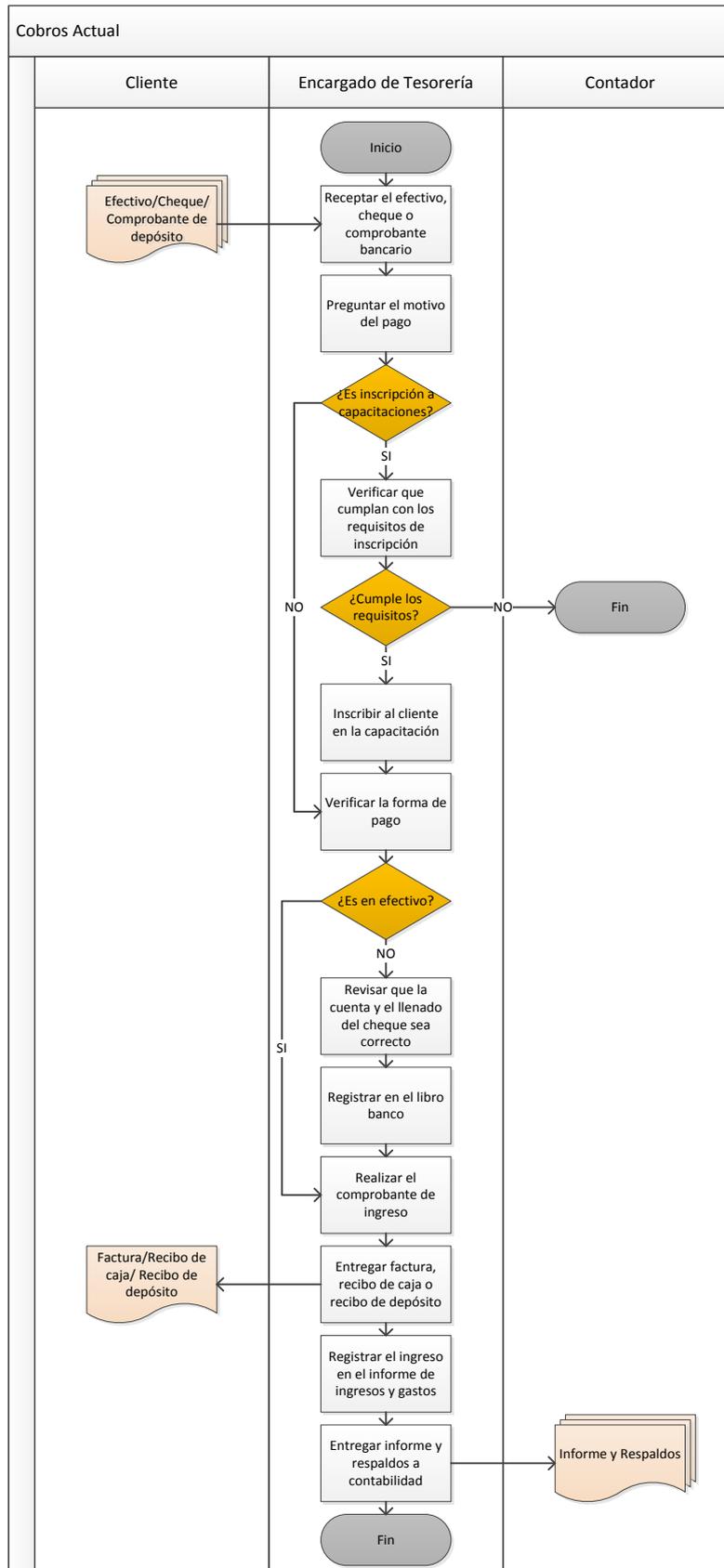
En la propuesta de mejora del proceso de presupuesto se ha establecido una actividad de control que consiste en:

- Receptar, analizar y aprobar el presupuesto: Una vez terminada la elaboración del presupuesto este tiene que ser enviado al presidente del gremio para su revisión y aprobación. Si después del análisis, el presidente no aprueba el presupuesto lo enviará nuevamente a contabilidad para que sea reformado con las recomendaciones pertinentes, y si lo aprueba será enviado al proceso de planificación y compras para que tomen en cuenta el presupuesto al momento de tomar sus decisiones.

El objetivo de esta actividad de control es incrementar el valor agregado para la empresa estableciendo controles de revisión y aprobación dentro del proceso, para que así el resultado final pueda cumplir con los requerimientos del cliente interno.

C.6 TESORERÍA

COBROS ACTUAL

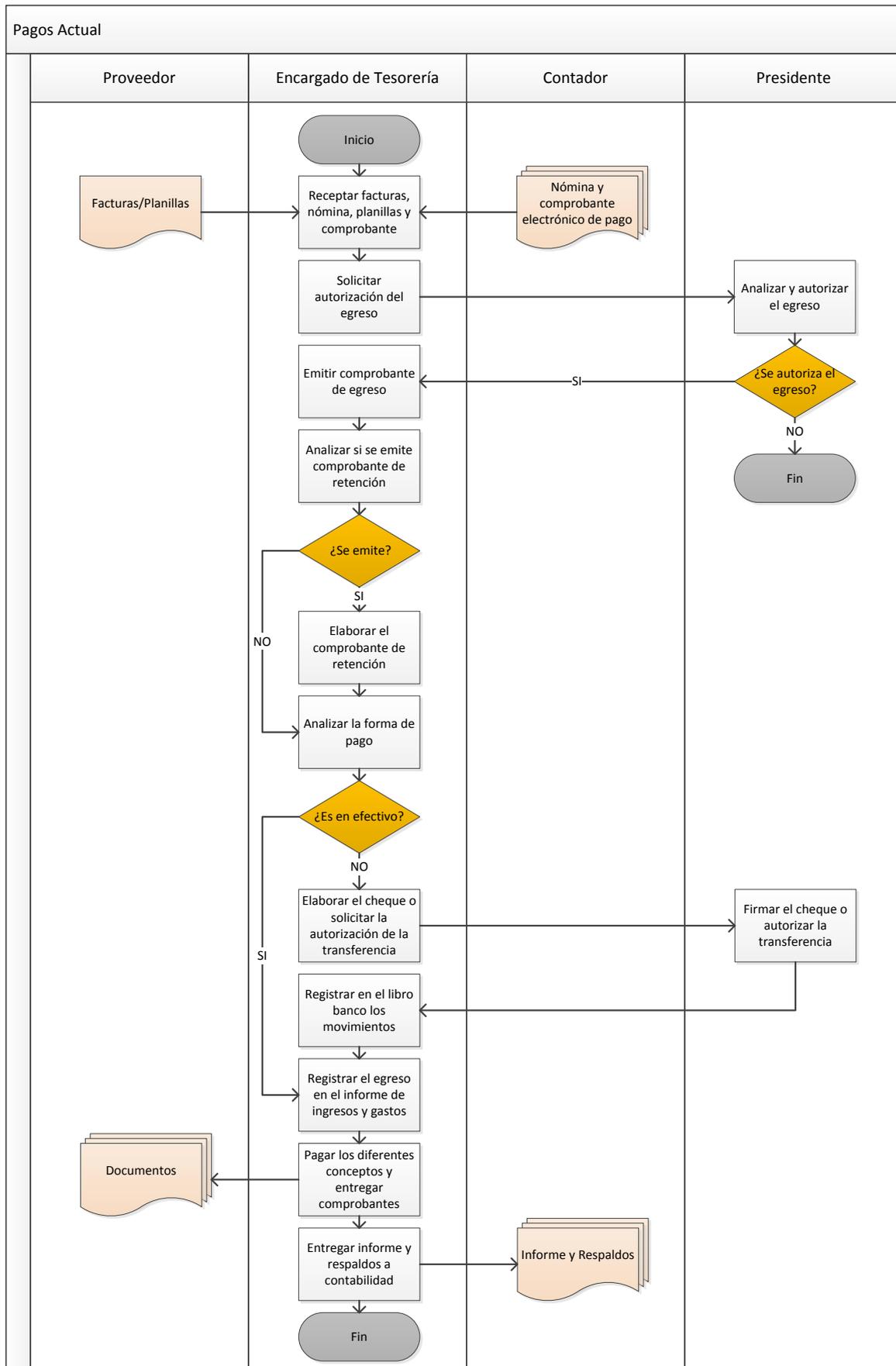


Análisis de Valor Agregado	
Proceso:	Tesorería.
Subproceso:	Cobros Actual.

N°	VA		SVA					Actividad	Tiempo en minutos
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1		X						Receptar el dinero en efectivo, cheque o el comprobante bancario.	5
2			X					Preguntar el motivo del pago.	3
3		X						Verificar que cumplan con los requisitos de inscripción.	10
4	X							Inscribir al cliente en la capacitación	5
5						X		Verificar la forma de pago.	5
6						X		Revisar que la cuenta y el llenado del cheque sea correcto.	5
7		X						Registrar en el libro banco.	8
8		X						Realizar el comprobante de ingreso.	8
9	X							Entregar la factura, recibo de caja o recibo de depósito.	10
10		X						Registrar el ingreso en el informe de ingresos y gastos.	5
11					X			Entregar el informe de ingresos y egresos a contabilidad con sus respectivos documentos de respaldo.	5
Tiempos Totales									69

Composición de actividades		Método actual		
		N°	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado al Cliente	2	15	22%
VAE	Valor Agregado a la Empresa	5	36	52%
P	Preparación	1	3	4%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	1	5	7%
I	Inspección	2	10	14%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Tiempos Totales	11	69	100%
VA	Valor Agregado	7	51	74%
SVA	Sin Valor Agregado	4	18	26%

PAGOS ACTUAL

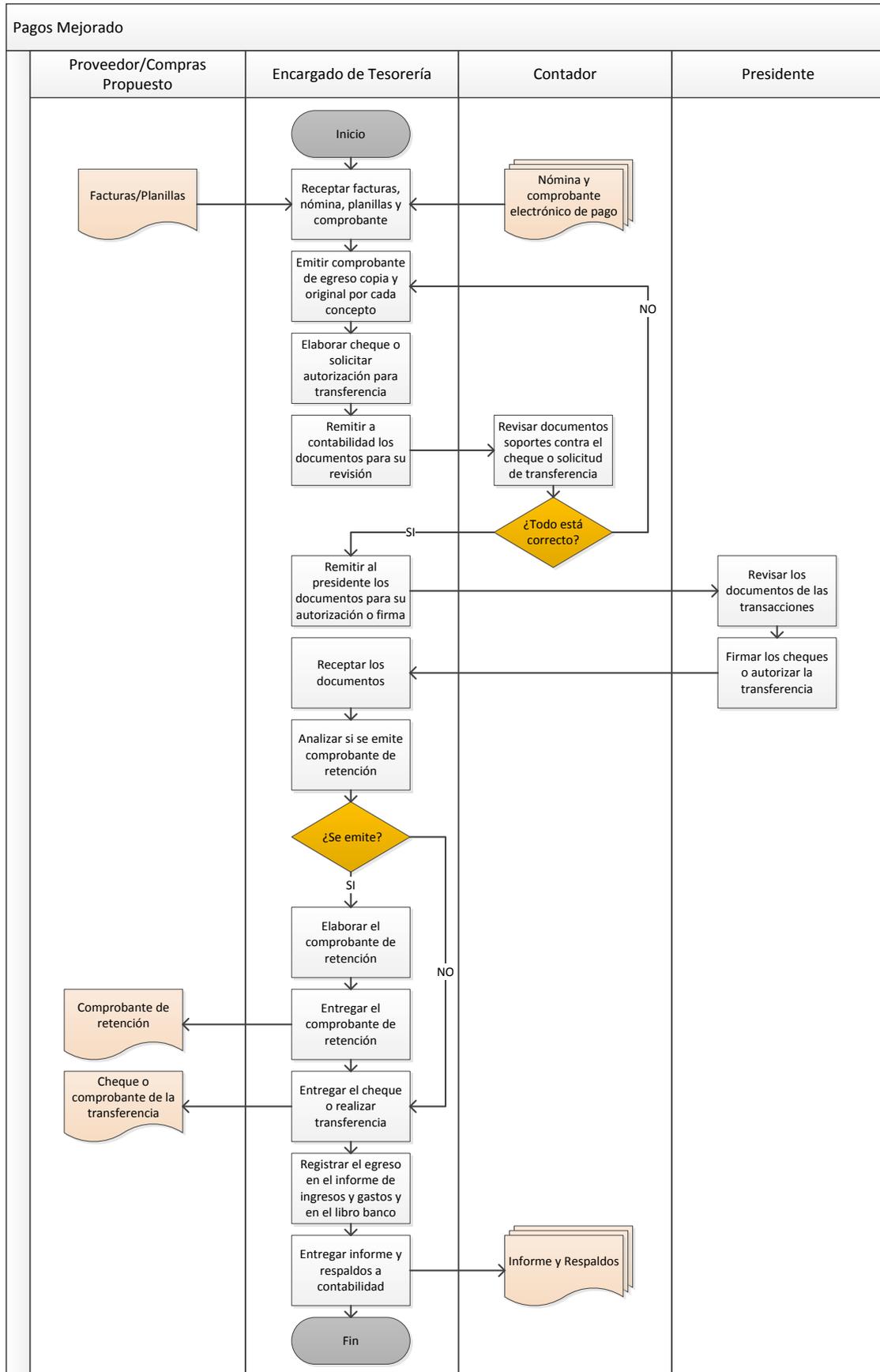


Análisis de Valor Agregado	
Proceso:	Tesorería.
Subproceso:	Pagos Actual.

N°	VA		SVA					Actividad	Tiempo en minutos
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1					X			Receptar las facturas, nómina, planillas y formularios.	10
2		X						Solicitar la autorización del egreso al presidente del colegio.	5
3		X						Analizar y autorizar el egreso.	10
4		X						Emitir el comprobante de egreso.	10
5						X		Analizar si se emite comprobante de retención.	5
6			X					Elaborar el comprobante de retención.	10
7			X					Analizar la forma de pago.	5
8			X					Elaborar el cheque o solicitar la autorización de la transferencia.	10
9		X						Firmar el cheque o autorizar la transferencia.	10
10		X						Registrar en el libro banco los movimientos.	10
11		X						Registrar el egreso en el informe de ingresos y gastos.	5
12	X							Pagar los diferentes conceptos y entregar comprobantes.	5
13		X						Entregar el informe de ingresos y egresos a contabilidad con sus respectivos documentos de respaldo.	5
Tiempos Totales									100

Composición de actividades		Método actual		
		N°	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado al Cliente	1	5	5%
VAE	Valor Agregado a la Empresa	7	55	55%
P	Preparación	3	25	25%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	1	10	10%
I	Inspección	1	5	5%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Tiempos Totales	13	100	100%
VA	Valor Agregado	8	60	60%
SVA	Sin Valor Agregado	5	40	40%

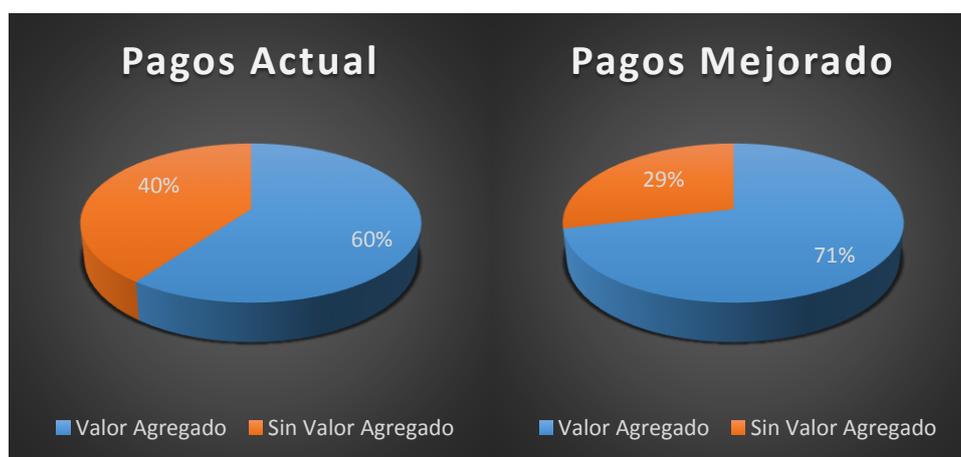
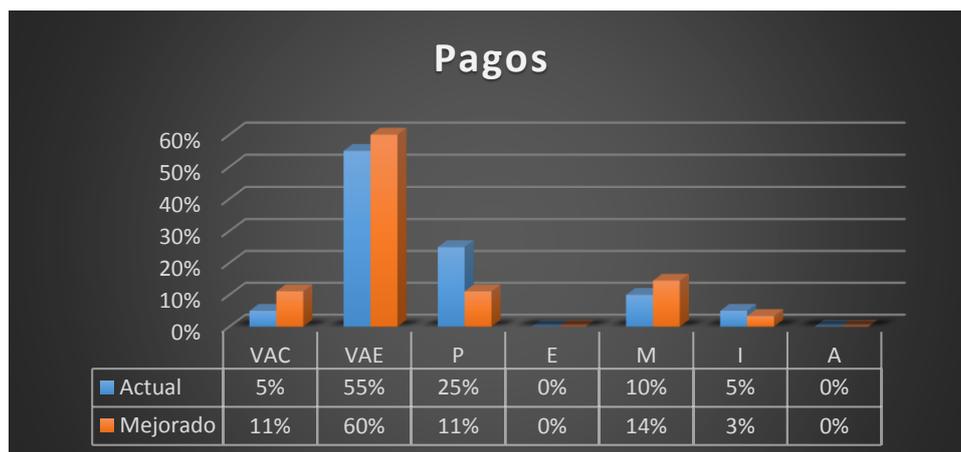
PAGOS MEJORADO



Análisis de Valor Agregado	
Proceso:	Tesorería.
Subproceso:	Pagos Mejorados.

N°	VA		SVA					Actividad	Tiempo en minutos
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1					X			Receptar las facturas, nómina, planillas y formularios.	5
2		X						Emitir comprobante de egreso copia y original por cada concepto.	10
3			X					Elaborar cheque o solicitar autorización para transferencia.	5
4					X			Remitir a contabilidad los documentos para su revisión.	3
5		X						Revisar documentos soportes contra el cheque o solicitud de transferencia y verificar que todo está correcto.	10
6					X			Remitir al presidente del colegio los documentos para la autorización de la transferencia o firma del cheque.	3
7		X						Revisar los documentos de las transacciones.	10
8		X						Firmar los cheques o autorizar la transferencia.	10
9					X			Receptar los documentos.	2
10						X		Analizar si se emite comprobante de retención.	3
11			X					Elaborar el comprobante de retención.	5
12	X							Entregar el comprobante de retención.	5
13	X							Entregar el cheque o realizar transferencia.	5
14		X						Registrar el egreso en el informe de ingresos y gastos y en el libro banco.	10
15		X						Entregar el informe de ingresos y egresos a Contabilidad con sus respectivos documentos de respaldo.	4
Tiempos Totales									90

Composición de actividades		Método actual		
		N°	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado al Cliente	2	10	11%
VAE	Valor Agregado a la Empresa	6	54	60%
P	Preparación	2	10	11%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	4	13	14%
I	Inspección	1	3	3%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Tiempos Totales	15	90	100%
VA	Valor Agregado	8	64	71%
SVA	Sin Valor Agregado	7	26	29%

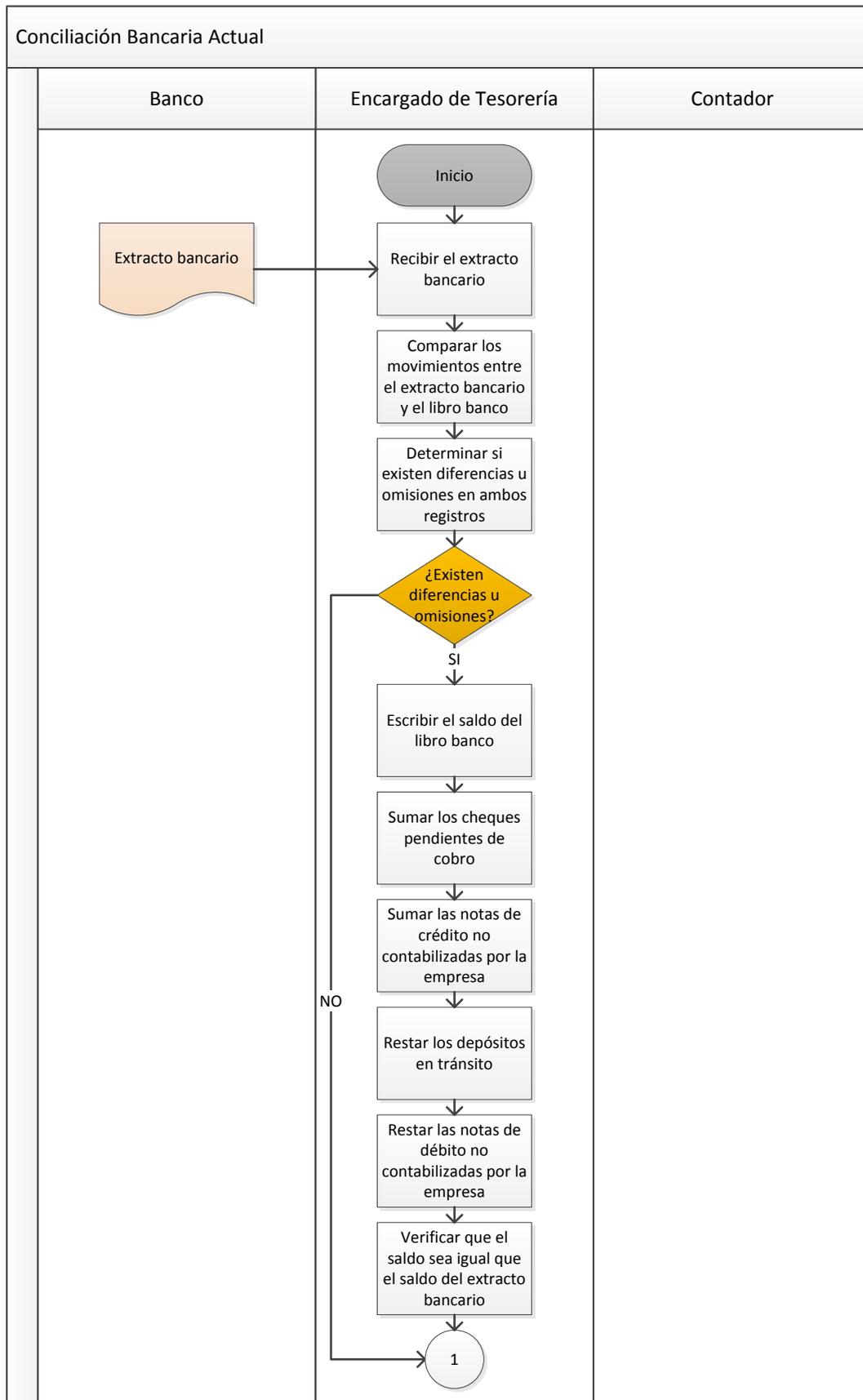


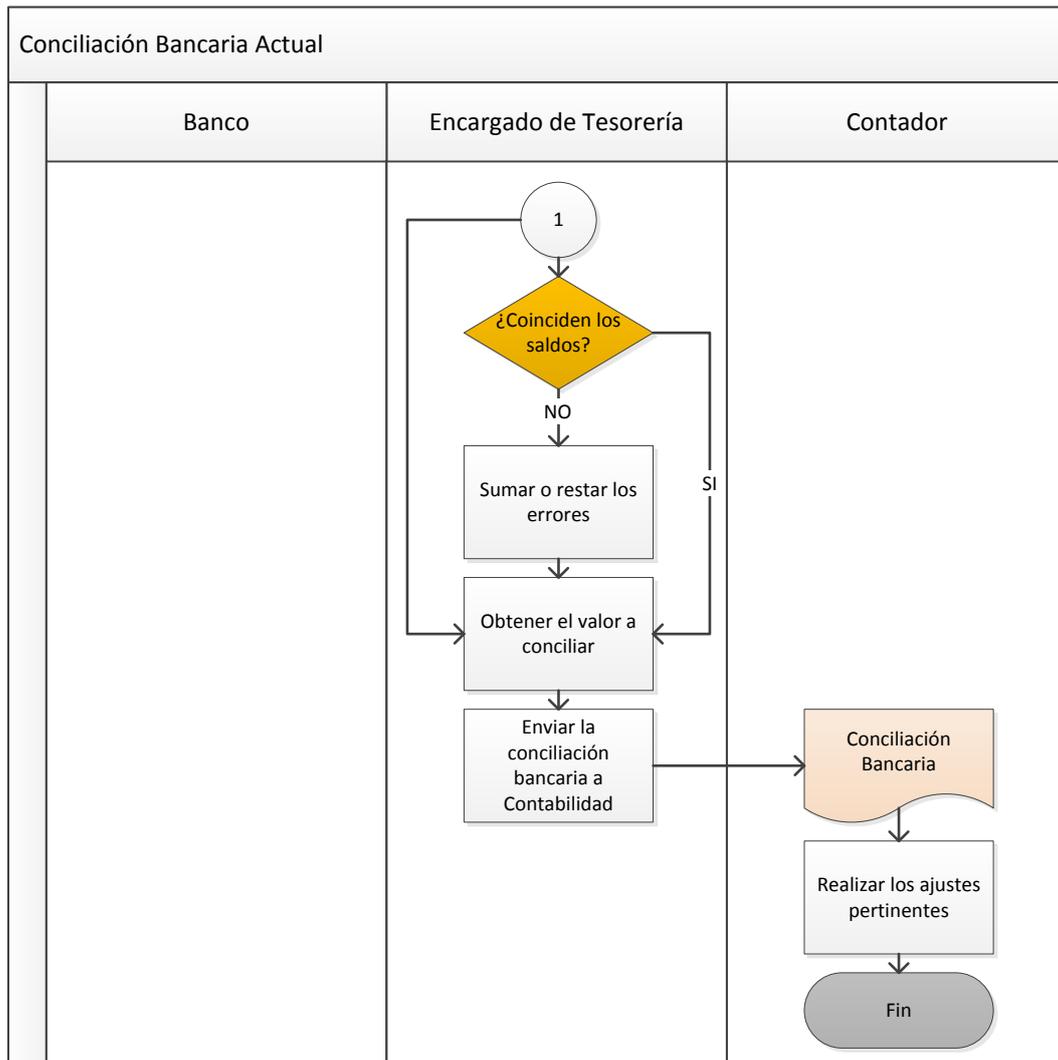
En la propuesta de mejora del proceso de pagos se han establecido dos actividades de control que consiste en:

- Revisar documentos soportes contra el cheque o solicitud de transferencia: El contador deberá revisar minuciosamente todos los documentos soporte, el motivo del egreso y que las cantidades coincidan. Si está todo correcto se sigue con el proceso, caso contrario se envía a tesorería para que realice las correcciones pertinentes.
- Revisar los documentos de las transacciones: El presidente deberá revisar los documentos de las transacciones y verificar que hayan sido revisados por la contadera después de esto procederá a firma el cheque o autorizar la transferencia.

El objetivo de estas actividades de control es cerciorarse que todos los documentos soportes han sido emitidos correctamente y que el desembolso está justificado.

CONCILIACIÓN BANCARIA ACTUAL



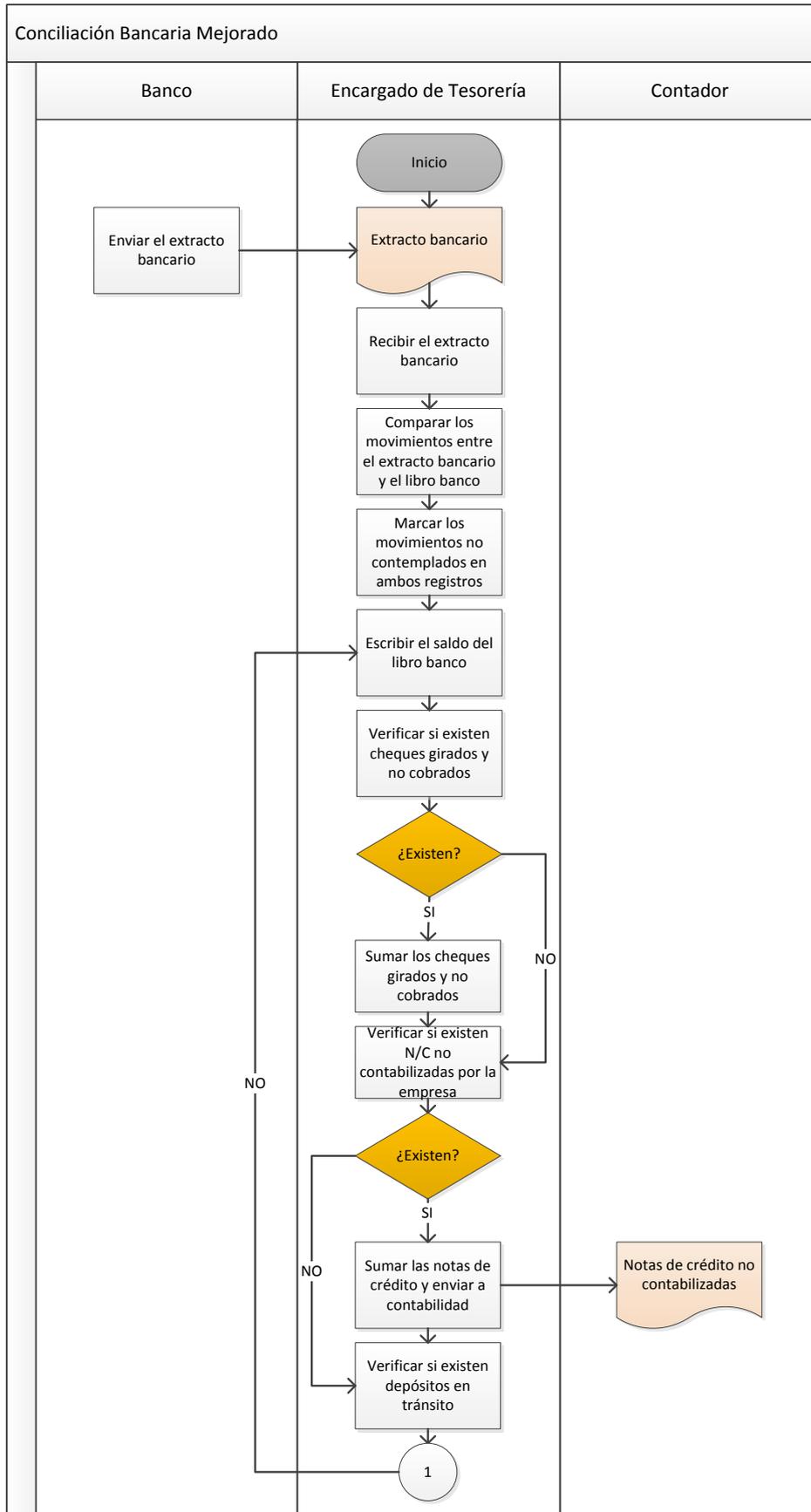


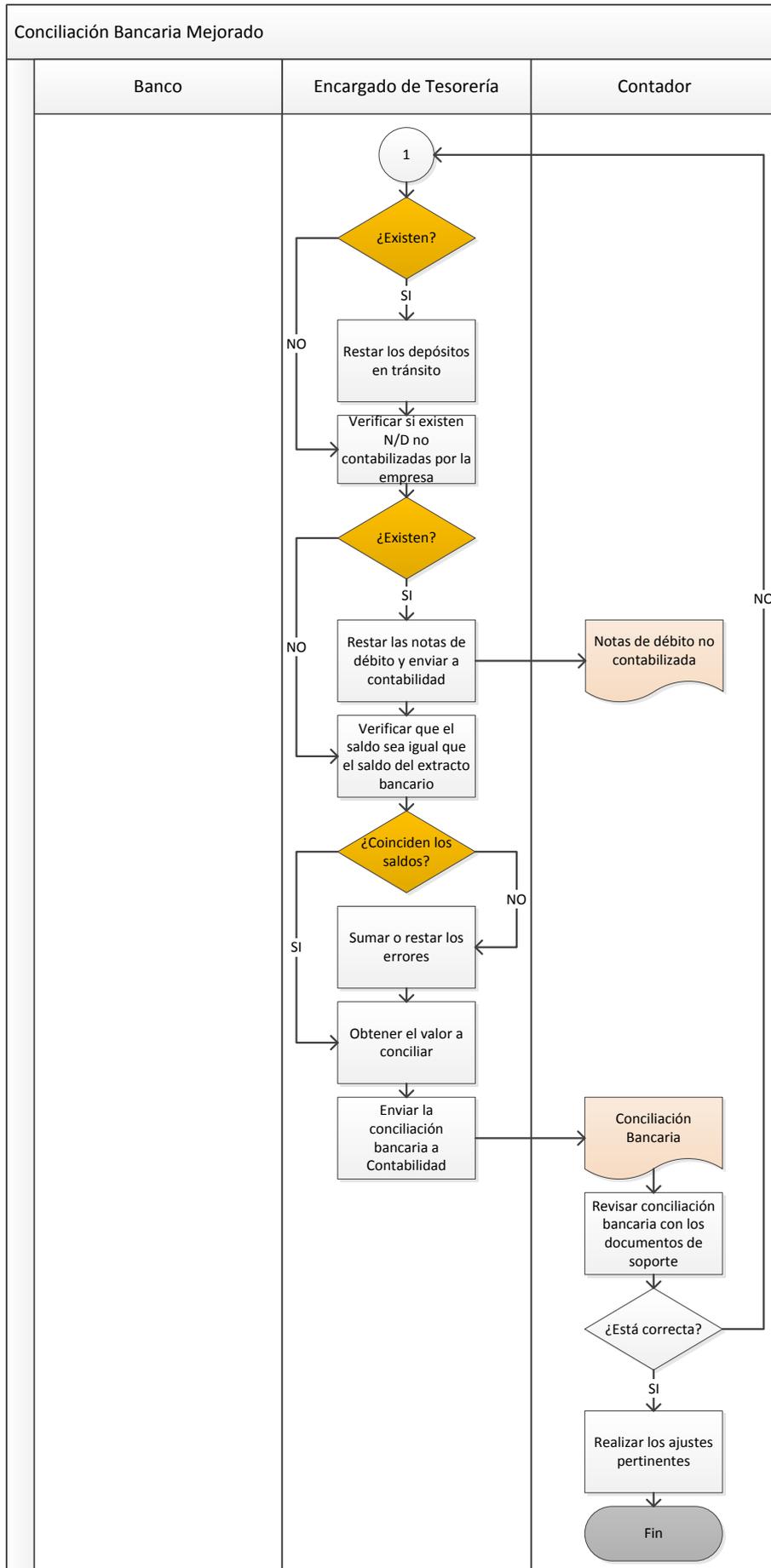
Análisis de Valor Agregado	
Proceso:	Tesorería.
Subproceso:	Conciliación Bancaria Actual.

N°	VA		SVA					Actividad	Tiempo en minutos
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1					X			Recibir el extracto bancario.	5
2			X					Comparar los movimientos entre el extracto bancario y el libro banco.	10
3		X						Determinar si existen diferencias u omisiones en ambos registros.	10
4			X					Escribir el saldo del libro banco.	3
5		X						Sumar los cheques pendientes de cobro.	10
6		X						Sumar las notas de crédito no contabilizadas por la empresa.	10
7		X						Restar los depósitos en tránsito.	10
8		X						Restar las notas de débito no contabilizadas por la empresa.	10
9						X		Verificar que el saldo sea igual que el saldo del extracto bancario.	3
10		X						Sumar o restar los errores.	10
11		X						Obtener el valor a conciliar.	5
12					X			Enviar la conciliación bancaria a Contabilidad.	5
13		X						Realizar los ajustes pertinentes.	20
Tiempos Totales									111

Composición de actividades		Método actual		
		N°	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado al Cliente	0	0	0%
VAE	Valor Agregado a la Empresa	8	85	77%
P	Preparación	2	13	12%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	2	10	9%
I	Inspección	1	3	3%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Tiempos Totales	13	111	100%
VA	Valor Agregado	8	85	77%
SVA	Sin Valor Agregado	5	26	23%

CONCILIACIÓN BANCARIA MEJORADO

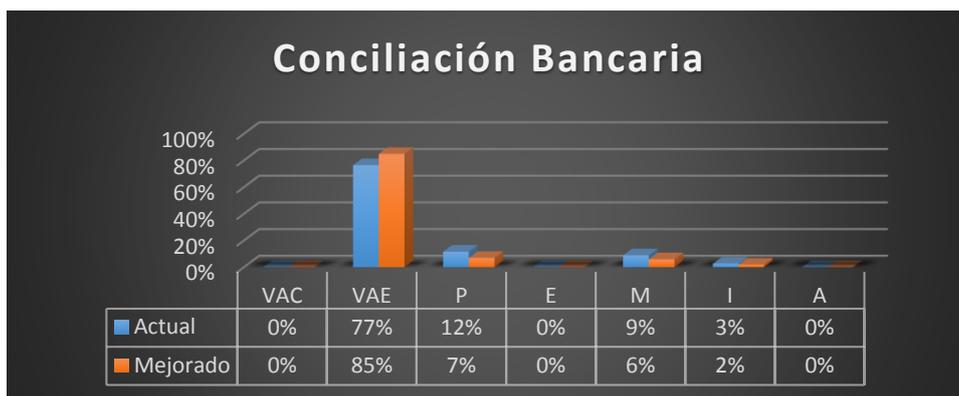




Análisis de Valor Agregado	
Proceso:	Tesorería.
Subproceso:	Conciliación Bancaria Mejorado.

N°	VA		SVA					Actividad	Tiempo en minutos
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1					X			Recibir el extracto bancario.	3
2			X					Comparar los movimientos entre el extracto bancario y el libro banco.	5
3		X						Marcar los movimientos no contemplados en ambos registros.	10
4			X					Escribir el saldo del libro banco.	2
5		X						Verificar si existen cheques girados y no cobrados.	5
6		X						Sumar los cheques girados y no cobrados.	3
7		X						Verificar si existen notas de crédito no contabilizadas por la empresa.	5
8		X						Sumar las notas de crédito y enviar a contabilidad.	3
9		X						Verificar si existen depósitos en tránsito.	5
10		X						Restar los depósitos en tránsito.	3
11		X						Verificar si existen notas de débito no contabilizadas por la empresa.	5
12		X						Restar las notas de débito y enviar a contabilidad.	3
13						X		Verificar que el saldo sea igual que el saldo del extracto bancario.	2
14		X						Sumar o restar los errores.	8
15		X						Obtener el valor a conciliar.	5
16					X			Enviar la conciliación bancaria a Contabilidad.	3
17		X						Revisar conciliación bancaria con los documentos de soporte.	10
18		X						Realizar los ajustes pertinentes.	20
Tiempos Totales									100

Composición de actividades		Método actual		
		N°	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado al Cliente	0	0	0%
VAE	Valor Agregado a la Empresa	13	85	85%
P	Preparación	2	7	7%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	2	6	6%
I	Inspección	1	2	2%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Tiempos Totales	18	100	100%
VA	Valor Agregado	13	85	85%
SVA	Sin Valor Agregado	5	15	15%



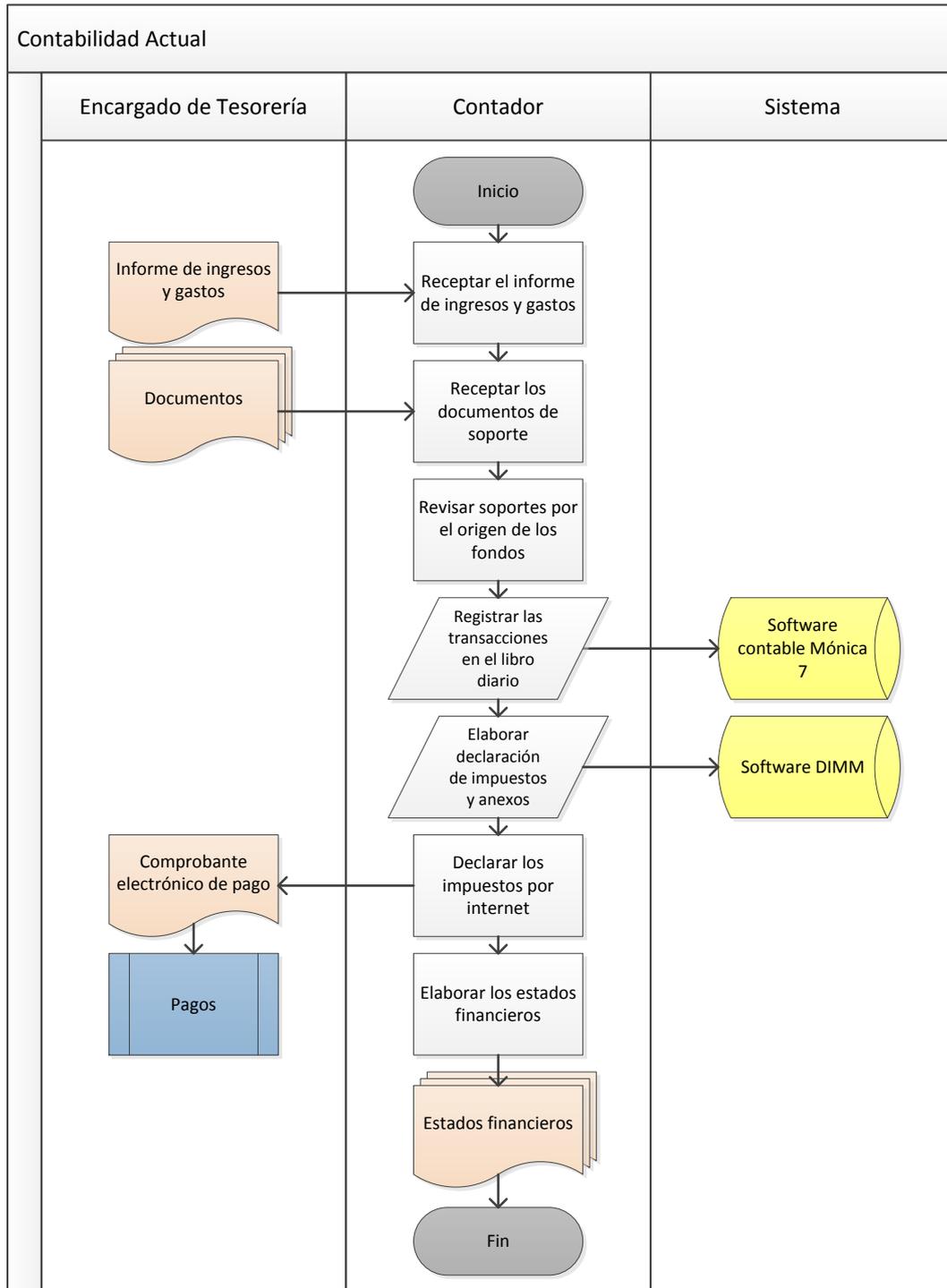
En la propuesta de mejora del proceso de conciliación bancaria se han establecido cinco actividades de control que consiste en:

- Marcar los movimientos no contemplados en ambos registros: Consiste en un mecanismo de verificación entre el libro banco y el extracto bancario.
- Verificar si existen cheques girados y no cobrados: Permite comprobar si existen cheques no cobrados, cuales son y registrarlos en la conciliación.
- Verificar si existen notas de crédito no contabilizadas por la empresa: Si existen notas de crédito estas son enviadas a contabilidad y se proceden a registrar en la conciliación.
- Verificar si existen depósitos en tránsito: Permite comprobar si existen depósitos en tránsito, cuales son y registrarlos en la conciliación.
- Verificar si existen N/D no contabilizadas por la empresa: Si existen notas de débitos, estas son enviadas a contabilidad y se proceden a registrar en la conciliación.

El objetivo de estas actividades de control es realizar de forma correcta la conciliación bancaria analizando los registros que no coinciden entre el libro banco y el extracto bancario.

C.7 CONTABILIDAD

CONTABILIDAD ACTUAL

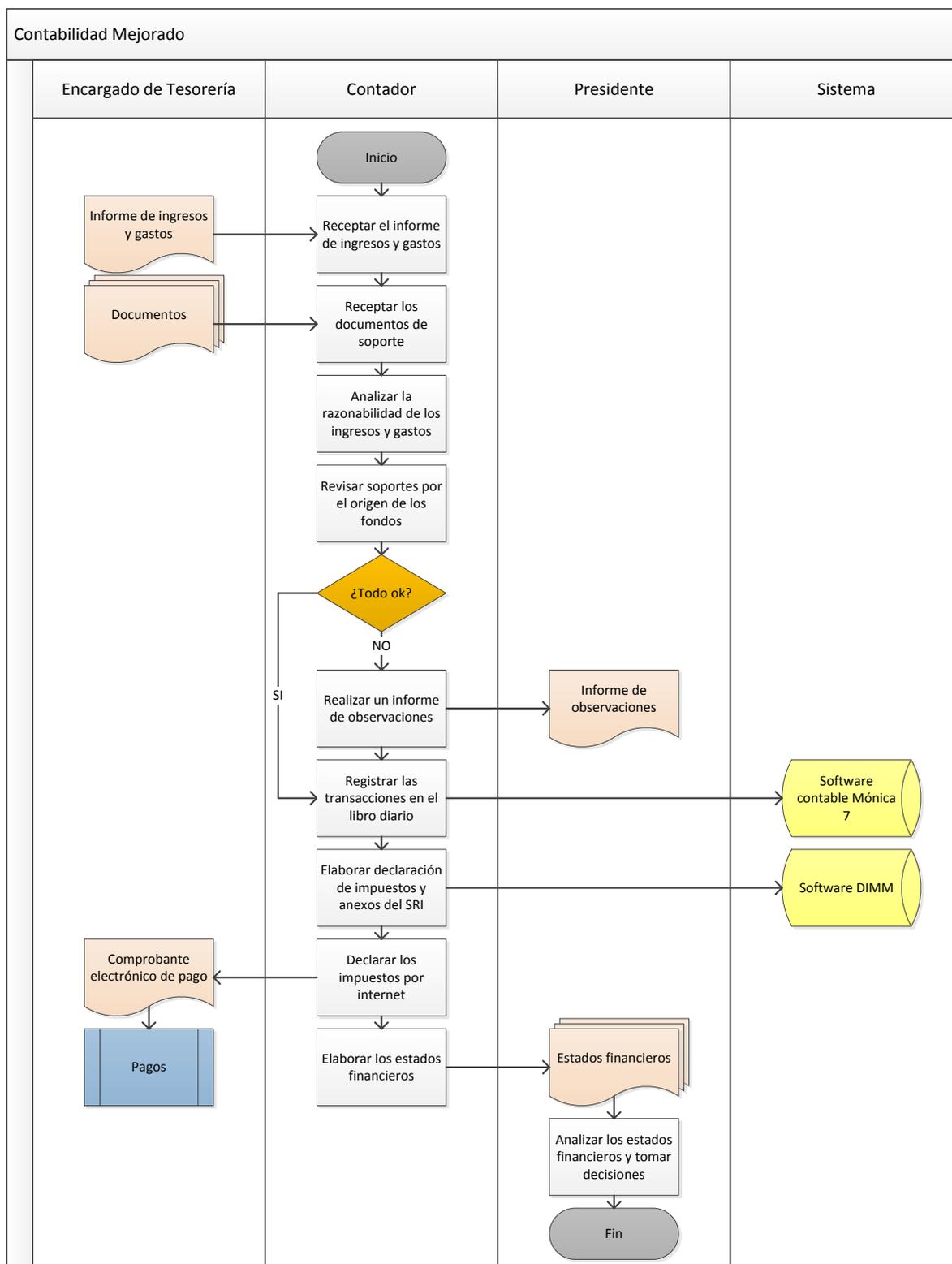


Análisis de Valor Agregado	
Proceso:	Contabilidad.
Subproceso:	Contabilidad Actual.

N°	VA		SVA					Actividad	Tiempo en minutos
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1					X			Receptar el informe de ingresos y gastos de tesorería.	5
2					X			Receptar los documentos de soporte de tesorería.	30
3						X		Revisar soportes por el origen de los fondos.	120
4		X						Registrar las transacciones en el libro diario.	90
5		X						Elaborar declaración de impuestos y anexos del SRI.	90
6		X						Declarar los impuestos por internet.	60
7			X					Elaborar los estados financieros.	60
Tiempos Totales									455

Composición de actividades		Método actual		
		N°	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado al Cliente	0	0	0%
VAE	Valor Agregado a la Empresa	3	240	53%
P	Preparación	1	60	13%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	2	35	8%
I	Inspección	1	120	26%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Tiempos Totales	7	455	100%
VA	Valor Agregado	3	240	53%
SVA	Sin Valor Agregado	4	215	47%

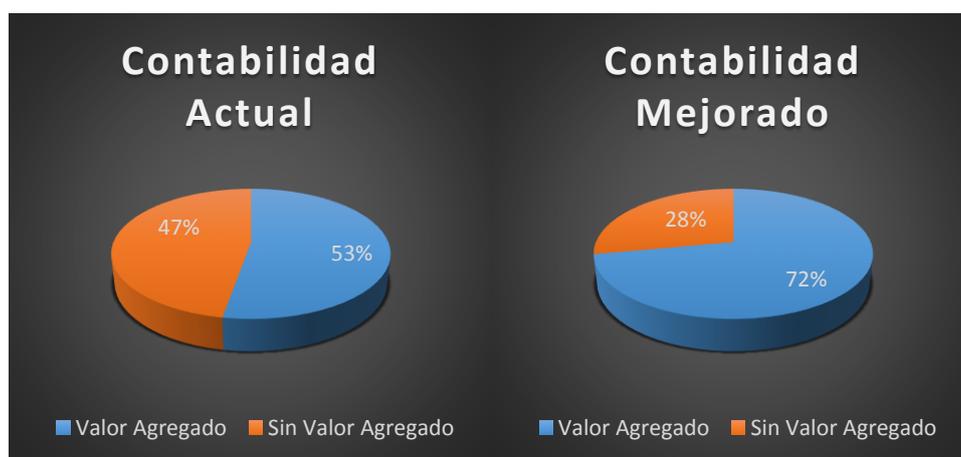
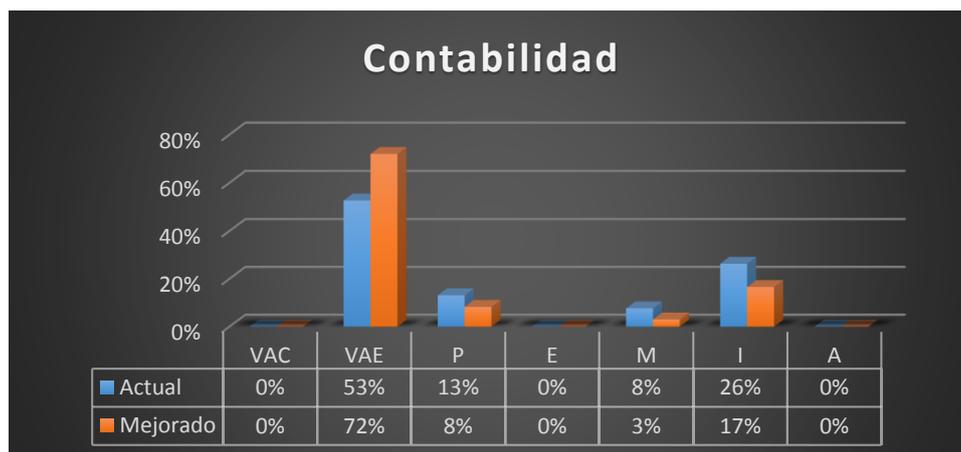
CONTABILIDAD MEJORADO



Análisis de Valor Agregado	
Proceso:	Contabilidad.
Subproceso:	Contabilidad Mejorado.

N°	VA		SVA					Actividad	Tiempo en minutos
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1					X			Receptar el informe de ingresos y gastos de tesorería.	1
2					X			Receptar los documentos de soporte de tesorería.	10
3		X						Analizar la razonabilidad de los ingresos y gastos.	60
4						X		Revisar soportes por el origen de los fondos.	60
5		X						Realizar un informe de observaciones.	20
6		X						Registrar las transacciones en el libro diario.	60
7		X						Elaborar declaración de impuestos y anexos del SRI.	60
8		X						Declarar los impuestos por internet.	30
9			X					Elaborar los estados financieros.	30
10		X						Analizar los estados financieros y tomar decisiones.	30
Tiempos Totales									361

Composición de actividades		Método actual		
		N°	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado al Cliente	0	0	0%
VAE	Valor Agregado a la Empresa	6	260	72%
P	Preparación	1	30	8%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	2	11	3%
I	Inspección	1	60	17%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Tiempos Totales	10	361	100%
VA	Valor Agregado	6	260	72%
SVA	Sin Valor Agregado	4	101	28%



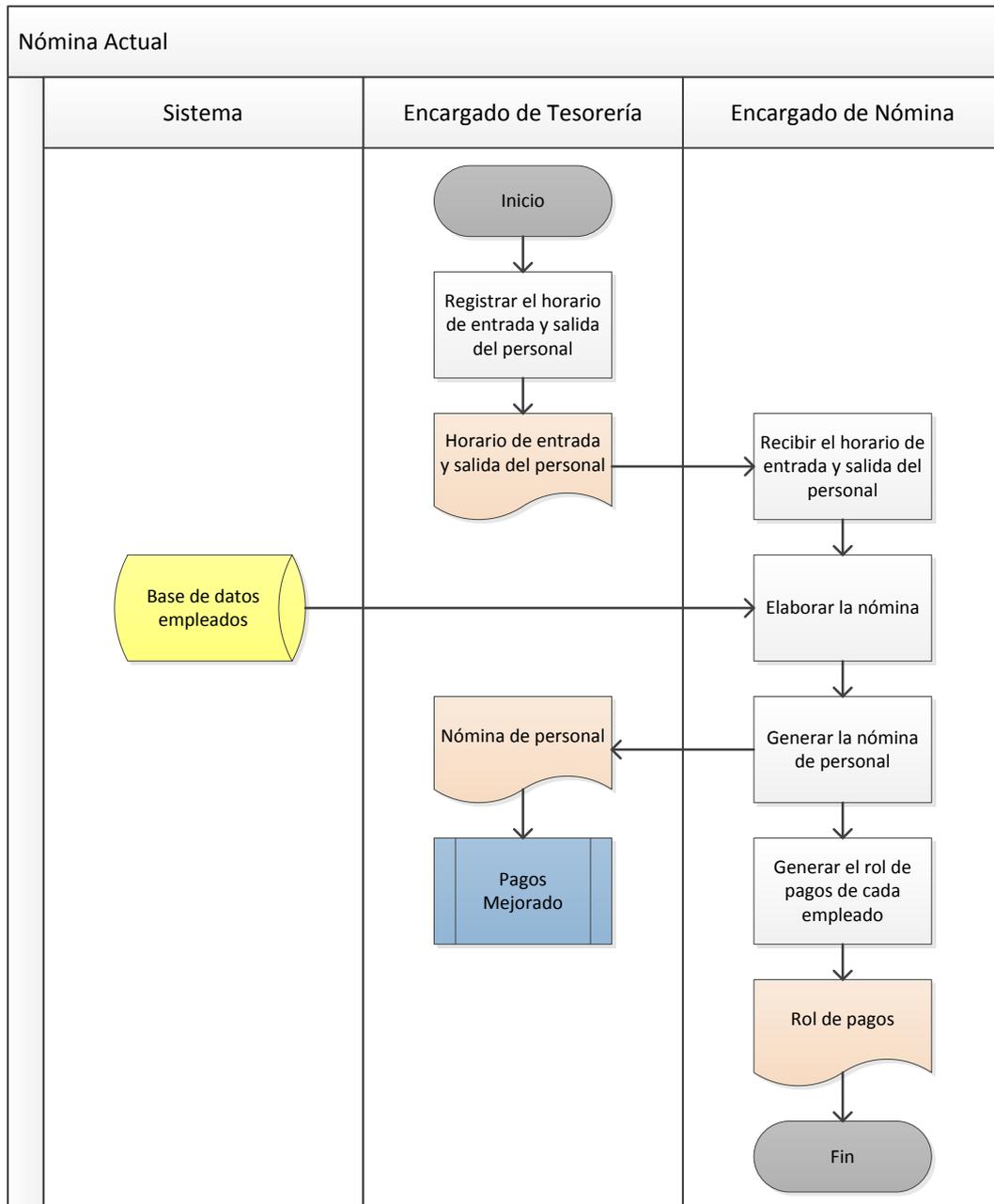
En la propuesta de mejora del proceso de contabilidad se ha establecido una actividad adicional y dos actividades de control que consisten en:

- Analizar la razonabilidad de los ingresos y gastos: Previo al registro contable de las transacciones en el libro diario es imprescindible verificar si las entradas y desembolsos de dinero corresponden al giro del negocio.
- Realizar un informe de observaciones: En el caso que existan ingresos o gastos que no están relacionados con la actividad económica de la empresa o no posean un sustento válido, se debe elaborar un informe de dichas observaciones dirigido al presidente.
- Analizar los estados financieros y tomar decisiones: Luego de generar los estados financieros es necesario que el presidente del colegio los revise para conocer la situación financiera y los resultados de las operaciones.

El objetivo de estas actividades es incrementar el valor agregado de la empresa a través de controles correctivos que permitan emitir información financiera confiable para tomar decisiones oportunas.

C.8 RECURSOS HUMANOS

NÓMINA ACTUAL

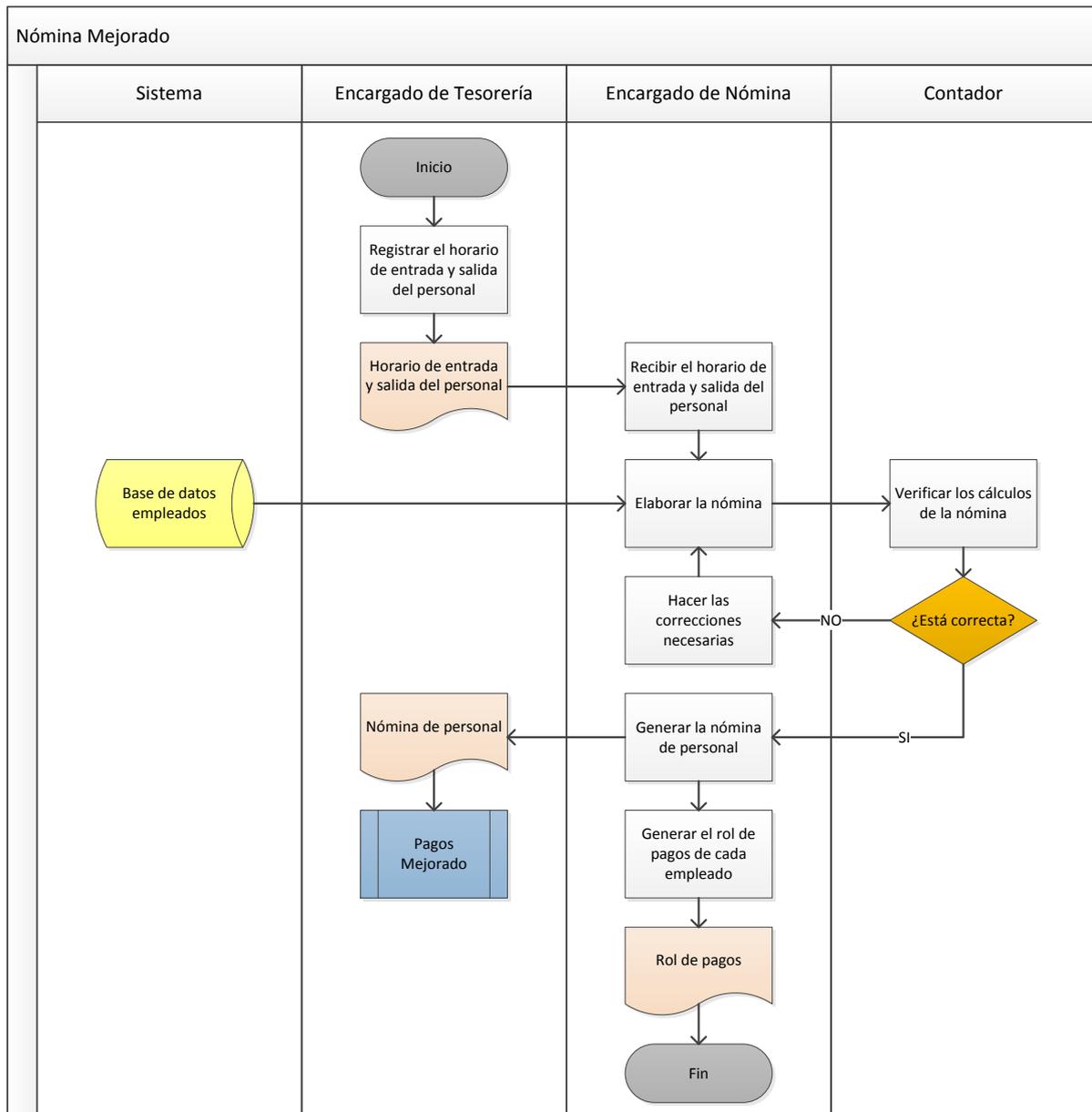


Análisis de Valor Agregado	
Proceso:	Recursos Humanos.
Subproceso:	Nómina Actual.

N°	VA		SVA					Actividad	Tiempo en minutos
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1			X					Registrar el horario de entrada y salida del personal.	30
2			X					Recibir el horario de entrada y salida del personal.	10
3		X						Elaborar la nómina.	60
4		X						Generar la nómina de personal.	20
5		X						Generar el rol de pagos de cada empleado.	20
Tiempos Totales									140

Composición de actividades		Método actual		
		N°	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado al Cliente	0	0	0%
VAE	Valor Agregado a la Empresa	3	100	71%
P	Preparación	2	40	29%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	0	0	0%
I	Inspección	0	0	0%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Tiempos Totales	5	140	100%
VA	Valor Agregado	3	100	71%
SVA	Sin Valor Agregado	2	40	29%

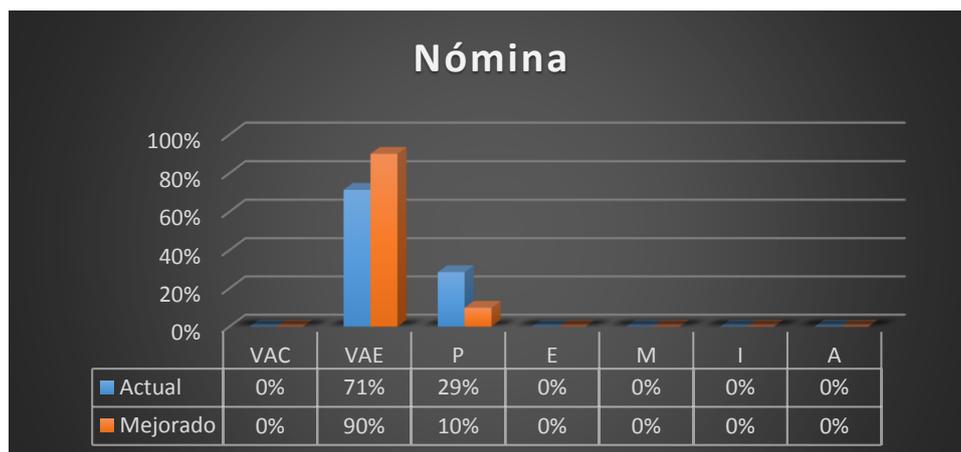
NÓMINA MEJORADO



Análisis de Valor Agregado	
Proceso:	Recursos Humanos.
Subproceso:	Nómina Mejorado.

N°	VA		SVA					Actividad	Tiempo en minutos
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1			X					Registrar el horario de entrada y salida del personal.	10
2			X					Recibir el horario de entrada y salida del personal.	1
3		X						Elaborar la nómina.	60
4		X						Verificar los cálculos de la nómina.	10
5		X						Hacer las correcciones necesarias.	10
6		X						Generar la nómina de personal.	10
7		X						Generar el rol de pagos de cada empleado.	10
Tiempos Totales									111

Composición de actividades		Método actual		
		N°	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado al Cliente	0	0	0%
VAE	Valor Agregado a la Empresa	5	100	90%
P	Preparación	2	11	10%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	0	0	0%
I	Inspección	0	0	0%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Tiempos Totales	7	111	100%
VA	Valor Agregado	5	100	90%
SVA	Sin Valor Agregado	2	11	10%



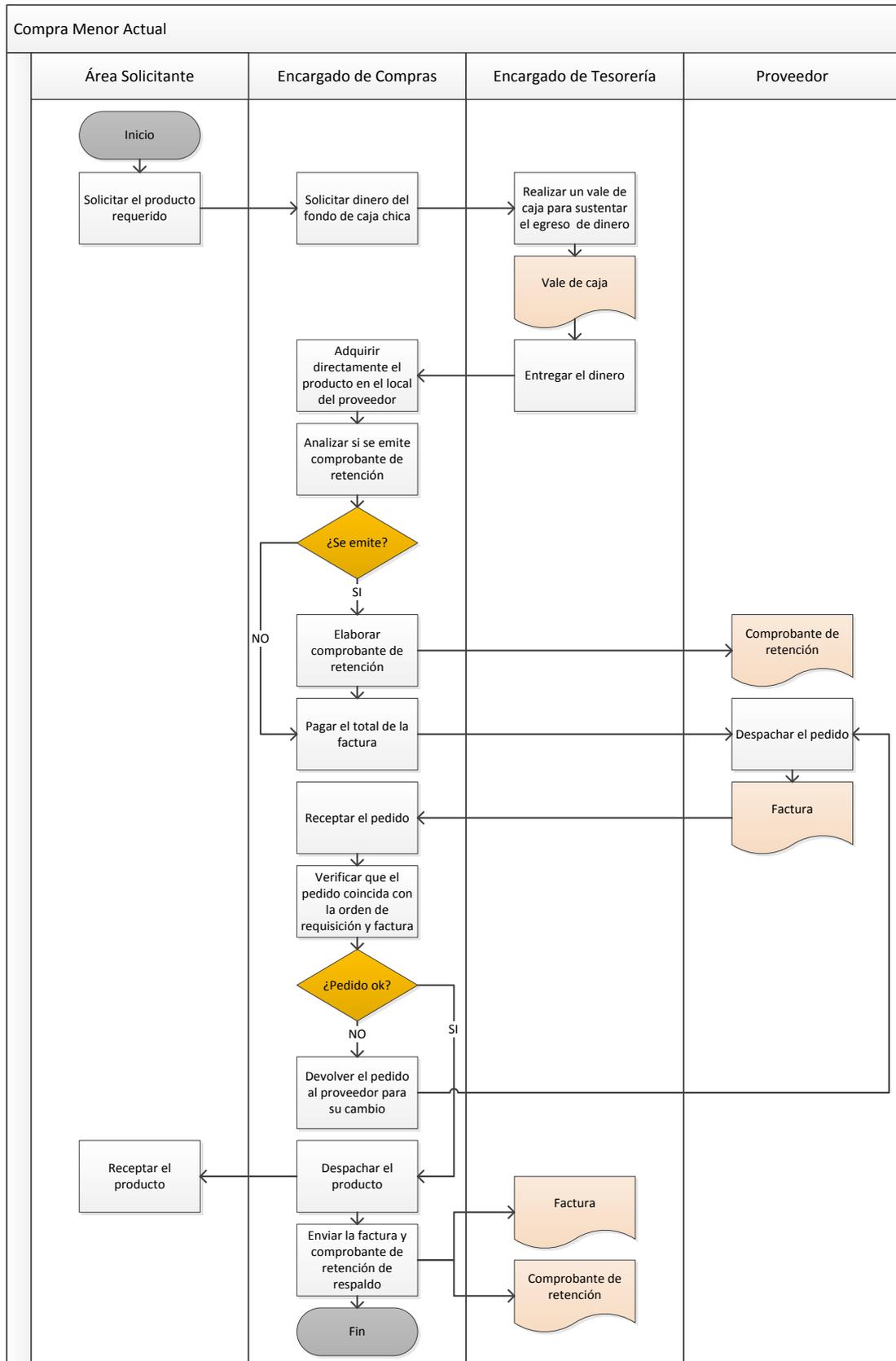
En la propuesta de mejora del proceso de nómina se ha establecido una actividad de control y una actividad adicional que consisten en:

- Verificar los cálculos de la nómina: El encargado de contabilidad debe revisar las sumas, restas, multiplicaciones y divisiones aplicadas en la nómina del personal para identificar errores aritméticos.
- Hacer las correcciones necesarias: En caso de encontrar errores en los cálculos aritméticos de la nómina se debe informar al encargado de nómina las observaciones para su corrección y posterior verificación.

El objetivo de estas actividades es incrementar el valor agregado de la empresa a través de un control preventivo que permitan identificar los errores en los cálculos aritméticos previo a la generación y pago de nómina.

C.9 COMPRAS

COMPRA MENOR ACTUAL

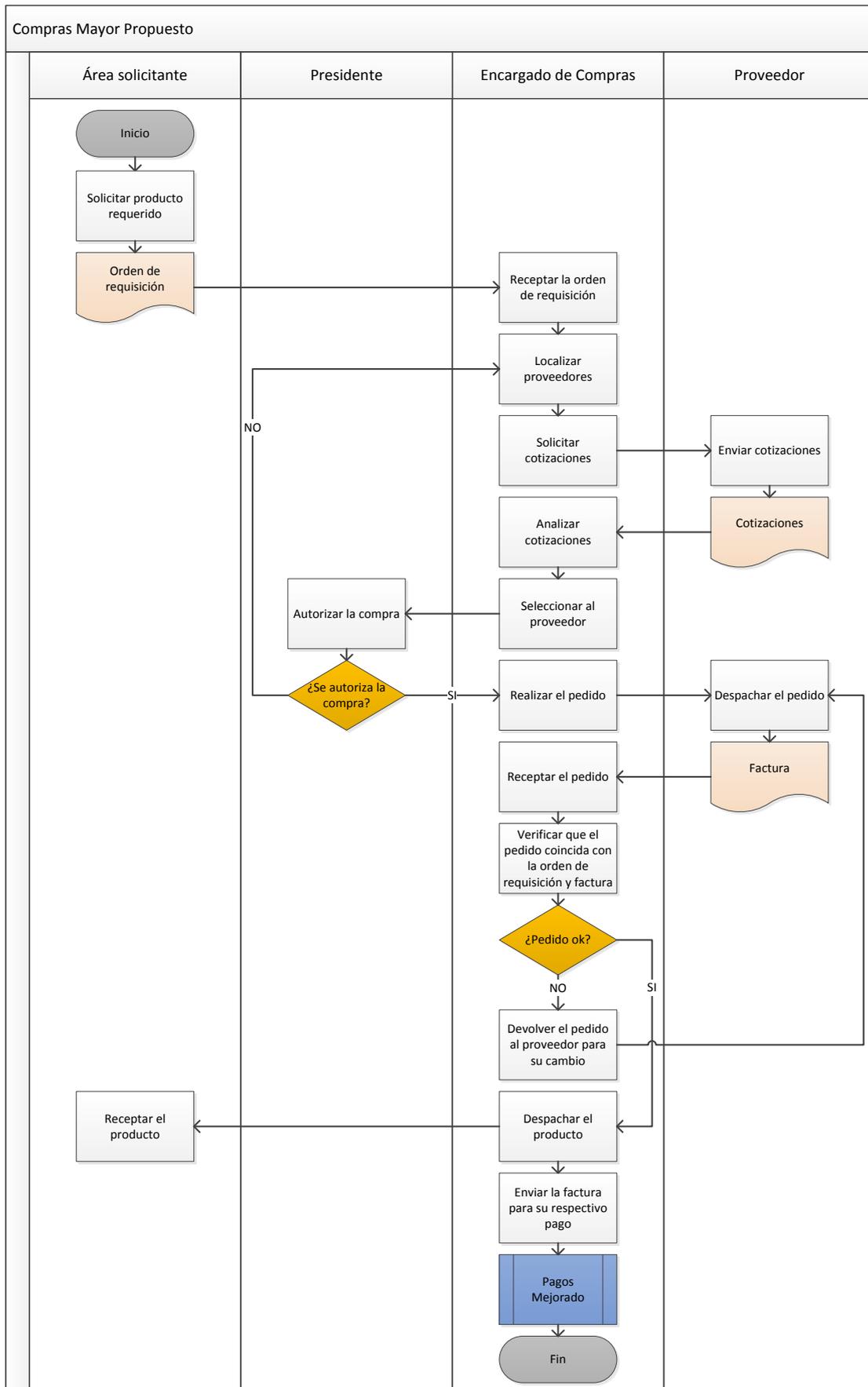


Análisis de Valor Agregado	
Proceso:	Compras.
Subproceso:	Compra Menor Actual.

N°	VA		SVA					Actividad	Tiempo en minutos
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1			X					Solicitar el producto requerido al Encargado de Compras.	5
2			X					Solicitar dinero del fondo de caja chica a tesorería.	10
3		X						Realizar un vale de caja para sustentar el egreso del dinero.	10
4			X					Entregar el dinero a compras.	5
5		X						Adquirir directamente el producto en el local del proveedor.	60
6							X	Analizar si se emite comprobante de retención.	1
7			X					Elaborar comprobante de retención.	5
8			X					Pagar el total de la factura.	5
9					X			Despachar el pedido.	10
10					X			Receptar el pedido.	5
11		X						Verificar que el pedido coincida con la orden de requisición y factura.	15
12					X			Devolver el pedido al proveedor para su cambio.	10
13					X			Despachar el producto al área solicitante.	5
14					X			Receptar el producto.	5
15		X						Enviar la factura y comprobante de retención de respaldo a tesorería.	5
Tiempos Totales									156

Composición de actividades		Método actual		
		N°	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado al Cliente	0	0	0%
VAE	Valor Agregado a la Empresa	4	90	58%
P	Preparación	5	30	19%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	5	35	22%
I	Inspección	1	1	1%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Tiempos Totales	15	156	100%
VA	Valor Agregado	4	90	58%
SVA	Sin Valor Agregado	11	66	42%

COMPRA MAYOR PROPUESTO



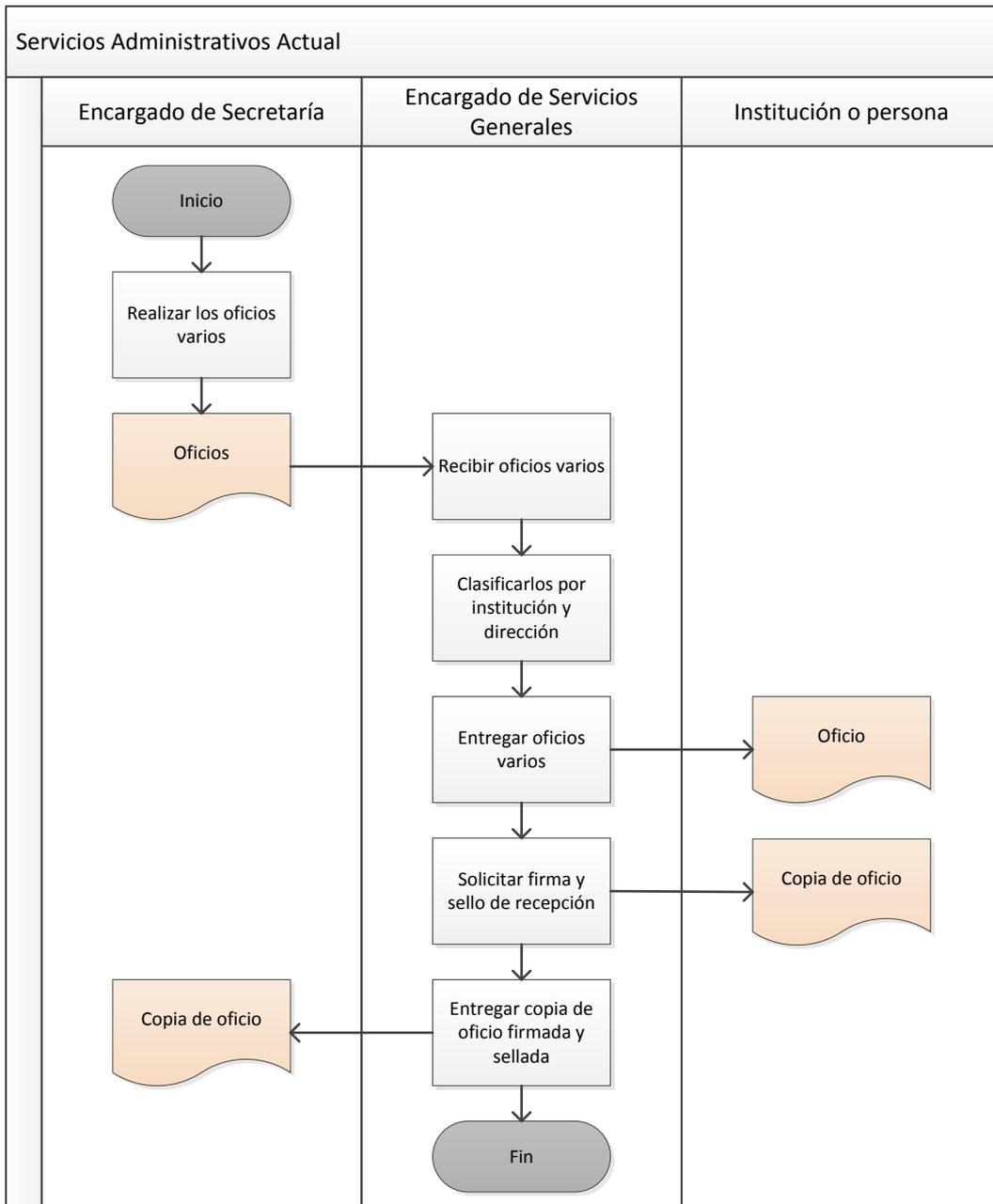
Análisis de Valor Agregado	
Proceso:	Compras.
Subproceso:	Compra Mayor Propuesto.

N°	VA		SVA					Actividad	Tiempo en minutos
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1			X					Solicitar el producto requerido a compras.	5
2			X					Receptar la orden de requisición del área solicitante.	1
3			X					Localizar proveedores.	20
4			X					Solicitar cotizaciones a los proveedores.	5
5					X			Enviar cotizaciones a compras.	10
6		X						Analizar cotizaciones.	30
7			X					Seleccionar al proveedor.	5
8		X						Autorizar la compra.	30
9		X						Realizar el pedido.	30
10					X			Despachar el pedido.	10
11					X			Receptar el pedido.	5
12		X						Verificar que el pedido coincida con la orden de requisición y factura.	15
13					X			Devolver el pedido al proveedor para su cambio.	10
14					X			Despachar el producto al área solicitante.	5
15					X			Receptar el producto.	5
16		X						Enviar la factura para su respectivo pago a tesorería.	5
Tiempos Totales									191

Composición de actividades		Método actual		
		N°	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado al Cliente	0	0	0%
VAE	Valor Agregado a la Empresa	5	110	58%
P	Preparación	5	36	19%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	6	45	24%
I	Inspección	0	0	0%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Tiempos Totales	16	191	100%
VA	Valor Agregado	5	110	58%
SVA	Sin Valor Agregado	11	81	42%

C.10 SERVICIOS GENERALES

SERVICIOS ADMINISTRATIVOS ACTUAL

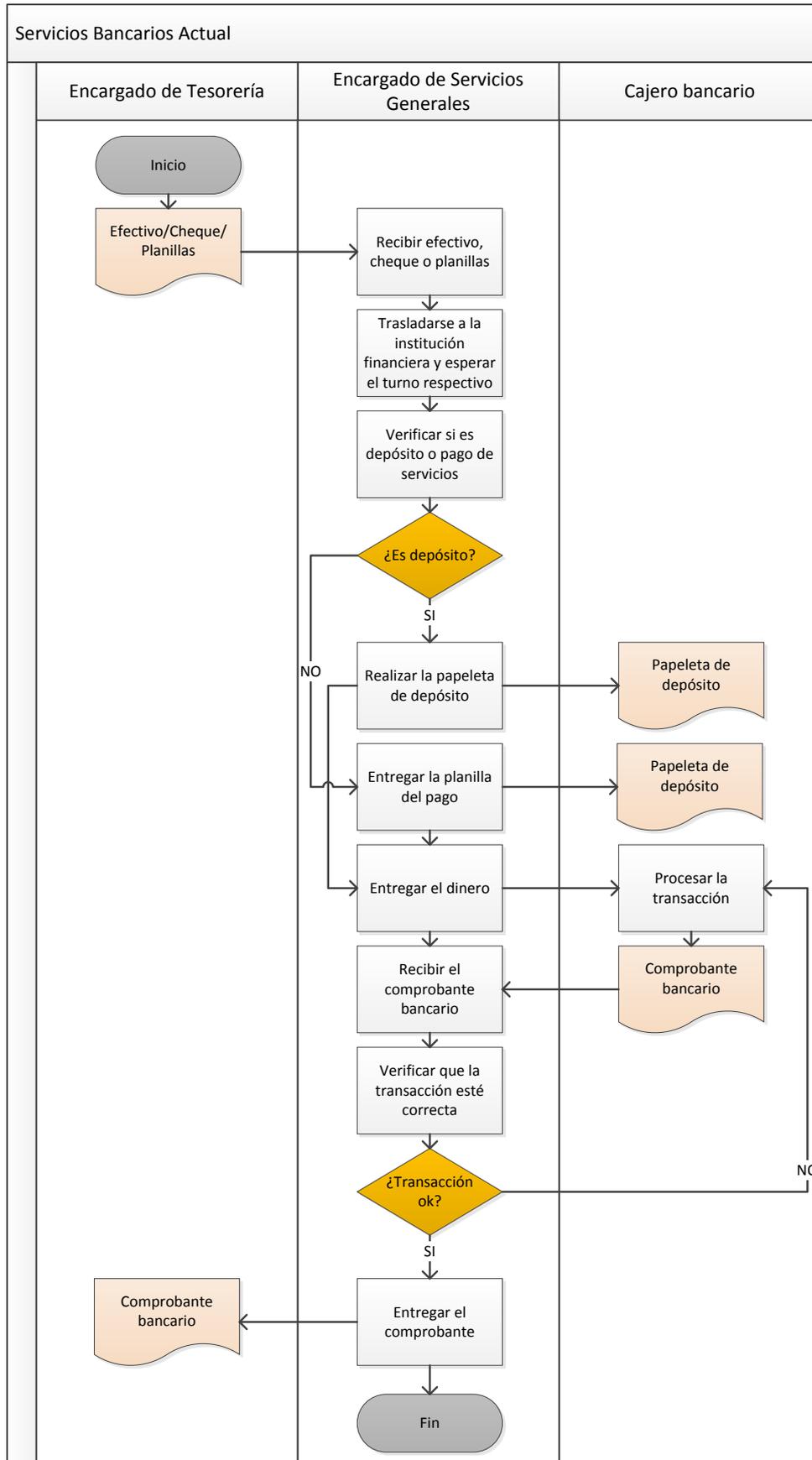


Análisis de Valor Agregado	
Proceso:	Servicios Generales.
Subproceso:	Servicios Administrativos Actual.

N°	VA		SVA					Actividad	Tiempo en minutos
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1			X					Realizar los oficios varios	30
2					X			Recibir oficios varios de secretaría.	4
3			X					Clasificar los oficios varios por institución y dirección.	8
4		X						Entregar oficios varios en las entidades pertinentes.	120
5						X		Solicitar la firma y sello de recepción en la copia de los oficios.	5
6					X			Entregar la copia de oficios firmados y sellados a secretaría.	5
Tiempos Totales									172

Composición de actividades		Método actual		
		N°	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado al Cliente	0	0	0%
VAE	Valor Agregado a la Empresa	1	120	70%
P	Preparación	2	38	22%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	2	9	5%
I	Inspección	1	5	3%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Tiempos Totales	6	172	100%
VA	Valor Agregado	1	120	70%
SVA	Sin Valor Agregado	5	52	30%

SERVICIOS BANCARIOS ACTUAL



Análisis de Valor Agregado	
Proceso:	Servicios Generales.
Subproceso:	Servicios Bancarios Actual.

N°	VA		SVA					Actividad	Tiempo en minutos
	VAC	VAE	P	E	M	I	A		
1					X			Receptar dinero efectivo y cheques de tesorería.	5
2		X						Trasladarse a la institución financiera y esperar el turno respectivo.	30
3						X		Verificar si la transacción es depósito a la cuenta bancaria institucional o pago de servicios básicos.	3
4			X					Realizar la papeleta de depósito.	5
5		X						Entregar la planilla del pago.	2
6		X						Entregar el dinero.	2
7		X						Procesar la transacción.	5
8		X						Recibir el comprobante bancario.	2
9						X		Verificar que la transacción esté correcta.	3
10					X			Entregar el comprobante.	3
Tiempos Totales									60

Composición de actividades		Método actual		
		N°	Tiempo	%
VAC	Valor Agregado al Cliente	0	0	0%
VAE	Valor Agregado a la Empresa	5	41	68%
P	Preparación	1	5	8%
E	Espera	0	0	0%
M	Movimiento	2	8	13%
I	Inspección	2	6	10%
A	Archivo	0	0	0%
TT	Tiempos Totales	10	60	100%
VA	Valor Agregado	5	41	68%
SVA	Sin Valor Agregado	5	19	32%

ANEXO D

MANUAL DE PROCESOS DEL COLEGIO DE PROFESIONALES DEL GUAYAS

2015

MANUAL DE PROCESOS

COLEGIO DE PROFESIONALES DEL GUAYAS

CASSAGNE – DE LA TORRE

ÍNDICE GENERAL

1.	INFORMACIÓN DEL MANUAL	1
1.1.	INTRODUCCIÓN	1
1.2.	OBJETIVO	2
1.3.	JUSTIFICACIÓN	2
1.4.	METODOLOGÍA	2
2.	INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	3
2.1.	MISIÓN.....	3
2.2.	VISIÓN.....	3
2.3.	VALORES	3
2.4.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	4
2.5.	SERVICIOS	4
3.	DEFINICIONES.....	5
3.1.	PROCESO.....	5
3.2.	ELEMENTOS DEL PROCESO	5
3.3.	TIPOS DE PROCESOS	5
3.4.	GESTIÓN POR PROCESOS.....	6
3.5.	DIAGRAMA DE FLUJO	6
3.6.	SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE FLUJO	6
4.	GESTIÓN POR PROCESOS	7
4.1.	MAPA DE PROCESOS.....	7
4.2.	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y SUBPROCESOS	8
5.	PROCESOS ESTRATÉGICOS.....	9
5.1.	GESTIÓN DIRECTIVA.....	9
5.1.1.	DESCRIPCIÓN.....	9
5.1.2.	ENTRADAS	9
5.1.3.	SALIDAS	9
5.1.4.	RECURSOS	9
5.1.5.	POLÍTICAS.....	10
5.1.6.	CONTROLES.....	11
5.1.7.	MARCO LEGAL.....	11
5.1.8.	DIAGRAMA DE FLUJO	12
5.1.9.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	13
5.1.10.	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	14
5.1.11.	FICHA DEL PROCESO.....	15
5.2.	GESTIÓN DE PROMOCIÓN INSTITUCIONAL.....	16
5.2.1.	DESCRIPCIÓN.....	16
5.2.2.	ENTRADAS	16
5.2.3.	SALIDAS	16
5.2.4.	RECURSOS	16
5.2.5.	POLÍTICAS.....	17
5.2.6.	CONTROLES.....	17
5.2.7.	DIAGRAMA DE FLUJO	18
5.2.8.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	19
5.2.9.	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	20
5.2.10.	FICHA DEL PROCESO.....	21
6.	PROCESOS CLAVES.....	22
6.1.	GESTIÓN DE SOCIOS.....	22
6.1.1.	INSCRIPCIÓN DE SOCIOS	22
6.1.1.1.	DESCRIPCIÓN	22
6.1.1.2.	ENTRADAS	22
6.1.1.3.	SALIDAS	22
6.1.1.4.	RECURSOS.....	22
6.1.1.5.	POLÍTICAS	23
6.1.1.6.	CONTROLES	23

6.1.1.7.	DIAGRAMA DE FLUJO	24
6.1.1.8.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES.....	25
6.1.1.9.	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	26
6.1.1.10.	FICHA DE PROCESO.....	27
6.1.2.	ACTUALIZACIÓN DE SOCIOS	28
6.1.2.1.	DESCRIPCIÓN	28
6.1.2.2.	ENTRADAS	28
6.1.2.3.	SALIDAS	28
6.1.2.4.	RECURSOS.....	28
6.1.2.5.	POLÍTICAS	29
6.1.2.6.	CONTROLES	29
6.1.2.7.	DIAGRAMA DE FLUJO	30
6.1.2.8.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES.....	31
6.1.2.9.	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	32
6.1.2.10.	FICHA DE PROCESO.....	33
6.1.3.	ELIMINACIÓN DE SOCIOS.	34
6.1.3.1.	DESCRIPCIÓN	34
6.1.3.2.	ENTRADAS	34
6.1.3.3.	SALIDAS	34
6.1.3.4.	RECURSOS.....	34
6.1.3.5.	POLÍTICAS	34
6.1.3.6.	CONTROLES:	35
6.1.3.7.	DIAGRAMA DE FLUJO	36
6.1.3.8.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES.....	37
6.1.3.9.	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	38
6.1.3.10.	FICHA DE PROCESO.....	39
6.2.	COBRANZAS	40
6.2.1.	DESCRIPCIÓN.....	40
6.2.2.	ENTRADAS	40
6.2.3.	SALIDAS.....	40
6.2.4.	RECURSOS	40
6.2.5.	POLÍTICAS.....	40
6.2.6.	CONTROLES	41
6.2.7.	DIAGRAMA DE FLUJO	42
6.2.8.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	43
6.2.9.	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	44
6.2.10.	FICHA DE PROCESO	45
6.3.	CAPACITACIÓN	46
6.3.1.	PLANIFICACIÓN	46
6.3.1.1.	DESCRIPCIÓN	46
6.3.1.2.	ENTRADAS	46
6.3.1.3.	SALIDAS	46
6.3.1.4.	RECURSOS.....	47
6.3.1.5.	POLÍTICAS	47
6.3.1.6.	CONTROLES	48
6.3.1.7.	DIAGRAMA DE FLUJO	49
6.3.1.8.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES.....	50
6.3.1.9.	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	51
6.3.1.10.	FICHA DE PROCESO.....	52
6.3.2.	SELECCIÓN DEL DOCENTE	53
6.3.2.1.	DESCRIPCIÓN	53
6.3.2.2.	ENTRADAS	53
6.3.2.3.	SALIDAS	53
6.3.2.4.	RECURSOS.....	53
6.3.2.5.	POLÍTICAS	54
6.3.2.6.	CONTROLES	54
6.3.2.7.	MARCO LEGAL	54
6.3.2.8.	DIAGRAMA DE FLUJO	55

6.3.2.9.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES.....	56
6.3.2.10.	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	57
6.3.2.11.	FICHA DE PROCESO.....	58
6.3.3.	PRESUPUESTO	59
6.3.3.1.	DESCRIPCIÓN	59
6.3.3.2.	ENTRADAS	59
6.3.3.3.	SALIDAS	59
6.3.3.4.	RECURSOS.....	59
6.3.3.5.	POLÍTICAS	59
6.3.3.6.	CONTROLES	60
6.3.3.7.	DIAGRAMA DE FLUJO	61
6.3.3.8.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES.....	62
6.3.3.9.	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	63
6.3.3.10.	FICHA DE PROCESO.....	64
6.3.4.	CAPACITACIÓN	65
6.3.4.1.	DESCRIPCIÓN	65
6.3.4.2.	ENTRADAS	65
6.3.4.3.	SALIDAS	65
6.3.4.4.	RECURSOS.....	66
6.3.4.5.	CONTROLES	67
6.3.4.6.	DIAGRAMA DE FLUJO	68
6.3.4.7.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES.....	69
6.3.4.8.	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	70
6.3.4.9.	FICHA DE PROCESO.....	71
6.4.	DEFENSA PROFESIONAL.....	72
6.4.1.	DESCRIPCIÓN.....	72
6.4.2.	ENTRADAS	72
6.4.3.	SALIDAS.....	72
6.4.4.	RECURSOS	72
6.4.5.	POLÍTICAS.....	73
6.4.6.	CONTROLES.....	73
6.4.7.	DIAGRAMA DE FLUJO	74
6.4.8.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	75
6.4.9.	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESOS	76
6.4.10.	FICHA DE PROCESO	76
6.5.	INSERCIÓN LABORAL.....	78
6.5.1.	DESCRIPCIÓN.....	78
6.5.2.	ENTRADAS	78
6.5.3.	SALIDAS.....	78
6.5.4.	RECURSOS	78
6.5.5.	POLÍTICAS.....	79
6.5.6.	CONTROLES.....	79
6.5.7.	DIAGRAMA DE FLUJO	80
6.5.8.	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	81
6.5.9.	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	82
6.5.10.	FICHA DE PROCESO	83
7.	PROCESOS DE APOYO	84
7.1.	TESORERÍA	84
7.1.1.	COBROS.....	84
7.1.1.1.	DESCRIPCIÓN	84
7.1.1.2.	ENTRADAS	84
7.1.1.3.	SALIDAS	84
7.1.1.4.	RECURSOS.....	85
7.1.1.5.	POLÍTICAS	85
7.1.1.6.	CONTROLES	86
7.1.1.7.	MARCO LEGAL	86
7.1.1.8.	DIAGRAMA DE FLUJO	87
7.1.1.9.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES.....	88

7.1.1.10.	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	89
7.1.1.11.	FICHA DE PROCESO.....	90
7.1.2.	PAGOS.....	91
7.1.2.1.	DESCRIPCIÓN.....	91
7.1.2.2.	ENTRADAS	91
7.1.2.3.	SALIDAS	91
7.1.2.4.	RECURSOS.....	92
7.1.2.5.	POLÍTICAS	92
7.1.2.6.	CONTROLES	93
7.1.2.7.	MARCO LEGAL	93
7.1.2.8.	DIAGRAMA DE FLUJO	94
7.1.2.9.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES.....	95
7.1.2.10.	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	96
7.1.2.11.	FICHA DE PROCESO.....	97
7.1.3.	CONCILIACIÓN BANCARIA	98
7.1.3.1.	DESCRIPCIÓN	98
7.1.3.2.	ENTRADAS	98
7.1.3.3.	SALIDAS	98
7.1.3.4.	RECURSOS.....	98
7.1.3.5.	POLÍTICAS	99
7.1.3.6.	CONTROLES	99
7.1.3.7.	MARCO LEGAL	99
7.1.3.8.	DIAGRAMA DE FLUJO	100
7.1.3.9.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES.....	102
7.1.3.10.	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	103
7.1.3.11.	FICHA DE PROCESO.....	104
7.2.	CONTABILIDAD	105
7.2.1.	DESCRIPCIÓN.....	105
7.2.2.	ENTRADAS	105
7.2.3.	SALIDAS.....	105
7.2.4.	RECURSOS	106
7.2.5.	POLÍTICAS.....	106
7.2.6.	CONTROLES.....	107
7.2.7.	MARCO LEGAL.....	107
7.2.8.	DIAGRAMA DE FLUJO	108
7.2.9.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	109
7.2.10.	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	110
7.2.11.	FICHA DE PROCESO	111
7.3.	RECURSOS HUMANOS	112
7.3.1.	NOMINA.....	112
7.3.1.1.	DESCRIPCIÓN	112
7.3.1.2.	ENTRADAS	112
7.3.1.3.	SALIDAS	112
7.3.1.4.	RECURSOS.....	112
7.3.1.5.	POLÍTICAS	113
7.3.1.6.	CONTROLES	113
7.3.1.7.	MARCO LEGAL	113
7.3.1.8.	DIAGRAMA DE FLUJO	114
7.3.1.9.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES.....	115
7.3.1.10.	CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS	116
7.3.1.11.	FICHA DE PROCESO.....	117
7.4.	COMPRAS	118
7.4.1.	COMPRA MENOR	118
7.4.1.1.	DESCRIPCIÓN	118
7.4.1.2.	ENTRADAS	118
7.4.1.3.	SALIDAS	118
7.4.1.4.	RECURSOS.....	118
7.4.1.5.	POLÍTICAS	119

7.4.1.6.	CONTROLES	119
7.4.1.7.	DIAGRAMA DE FLUJO	120
7.4.1.8.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES.....	121
7.4.1.9.	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	122
7.4.1.10.	FICHA DE PROCESO.....	123
7.4.2.	COMPRA MAYOR	124
7.4.2.1.	DESCRIPCIÓN	124
7.4.2.2.	ENTRADAS	124
7.4.2.3.	SALIDAS	124
7.4.2.4.	RECURSOS.....	124
7.4.2.5.	POLÍTICAS	125
7.4.2.6.	CONTROLES	125
7.4.2.7.	DIAGRAMA DE FLUJO	126
7.4.2.8.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES.....	127
7.4.2.9.	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	128
7.4.2.10.	FICHA DE PROCESO.....	129
7.5.	<i>SERVICIOS GENERALES</i>	130
7.5.1.	SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	130
7.5.1.1.	DESCRIPCIÓN	130
7.5.1.2.	ENTRADAS	130
7.5.1.3.	SALIDAS	130
7.5.1.4.	RECURSOS.....	130
7.5.1.5.	POLÍTICAS	130
7.5.1.6.	CONTROLES	131
7.5.1.7.	DIAGRAMA DE FLUJO	132
7.5.1.8.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES.....	133
7.5.1.9.	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	134
7.5.1.10.	FICHA DE PROCESO.....	135
7.5.2.	SERVICIOS BANCARIOS.....	136
7.5.2.1.	DESCRIPCIÓN	136
7.5.2.2.	ENTRADAS	136
7.5.2.3.	RECURSOS.....	136
7.5.2.4.	POLÍTICAS	137
7.5.2.5.	CONTROLES	137
7.5.2.6.	DIAGRAMA DE FLUJO	138
7.5.2.7.	DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES.....	139
7.5.2.8.	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	140
7.5.2.9.	FICHA DE PROCESO.....	141
8.	INDICADORES DE GESTIÓN	142

1. INFORMACIÓN DEL MANUAL

1.1. INTRODUCCIÓN

Las instituciones que adoptan un enfoque de gestión por procesos deben documentar sus procesos a través de un manual, para poder entender la utilidad de este documento debemos primeramente conocer la definición de la palabra manual. Un manual es la descripción en forma escrita de todas las instrucciones que se necesitan seguir para cumplir con una actividad específica, esta descripción deberá ser sencilla para que el lector comprenda fácilmente lo que tiene que hacer sin temor a cometer un error o de realizar una tarea de forma incorrecta. Por lo tanto, el manual de procesos es un documento indispensable para la administración de la institución, ya que éste no solo incluye la descripción de los procesos que se realizan en la misma, sino que muestra un conjunto de normas, políticas, reglamentos y estatutos que rigen la realización de los mismos.

Este manual servirá de guía para todos los integrantes de la organización al momento de ejecutar sus funciones ya que conocerán las instrucciones, normas y políticas que deberán respetar para desempeñar sus actividades con responsabilidad. Además tendrá un efecto global sobre la organización ya que contribuirá a mejorar la eficacia y eficiencia de las operaciones, satisfacer las necesidades del cliente al proporcionarles servicios de mejor calidad y a mejorar el ambiente laboral ya que se establecerán las funciones que cada empleado deberá cumplir evitando conflictos internos entre los mismos.

Cumpliendo con el diseño de un sistema de gestión por procesos se ha redactado el primer ejemplar de un manual de los procesos estratégicos, clave y

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

de apoyo del Colegio de Profesionales del Guayas, los miembros del directorio podrán realizar las modificaciones pertinentes en el momento que ellos deseen o cuando uno de los procesos haya sufrido modificaciones, aumento de políticas o normas. El propósito general de constituir este manual es que la dirección realice el oportuno control y seguimiento de los procesos contenidos en el mismo.

1.2. OBJETIVO

Establecer por escrito las políticas, procedimientos y elementos de los procesos estratégicos, clave y de apoyo de la institución, para que las actividades que se realizan en los mismos estén estandarizadas y puedan ser ejecutadas de forma correcta por el personal de la entidad. Además este manual sirve de instrumento de información ya que facilita la interpretación y entendimiento de los procesos de la organización a nuevo personal que se incorpore a la misma.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Al momento de diseñar un sistema de gestión por procesos, el manual de procesos se convierte en una herramienta indispensable para que se lleve a cabo la correcta implementación de este nuevo enfoque, ya que en éste documento se manifiesta todos los aspectos relevantes de los procesos. Si la empresa no establece un manual de procesos se presentarán los siguientes problemas: No estarán definidas claramente las responsabilidades; no se establecerán normas que rijan los procesos, escaso nivel de control de las actividades y mal uso de los recursos al no existir un procedimiento definido.

1.4. METODOLOGÍA

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

Una vez levantados los procesos que se realizan en la institución con ayuda del personal y directivos de la entidad, se procedió a realizar los diagramas de flujos de la situación actual de cada uno de ellos. Luego se elaboró la matriz de análisis de valor agregado para establecer los procesos mejorados, a partir de esta propuesta de mejora de procesos se va a realizar este manual de procesos para definir las políticas y procedimientos que van a regir en la ejecución de los procesos mejorados.

2. INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

2.1. MISIÓN

Somos una organización sin fines de lucro que vela por el desarrollo profesional ético de los profesionales de la provincia del Guayas ofreciéndoles servicios como defensa profesional, capacitación, mejores condiciones económicas y laborales para avalar profesionalmente el cuidado del ser humano.

2.2. VISIÓN

Ser reconocidos por los profesionales de la provincia del Guayas como el único gremio que vela por sus derechos y desarrollo profesional integral.

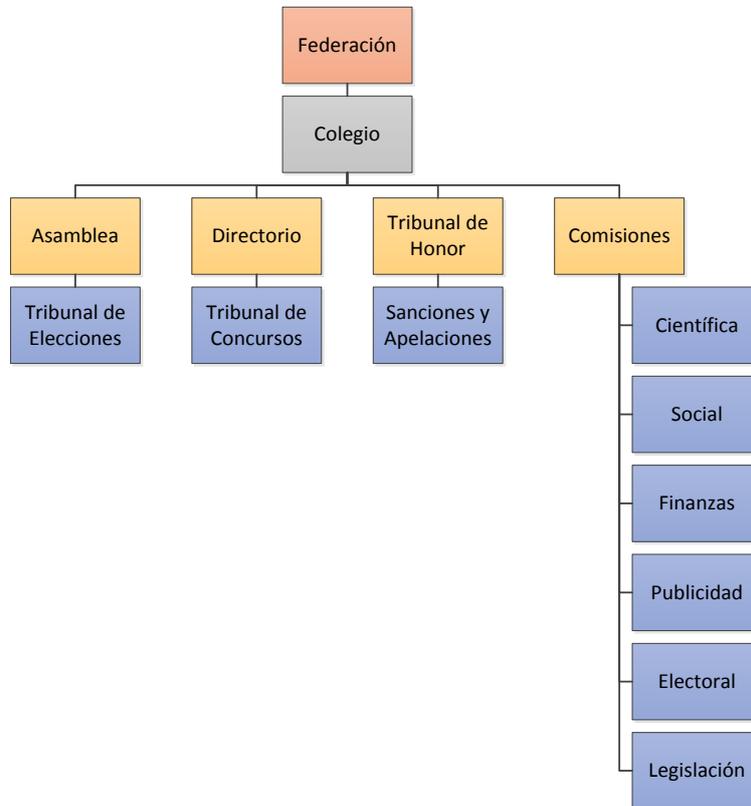
2.3. VALORES

Las funciones principales del gremio son: velar por el cumplimiento de los derechos de los profesionales y vigilar que estén preparados para cumplir con sus obligaciones. Por lo tanto, esta institución tiene como valores la responsabilidad para cumplir con todos los objetivos propuestos, perseverancia para luchar por mejores condiciones laborales y económicas para nuestros miembros, innovación y calidad para ofrecer servicios que cumplan con los

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

requerimientos de los colegiados y pasión por el servicio para servir de mejor manera al desarrollo integral de los mismos.

2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



2.5. SERVICIOS

Los principales servicios del gremio son la defensa profesional, capacitación y ayuda a la inserción laboral de los colegiados.

El servicio de defensa profesional incluye asesoría, análisis de casos, representación jurídica, y asistencia a asambleas ordinarias y extraordinarias.

Los cursos, congresos, talleres y seminarios dictados por el colegio están alineados a las exigencias del Modelo de Atención Integral del Sistema Nacional de Salud.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

Los principales hospitales de Guayaquil envían al presidente del colegio sus requerimientos de personal, y este, a su vez, realiza una convocatoria a través de las redes sociales para que los socios puedan integrarse a las distintas unidades médicas.

3. DEFINICIONES

3.1. PROCESO

Es un conjunto de actividades interrelacionadas que convierten elementos de entrada en elementos de salida agregando valor a los productos o servicios que permiten satisfacer las necesidades del cliente.

3.2. ELEMENTOS DEL PROCESO

Los elementos de un proceso son:

- Entradas: Recursos que constituyen la materia prima sujeta a transformación. Generalmente son salidas de otros procesos.
- Salidas: Resultado de la transformación de los recursos destinados a un cliente interno o externo. Generalmente constituyen entradas de otros procesos.
- Proceso: Conjunto de actividades que se llevan a cabo a través de personas, métodos y recursos.

3.3. TIPOS DE PROCESOS

Los procesos se pueden clasificar de diferentes maneras, sin embargo, la forma más utilizada es la siguiente:

- Procesos estratégicos: A través de ellos se define la estrategia y objetivos de la organización. Usualmente son responsabilidad de la alta dirección.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

- Procesos claves: Relacionados directamente con la actividad económica de la organización, necesarios para la realización del producto o servicio.
- Procesos de apoyo: Constituyen los recursos y soporte necesario para la realización de los procesos claves.

3.4. GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos es una herramienta que permite identificar, diseñar, controlar y mejorar todos los procesos de la organización para cumplir con la estrategia establecida e incrementar la satisfacción del cliente.

Bajo este enfoque, se considera a la empresa como un sistema interrelacionado de procesos alineados a la estrategia del negocio en la que los empleados se convierten en clientes y proveedores internos al tomar en consideración que usualmente la salida de un proceso constituye la entrada de otro.

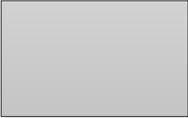
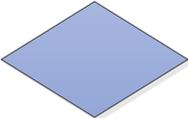
3.5. DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo muestra la secuencia de actividades de un proceso y la interrelación entre ellas de modo que se pueda analizar y mejorar el proceso continuamente. Se emplea para describir un proceso existente o nuevo formalmente, identificar puntos críticos, detectar problemas y localizar actividades faltantes o sobrantes.

3.6. SIMBOLOGÍA DEL DIAGRAMA DE FLUJO

Los símbolos empleados en la elaboración del diagrama de flujo se presentan en el siguiente cuadro:

Figura	Nombre	Descripción
	Inicio o fin del proceso	Representa el inicio y fin del flujo del proceso.
Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

	Actividad	Representa una actividad o conjunto de actividades que se realizan en el proceso.
	Subproceso	Representa un subproceso del proceso actual.
	Decisión	Representa la toma de decisión, usualmente son dos opciones (SI/NO).
	Documento	Representa la existencia de un documento importante.
	Datos	Representa la entrada y salida de datos
	Base de datos	Representa el almacenamiento de datos en una base de datos.
	Conector	Representa la conexión del diagrama de flujo dentro de una misma página.
	Dirección del flujo del proceso	Representa la secuencia de las actividades del diagrama de flujo.

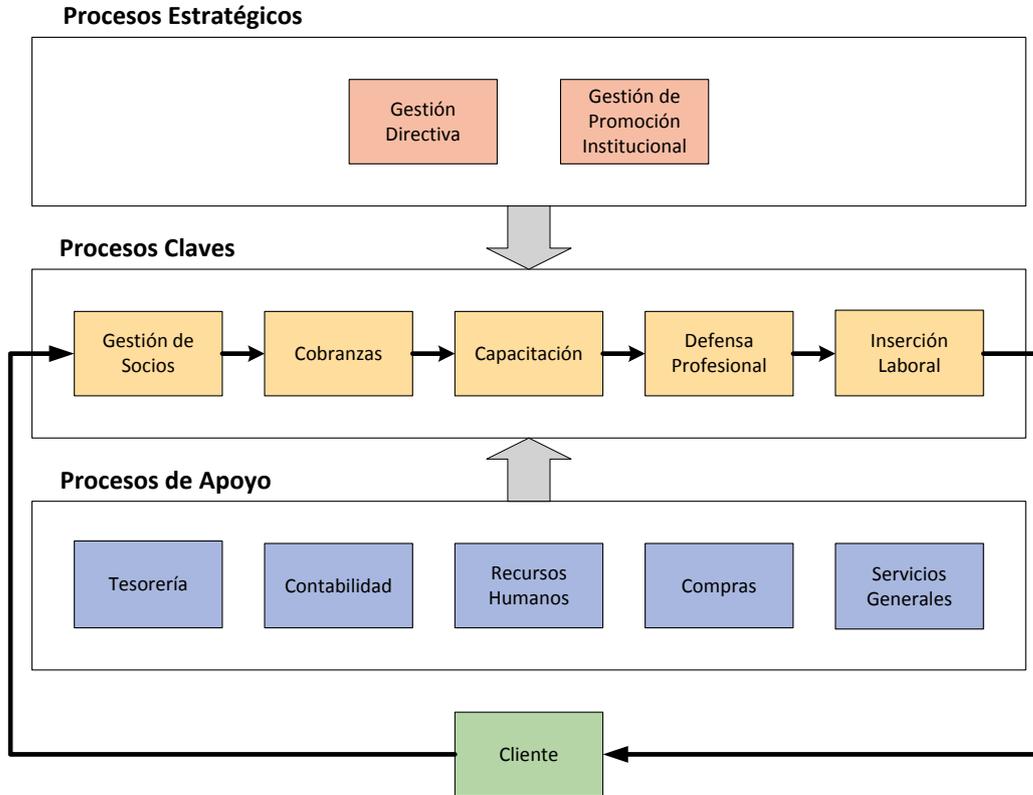
4. GESTIÓN POR PROCESOS

4.1. MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos es la representación gráfica de los procesos y sus interrelaciones. Se emplea para facilitar la interpretación global de la estructura de procesos del sistema de gestión a través de la identificación y agrupación de los procesos. Existen varias formas de agrupar los procesos, sin embargo se utilizará la agrupación por procesos estratégicos, claves y de apoyo.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

A continuación se muestra el mapa de procesos diseñado para el Colegio de Profesionales del Guayas.



4.2. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS Y SUBPROCESOS

	Procesos	Subprocesos
Procesos Estratégicos	Gestión Directiva	Gestión Directiva
	Gestión de Promoción Institucional	Gestión de Promoción Institucional
Procesos Claves	Gestión de Socios	Inscripción de Socios
		Actualización de Socios
		Eliminación de Socios
	Cobranzas	Cobranzas
	Capacitación	Planificación
		Selección del Docente
Presupuesto		
Defensa Profesional	Defensa Profesional	
Inserción Laboral	Inserción Laboral	
Procesos de Apoyo	Tesorería	Cobros
		Pagos
		Conciliación Bancaria
	Contabilidad	Contabilidad
	Recursos Humanos	Nómina
	Compras	Compra Menor
		Compra Mayor
	Servicios Generales	Servicios Administrativos
Servicios Bancarios		
Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

5. PROCESOS ESTRATÉGICOS

5.1. GESTIÓN DIRECTIVA

5.1.1. DESCRIPCIÓN

El proceso de gestión directiva se realiza con el fin de tomar decisiones importantes con respecto a las actividades que se efectúan en el gremio. Este proceso se encarga de planificar las asambleas ordinarias y extraordinarias, en las cuales los miembros del directorio discuten las propuestas del orden del día y llegan a una conclusión para cada una de ellas. Finalmente las conclusiones son documentadas en el acta respectiva.

5.1.2. ENTRADAS

Orden del día: Documento elaborado por el presidente del Colegio de Profesionales del Guayas, en el cual constan las propuestas que se van analizar en la asamblea ordinaria u extraordinaria.

5.1.3. SALIDAS

Convocatoria: Oficio escrito convocando a la reunión miembros de las direcciones.

Conclusiones: Las resoluciones de las diferentes propuestas analizadas en la asamblea.

Acta de la asamblea: Documento en el cual se detalla lo analizado en la reunión y las resoluciones a las cuales han llegado los miembros del directorio.

5.1.4. RECURSOS

Físicos: Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

Equipos: La empresa cuenta con laptops y computadoras de escritorio para la ejecución de sus actividades.

Sistemas: Para este procedimiento se utiliza el programa Word.

RRHH: Presidente del Colegio de Profesionales del Guayas, encargada de secretaría y miembros del directorio.

5.1.5. POLÍTICAS

- El orden del día será realizado previamente a la ejecución de la asamblea, por lo menos con 10 días de anticipación para que cada una de las propuestas estén correctamente definidas.
- Se deberá definir el horario de la asamblea y realizar la convocatoria de forma escrita a los miembros del directorio con una semana de anticipación.
- Para dar inicio a la asamblea se debe verificar al número mínimo de asistentes, para que así las conclusiones que se determinen tengan validez. Si no se cuenta con el número mínimo se deberá planificar otro horario para la asamblea.
- Cada una de las propuestas se analizarán en el orden que se ha establecido, primero deberá ser expuesta por el presidente y seguidamente se discutirá con los miembros del directorio para llegar a una conclusión que será sometida a votación. Si ésta conclusión no obtiene la mayoría de votos será nuevamente discutida y se seguirá repitiendo el ciclo hasta que se llegue a un acuerdo y sea aprobada por la mayoría de los miembros que asistieron a la asamblea.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

- La secretaria deberá redactar las conclusiones a las cuales han llegado los miembros del directorio sobre el análisis de las propuestas y realizar un acta con el detalle de lo acontecido durante la asamblea.

5.1.6. CONTROLES

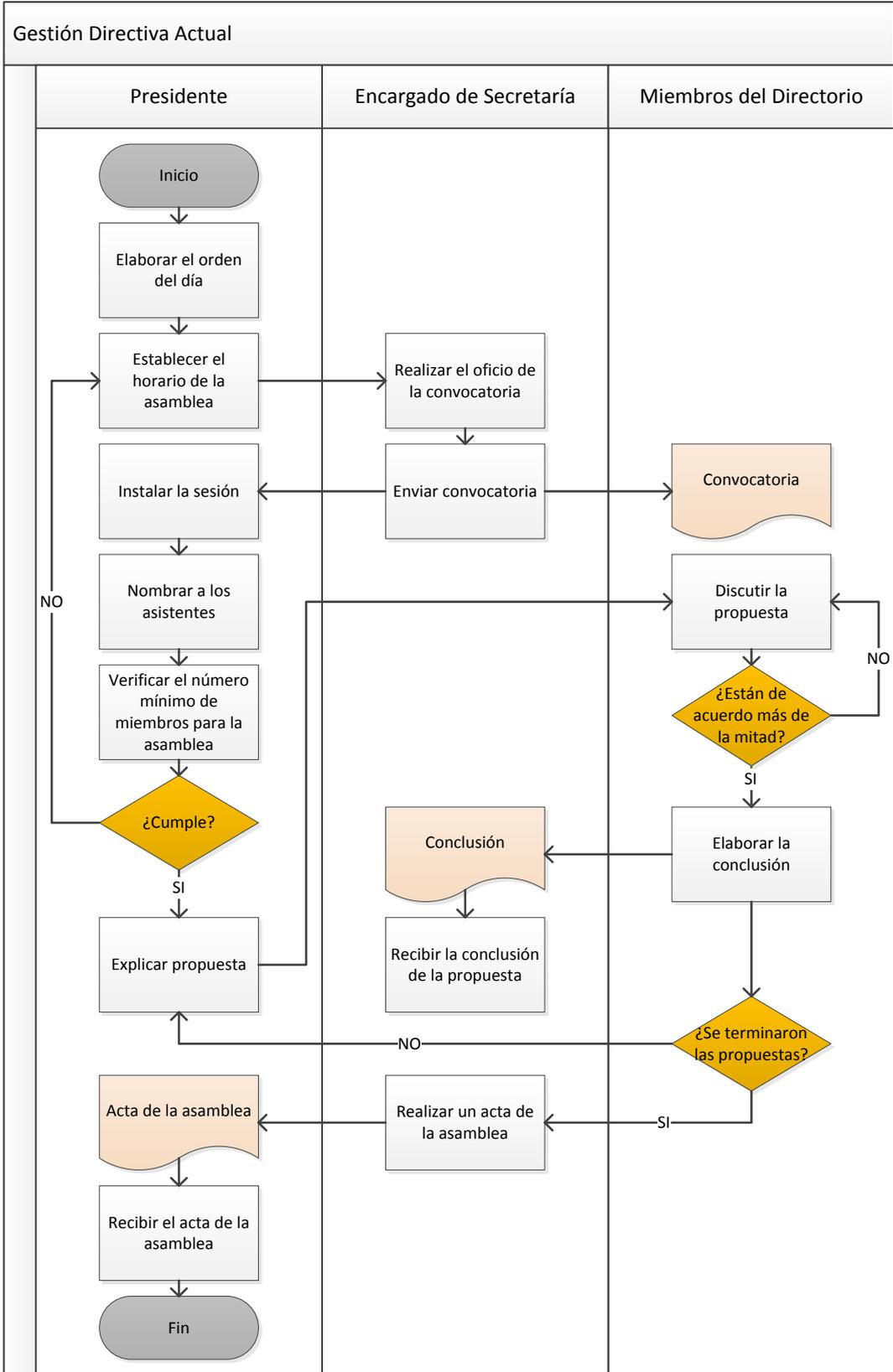
- Revisar que todas las propuestas definidas en el orden del día sean analizadas por el directorio.
- Supervisar que las propuestas aprobadas se realicen de acuerdo a la resolución del directorio.
- Verificar que la asamblea esté documentada a través de un acta numerada.
- Confirmar que la asamblea inicie con el número mínimo de socios.

5.1.7. MARCO LEGAL

- Estatutos del Colegio de Profesionales del Guayas.
- Estatutos de la Federación Ecuatoriana de Profesionales.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

5.1.8. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

5.1.9. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Descripción de las actividades				
Proceso:	Gestión directiva.			
Subproceso:	Gestión directiva.			
Objetivo:	Planificar, reformar y gestionar de forma eficaz y eficiente los recursos del colegio alineándose al direccionamiento estratégico establecido para el mismo.			
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Elaborar el orden del día con las propuestas.	Gestión directiva.	Planificar todos los temas que necesiten aprobación del directorio.	Presidente.
2	Establecer el horario de la asamblea ordinaria o extraordinaria.	Gestión directiva.	Especificar el día, mes y hora en la cual se realizará la asamblea.	Presidente.
3	Realizar el oficio de la convocatoria.	Secretaría.	Redactar el oficio de la convocatoria y enviarla por medio de correo electrónico o en físico a los miembros del directorio.	Encargado de secretaría.
4	Instalar la sesión.	Gestión directiva.	Realizar una pequeña introducción, mencionando el tipo y número de asamblea	Presidente.
5	Nombrar a los asistentes.	Gestión directiva.	Nombrar a los miembros del directorio que han asistido a la asamblea.	Presidente.
6	Verificar el número mínimo de miembros para establecer la asamblea ya sea ordinaria o extraordinaria.	Gestión directiva.	Contar a los asistentes y verificar que sean por lo menos el 30% de los miembros activos del colegio. Esto está establecido en el	Presidente.
7	Explicar cada una de las propuestas contenidos en el orden del día.	Gestión directiva.	Detallar las propuestas que ha planificado analizar punto por punto.	Presidente.
8	Discutir la propuesta.	Gestión directiva.	Discutir cada una de las propuestas, emitir opiniones acerca de que si están de acuerdo o no con lo planificado.	Miembros del directorio.
9	Elaborar la conclusión.	Gestión directiva.	Llegar a una resolución de la propuesta obteniendo aprobación a través de la mayoría de los votos.	Miembros del directorio.
10	Recibir la conclusión de la propuesta.	Secretaría.	Una vez definida la conclusión, la secretaria debe receptarla para documentarla.	Encargado de secretaría.
11	Realizar un acta de la asamblea.	Secretaría.	Detallar todos los aspectos de la asamblea en un acta escrita.	Encargado de secretaría.
12	Recibir el acta de la asamblea.	Gestión directiva	La secretaria debe enviar el acta para que la presidente tenga el respaldo de que se realizó la asamblea y a que resoluciones llegaron para ponerlas en ejecución.	Presidente.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

5.1.10. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Caracterización del proceso						
Proceso:		Gestión directiva.				
Subproceso:		Gestión directiva.				
Objetivo:		Planificar, reformar y gestionar de forma eficaz y eficiente los recursos del colegio alineándose al direccionamiento estratégico establecido para el mismo.				
Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Presidente del Colegio de Profesionales del Guayas.		Actividades planificadas.	La presidenta del Colegio de Profesionales del Guayas elabora el orden del día con las propuestas que se quieren discutir y aprobar. Los miembros del directorio son convocados mediante comunicación escrita. Se instala la sesión y se discute propuesta por propuesta para obtener conclusiones y finalmente esto queda documentado mediante un acta numerada.	Convocatoria. Conclusiones. Acta.	Encargado de Secretaria. Presidente del gremio. Miembros del directorio.	

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

5.1.11. FICHA DEL PROCESO

Ficha de proceso	
Proceso:	Gestión directiva.
Subproceso:	Gestión directiva.
Propietario:	Presidente del Colegio de Profesionales del Guayas.
Alcance:	Este proceso inicia con la elaboración del orden del día con las propuestas y termina con la realización de un acta de la asamblea.

Recursos			
Físicos:	<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas. 	Software:	<ul style="list-style-type: none"> Word.
Equipos:	<ul style="list-style-type: none"> Equipos de computación. 	RRHH:	<ul style="list-style-type: none"> Presidente del Colegio de Profesionales del Guayas. Encargado de secretaría. Miembros del directorio.

Proveedores	Proceso	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Directorio. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar el orden del día con las propuestas. Establecer el horario de la asamblea ordinaria o extraordinaria. Realizar un oficio de la convocatoria. Instalar la sesión. Nombrar a los asistentes. Verificar el número mínimo de miembros para establecer la asamblea ya sea ordinaria o extraordinaria. Explicar cada una de las propuestas contenidos en el orden del día. Discutir la propuesta. Elaborar la conclusión. Recibir la conclusión de la propuesta. Realizar un acta de la asamblea. Recibir el acta de la asamblea. 	<ul style="list-style-type: none"> Presidente del Colegio de Profesionales del Guayas. Encargado de secretaría. Miembros del directorio.
Entradas		Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Actividades planificadas. 		<ul style="list-style-type: none"> Convocatoria. Conclusiones. Actas.
Indicadores	Objetivo	Controles
<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de propuestas aprobadas. Porcentaje de asambleas realizadas. 	<p>Planificar, reformar y gestionar de forma eficaz y eficiente los recursos del colegio alineándose al direccionamiento estratégico establecido para el mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Verificar que la asamblea este documentada mediante un acta numerada. Desarrollo de propuesta de acuerdo a lo aprobado. Todas las propuestas deben ser analizadas. Verificar el número mínimo de miembros.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

5.2. GESTIÓN DE PROMOCIÓN INSTITUCIONAL.

5.2.1. DESCRIPCIÓN

El proceso de gestión de promoción institucional se lo realiza con el fin de dar a conocer los diferentes eventos que se han planificado en la institución para los afiliados y profesionales del ramo, especialmente los cursos, seminarios o talleres. Mediante este proceso el encargo de gestión de promoción institucional realiza trípticos y afiches para realizar la publicidad en instituciones públicas y privadas de salud.

5.2.2. ENTRADAS

Carpeta del curso, seminario o taller: Se elabora una carpeta del curso en el cual se detallan la justificación, objetivos general y específico, metodología, recursos materiales, evaluación cualitativamente y cuantitativamente, cronograma y programa, los integrantes de la comisión científica, perfil del docente, parámetros para desarrollar talleres y hoja de vida.

5.2.3. SALIDAS

Tríptico: Es un folleto doblado en tres partes que informa acerca del nuevo curso, seminario o taller.

Afiche publicitario: Es una gráfica que difunde información acerca del nuevo curso, seminario o taller para que llegue al público.

5.2.4. RECURSOS

Físicos: Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas.

Equipos: Equipos de computación.

Sistemas: Para este proceso se utiliza el programa Adobe Illustrator.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

RRHH: Encargado de gestión de promoción institucional y encargado de servicios generales.

5.2.5. POLÍTICAS

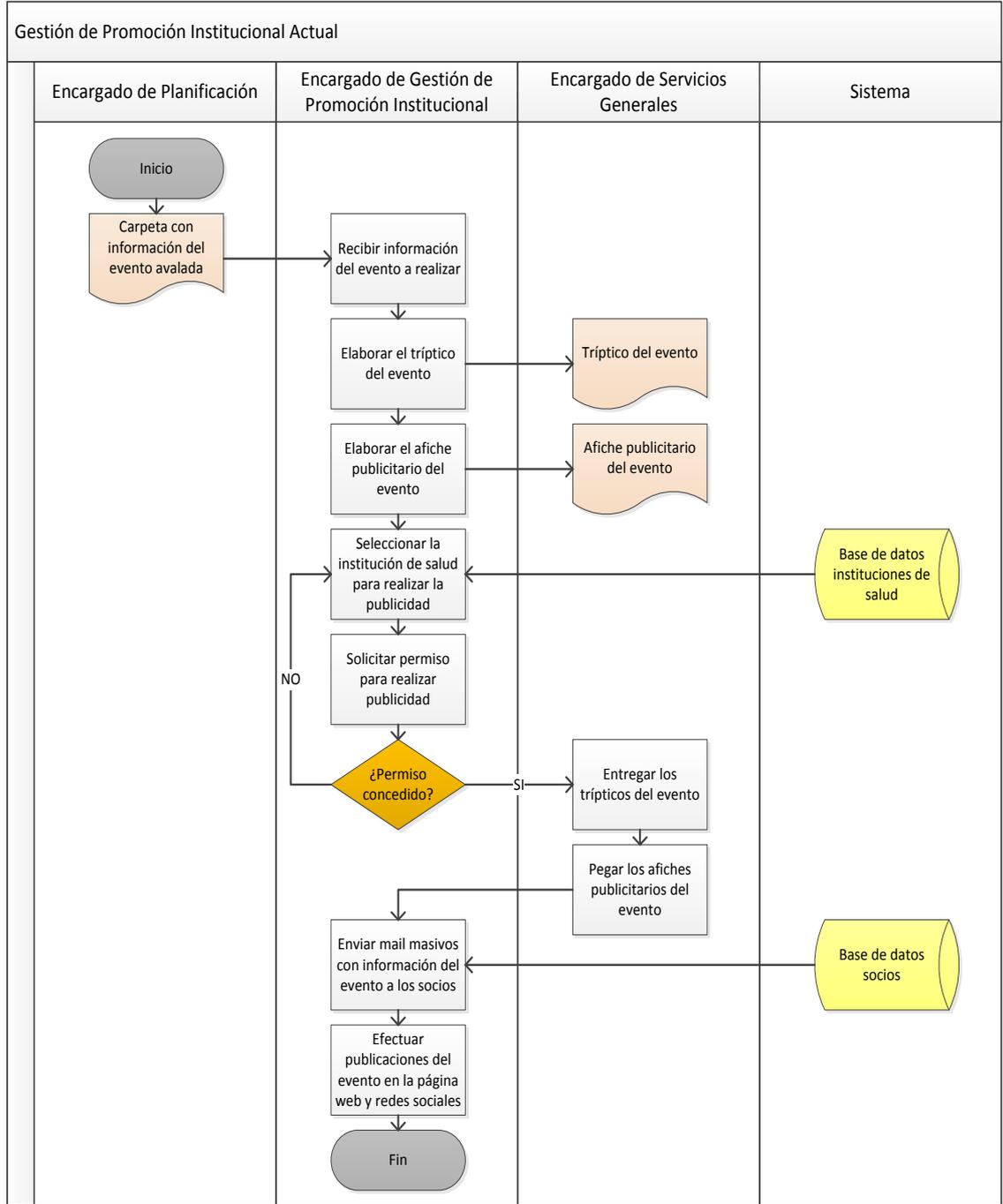
- El proceso de planificación debe enviar inmediatamente la carpeta del curso, seminario o taller una vez concedido el aval para diseñar el tríptico y el afiche publicitario.
- Antes de realizar la publicidad en la institución respectiva, se debe solicitar el permiso respectivo mediante un oficio.
- Además de los trípticos y afiches publicitarios del evento se procederá a otro tipo de publicidad como el envío de mail masivos con información del evento a los socios y publicaciones en las redes sociales y páginas web.

5.2.6. CONTROLES

- Verificar que la persona designada para la entrega de volantes, afiches y trípticos hayan cumplido con su labor.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

5.2.7. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

5.2.8. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Descripción de las actividades				
Proceso:	Gestión de promoción institucional.			
Subproceso:	Gestión de promoción institucional.			
Objetivo:	Dar a conocer los cursos, seminarios o talleres que se realizan en el gremio y los beneficios que tendrían al afiliarse al mismo.			
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Recibir información del evento a realizar.	Gestión de promoción institucional.	Recibir información del curso, taller o seminario a realizar.	Encargado de gestión de promoción institucional.
2	Elaborar el tríptico del evento.	Gestión de promoción institucional.	Incluir en el tríptico justificación, objetivo general, objetivo específico, metodología, temario, lugar del evento, horarios, comisión organizadora, requisitos y costos.	Encargado de gestión de promoción institucional.
3	Elaborar el afiche publicitario del evento.	Gestión de promoción institucional.	Incluir en el afiche publicitario tema, contenido breve, fecha, total de horas e información de contacto	Encargado de gestión de promoción institucional.
4	Seleccionar la institución de salud para realizar la publicidad.	Gestión de promoción institucional.	Seleccionar a la institución de salud de la base de datos.	Encargado de gestión de promoción institucional.
5	Solicitar permiso para realizar la publicidad.	Gestión de promoción institucional.	Solicitar autorización a través de llamada telefónica o correo electrónico.	Encargado de gestión de promoción institucional.
6	Entregar los trípticos del evento.	Servicios generales.	Entregar los trípticos a la recepcionista, profesionales y auxiliares.	Encargado de servicios generales
7	Pegar los afiches publicitarios del evento en las carteleras de las instituciones.	Servicios generales.	En las carteleras de las instituciones públicas y privadas se procederá a pegar los afiches diseñados.	Encargado de servicios generales
8	Enviar mail masivos con información del evento a los socios.	Gestión de promoción institucional.	Seleccionar a las socias de la base de datos.	Encargado de gestión de promoción institucional.
9	Efectuar publicaciones del evento en la página web y redes sociales.	Gestión de promoción institucional.	Realizar entradas en la página web y redes sociales de la institución mostrando información acerca del evento que se va a realizar.	Encargado de gestión de promoción institucional.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

5.2.9. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Caracterización del proceso						
Proceso:		Gestión de promoción institucional.				
Subproceso:		Gestión de promoción institucional.				
Objetivo:		Dar a conocer los cursos, seminarios o talleres que se realizan en el gremio y los beneficios que tendrían al afiliarse al mismo.				
Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Planificación.		Información del evento	El encargado de gestión de promoción institucional recibe la información del evento realizada por Planificación y procede a elaborar el tríptico y afiche publicitario para la difusión a través de correo electrónico, página web y redes sociales.	Tríptico. Afiche publicitario.	Encargado de Servicios Generales.	Profesionales y auxiliares de la rama.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

5.2.10. FICHA DEL PROCESO

Ficha de proceso	
Proceso:	Gestión de promoción institucional.
Subproceso:	Gestión de promoción institucional.
Propietario:	Encargado de gestión de promoción institucional.
Alcance:	Este proceso inicia con la recepción de información del curso, seminario o taller y termina con la publicación en la página web y redes sociales.

Recursos			
Físicos:	<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas. 	Software:	<ul style="list-style-type: none"> Adobe Illustrator.
Equipos:	<ul style="list-style-type: none"> Equipos de computación. 	RRHH:	<ul style="list-style-type: none"> Encargado de gestión de promoción institucional. Encargado de servicios generales.

Proveedores	Proceso	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Proceso de planificación. 	<ul style="list-style-type: none"> Recibir información del evento a realizar. Elaborar el tríptico del evento. Elaborar el afiche publicitario del evento. Seleccionar la institución de salud para realizar la publicidad. Solicitar permiso para realizar la publicidad. Entregar los trípticos del evento. Pegar los afiches publicitarios del evento en las carteleras de las instituciones. Enviar mail masivos con información del evento a los socios. Efectuar publicaciones del evento en la página web y redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> Encargado de servicios generales. Profesionales. Auxiliares.
Entradas		Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Información del evento. 	<ul style="list-style-type: none"> Tríptico. Afiche publicitario. 	
Indicadores	Objetivo	Controles
<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de medios empleados. Eficiencia de publicidad. 	<p>Dar a conocer los cursos, seminarios o talleres que se realizan en el gremio y los beneficios que tendrían al afiliarse al mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Verificar que la persona designada para la entrega de volantes, afiches y trípticos hayan cumplido con su labor.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6. PROCESOS CLAVES

6.1. GESTIÓN DE SOCIOS.

6.1.1. INSCRIPCIÓN DE SOCIOS

6.1.1.1. DESCRIPCIÓN

El subproceso de inscripción de socios se realiza con el fin de registrar a los nuevos socios que se quieren integrar al gremio. Mediante este proceso se documentan los datos personales de los nuevos afiliados y se verifica que cumplan con los requisitos para ser parte del colegio.

6.1.1.2. ENTRADAS

Documentos: Los profesionales que se deseen ser parte del gremio deben entregar la siguiente información al momento de su inscripción: el original y copia de la cédula de identidad, título original, certificado del año de salud rural y 2 fotos tamaño carnet.

6.1.1.3. SALIDAS

Certificado de socio activo: Es un documento el cual avala que el profesional está inscrito en el Colegio de Profesionales y que se encuentra al día en sus cuotas de afiliación.

Carnet de afiliación: Es una credencial que garantiza que pertenece al gremio.

6.1.1.4. RECURSOS

Físicos: Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas.

Equipos: Equipos de computación.

Sistemas: Para este proceso se utiliza los programas Word y Excel.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

RRHH: Cliente, encargado de secretaría y encargado de tesorería.

6.1.1.5. POLÍTICAS

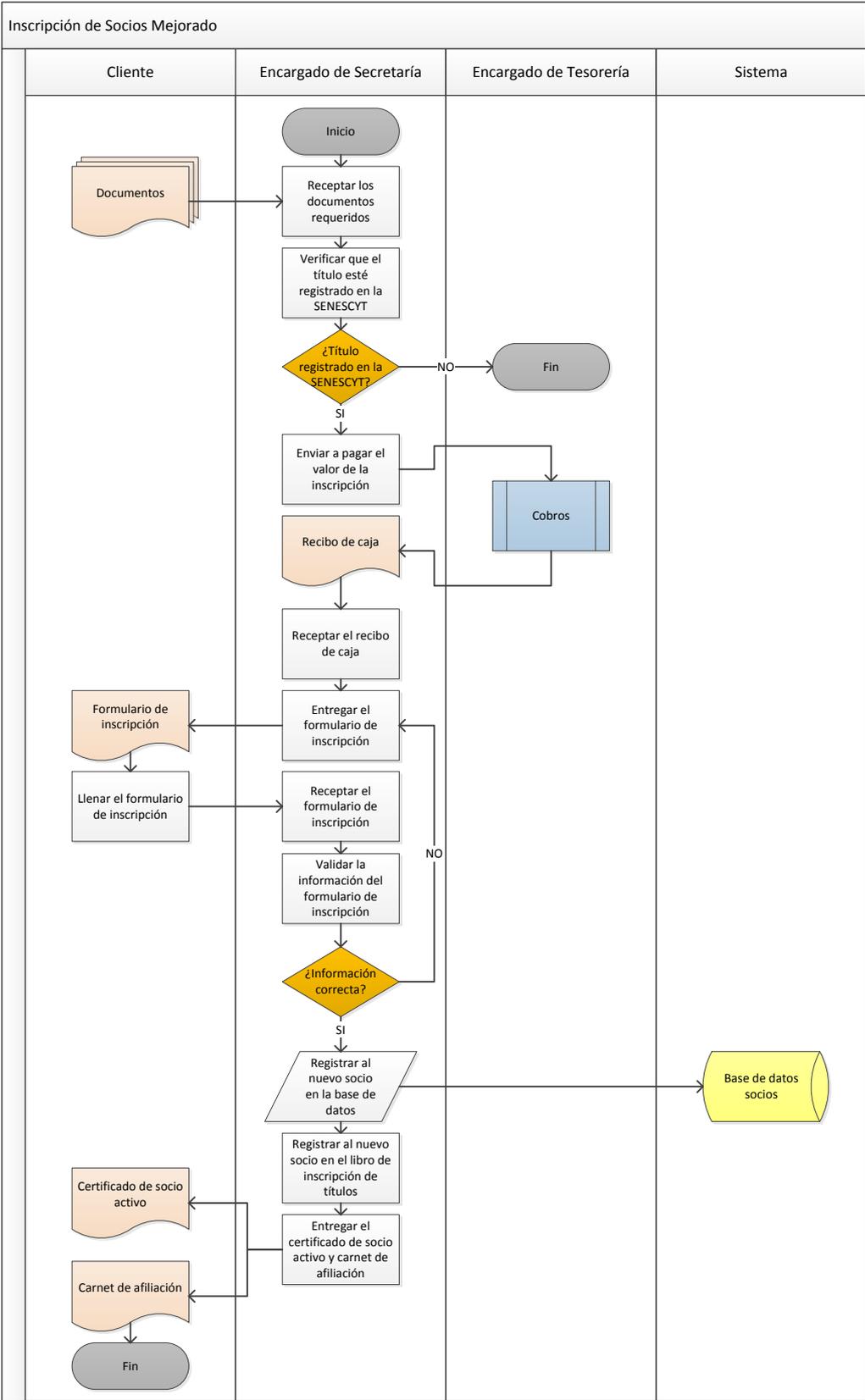
- El profesional que desee inscribirse al colegio debe tener título de tercer nivel inscrito en la Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT) y cumplir con los requisitos establecidos en los Estatutos del Colegio de Profesionales del Guayas.
- Después de receptar los documentos y verificar que el cumpla con los requisitos el aspirante a afiliado deberá cancelar la cuota de inscripción respectiva en tesorería.
- El afiliado deberá llenar un formulario de inscripción, esto servirá para el archivo y para complementar la información de los documentos personales.

6.1.1.6. CONTROLES

- Verificar que el título del aspirante a ser afiliado este registrado en la SENESCYT.
- Validar la información del formulario de inscripción.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.1.1.7. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.1.1.8. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Descripción de las actividades				
Proceso:	Gestión de socios.			
Subproceso:	Inscripción de socios.			
Objetivo:	Crear un registro de inscripción de los nuevos socios que detalle los datos personales y profesionales del mismo.			
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Receptar los documentos requeridos.	Gestión de socios.	Recibir los documentos que entrega el profesional para afiliarse al gremio.	Encargado de secretaría.
2	Verificar que el título esté registrado en la SENESCYT.	Gestión de socios.	Ingresar a la página de la SENESCYT y comprobar que el título del profesional está inscrito. Si no está inscrito no se podrá afiliarse al gremio.	Encargado de secretaría.
3	Enviar a pagar el valor de la inscripción a tesorería.	Gestión de socios.	Una vez corroborado que cumple con los requisitos se tendrá que acercarse a tesorería para pagar la cuota de inscripción al colegio.	Encargado de secretaría.
4	Receptar el recibo de caja.	Gestión de socios.	El encargado de tesorería le entregará un recibo de caja al cliente por el pago de la cuota, este deberá ser presentado para seguir con el proceso.	Encargado de secretaría.
5	Entregar el formulario de inscripción.	Gestión de socios.	Es un documento que contiene datos como nombre y apellido, lugar y fecha de nacimiento, cédula de identidad, dirección domiciliar, lugar de trabajo, teléfono, fecha de graduación, universidad y cursos realizados.	Encargado de secretaría.
6	Llenar el formulario de inscripción.	Cliente.	El cliente deberá contestar todos los datos requeridos.	Cliente.
7	Receptar el formulario de inscripción.	Gestión de socios.	Solicitar el formulario de inscripción al cliente.	Encargado de secretaría.
8	Validar la información del formulario de inscripción.	Gestión de socios.	Verificar que la información contenida en el formulario coincida con los documentos personales entregados.	Encargado de secretaría.
9	Registrar al nuevo socio en la base de datos.	Gestión de socios.	Escribir el nombre del afiliado en la base de datos de los socios inscritos.	Encargado de secretaría.
10	Registrar al nuevo socio en el libro de inscripción de títulos.	Gestión de socios.	Llenar en el libro de inscripción de títulos los datos del nuevo afiliado.	Encargado de secretaría.
11	Entregar el certificado de socio activo y carnet de afiliación.	Gestión de socios.	Otorgar al nuevo afiliado el documento que certifica que es socio activo del gremio y la credencial respectiva.	Encargado de secretaría.
Elaborado		Revisado		Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre				

6.1.1.9. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Caracterización del proceso						
Proceso:		Gestión de socios.				
Subproceso:		Inscripción de socios.				
Objetivo:		Crear un registro de inscripción de los nuevos socios que detalle los datos personales y profesionales del mismo.				
Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
		Cliente.	Documentos.	<p>El encargado de secretaría receipta los documentos que entrega el profesional aspirante a ser afiliado del gremio. Primero debe confirmar que el título esté inscrito en la SENECYT y verificar que cumpla con los requisitos. Si cumple, se lo enviará a que cancele la cuota de inscripción, una vez que haya cancelado se le entrega el formulario de inscripción. Con el formulario se valida la información entregada en los documentos y se registra al nuevo socio en la base de datos y en el libro de inscripción de títulos. Finalmente se le entrega al afiliado el certificado de socio activo y el carnet de afiliación.</p>	<p>Certificado de socio activo. Carnet de afiliación.</p>	Afiliado.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.1.1.10. FICHA DE PROCESO

Ficha de proceso	
Proceso:	Gestión de socios.
Subproceso:	Inscripción de socios.
Propietario:	Encargado de secretaría.
Alcance:	Este proceso inicia receptando los documentos requeridos y termina entregando el certificado de socio activo y carnet de afiliación.

Recursos			
Físicos:	<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas. 	Software:	<ul style="list-style-type: none"> Word. Excel.
Equipos:	<ul style="list-style-type: none"> Equipos de computación. 	RRHH:	<ul style="list-style-type: none"> Cliente. Encargado de secretaría. Encargado de tesorería.

Proveedores	Proceso	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Receptar los documentos requeridos. Verificar que el título esté registrado en la SENESCYT. Enviar a pagar el valor de la inscripción a tesorería. Receptar el recibo de caja. Entregar el formulario de inscripción. Llenar el formulario de inscripción. Receptar el formulario de inscripción. Validar la información del formulario de inscripción. Registrar al nuevo socio en la base de datos. Registrar al nuevo socio en el libro de inscripción de títulos. Entregar el certificado de socio activo y carnet de afiliación. 	<ul style="list-style-type: none"> Afiliado.
Entradas		Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Documentos. 		<ul style="list-style-type: none"> Certificado de socio activo. Carnet de afiliación.
Indicadores	Objetivo	Controles
<ul style="list-style-type: none"> Eficacia de inscripción. 	<p>Crear un registro de inscripción de los nuevos socios que detalle los datos personales y profesionales del mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Verificar que el título del aspirante a ser afiliado este registrado en la SENESCYT. Validar la información del formulario de inscripción.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.1.2. ACTUALIZACIÓN DE SOCIOS

6.1.2.1. DESCRIPCIÓN

El subproceso de actualización de socios se realiza con el fin de actualizar las bases de datos de los socios de la institución. Mediante este proceso el encargado de tesorería emite un informe de los afiliados que se han acercado a cancelar las cuotas de afiliación a la ventanilla y también se recibe el formulario de pago del Sistema Interbancario de Pagos, con esta información se procede a poner al día a los socios que han pagado sus cuotas de afiliación.

6.1.2.2. ENTRADAS

Informe de pago de cuotas de socios: Es un documento que se elabora para detallar los afiliados que han pagado las cuotas en la ventanilla de tesorería en un tiempo determinado.

Formulario de pagos por el Sistema Interbancario de Pagos: Es un formulario que emite las Instituciones Públicas de Salud, en cual se indica el monto que se ha debitado automáticamente de la remuneración de los profesionales afiliados y que ha sido depositado a la cuenta del colegio.

6.1.2.3. SALIDAS

Bases de datos actualizadas: Bases de datos de socios que cuenten con información real de acuerdo a los acontecimientos del último mes con respecto al pago de cuotas de afiliación parte de los colegiados.

6.1.2.4. RECURSOS

Físicos: Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas.

Equipos: Equipos de computación.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

Sistemas: Para este proceso se utiliza los programas Word y Excel.

RRHH: Encargado de tesorería, encargado de secretaría y encargado de servicios generales.

6.1.2.5. POLÍTICAS

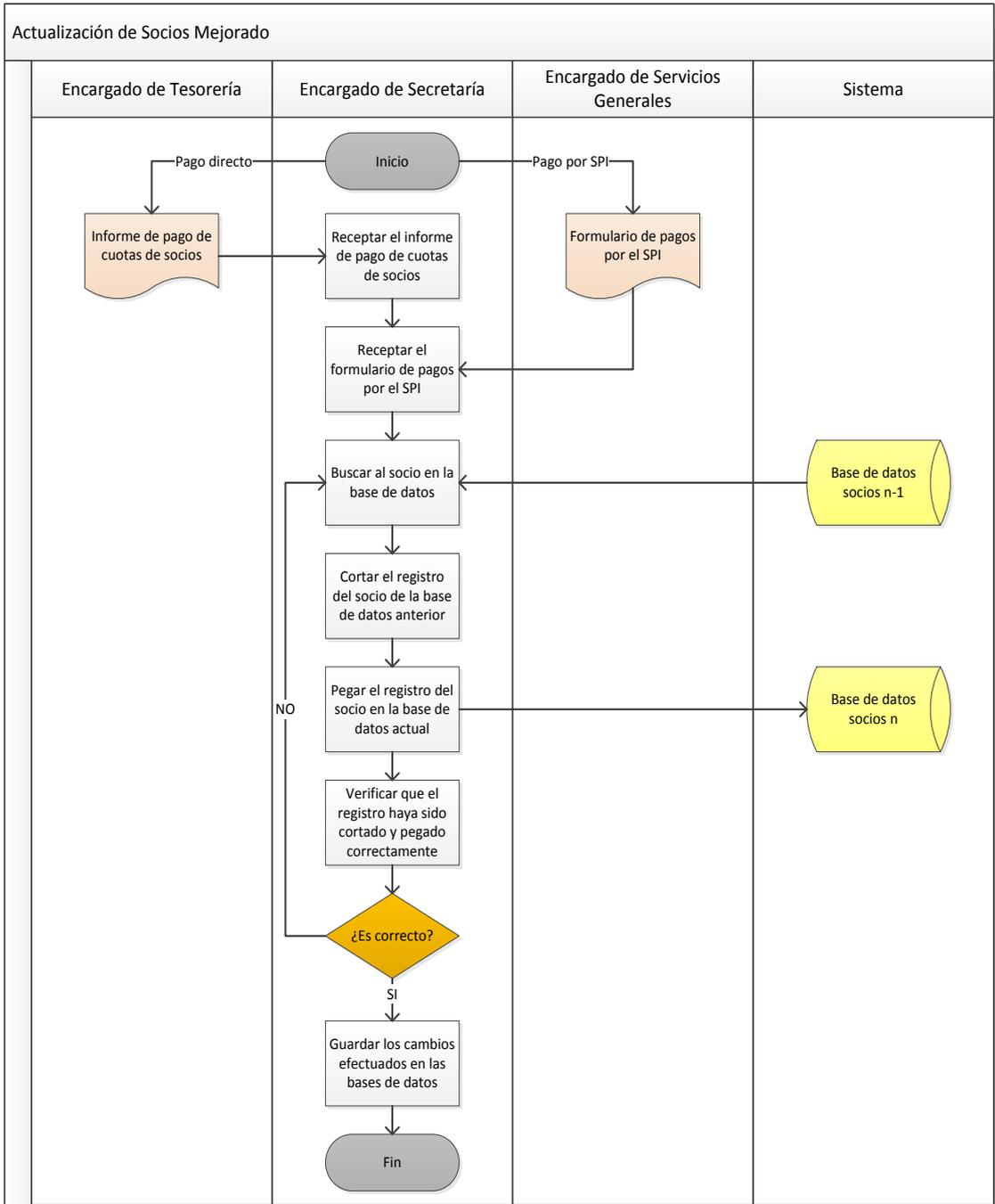
- El encargado de servicios generales debe de receptar en las diferentes instituciones del sector público el formulario de pago del Sistema Interbancario de Pagos y solicitar la nómina de profesionales a las cuales se les ha hecho el descuento respectivo.
- Las bases de datos de los socios se llevarán por año y por institución, cuando un socio pague las cuotas de afiliación se lo trasladará al año que corresponde su pago de acuerdo al número de cuotas que cancele.

6.1.2.6. CONTROLES

- Validar que la información contenida en base de datos de socios es correcta mediante la información que presenta el afiliado en la ventanilla de tesorería.
- Verificar si la transacción de trasladar al socio de la base de datos anterior a la actual se lo ha hecho de forma correcta.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.1.2.7. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.1.2.8. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Descripción de las actividades				
Proceso:		Gestión de socios.		
Subproceso:		Actualización de socios.		
Objetivo:		Mantener las bases de datos de los socios actualizadas, presentando información real acerca de la cancelación de las cuotas de afiliación		
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Receptar el informe de pago de cuotas de socios de tesorería.	Gestión de socios.	Recibir el informe de pago de cuotas que realiza el encargado de tesorería.	Encargado de secretaría.
2	Receptar el formulario de pagos por el SPI.	Gestión de socios.	Recibir el formulario de pagos del Sistema Interbancario de Pagos que emite las entidades de salud públicas para tener constancia del dinero que se ha debitado de la remuneración de los profesionales afiliados y que se ha depositado en la cuenta bancaria del colegio. Conjuntamente se recibirá la nómina de las profesionales a las cuales se les ha descontado de su sueldo la cuota.	Encargado de secretaría
3	Buscar al socio en la base de datos.	Gestión de socios.	Localizar el nombre del socio en la base de datos en la cual se encuentra de acuerdo a la última cuota cancelada.	Encargado de secretaría
4	Cortar el registro del socio de la base de datos anterior.	Gestión de socios.	Las bases de datos están por años si actualmente el socio ha pagado hasta el 2013 y se acercó a cancelar hasta el 2014, se eliminará su nombre del año 2013 y se lo trasladará al año 2014. Si paga cuotas del mismo año lo único que se hará es marcar hasta el mes en el cual está al día de ese año.	Encargado de secretaría
5	Pegar el registro del socio base de datos actual a la que corresponde al periodo de cancelación de las cuotas.	Gestión de socios.	Trasladar el nombre de socio a la nueva base de datos de acuerdo a las cuotas canceladas.	Encargado de secretaría
6	Verificar que el registro haya sido cortado y pegado correctamente.	Gestión de socios.	Supervisar que el cambio realizado este correcto.	Encargado de secretaría
7	Guardar los cambios efectuados en las bases de datos.	Gestión de socios.	Almacenar los datos reformados en las bases de datos de la institución.	Encargado de secretaría

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.1.2.9. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Caracterización del proceso						
Proceso:		Gestión de socios.				
Subproceso:		Actualización de socios.				
Objetivo:		Mantener las bases de datos de los socios actualizadas, presentando información real acerca de la cancelación de las cuotas de afiliación.				
Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Encargado de tesorería. Encargado de servicios generales.		Informe de pago de cuotas de socios. Formulario de pagos por el Sistema Interbancario de Pagos.	El encargado de secretaría receipta el informe de pago de cuotas de socios y el formulario de pagos por el SPI. Primero busca en nombre del socio en la base de datos y localiza en que año se encuentra de acuerdo a las cuotas que ha cancelado anteriormente. Procede a cortar el registro de ese año y pegarlo en la nueva base de datos de acuerdo a las cuotas de afiliación que ha cancelado, es decir que trasladará al afiliado a la base de datos de año que ha cancelado recientemente. Una vez realizado el proceso debe verificar que el traslado sea correcto y guardar los cambios.	Bases de datos actualizadas.	Encargado de secretaría.	

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.1.2.10. FICHA DE PROCESO

Ficha de proceso	
Proceso:	Gestión de socios.
Subproceso:	Actualización de socios.
Propietario:	Encargado de secretaría.
Alcance:	Este proceso inicia receptando el informe de pago de cuotas de socios de tesorería y termina guardando los cambios efectuados en las bases de datos.

Recursos			
Físicos:	<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas. 	Software:	<ul style="list-style-type: none"> Word. Excel.
Equipos:	<ul style="list-style-type: none"> Equipos de computación. 	RRHH:	<ul style="list-style-type: none"> Encargado de tesorería. Encargado de secretaría. Encargado de servicios generales.

Proveedores	Proceso	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Encargado de tesorería. Encargado de Servicios Generales. 	<ul style="list-style-type: none"> Receptar el informe de pago de cuotas de socios de tesorería. Receptar el formulario de pagos por el SPI. Buscar al socio en la base de datos. Cortar el registro del socio de la base de datos anterior. Pegar el registro del socio base de datos actual a la que corresponde al periodo de cancelación de las cuotas. Verificar que el registro haya sido cortado y pegado correctamente. Guardar los cambios efectuados en las bases de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> Encargado de secretaría.

Entradas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Informe de pago de cuotas de socios. Formulario de pagos por el Sistema Interbancario de Pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> Bases de datos actualizadas.

Indicadores	Objetivo	Controles
	<p>Mantener las bases de datos de los socios actualizadas, presentando información real acerca de la cancelación de las cuotas de afiliación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Validar que la información contenida en base de datos de socios es correcta mediante la información que presenta el afiliado en la ventanilla de tesorería. Verificar si la transacción de trasladar al socio de la base de datos anterior a la actual se lo ha hecho de forma correcta.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.1.3. ELIMINACIÓN DE SOCIOS.

6.1.3.1. DESCRIPCIÓN

El subproceso de eliminación de socios se realiza con el fin de actualizar el estado del afiliado a inactivo ya sea por retiro voluntario o retiro forzoso. El retiro voluntario se da cuando el afiliado solicita mediante una carta el retiro del gremio y el forzoso es cuando el afiliado ha fallecido o está en la lista de morosos.

6.1.3.2. ENTRADAS

Carta de retiro voluntario: Es una comunicación que envía el afiliado para solicitar el retiro del gremio, en esta carta debe exponer el motivo de la solicitud.

Informe de socios morosos y fallecidos: Es un documento que envía el encargado de cobranzas en el cual presenta los afiliados que no han cancelado las cuotas a pesar de los avisos de pago y cuáles de ellos han fallecido.

6.1.3.3. SALIDAS

Bases de datos actualizadas: Bases de datos de socios que cuenten con información real sobre los afiliados inactivos.

6.1.3.4. RECURSOS

Físicos: Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas.

Equipos: Equipos de computación.

Sistemas: Para este proceso se utiliza los programas Word y Excel.

RRHH: Encargado de secretaría y encargado de cobranzas.

6.1.3.5. POLÍTICAS

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

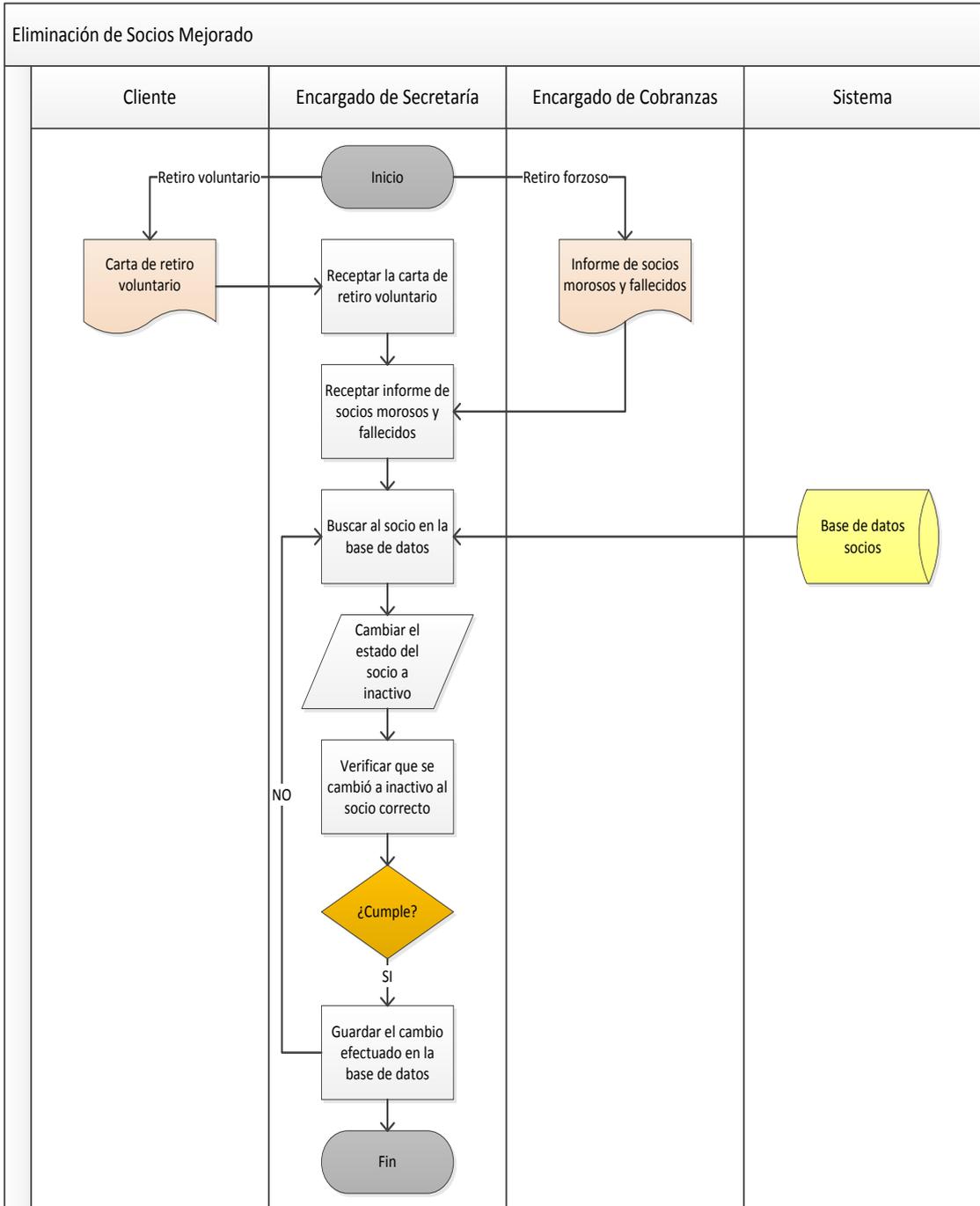
- Para cambiar el estado del socio a inactivo de manera voluntaria, se debe recibir una comunicación escrita por parte del afiliado en el cual indique el motivo de su solicitud.
- El informe de socios morosos y fallecidos debe presentarse de forma mensual para proceder a actualizar las bases de datos.

6.1.3.6. CONTROLES:

- Verificar que se cambió a inactivo al socio correcto.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.1.3.7. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.1.3.8. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Descripción de las actividades				
Proceso:	Gestión de socios.			
Subproceso:	Eliminación de socios.			
Objetivo:	Prescindir de la calidad de socio activo a los miembros que de forma voluntaria, por fallecimiento o por atraso en la cancelación de cuotas de afiliación lo requieran.			
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Receptar la carta de retiro voluntario.	Gestión de socios.	Recibir la carta con el motivo del retiro que envía el afiliado.	Encargado de secretaría.
2	Receptar el informe de socios morosos y fallecidos.	Gestión de socios.	Recibir el documento en el cual se detalla los afiliados que han fallecido y los que no han cancelado las cuotas a pesar de los mecanismos de cobranza utilizados.	Encargado de secretaría.
3	Buscar al socio en la base de datos.	Gestión de socios.	Localizar al socio en la base de datos respectiva.	Encargado de secretaría.
4	Cambiar el estado del socio a inactivo.	Gestión de socios.	Una vez que se haya localizado tendremos que escribir la palabra inactivo en la columna siguiente a su nombre.	Encargado de secretaría.
5	Verificar que se cambió a inactivo al socio correcto.	Gestión de socios.	Corroborar que el cambio se ha efectuado al afiliado correcto.	Encargado de secretaría.
6	Guardar el cambio efectuado en la base de datos.	Gestión de socios.	Almacenar en la base de datos el cambio realizado.	Encargado de secretaría.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.1.3.9. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Caracterización del proceso						
Proceso:		Gestión de socios.				
Subproceso:		Eliminación de socios.				
Objetivo:		Prescindir de la calidad de socio activo a los miembros que de forma voluntaria, por fallecimiento o por atraso en la cancelación de cuotas de afiliación lo requieran.				
Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Encargado de cobranza.	Cliente.	Carta de retiro voluntario. Informe de socios morosos y fallecidos.	El encargado de secretaría recibe la carta de retiro voluntario o el informe de socios morosos y fallecidos. Luego procede a buscar el socio en la base de datos correspondiente y cambia el estado a inactivo. Finalmente verifica que el cambio realizado sea al socio correcto.	Bases de datos actualizadas.	Encargado de secretaría.	

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.1.3.10. FICHA DE PROCESO

Ficha de proceso	
Proceso:	Gestión de socios.
Subproceso:	Eliminación de socios.
Propietario:	Encargado de secretaría.
Alcance:	Este proceso inicia receptando la carta de retiro voluntario y termina guardando el cambio efectuado en la base de datos.

Recursos			
Físicos:	<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas. 	Software:	<ul style="list-style-type: none"> Word. Excel.
Equipos:	<ul style="list-style-type: none"> Equipos de computación. 	RRHH:	<ul style="list-style-type: none"> Encargado de secretaría. Cobranza.

Proveedores
<ul style="list-style-type: none"> Cliente. Encargado de tesorería.

Proceso
<ul style="list-style-type: none"> Receptar la carta de retiro voluntario. Receptar el informe de socios morosos y fallecidos. Buscar al socio en la base de datos. Cambiar el estado del socio a inactivo. Verificar que se cambió a inactivo al socio correcto. Guardar el cambio efectuado en la base de datos.

Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Encargado de secretaría.

Entradas
<ul style="list-style-type: none"> Carta de retiro voluntario. Informe de socios morosos y fallecidos.

Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Bases de datos actualizadas.

Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de socios retirados voluntariamente. Porcentaje de socios retirados por fallecimientos.

Objetivo
Prescindir de la calidad de socio activo a los miembros que de forma voluntaria, por fallecimiento o por atraso en la cancelación de cuotas de afiliación lo requieran.

Controles
<ul style="list-style-type: none"> Verificar que se cambió a inactivo al socio correcto.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.2. COBRANZAS

6.2.1. DESCRIPCIÓN

El proceso de cobranza se realiza con el fin de identificar a los socios que tienen más de seis meses de atraso en la cancelación de sus cuotas de afiliación. Mediante este proceso el encargado de cobranza se comunica con los afiliados morosos para recordarles que se tienen que acercar a la institución a cancelar el valor adeudado, el encargado de cobranza da dos avisos de pago y si el afiliado no se acerca a cancelar formará parte de un informe de socios morosos y fallecidos para cambiar el estado a inactivo.

6.2.2. ENTRADAS

Bases de datos de socios: Son las bases de datos en donde se encuentra el registro de los socios y las cuotas que ha cancelado.

6.2.3. SALIDAS

Informe de socios morosos y fallecidos: Es un documento que presenta los afiliados que no han cancelado las cuotas a pesar de los avisos de pago y cuáles de ellos han fallecido.

6.2.4. RECURSOS

Físicos: Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas.

Equipos: Equipos de computación.

Sistemas: Para este proceso se utiliza los programas Word y Excel.

RRHH: Encargado de cobranzas y encargado de secretaría.

6.2.5. POLÍTICAS

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

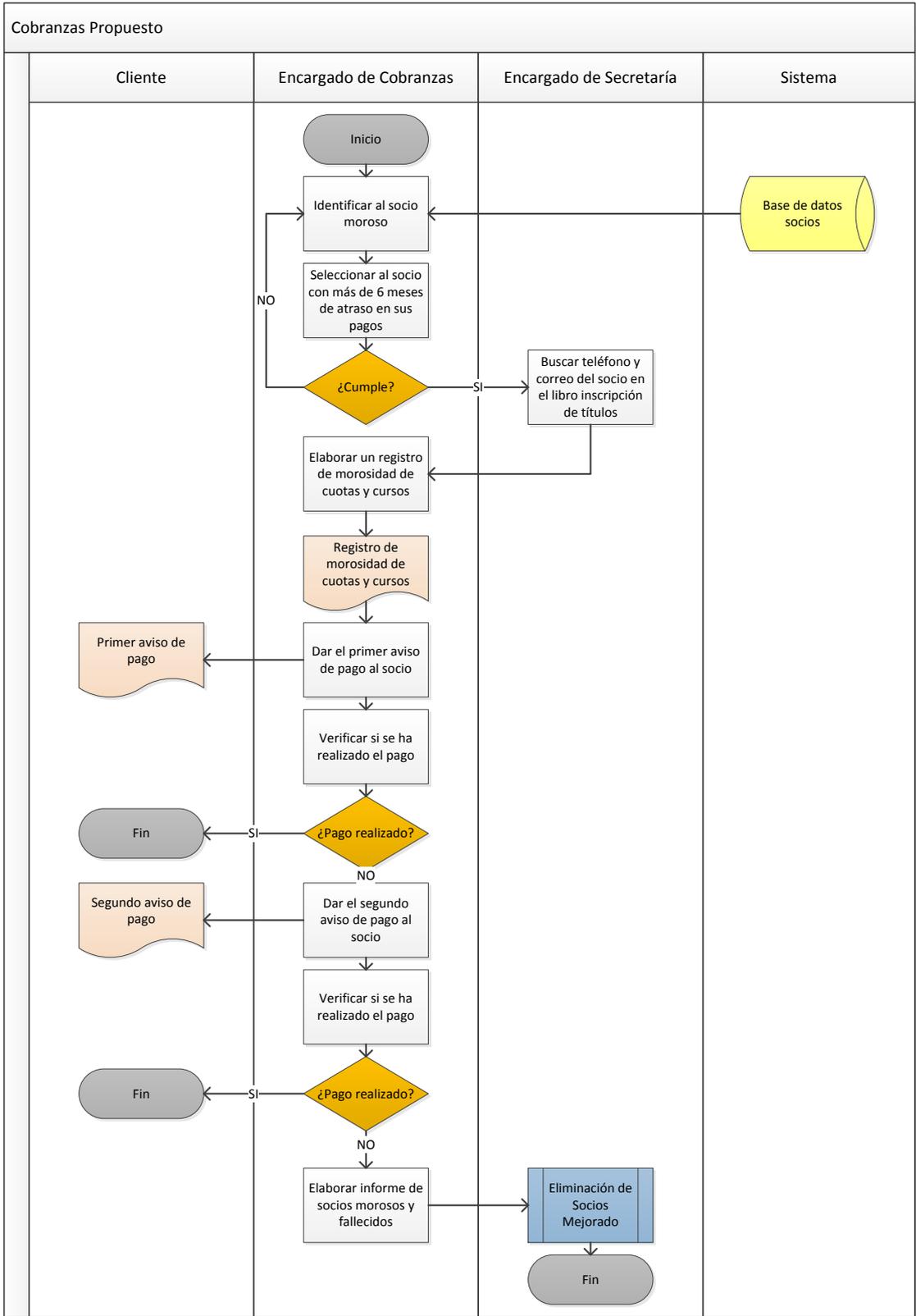
- Un afiliado es moroso cuando tiene más de seis meses de atraso en sus pagos de cuotas de afiliación.
- Una vez identificado los afiliados morosos, se debe elaborar un informe de morosidad de cuotas y cursos. En este informe se detallará los afiliados que deben al colegio más de seis cuotas de afiliación y valores por concepto de capacitación.
- Se darán dos avisos de pago a los afiliados morosos para que se acerquen a cancelar las cuotas y otros valores por concepto de capacitación a las instalaciones del colegio.
- Si los afiliados morosos a pesar de los dos avisos de pagos no se acercan a cancelar, formarán parte del informe de socios morosos y fallecidos que servirá para cambiarle el estado a inactivo.

6.2.6. CONTROLES

- Verificar que el socio tenga más de seis meses de atraso en sus pagos.
- Hacer dos avisos de pago a los afiliados morosos para que se acercan a cancelar los valores adeudados a las instalaciones del colegio.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.2.7. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.2.8. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Descripción de las actividades				
Proceso:	Cobranzas.			
Subproceso:	Cobranzas.			
Objetivo:	Aplicar estrategias que efectivicen la recuperación de cartera en el menor tiempo posible.			
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Identificar al socio moroso.	Cobranzas.	Localizar en la base de datos socios a los afiliados que son morosos.	Encargado de cobranzas.
2	Seleccionar al socio con más de 6 meses de atraso en sus pagos.	Cobranzas.	Escoger a los que tienen más de seis cuotas de afiliación atrasadas.	Encargado de cobranzas.
3	Buscar teléfono y correo del socio en el libro inscripción de títulos.	Cobranzas.	Investigar los datos personales que puedan ayudar con su localización.	Encargado de cobranzas.
4	Elaborar un registro de morosidad de cuotas y cursos.	Cobranzas.	Realizar un documento en el cual se detallen todos los afiliados que son considerados morosos, tanto por cuotas de afiliación atrasados como valores adeudados por capacitación.	Encargado de cobranzas.
5	Dar el primer aviso de pago al socio.	Cobranzas.	Comunicarse con el afiliado para preguntarle el motivo de atraso y recordarle el monto que adeuda a la institución.	Encargado de cobranzas.
6	Verificar si se ha realizado el pago.	Cobranzas.	Corroborar que el afiliado se haya acercado a cancelar el valor adeudado.	Encargado de cobranzas.
	Dar el segundo aviso de pago al socio.	Cobranzas.	Comunicarse por segunda vez con el afiliado para recordarle el monto que adeuda y notificarle que si no se acerca a cancelar su estado pasará a inactivo.	Encargado de cobranzas.
	Verificar si se ha realizado el pago.	Cobranzas.	Corroborar que el afiliado se haya acercado a cancelar el valor adeudado.	Encargado de cobranzas.
	Elaborar informe de socios morosos y fallecidos.	Cobranzas.	Realizar un documento que detalle los socios a los cuales se les han realizado los dos avisos de pago y no se han acercado a cancelar y aquellos que han fallecido para cambiarle el estado a inactivo.	Encargado de cobranzas.
Elaborado		Revisado		Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre				

6.2.9. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Caracterización del proceso						
Proceso:		Cobranzas.				
Subproceso:		Cobranzas.				
Objetivo:		Aplicar estrategias que efectivicen la recuperación de cartera en el menor tiempo posible.				
Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Encargado de secretaria.		Base de datos socios.	El encargado de cobranza identificará a los socios morosos, es decir localizará en la base de datos socios aquellos afiliados con más de 6 meses de atraso en sus pagos. Una vez identificados elaborará un registro de morosidad de cuotas y cursos y procederá a dar el primer aviso de pago. Luego verificará si el afiliado ha realizado el pago, si no lo ha hecho realizará el segundo aviso de pago. Los afiliados que no se acerquen a cancelar después del segundo aviso serán parte del informe de socios morosos y fallecidos para cambiar su estado a inactivo.	Informe de socios morosos y fallecidos.	Subproceso eliminación de socios.	

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.2.10. FICHA DE PROCESO

Ficha de proceso	
Proceso:	Cobranzas.
Subproceso:	Cobranzas.
Propietario:	Encargado de cobranzas.
Alcance:	Este proceso inicia identificando al socio moroso y termina elaborando el informe de socios morosos y fallecidos.

Recursos			
Físicos:	<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas. 	Software:	<ul style="list-style-type: none"> Word. Excel.
Equipos:	<ul style="list-style-type: none"> Equipos de computación. 	RRHH:	<ul style="list-style-type: none"> Encargado de secretaría. Encargado de cobranzas.

Proveedores	Proceso	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Encargado de secretaría. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar al socio moroso. Seleccionar al socio con más de 6 meses de atraso en sus pagos. Buscar teléfono y correo del socio en el libro inscripción de títulos. Elaborar un registro de morosidad de cuotas y cursos. Dar el primer aviso de pago al socio. Verificar si se ha realizado el pago. Dar el segundo aviso de pago al socio. Verificar si se ha realizado el pago. Elaborar informe de socios morosos y fallecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Subproceso eliminación de socios.
Entradas		Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Bases de datos socios. 		<ul style="list-style-type: none"> Informe de socios morosos y fallecidos.
Indicadores	Objetivo	Controles
<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de cuentas por cobrar. Periodo promedio de cobro. 	<p>Aplicar estrategias que efectivicen la recuperación de cartera en el menor tiempo posible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Verificar que el socio tenga más de seis meses de atraso en sus pagos. Hacer dos avisos de pago a los afiliados morosos para que se acercan a cancelar los valores adeudados a las instalaciones del colegio.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.3. CAPACITACIÓN

6.3.1. PLANIFICACIÓN

6.3.1.1. DESCRIPCIÓN

El subproceso de planificación se realiza con el fin de organizar todos los aspectos concernientes a la planificación del curso, seminario o taller. Esta planificación incluye establecer los temas que se van a exponer en el curso, seminario o taller y elaborar el cronograma respectivo determinando el expositor y las horas que se van a utilizar para exponer el contenido.

6.3.1.2. ENTRADAS

Temas propuestos: Los integrantes de la comisión científica escogen los temas propuestos de acuerdo a las nuevas tendencias en el ramo profesional de los colegiados. Además, los docentes seleccionados envían temas propuestos para que sean parte del contenido del curso.

6.3.1.3. SALIDAS

Cronograma: Es un documento en el cual constan los módulos que va a contener el curso, seminario o taller, las fechas en las cuales se va a realizar, horarios presenciales, temas, facilitadores y horas autónomas. También se establecen las horas que se van a certificar y el tipo de participantes que se pueden inscribir en el curso.

Programa: Es un documento detallado en el cual se describe cada uno de los subtemas a exponer por horas del curso, seminario o taller.

Carpeta del curso, seminario o taller: Se elabora una carpeta del curso en el cual se detallan la justificación, objetivos general y específico, metodología,

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

recursos materiales, evaluación cualitativamente y cuantitativamente, cronograma y programa, los integrantes de la comisión científica, perfil del docente, parámetros para desarrollar talleres y hoja de vida

Oficio de solicitud del aval: Es una solicitud que se envía al Ministerio de Salud Pública y a las universidades para solicitar el aval pertinente.

6.3.1.4. RECURSOS

Físicos: Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas.

Equipos: La empresa cuenta con laptops y computadoras de escritorio para la ejecución de sus actividades.

Sistemas: Para este proceso se utiliza el programa Word.

RRHH: Integrantes de la comisión científica, presidente del Colegio de Profesionales del Guayas y encargado de secretaría.

6.3.1.5. POLÍTICAS

- Los temas que se escojan para ser expuestos en el curso, seminario o taller deben ser referentes a la rama profesional del gremio.
- Una vez que los integrantes de la comisión definan la información general, cronograma y programa del curso, seminario o taller, esta deberá ser enviada al presidente del colegio para su análisis y aprobación. Si el presidente no aprueba el contenido, éste deberá ser revisado por los integrantes de la comisión y hacer las respectivas correcciones.
- Una vez que la presidenta apruebe el contenido, éste será enviado al encargado de secretaría para que elabore la carpeta del curso, seminario o taller.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

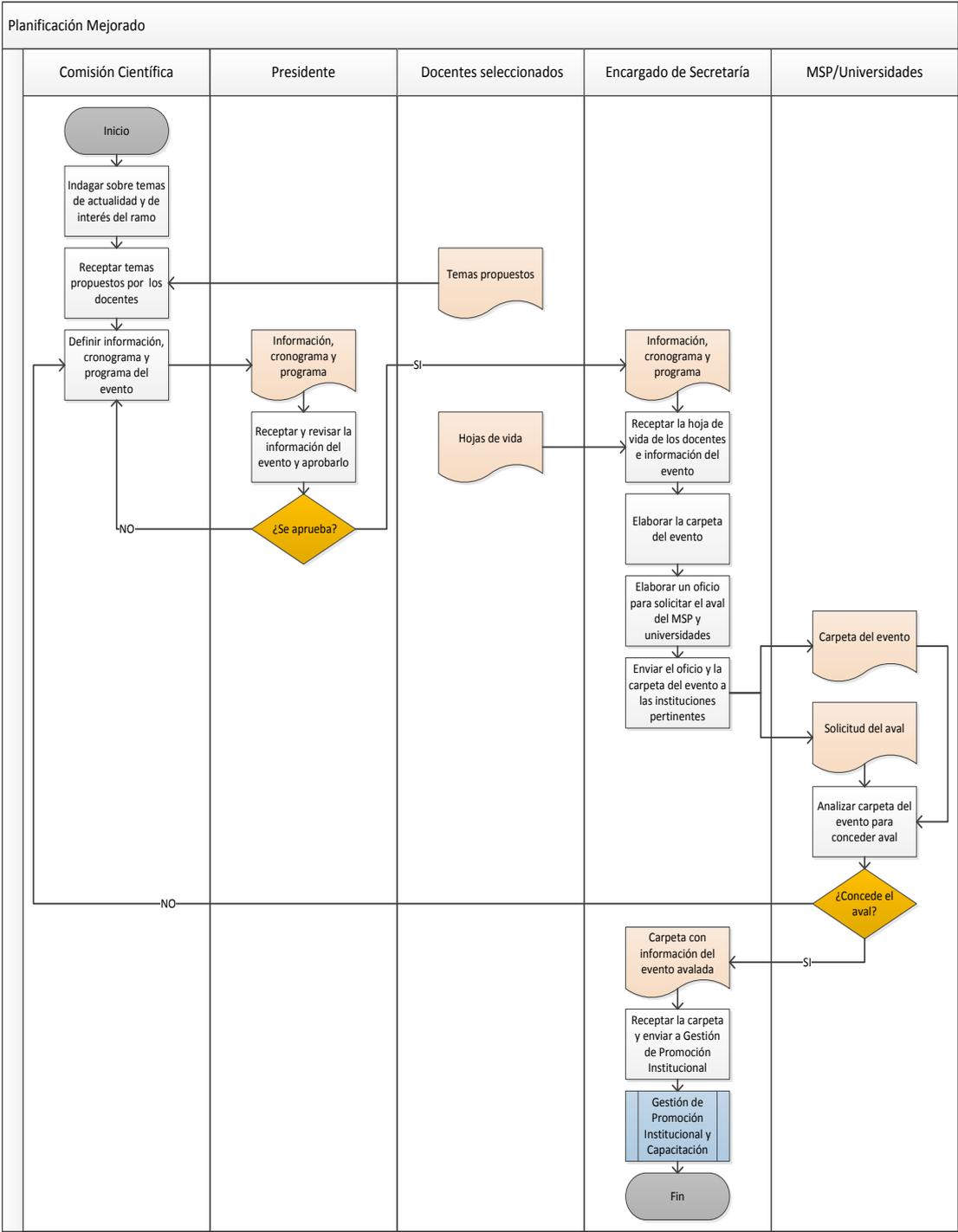
- Se debe enviar la carpeta del evento junto con el oficio de la solicitud del aval al Ministerio de Salud Pública y universidades. Si se concede el aval ésta información se enviaría al proceso de gestión de promoción institucional y si no se concede el aval, los integrantes de la comisión científica deberán hacer las modificaciones pertinentes.

6.3.1.6. CONTROLES

- Revisión y aprobación de la información general, cronograma y programa del curso por el presidente del Colegio de Profesionales del Guayas.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.3.1.7. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.3.1.8. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Descripción de las actividades				
Proceso:		Capacitación.		
Subproceso:		Planificación.		
Objetivo:		Planificar el curso, seminario o taller para cumplir de forma óptima los requerimientos de los socios, en función de sus temas de interés y actualidad.		
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Investigar sobre temas de actualidad y de interés del ramo.	Comisión científica.	Se debe indagar acerca de los temas de interés de los colegiados, investigar las nuevas prácticas sanitarias del ramo y averiguar sobre las nuevas disposiciones del Ministerio de Salud Pública.	Integrantes de la comisión científica.
2	Receptar los temas propuestos por los docentes.	Comisión científica.	En el proceso selección del docente se solicitan a los docentes	Integrantes de la comisión científica.
3	Definir información general, cronograma y programa del curso seminario o taller.	Comisión científica.	Se debe definir el tema, justificación, objetivo general, objetivos específicos, metodología, recursos materiales y evaluación del curso, seminario o taller. Realizar el cronograma de desarrollo del curso, seminario o taller definiendo los módulos, fechas, horarios presenciales, temas, facilitadores y horas autónomas. Elaborar el programa del curso, seminario o taller detallando la fecha, hora, tema y expositor de cada módulo.	Integrantes de la comisión científica.
4	Receptar y revisar la información del evento y aprobarlo.	Gestión directiva.	Analizar minuciosamente la información, para aprobar el contenido de curso, seminario o taller. Si no está de acuerdo con algo del contenido puede comunicarlo para que sea modificado.	Presidente.
5	Receptar la hoja de vida de los docentes e información del evento.	Secretaría.	Una vez que el contenido ya esté aprobado se receiptará la información y la hoja de vida de los docentes	Encargado de secretaría.
6	Elaborar la carpeta del evento.	Secretaría.	Organizar la información del evento y armar la carpeta con los requisitos que solicitan las instituciones que conceden el aval.	Encargado de secretaría
7	Elaborar un oficio para solicitar el aval del Ministerio de Salud Pública y las universidades.	Secretaría.	Redactar la carta que será enviada junto la carpeta del evento. Solicitando el aval para el curso, seminario, taller.	Encargado de secretaría
8	Enviar el oficio y la carpeta del evento a las instituciones pertinentes.	Servicios Generales.	Entregar el oficio y la carpeta del evento a las instituciones que otorgarán el aval correspondiente.	Encargado de servicios generales.
9	Analizar la carpeta del evento para conceder aval.	Ministerio de Salud Pública y universidades	Revisar todos los aspectos del curso, seminario o taller para conceder el aval.	Encargado de conceder el aval.
10	Receptar la carpeta y enviar a gestión de promoción institucional y al subproceso de capacitación.	Secretaría.	Si se concede el aval el encargado de secretaría receipta la carpeta y lo envía al encargado de gestión de promoción institucional. Si no se concede se tendrán que realizar las modificaciones pertinentes y repetir el proceso.	Encargado de secretaría.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.3.1.9. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Caracterización del proceso						
Proceso:		Capacitación.				
Subproceso:		Planificación.				
Objetivo:		Planificar el curso, seminario o taller para cumplir de forma óptima los requerimientos de los socios, en función de sus temas de interés y actualidad.				
Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Integrantes de la comisión científica.	Docentes.	Temas propuestos.	Los integrantes de la comisión científica del gremio se reúnen para indagar de temas de actualidad y proponer temas para el curso, seminario o taller. También solicitan temas a los docentes seleccionados. Con toda esta información elaboran el programa, cronograma, e información general del curso, la cual tendrá que ser documentada en una carpeta para solicitar el aval respectivo del Ministerio de Salud Pública y las universidades de la ciudad.	Programa. Cronograma. Carpeta del curso, seminario o taller. Oficio de solicitud del aval.	Proceso de gestión de promoción institucional. Subproceso de Capacitación.	Ministerio de Salud Pública. Universidades de la ciudad de Guayaquil.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.3.1.10. FICHA DE PROCESO

Ficha de proceso	
Proceso:	Capacitación.
Subproceso:	Planificación.
Propietario:	Comisión científica.
Alcance:	Este proceso inicia con la investigación sobre temas de actualidad y de interés del ramo y termina con receptor la carpeta y enviar a gestión de promoción institucional.

Recursos			
Físicos:	<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas. 	Software:	<ul style="list-style-type: none"> Word.
Equipos:	<ul style="list-style-type: none"> Equipos de computación. 	RRHH:	<ul style="list-style-type: none"> Integrantes de la comisión científica. Presidente del Colegio de Profesionales del Guayas. Encargado de secretaría.

Proveedores	Proceso	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Docentes seleccionados. Integrantes de la comisión científica. 	<ul style="list-style-type: none"> Investigar sobre temas de actualidad y de interés del ramo. Receptar los temas propuestos por los docentes. Definir información general, cronograma y programa del curso seminario o taller. Receptar y revisar la información del evento y aprobarlo. Receptar la hoja de vida de los docentes e información del evento. Elaborar la carpeta del evento. Elaborar un oficio para solicitar el aval del Ministerio de Salud Pública y las universidades. Enviar el oficio y la carpeta del evento a las instituciones pertinentes. Analizar la carpeta del evento para conceder aval. Receptar la carpeta y enviar a gestión de promoción institucional y al subproceso de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de gestión de promoción institucional. Subproceso de Capacitación.
Entradas		Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Temas propuestos. Hoja de vida de los docentes seleccionados. 	<ul style="list-style-type: none"> Programa. Cronograma. Carpeta del curso, seminario o taller. Oficio de solicitud del aval. 	
Indicadores	Objetivo	Controles
<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de capacitaciones realizadas. 	Planificar el curso, seminario o taller para cumplir de forma óptima los requerimientos de los socios, en función de sus temas de interés y actualidad.	<ul style="list-style-type: none"> Revisión y aprobación de la información general, cronograma y programa del curso por la presidenta del Colegio de Profesionales del Guayas.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.3.2. SELECCIÓN DEL DOCENTE

6.3.2.1. DESCRIPCIÓN

El subproceso de selección del docente se realiza con el fin de elegir a los profesionales más calificados para exponer los temas planificados en el curso, seminario o taller. En este proceso se hace una convocatoria a los docentes que ya han participado en cursos, seminarios o talleres anteriores y ellos envían su hoja de vida si quieren participar en el curso, seminario o taller que se está planificando. Los integrantes de la comisión científica se encargan de realizar la preselección y la selección definitiva de los docentes.

6.3.2.2. ENTRADAS

Base de datos de los expositores: Es un registro en el cual se detallan los docentes que han participado en cursos, seminarios o taller anteriores.

Hojas de vida de los expositores: Los profesionales interesados en exponer los temas planificados en el curso, seminario o taller enviaran su hoja de vida actualizada.

Perfil del docente: Es documento que muestra los requisitos que debe cumplir los interesados en el cargo. Estos requisitos son acerca de habilidades técnicas, conceptuales y éticas.

6.3.2.3. SALIDAS

Hojas de vida de docentes seleccionados: Las hojas de vida de los docentes seleccionados se enviaran al proceso de planificación.

Temas propuestos: Temas que se han solicitado a los docentes elegidos para complementar el curso, seminario o taller a desarrollarse.

6.3.2.4. RECURSOS

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

Físicos: Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas.

Equipos: La empresa cuenta con laptops y computadoras de escritorio para la ejecución de sus actividades.

Sistemas: Para este proceso se utiliza los programas Word y Excel.

RRHH: Integrantes de la comisión científica y docentes.

6.3.2.5. POLÍTICAS

- Los docentes se deben seleccionar acorde al perfil de cargo que posee la institución.
- Se deberá negociar los honorarios profesionales de acuerdo a los temas que va a exponer en el curso, seminario o taller. Se los contratará bajo la modalidad de honorarios profesionales y se les pagará en función de las horas que expongan el contenido.
- Los docentes seleccionados pueden aportar ideas sobre temas que tengan relación con el curso, seminario o taller a realizarse.

6.3.2.6. CONTROLES

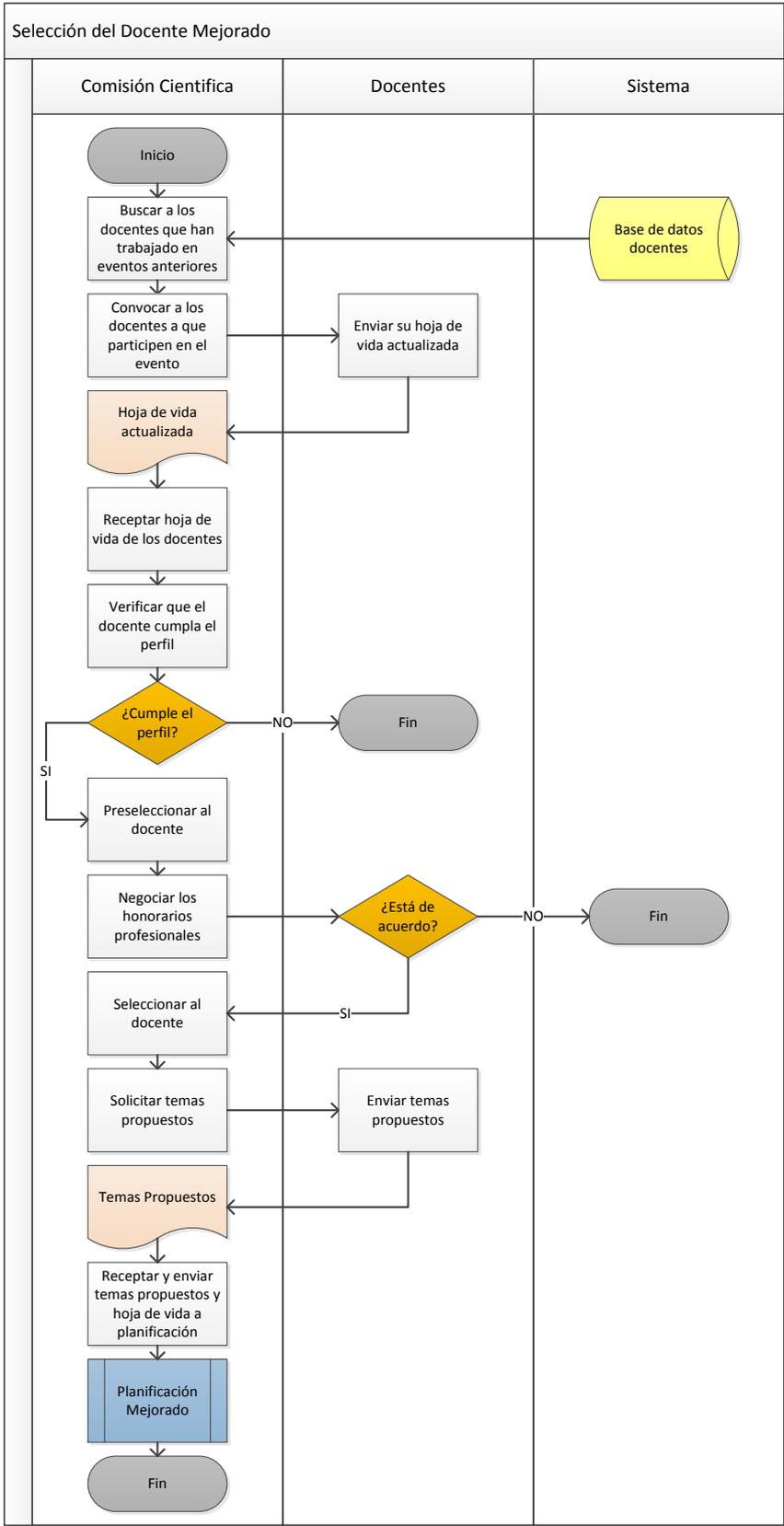
- Verificar que el docente cumpla con el perfil de cargo estipulado.

6.3.2.7. MARCO LEGAL

- Código de Trabajo.
- Ley de Seguridad Social.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.3.2.8. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.3.2.9. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Descripción de las actividades				
Proceso:	Capacitación.			
Subproceso:	Selección del docente.			
Objetivo:	Seleccionar al docente mejor calificado de acuerdo al perfil académico y experiencia requerida para que capacite a los participantes del curso, seminario o taller.			
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Buscar a los docentes que han trabajado en eventos anteriores.	Comisión científica.	Revisar los datos de los docentes que han dictado los temas en cursos, seminarios o talleres anteriores.	Integrantes de la comisión científica.
2	Convocar a los docentes a que participen en el evento.	Comisión científica.	Contactarse con los docentes mediante correo electrónico, llamada telefónica u redes sociales y pagina web. La convocatoria servirá para informar del nuevo curso, seminario o taller.	Integrantes de la comisión científica.
3	Enviar su hoja de vida actualizada.	Docentes	Los docentes interesados deberán enviar su hoja de vida actualizada de forma física o por correo electrónico.	Docentes.
4	Receptar hoja de vida de los docentes.	Comisión científica	Recibir las hojas de vida que envían los docentes.	Integrantes de la comisión científica.
5	Verificar que el docente cumpla el perfil.	Comisión científica.	Revisar críticamente cada hoja de vida y corroborar que cumpla con el perfil de cargo establecido por la entidad.	Integrantes de la comisión científica.
6	Preseleccionar al docente.	Comisión científica.	Realizar la selección de las hojas de vidas más calificadas para ocupar la vacante.	Integrantes de la comisión científica.
7	Negociar los honorarios profesionales.	Comisión científica.	Dialogar acerca del reconocimiento económico que va a percibir por la hora laborable.	Integrantes de la comisión científica.
8	Seleccionar al docente.	Comisión científica.	Una vez conocidas las aspiraciones salariales, se procede a elegir a los docentes más idóneos para la exposición de los temas.	Integrantes de la comisión científica.
9	Solicitar temas propuestos.	Comisión científica.	Para complementar más el curso, seminario o taller en algunas ocasiones se solicitan temas a los docentes. Estos temas tienen que estar dentro de la temática general de la capacitación.	Integrantes de la comisión científica.
10	Enviar temas propuestos.	Docentes.	Realizar una lista de temas y enviarlo a la comisión científica.	Docentes.
11	Receptar y enviar temas propuestos y hoja de vida a planificación.	Comisión Científica.	Enviar a planificación la hoja de vida de los docentes seleccionado con los temas que proponen.	Integrantes de la comisión científica.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.3.2.10. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Caracterización del proceso						
Proceso:		Capacitación.				
Subproceso:		Selección de docente.				
Objetivo:		Seleccionar al docente mejor calificado de acuerdo al perfil académico y experiencia requerida para que capacite a los participantes del curso, seminario o taller.				
Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Encargado de secretaría.	Docentes.	Base de datos de los expositores. Hoja de vida de los expositores. Perfil de cargo.	Los integrantes de la comisión científica realizan una convocatoria a los docentes que han trabajado anteriormente en los cursos, seminarios o taller. Los docentes envían la hoja de vida actualizada si están interesados en el cargo y la comisión científica se encarga de seleccionar de acuerdo al perfil de cargo. A los docentes seleccionados de les solicita temas para complementar el curso, seminario o taller.	Hojas de vida de los docentes seleccionados. Temas propuestos.	Integrantes de la comisión científica. Subproceso de planificación.	

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.3.2.11. FICHA DE PROCESO

Ficha de proceso	
Proceso:	Capacitación.
Subproceso:	Selección del docente.
Propietario:	Comisión científica.
Alcance:	Este proceso inicia con buscar a los docentes que han trabajado en eventos anteriores y termina con aceptar y enviar los temas propuestos y hoja de vida a planificación.

Recursos			
Físicos:	<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas. 	Software:	<ul style="list-style-type: none"> Word. Excel.
Equipos:	<ul style="list-style-type: none"> Equipos de computación. 	RRHH:	<ul style="list-style-type: none"> Integrantes de la comisión científica. Docentes.

<p>Proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> Docentes. Encargado de secretaría. 	<p>Proceso</p> <ul style="list-style-type: none"> Buscar a los docentes que han trabajado en eventos anteriores. Convocar a los docentes a que participen en el evento. Enviar su hoja de vida actualizada. Receptar hoja de vida de los docentes. Verificar que el docente cumpla el perfil. Preseleccionar al docente. Negociar los honorarios profesionales. Seleccionar al docente. Solicitar temas propuestos. Enviar temas propuestos. Receptar y enviar temas propuestos y hoja de vida a planificación. 	<p>Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Integrantes de la comisión científica.
<p>Entradas</p> <ul style="list-style-type: none"> Base de datos de los expositores. Hoja de vida de los expositores. Perfil de cargo. 		<p>Salidas</p> <ul style="list-style-type: none"> Hoja de vida de docentes seleccionados. Temas propuestos.
<p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> Tasa de docentes contratados. Porcentaje de docentes de cuarto nivel. 	<p>Objetivo</p> <p>Seleccionar al docente mejor calificado de acuerdo al perfil académico y experiencia requerida para que capacite a los participantes del curso, seminario o taller.</p>	<p>Controles</p> <ul style="list-style-type: none"> Verificar que el docente cumpla con el perfil de cargo estipulado.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.3.3. PRESUPUESTO

6.3.3.1. DESCRIPCIÓN

El subproceso de presupuesto se realiza con el fin de hacer una proyección de cuánto costará realizar el curso, seminario o taller y la utilidad que se espera obtener al estimar una demanda. Esto servirá para establecer los precios para los participantes. En el proceso se estiman los costos de personal, insumos alimenticios y materiales.

6.3.3.2. ENTRADAS

Información de cursos, seminarios o talleres anteriores: Información histórica de: costos de materiales, personal docente e insumos alimenticios; clientes inscritos a la capacitación; ingreso obtenido; precios establecidos, etc.

6.3.3.3. SALIDAS

Presupuesto: Documento en el cual se visualice los costos y utilidades esperadas del curso, seminario o taller.

6.3.3.4. RECURSOS

Físicos: Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas.

Equipos: La empresa cuenta con laptops y computadoras de escritorio para la ejecución de sus actividades.

Sistemas: Para este proceso se utiliza los programas Word y Excel.

RRHH: Contador, presidente del Colegio de Profesionales del Guayas, comisión científica y encargado de compras.

6.3.3.5. POLÍTICAS

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

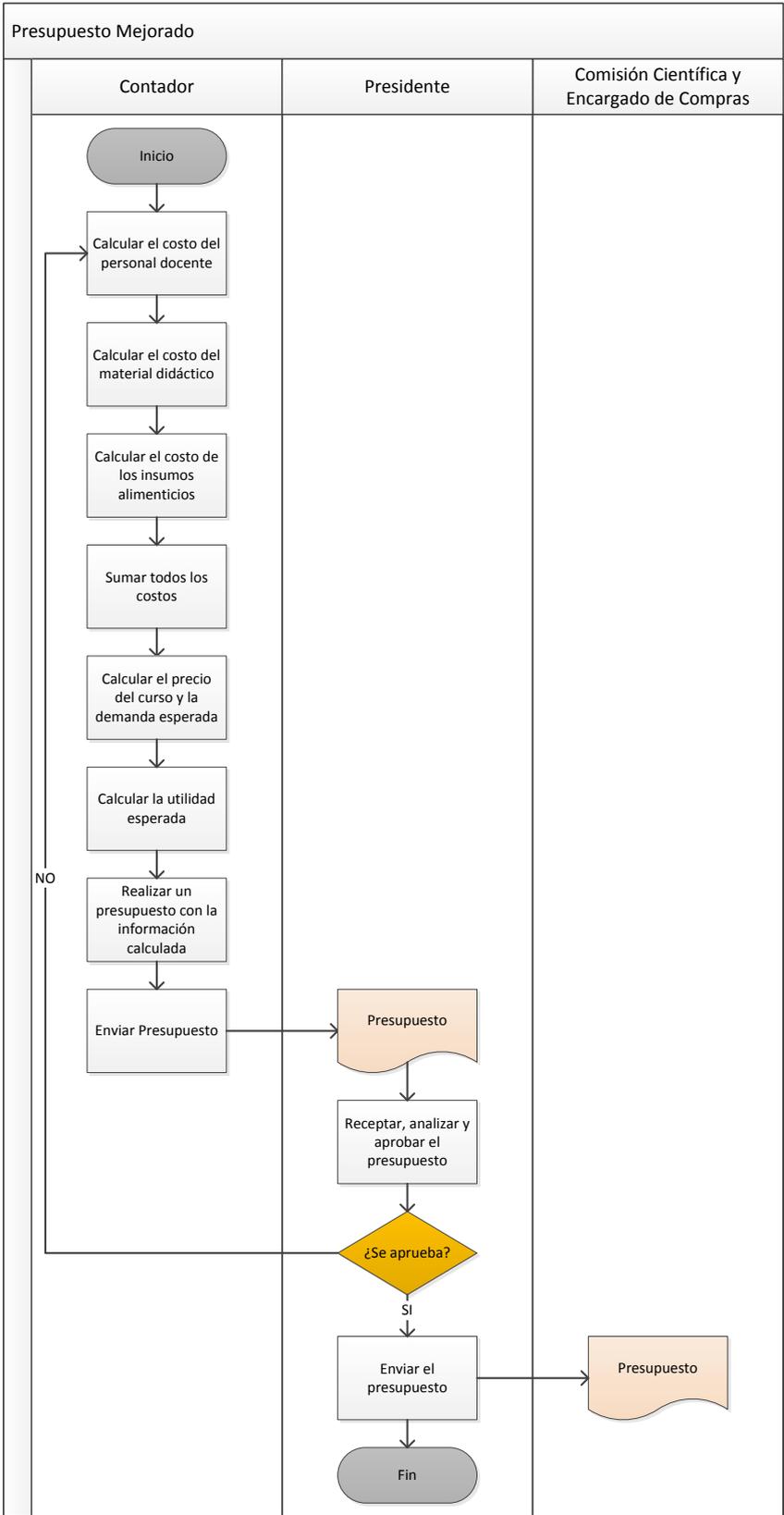
- No se podrá enviar el presupuesto al proceso de planificación y compras hasta que este haya sido analizado y aprobado por el presidente del Colegio de Profesionales del Guayas.
- Los presupuestos se tendrán que realizar de manera obligatoria para cada curso, seminario o taller que realice el Colegio de Profesionales del Guayas.
- Los presupuestos deberán archivados en una carpeta para facilitar la búsqueda de estos cuando se los necesite.
- La información para realizar el presupuesto se tomará de datos reales de cursos, seminarios o talleres pasados, preferible los recientes o del año pasado.

6.3.3.6. CONTROLES

- Revisión y aprobación del presupuesto por el presidente del Colegio de Profesionales del Guayas.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.3.3.7. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.3.3.8. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Descripción de las actividades				
Proceso:		Capacitación.		
Subproceso:		Presupuesto.		
Objetivo:		Elaborar el presupuesto de materiales, personal e insumos alimenticios que serán necesarios para llevar a cabo el curso, seminario o taller.		
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Calcular el costo del personal docente.	Presupuesto.	Estimar cuantos docentes deberían ser contratados y el costo por hora que se les pagaría.	Contador.
2	Calcular el costo del material didáctico.	Presupuesto.	Revisar los valores de las compras de materiales del curso, seminario o taller anterior y estimar el costo.	Contador.
3	Calcular el costo de los insumos alimenticios.	Presupuesto.	Evaluar cuál es el mejor menú para este nuevo curso, seminario o taller y estimar el costo.	Contador.
4	Sumar todos los costos.	Presupuesto.	Realizar la sumatoria de los tres materiales directos del curso, seminario o taller.	Contador.
5	Calcular el precio del curso y la demanda esperada.	Presupuesto.	Revisar los precios de las capacitaciones anteriores, analizar los costos obtenidos anteriormente, proyectar una demanda esperada y estimar un porcentaje de utilidad. Con estos datos se podrá definir los nuevos precios. La demanda esperada se obtendrá mediante los datos históricos de eventos pasados.	Contador.
6	Calcular la utilidad esperada.	Presupuesto.	La utilidad se calculará multiplicando la demanda esperada por los precios menos los costos esperados.	Contador.
7	Realizar un presupuesto con la información calculada.	Presupuesto.	Clasificar los ingresos y egresos obtenidos y plantearlos en un presupuesto documentado.	Contador.
8	Enviar el presupuesto al presidente.	Presupuesto.	El documento se debe entregar al presidente para su respectivo análisis.	Contador.
9	Receptar, analizar y aprobar el presupuesto.	Gestión directiva.	Analizar minuciosamente cada rubro que conforma el presupuesto y si está de acuerdo aprobarlo caso contrario emitir comentarios para que sea reformado.	Presidente.
10	Enviar el presupuesto a la comisión científica y encargado de compras.	Gestión directiva.	Entregar una copia del presupuesto a los integrantes de la comisión científica y al encargado de compras.	Presidente.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.3.3.9. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Caracterización del proceso						
Proceso:		Capacitación.				
Subproceso:		Presupuesto.				
Objetivo:		Elaborar el presupuesto de materiales, personal e insumos alimenticios que serán necesarios para llevar a cabo el curso, seminario o taller.				
Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Encargado de secretaria.		Información de cursos, seminarios o talleres anteriores.	El contador buscará información de cursos, seminarios o talleres anteriores. Tomando como guía esta información en cuanto costo, asistentes e ingresos obtenidos elaborará un presupuesto de ingresos y gastos en el cual se proyectará el costo del personal, insumos alimenticios y materiales que se utilizarán en la nueva capacitación. Además se calculará la utilidad estimada a obtener en base a una demanda estimada.	Presupuesto del curso, seminario o taller.	Integrantes de la comisión científica. Encargado de compras.	

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.3.3.10. FICHA DE PROCESO

Ficha de proceso	
Proceso:	Capacitación.
Subproceso:	Presupuesto.
Propietario:	Contador.
Alcance:	Este proceso inicia calculando el costo del personal docente y termina enviando el presupuesto a la comisión científica y encargado de compras.

Recursos			
Físicos:	<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas. 	Software:	<ul style="list-style-type: none"> Word. Excel.
Equipos:	<ul style="list-style-type: none"> Equipos de computación. 	RRHH:	<ul style="list-style-type: none"> Contador. Presidente del Colegio de Profesionales del Guayas Integrantes de comisión científica. Encargado de compras.

<table border="1"> <thead> <tr> <th>Proveedores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> Encargado de secretaría. </td> </tr> </tbody> </table>	Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Encargado de secretaría. 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Proceso</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> Calcular el costo del personal docente. Calcular el costo del material didáctico. Calcular el costo de los insumos alimenticios. Sumar todos los costos. Calcular el precio del curso y la demanda esperada. Calcular la utilidad esperada. Realizar un presupuesto con la información calculada. Enviar el presupuesto al presidente. Receptar, analizar y aprobar el presupuesto. Enviar el presupuesto a la comisión científica y encargado de compras. </td> </tr> </tbody> </table>	Proceso	<ul style="list-style-type: none"> Calcular el costo del personal docente. Calcular el costo del material didáctico. Calcular el costo de los insumos alimenticios. Sumar todos los costos. Calcular el precio del curso y la demanda esperada. Calcular la utilidad esperada. Realizar un presupuesto con la información calculada. Enviar el presupuesto al presidente. Receptar, analizar y aprobar el presupuesto. Enviar el presupuesto a la comisión científica y encargado de compras. 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Clientes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> Integrantes de la comisión científica. Encargado de compras. </td> </tr> </tbody> </table>	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Integrantes de la comisión científica. Encargado de compras.
Proveedores								
<ul style="list-style-type: none"> Encargado de secretaría. 								
Proceso								
<ul style="list-style-type: none"> Calcular el costo del personal docente. Calcular el costo del material didáctico. Calcular el costo de los insumos alimenticios. Sumar todos los costos. Calcular el precio del curso y la demanda esperada. Calcular la utilidad esperada. Realizar un presupuesto con la información calculada. Enviar el presupuesto al presidente. Receptar, analizar y aprobar el presupuesto. Enviar el presupuesto a la comisión científica y encargado de compras. 								
Clientes								
<ul style="list-style-type: none"> Integrantes de la comisión científica. Encargado de compras. 								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Entradas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> Información de cursos, seminarios o talleres anteriores. </td> </tr> </tbody> </table>	Entradas	<ul style="list-style-type: none"> Información de cursos, seminarios o talleres anteriores. 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Salidas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> Presupuesto del curso, seminario o taller. </td> </tr> </tbody> </table>	Salidas	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto del curso, seminario o taller. 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Salidas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> Presupuesto del curso, seminario o taller. </td> </tr> </tbody> </table>	Salidas	<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto del curso, seminario o taller.
Entradas								
<ul style="list-style-type: none"> Información de cursos, seminarios o talleres anteriores. 								
Salidas								
<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto del curso, seminario o taller. 								
Salidas								
<ul style="list-style-type: none"> Presupuesto del curso, seminario o taller. 								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Indicadores</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> Eficiencia en el presupuesto del personal docente. Eficiencia en el presupuesto de material didáctico. Eficiencia en el presupuesto de insumos alimenticios. </td> </tr> </tbody> </table>	Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia en el presupuesto del personal docente. Eficiencia en el presupuesto de material didáctico. Eficiencia en el presupuesto de insumos alimenticios. 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Objetivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Elaborar el presupuesto de materiales, personal e insumos alimenticios que serán necesarios para llevar a cabo el curso, seminario o taller.</td> </tr> </tbody> </table>	Objetivo	Elaborar el presupuesto de materiales, personal e insumos alimenticios que serán necesarios para llevar a cabo el curso, seminario o taller.	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Controles</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> Revisión y aprobación del presupuesto por el presidente del Colegio de Profesionales del Guayas </td> </tr> </tbody> </table>	Controles	<ul style="list-style-type: none"> Revisión y aprobación del presupuesto por el presidente del Colegio de Profesionales del Guayas
Indicadores								
<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia en el presupuesto del personal docente. Eficiencia en el presupuesto de material didáctico. Eficiencia en el presupuesto de insumos alimenticios. 								
Objetivo								
Elaborar el presupuesto de materiales, personal e insumos alimenticios que serán necesarios para llevar a cabo el curso, seminario o taller.								
Controles								
<ul style="list-style-type: none"> Revisión y aprobación del presupuesto por el presidente del Colegio de Profesionales del Guayas 								

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.3.4. CAPACITACIÓN

6.3.4.1. DESCRIPCIÓN

El subproceso de capacitación se realiza con el fin de brindarles el servicio de cursos, seminarios o talleres a los profesionales del ramo. En este proceso se describe las actividades que se realizan en el transcurso del curso, seminario o taller.

6.3.4.2. ENTRADAS

Cronograma: Es un documento en el cual constan los módulos que va a contener el curso, seminario o taller, las fechas en las cuales se va a realizar, horarios presenciales, temas, facilitadores y horas autónomas. También se establecen las horas que se van a certificar y el tipo de participantes que se pueden inscribir en el curso.

Programa: Es un documento detallado en el cual se describe cada uno de los subtemas a exponer por horas del curso, seminario o taller.

Material didáctico: Son las copias de las diapositivas u otro material que utilice el docente para explicar el tema.

Nómina de participantes: Es una lista de los inscritos en el curso, seminario o taller.

6.3.4.3. SALIDAS

Certificado: Es un documento que avala que el participante cumplió con las actividades y asistió regularmente al curso, seminario o taller.

Evaluación del docente: Es una evaluación que realiza los participantes del curso para medir la calidad de enseñanza del docente.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

Evaluación del participante: Es una evaluación que realiza la institución para medir la efectividad de la capacitación en los participantes.

6.3.4.4. RECURSOS

Físicos: Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas.

Equipos: Equipo de computación, mesas, sillas, proyector, pizarra.

Sistemas: Para este proceso se utiliza los programas Word, Excel y Power Point.

RRHH: Presidente del Colegio de Profesionales del Guayas, encargado de servicios generales, docente y encargado de tesorería.

POLÍTICAS

- El cliente del curso, seminario o taller deberá tener el 50% de asistencia a la capacitación para poder obtener el certificado.
- El cliente debe tener el 100% del curso, seminario o taller cancelado para poder recibir la capacitación.
- Si el cliente no ha cancelado se le hará la respectiva cobranza hasta que cancele el valor adeudado.
- El docente deberá cumplir de forma responsable y puntual con las horas que se ha planificado dentro del curso, seminario o taller. Cualquier imprevisto deberá avisarlo con antelación para tomar las medidas pertinentes.
- Los docentes deberán impartir actividades prácticas aparte de las teóricas. Estas actividades serán supervisadas por el presidente del colegio de profesionales del Guayas.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

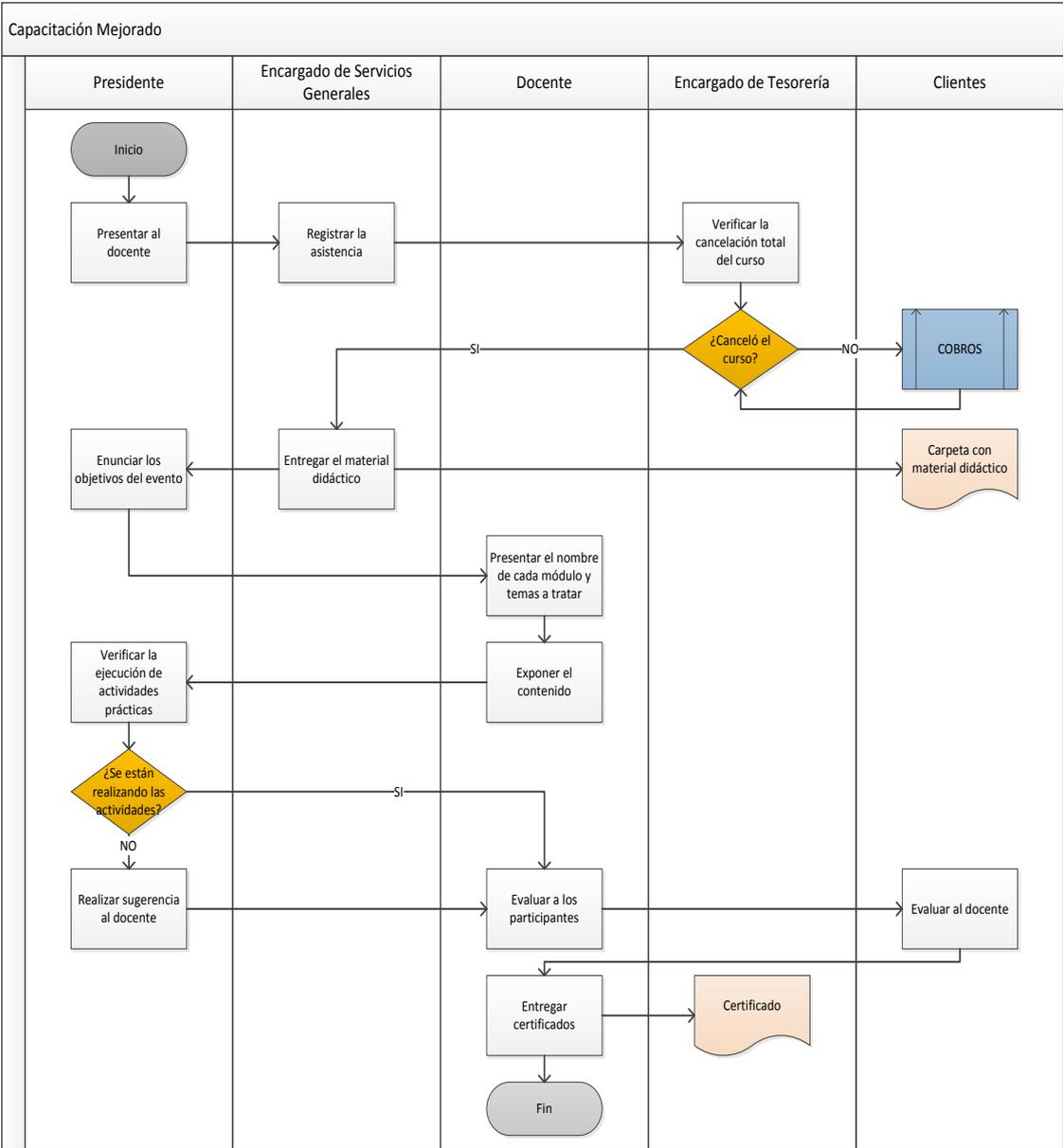
- Se deberá realizar una evaluación al docente y a los participantes al finalizar cada tema.

6.3.4.5. CONTROLES

- Verificar la cancelación total del curso.
- Supervisar la ejecución de actividades prácticas.
- Evaluación del docente y de los participantes.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.3.4.6. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.3.4.7. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Descripción de las actividades				
Proceso:		Capacitación.		
Subproceso:		Capacitación.		
Objetivo:		Desarrollar los temas propuestos del curso, seminario o taller utilizando técnicas didácticas de aprendizaje y evaluando los resultados tanto de forma cualitativa como cuantitativa.		
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Presentar al docente.	Gestión directiva.	Indicar el nombre y una breve descripción del docente a cargo de la exposición del tema.	Presidente.
2	Registrar la asistencia de los clientes inscritos en el curso.	Secretaría.	Con la nómina de los participantes se procede a nombrar a los clientes inscritos y a marcar su asistencia.	Encargado de servicios generales.
3	Verificar la cancelación total del curso.	Tesorería.	Al momento de tomar la asistencia se comprueba si ha cancelado la totalidad del curso.	Encargado de tesorería.
4	Entregar el material didáctico.	Secretaría.	Se entrega el material didáctico correspondiente al tema que se va a exponer.	Encargado de servicios generales.
5	Enunciar los objetivos del evento.	Gestión directiva.	Al iniciar la capacitación, el presidente del colegio deberá presentar los objetivos de la capacitación.	Presidente.
6	Presentar el nombre de cada módulo y temas a tratar.	Gestión directiva.	Hacer una recopilación breve acerca de los temas que se van a exponer en el curso, seminario o taller.	Presidente.
7	Exponer el contenido.	Comisión científica.	El docente encargado desarrollará el tema planificado exponiendo el material preparado para el mismo.	Docente.
8	Verificar la ejecución de actividades prácticas.	Gestión directiva.	En la capacitación deberá desarrollarse actividades prácticas, como trabajos en grupos, lluvia de ideas, estudios de casos, juegos del rol y dramatización etc. El presidente del gremio deberá comprobar que si se estén llevando este tipo de actividades.	Presidente.
10	Realizar sugerencia al docente.	Gestión directiva.	Si no se realizan las actividades prácticas el presidente deberá dialogar con el docente y sugerirle realizarlas.	Presidente.
11	Evaluar a los participantes.	Gestión directiva.	El docente deberá elaborar y aplicar una evaluación a participantes del curso, seminario o taller para evaluar el nivel de efectividad de la misma.	Docente.
	Evaluar al docente.	Gestión directiva.	Los participantes deberán evaluar al docente, para valorar la calidad de enseñanza del mismo.	Presidente.
12	Entregar certificados.	Gestión directiva.	Se deberá entregar un certificado que avale que el participante asistió y asimiló los temas de la capacitación.	Encargado de secretaría.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.3.4.8. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Caracterización del proceso						
Proceso:		Capacitación.				
Subproceso:		Capacitación.				
Objetivo:		Desarrollar los temas propuestos del curso, seminario o taller utilizando técnicas didácticas de aprendizaje y evaluando los resultados tanto de forma cualitativa como cuantitativa.				
Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Proceso de planificación. Encargado de tesorería		Cronograma. Programa. Material didáctico. Nómina de participantes.	Primero se debe contar con la planificación del curso, seminario o taller para proceder al desarrollo del mismo. Luego se expone cada uno de los temas planificados por el docente asignado para el mismo. En el transcurso de la capacitación se tomará asistencia, se entregará material didáctico, se realizarán actividades prácticas, se expondrán los temas y por último se evaluará tanto a los participantes como a los docentes y se le entregarán el certificado correspondiente.	Certificado. Evaluación del docente. Evaluación de Participantes.	Presidente del Colegio de Profesionales del Guayas.	Clientes.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.3.4.9. FICHA DE PROCESO

Ficha de proceso	
Proceso:	Capacitación.
Subproceso:	Capacitación.
Propietario:	Presidenta del Colegio de Profesionales del Guayas.
Alcance:	Este proceso inicia presentando al docente y termina entregando certificados.

Recursos			
Físicos:	<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas. 	Software:	<ul style="list-style-type: none"> Word. Excel. Power Point.
Equipos:	<ul style="list-style-type: none"> Equipos de computación. 	RRHH:	<ul style="list-style-type: none"> Presidente del Colegio de Profesionales del Guayas. Encargado de servicios generales. Docentes. Encargado de tesorería.

Proveedores	Proceso	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Encargado de tesorería. Proceso de planificación. 	<ul style="list-style-type: none"> Presentar al docente. Registrar la asistencia de los clientes inscritos en el curso. Verificar la cancelación total del curso. Entregar el material didáctico. Enunciar los objetivos del evento. Presentar el nombre de cada módulo y temas a tratar. Exponer el contenido. Verificar la ejecución de actividades prácticas. Realizar sugerencia al docente. Evaluar a los participantes. Evaluar al docente. Entregar certificados. 	<ul style="list-style-type: none"> Clientes. Presidente del Colegio de Profesionales del Guayas.

Entradas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Cronograma. Programa. Material didáctico. Nómina de participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> Certificado. Evaluación del docente. Evaluación del participante.

Indicadores	Objetivo	Controles
<ul style="list-style-type: none"> Tasa de aprobación de capacitación. Tasa de inscripción de capacitación. Productividad de docentes. Asistencia de los participantes. 	<p>Desarrollar los temas propuestos del curso, seminario o taller utilizando técnicas didácticas de aprendizaje y evaluando los resultados tanto de forma cualitativa como cuantitativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Verificar la cancelación total del curso. Supervisar la ejecución de actividades prácticas. Evaluación del docente y de los participantes.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.4. DEFENSA PROFESIONAL.

6.4.1. DESCRIPCIÓN

El proceso de defensa profesional se realiza con el fin de ayudar a los colegiados en problemas legales de índole profesional. Mediante este proceso el afiliado se acerca a las instalaciones del gremio y presenta su problema ante el Presidente del Colegio de Profesionales del Guayas, este analizará el caso y lo presentará ante la Defensoría del Pueblo para defender los derechos del profesional si el caso lo amerita.

6.4.2. ENTRADAS

Solicitud de defensa profesional: Solicitar ayuda legal al gremio para defender su caso.

Declaración verbal: Narración de los hechos suscitados.

Documentos de respaldo: Documentos que sirvan de prueba para defender el caso.

6.4.3. SALIDAS

Resolución Judicial: Es el dictamen del tribunal pertinente.

6.4.4. RECURSOS

Físicos: Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas.

Equipos: Equipos de computación.

Sistemas: Para este proceso se utiliza el programa de Word.

RRHH: Presidente del Colegio de Profesionales del Guayas y encargado de secretaría.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.4.5. POLÍTICAS

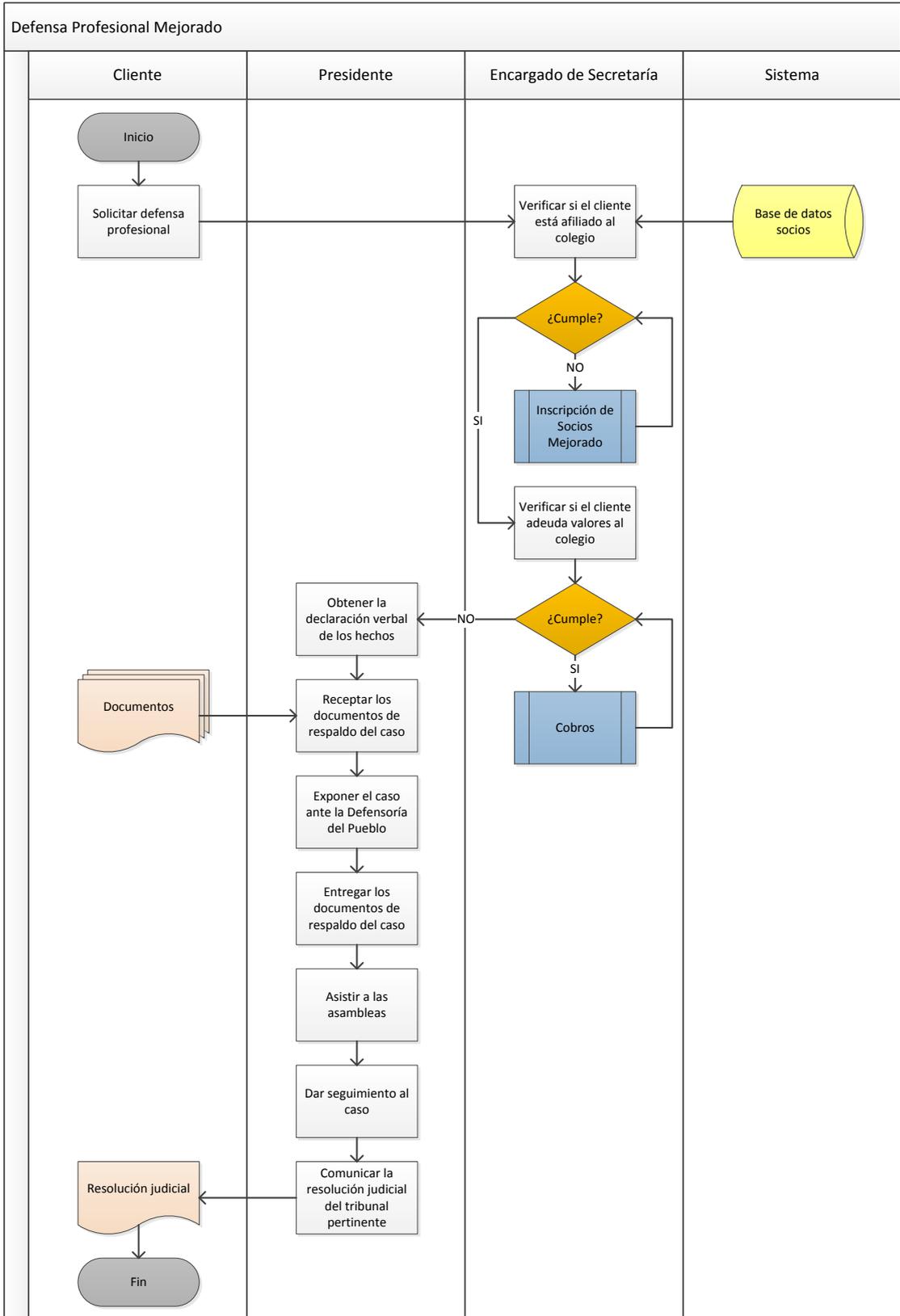
- Para que un afiliado pueda solicitar defensa profesional al gremio debe estar obligatoriamente afiliado y si está afiliado debe estar al día con sus cuotas de afiliación.
- La declaración verbal de los hechos debe ser clara y transparente para poder brindarle una ayuda eficaz y oportuna.
- El afiliado que solicite defensa profesional debe entregar todos los documentos de respaldo que sirvan para su defensa.
- Los casos se dirigirán a la Defensoría del Pueblo de Ecuador que es una institución nacional encargada de defender los derechos de las personas.
- El afiliado debe asistir a todas asambleas que se realicen acompañado del Presidente del Colegio de Profesionales del Guayas.

6.4.6. CONTROLES

- Verificar que el profesional esté afiliado al gremio.
- Si es afiliado, verificar que este al día en sus cuotas de afiliación.
- Corroborar que la información presentada por el afiliado es real, indagando a los involucrados en el caso.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.4.7. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.4.8. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Descripción de las actividades				
Proceso:	Defensa profesional.			
Subproceso:	Defensa profesional.			
Objetivo:	Defender a los colegiados en cualquier problema legal que se le presente en el desempeño de sus labores.			
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Solicitar defensa profesional.	Afiliado.	Acercarse al gremio y pedir ayuda legal profesional para defender su caso.	Afiliado.
2	Verificar si el cliente está afiliado al colegio.	Gestión de socios.	Corroborar que el profesional está dentro de la base de datos de afiliado.	Encargado de secretaría.
3	Verificar si el cliente adeuda valores al colegio.	Gestión de socios.	Si está afiliado comprobar que está al día en sus cuotas de afiliación.	Encargado de secretaría.
4	Obtener la declaración verbal de los hechos.	Defensa Profesional.	Preguntar acerca de los hechos suscitados.	Presidente.
5	Receptar los documentos de respaldo del caso.	Defensa Profesional.	Recibir todos los documentos que puedan servir como prueba en el caso para la respectiva defensa.	Presidente.
6	Exponer el caso ante la Defensoría del Pueblo para su correcto direccionamiento.	Defensa Profesional.	Ir a la Defensoría del Pueblo de Ecuador y presentar el caso para analizar los pasos que se deben realizar para la respectiva defensa.	Presidente.
7	Entregar los documentos de respaldo del caso.	Defensa Profesional.	Otorgar los documentos del caso a la sala encargada del caso.	Presidente.
8	Asistir a las asambleas.	Defensa Profesional.	Ir a las asambleas designadas para la resolución del caso.	Presidente.
9	Dar seguimiento al caso.	Defensa Profesional.	Estar pendiente de todos los avances del caso y los requisitos que se deben cumplir.	Presidente.
10	Comunicar la resolución judicial del tribunal pertinente.	Defensa Profesional.	Una vez finalizado el proceso, se procederá a notificar al afiliado la resolución	Presidente.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.4.9. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESOS

Caracterización del proceso						
Proceso:		Defensa profesional.				
Subproceso:		Defensa profesional.				
Objetivo:		Defender a los colegiados en cualquier problema legal que se le presente en el desempeño de sus labores.				
Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Afiliado.	Solicitud de defensa profesional. Declaración verbal. Documentos de respaldo.	El profesional solicita defensa profesional al gremio. El encargado de secretaría procede a verificar si es afiliado al gremio, si no es afiliado le solicita que se afilie. Si es afiliado verificará que este al día con los pagos de las cuotas de afiliación. Una vez cumplido los requisitos, el afiliado se entrevistara con el presidente del gremio al cual le contará los hechos suscitados y cuál es el problema legal que tiene, el presidente analizará el caso y lo encaminará a la defensoría del pueblo para defender los derechos del profesional, el colegio guiará al afiliado en todo el proceso hasta que se expida la resolución judicial.	Resolución judicial.		Afiliado.

6.4.10. FICHA DE PROCESO

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

Ficha de proceso	
Proceso:	Defensa profesional.
Subproceso:	Defensa profesional.
Propietario:	Presidente del Colegio de Profesionales del Guayas.
Alcance:	Este proceso inicia solicitando defensa profesional y termina comunicando la resolución judicial del tribunal pertinente.

Recursos			
Físicos:	<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas. 	Software:	<ul style="list-style-type: none"> Word.
Equipos:	<ul style="list-style-type: none"> Equipos de computación. 	RRHH:	<ul style="list-style-type: none"> Presidente del Colegio de Profesionales del Guayas. Encargado de secretaría.

Proveedores	Proceso	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Afiliado. 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar defensa profesional. Verificar si el cliente está afiliado al colegio. Verificar si el cliente adeuda valores al colegio. Obtener la declaración verbal de los hechos. Receptar los documentos de respaldo del caso. Exponer el caso ante la Defensoría del Pueblo para su correcto direccionamiento. Entregar los documentos de respaldo del caso. Asistir a las asambleas. Dar seguimiento al caso. Comunicar la resolución judicial del tribunal pertinente. 	<ul style="list-style-type: none"> Afiliado.
Entradas		Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Solicitud de defensa profesional. Declaración verbal. Documentos de respaldo. 		<ul style="list-style-type: none"> Resolución judicial.

Indicadores	Objetivo	Controles
<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de casos resueltos. 	Defender a los colegiados en cualquier problema legal que se le presente en el desempeño de sus labores.	<ul style="list-style-type: none"> Verificar que el profesional esté afiliado al gremio. Si es afiliado, verificar que este al día en sus cuotas de afiliación. Corroborar que la información presentada por el afiliado es real, indagando a los involucrados en el caso.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.5. INSERCIÓN LABORAL

6.5.1. DESCRIPCIÓN

El proceso de inserción laboral se realiza con el fin de reclutar hojas de vida de los afiliados desempleados para cubrir requerimientos de personal que envían instituciones públicas y privadas de salud al gremio. Mediante este proceso el gremio realiza una convocatoria con los requerimientos de personal, recepta las hojas de vida y selecciona a los afiliados que cumplan con el perfil para después enviar las hojas de vida a las instituciones públicas y privadas.

6.5.2. ENTRADAS

Requerimientos de personal: Las instituciones públicas y privadas de salud envían sus requerimientos de personal para que el colegio les ayude a reclutar personal capacitado para realizar dicha tarea.

6.5.3. SALIDAS

Resultados: El presidente del gremio comunicará a los afiliados que han sido seleccionados para que estén pendiente del proceso en las instituciones públicas y privadas a las cuales se ha enviado su hoja de vida.

6.5.4. RECURSOS

Físicos: Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas.

Equipos: Equipos de computación.

Sistemas: Para este proceso se utiliza el programa de Word.

RRHH: Presidente del Colegio de Profesionales del Guayas, encargado de gestión de promoción institucional y encargado de secretaría.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.5.5. POLÍTICAS

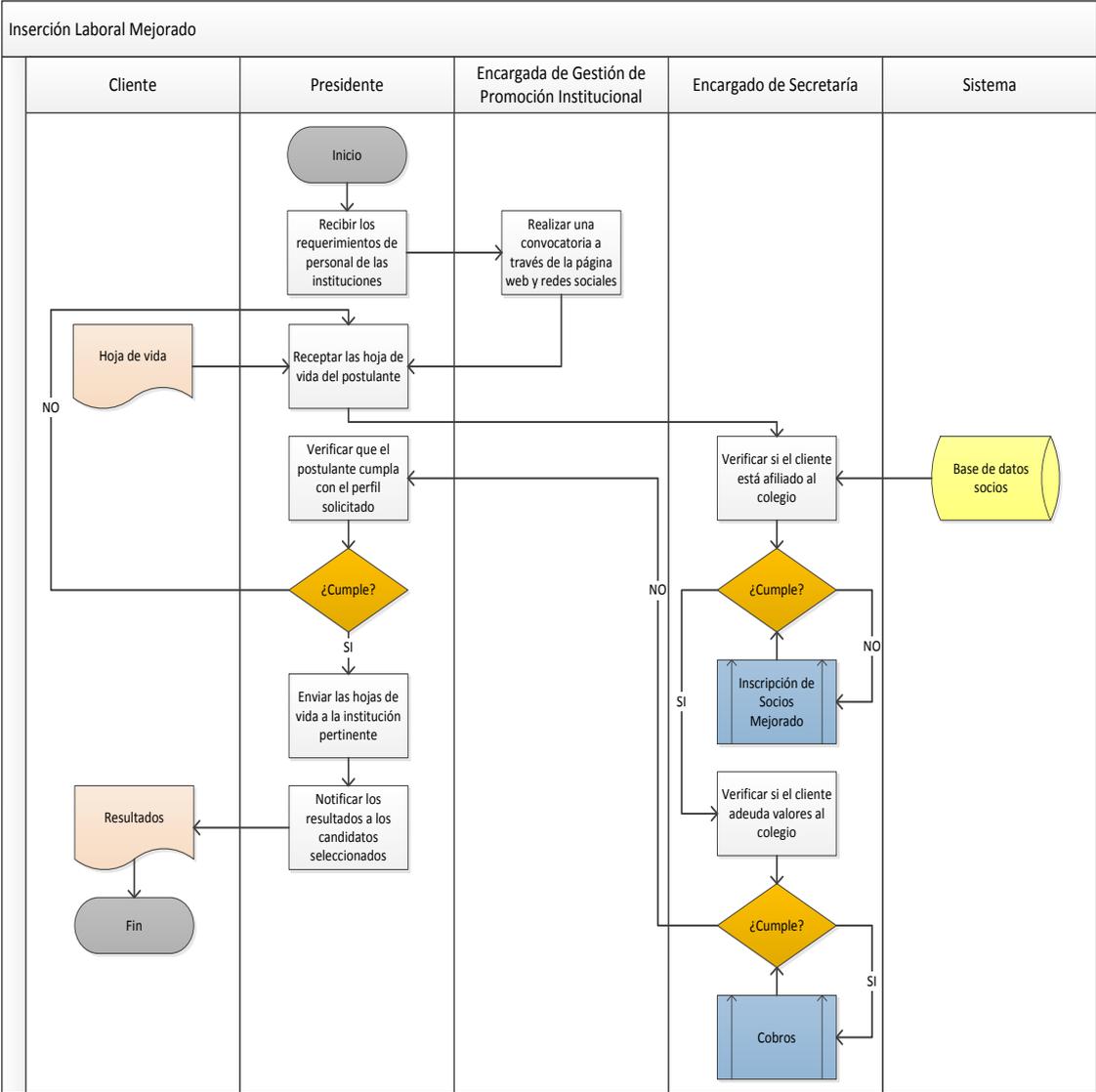
- Para que un profesional pueda participar en la convocatoria debe estar obligatoriamente afiliado y si está afiliado debe estar al día con sus cuotas de afiliación.
- La información presentada en la hoja de vida debe ser real, por lo cual se procederá a indagar los datos presentados en la hoja de vida.
- La selección de personal se realizará de acuerdo perfil de cargo entregado por la institución pública o privada que requiere de personal.
- Se comunicará a los afiliados si han sido seleccionados para enviar su hoja de vida a las instituciones públicas y privadas de salud.

6.5.6. CONTROLES

- Verificar que el profesional esté afiliado al gremio.
- Si es afiliado, verificar que este al día en sus cuotas de afiliación.
- Corroborar que la información presentada por el afiliado es real, investigando los datos presentados en la hoja de vida.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.5.7. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.5.8. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

Descripción de las actividades				
Proceso:		Inserción Laboral.		
Subproceso:		Inserción Laboral.		
Objetivo:		Reclutar las hojas de vidas más calificadas para los requerimientos de personal de instituciones públicas y privadas.		
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Recibir los requerimientos de personal de las instituciones públicas y privadas de la ciudad.	Gestión Directiva.	Las instituciones públicas y privadas de salud envían requerimientos de personal al gremio para que le ayuden en el reclutamiento de profesionales.	Presidente.
2	Realizar una convocatoria a través de la página web y redes sociales.	Gestión de promoción institucional.	Comunicar a los afiliados por medio de internet de los requerimientos de personal.	Encargado de gestión de promoción institucional.
3	Receptar la hoja de vida del postulante.	Gestión Directiva.	Una vez que se ha realizado la comunicación, se establece una fecha máxima de entrega de las hojas de vida.	Presidente.
5	Verificar si el cliente está afiliado al colegio.	Gestión de socios.	Corroborar que el profesional está dentro de la base de datos de afiliado.	Encargado de secretaría.
	Verificar si el cliente adeuda valores al colegio.	Gestión de socios.	Si está afiliado comprobar que está al día en sus cuotas de afiliación.	Encargado de secretaría.
6	Verificar que el postulante cumpla con el perfil solicitado.	Gestión Directiva.	Comparar la hoja de vida que ha enviado el postulante con el perfil que requiere la institución pública o privada de salud.	Presidente.
7	Enviar las hojas de vida a la institución pertinente.	Gestión Directiva.	Una vez seleccionado las hojas de vida que coinciden con el perfil solicitado se las envía a las instituciones solicitadas.	Presidente.
8	Notificar los resultados a los candidatos seleccionados.	Gestión Directiva.	Enviar una comunicación a los afiliados que se le han seleccionado la hoja de vida.	Presidente.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.5.9. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Caracterización del proceso						
Proceso:		Inserción Laboral.				
Subproceso:		Inserción Laboral.				
Objetivo:		Reclutar las hojas de vidas más calificadas para los requerimientos de personal de instituciones públicas y privadas.				
Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Instituciones públicas y privadas de salud.	Requerimientos de personal.	El presidente del gremio recibirá los requerimientos de personal de las instituciones públicas y privadas de salud. Luego realizará una convocatoria a través de la página web y redes sociales. Recibirá las hojas de vida de los afiliados que deseen postular a la convocatoria, verificará que esté afiliado al gremio y si está afiliado que este al día en sus cuotas de afiliación. Después se confirmará que las hojas de vida cumplan con el perfil de cargo, si cumple su hoja de vida será seleccionada y enviada a la institución respectiva para que siga el proceso.	Resultados.		Afiliado.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

6.5.10. FICHA DE PROCESO

Descripción del proceso	
Proceso:	Inserción Laboral.
Subproceso:	Inserción Laboral.
Propietario:	Presidente del Colegio de Profesionales del Guayas.
Alcance:	Este proceso inicia recibiendo los requerimientos de personal de las instituciones públicas y privadas de la ciudad y termina notificando los resultados a los candidatos seleccionados.

Recursos			
Físicos:	<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas. 	Software:	<ul style="list-style-type: none"> Word.
Equipos:	<ul style="list-style-type: none"> Equipos de computación. 	RRHH:	<ul style="list-style-type: none"> Presidente del Colegio de Profesionales del Guayas. Encargado de gestión de promoción institucional. Encargado de secretaría.

Proveedores	Proceso	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Instituciones públicas y privadas de salud. 	<ul style="list-style-type: none"> Recibir los requerimientos de personal de las instituciones públicas y privadas de la ciudad. Realizar una convocatoria a través de la página web y redes sociales. Receptar la hoja de vida del postulante. Verificar si el cliente está afiliado al colegio. Verificar si el cliente adeuda valores al colegio. Verificar que el postulante cumpla con el perfil solicitado. Enviar las hojas de vida a la institución pertinente. Notificar los resultados a los candidatos seleccionados. 	<ul style="list-style-type: none"> Afiliado.

Entradas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Requerimientos de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Resultados.

Indicadores	Objetivo	Controles
<ul style="list-style-type: none"> Efectividad de inserción laboral. 	Reclutar las hojas de vidas más calificadas para los requerimientos de personal de instituciones públicas y privadas.	<ul style="list-style-type: none"> Verificar que el profesional esté afiliado al gremio. Si es afiliado, verificar que este al día en sus cuotas de afiliación. Corroborar que la información presentada por el afiliado es real.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7. PROCESOS DE APOYO

7.1. TESORERÍA

7.1.1. COBROS

7.1.1.1. DESCRIPCIÓN

El subproceso de cobros se realiza con el fin de recaudar todos los valores que los colegiados se acerquen a cancelar a la ventanilla de la institución, por concepto de inscripción al colegio, cuotas de afiliación, inscripción a capacitaciones u otros ingresos ocasionales.

7.1.1.2. ENTRADAS

Efectivo: Dinero que entregan los afiliados por concepto de inscripción al colegio, cuotas de afiliación, inscripción a capacitaciones u otros ingresos ocasionales.

Comprobante bancario: Certificado de que el afiliado realizó el depósito en la cuenta bancaria.

Cheque: Documento que entrega el afiliado a la institución para poder retirar dinero de sus fondos bancarios.

7.1.1.3. SALIDAS

Comprobante de ingreso: Es un documento que sirve de constancia del dinero que ingreso a la empresa, en este documento se presenta el concepto del ingreso.

Factura: Es un documento que detalla la información de la transacción, es decir cantidad, descripción, precio unitario y precio total. Al final se presenta el total a pagar y los impuestos correspondientes.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

Recibo de caja: Es un documento soporte de los valores recaudados por la institución. El original se entrega al cliente y las copias se la reserva la institución para el archivo.

Recibo de depósito: Es un documento soporte de los valores recaudados por la institución ya sea por cheque o por transferencia. El original se entrega al cliente y las copias se la reserva la institución para el archivo.

Informe de ingresos y gastos: Es un registro cronológico de los ingresos y egresos que se han suscitado en la institución.

7.1.1.4. RECURSOS

Físicos: Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas.

Equipos: Equipo de computación.

Sistemas: Para este proceso se utiliza los programas Excel y Word.

RRHH: Cliente, contador y encargado de tesorería.

7.1.1.5. POLÍTICAS

- Si el motivo de pago es la inscripción a una capacitación, primero se debe verificar que el cliente cumpla con los requisitos para la capacitación, es decir, si el curso es dirigido para licenciados se debe verificar que tenga el título profesional o que esté estudiando para esta profesión.
- Se deberá realizar una nómina de los clientes inscritos al curso, seminario o taller y receptor el pago del al menos el 50% del curso. Al momento de la inscripción el cliente deberá pagar la mitad del evento y tendrá plazo hasta el inicio de la capacitación para cancelar la otra mitad.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

- Los valores recaudados deberán ser depositados en la cuenta bancaria de la institución, máximo al día siguiente.
- Los cheques deberán guardarse en un lugar seguro para evitar extravíos o pérdida.

7.1.1.6. CONTROLES

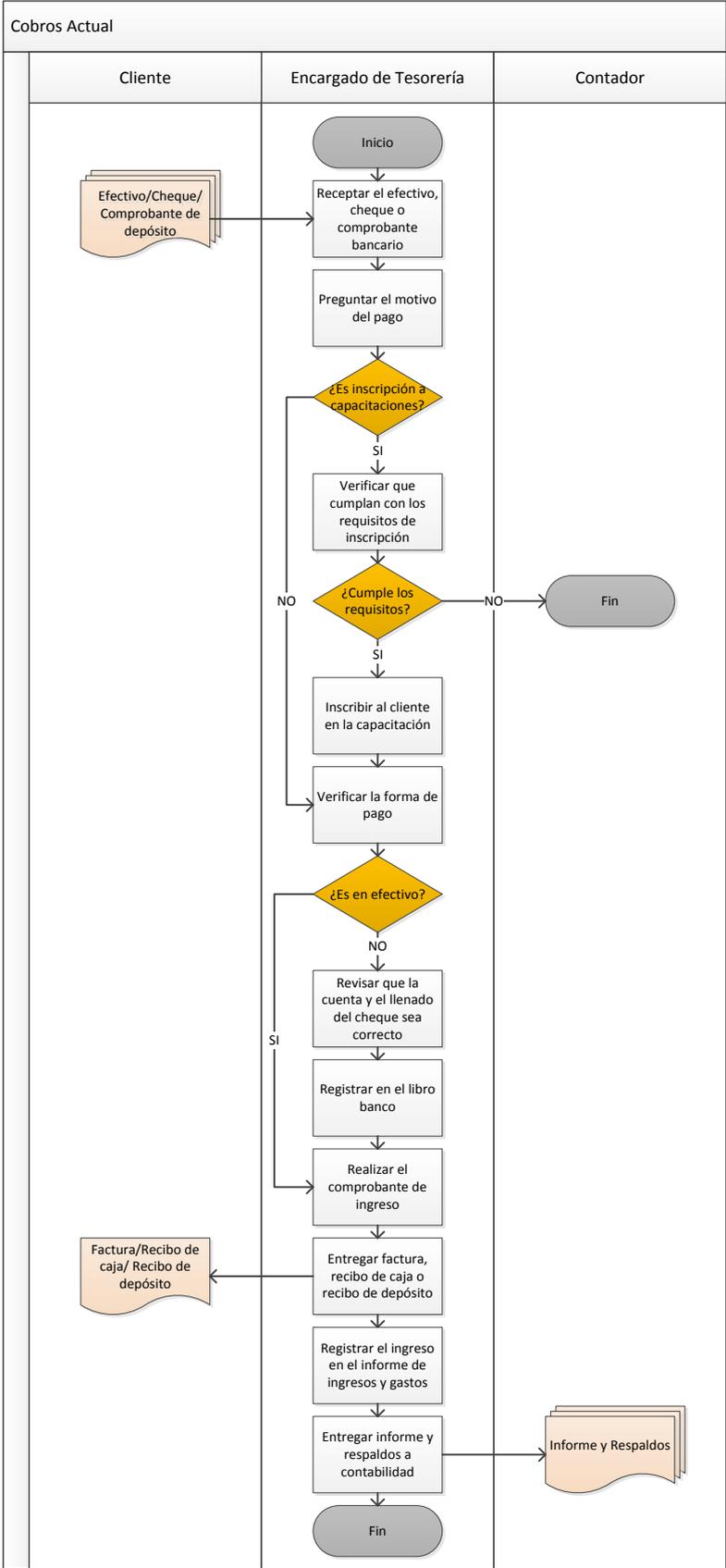
- Verificar que cumplan con los requisitos de la capacitación al momento de inscribirse.
- Si entregan un cheque y comprobante de depósito o transferencia se deberá supervisar que el llenado del cheque y la cuenta bancaria sea correcto.
- Emitir documentos de soporte para todos los valores recaudados en la institución. Estos documentos deberán estar prenumerados y las copias correspondientes se deben guardar para el archivo de cada transacción.

7.1.1.7. MARCO LEGAL

- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Código Tributario.
- Reglamento de Comprobantes de Ventas, Retención y Documentos Complementarios.
- Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.1.1.8. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.1.1.9. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Descripción de las actividades				
Proceso:		Tesorería.		
Subproceso:		Cobros.		
Objetivo:		Manejar de forma eficaz y eficiente los recursos financieros del colegio, recaudando los ingresos y cumpliendo con los compromisos de pagos de forma clara y oportuna.		
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Receptar el dinero en efectivo, cheque o el comprobante bancario.	Tesorería.	El cliente entregará el dinero en efectivo, cheque o el comprobante bancario	Encargado de tesorería.
2	Preguntar el motivo del pago.	Tesorería.	Indagar sobre lo que va cancelar el cliente.	Encargado de tesorería.
3	Si se vienen a inscribir por cursos: verificar que cumplan con los requisitos de inscripción.	Tesorería.	Cuando un cliente se acerque a inscribirse al evento se tendrá que revisar minuciosamente que cumpla con los requisitos del mismo.	Encargado de tesorería.
4	Verificar la forma de pago.	Tesorería.	Revisar cual es la forma de pago ya que si es en efectivo automáticamente se traslada a la actividad 7.	Encargado de tesorería.
5	Revisar que la cuenta y el llenado del cheque sea correcto.	Tesorería.	Si la forma de pago es a través de cheque o transferencia bancaria se debe comprobar que la cuenta y el llenado del cheque este bien.	Encargado de tesorería.
6	Registrar en el libro banco.	Tesorería.	Y automáticamente registrar el cheque o el comprobante de depósito en el libro banco.	Encargado de tesorería.
7	Realizar el comprobante de ingreso.	Tesorería.	Elaborar el documento escribiendo el monto recibido y el concepto.	Encargado de tesorería.
8	Entregar la factura, recibo de caja o recibo de depósito.	Tesorería.	Emitir la factura correspondiente si el caso lo amerita. Si el cliente entrega dinero en efectivo se deberá entregar un recibo de caja. El original se lo deberá entregar al cliente. Si el cliente entrega un comprobante bancario se deberá entregar un recibo de depósito.	Encargado de tesorería.
10	Registrar el ingreso en el informe de ingresos y gastos.	Tesorería.	En el informe que prepara el encargado de tesorería se debe incluir el ingreso.	Encargado de tesorería.
11	Entregar el informe de ingresos y gastos a contabilidad con sus respectivos documentos de respaldo.	Tesorería.	Cada transacción de ingreso debe estar respaldada con todos los documentos de soporte. Y esta información conjuntamente con el informe de ingresos y gastos se deberá enviar al proceso de contabilidad para el registro de las transacciones.	Encargado de tesorería.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.1.1.10. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Caracterización del proceso						
Proceso:		Tesorería.				
Subproceso:		Cobros.				
Objetivo:		Manejar de forma eficaz y eficiente los recursos financieros del colegio, recaudando los ingresos y cumpliendo con los compromisos de pagos de forma clara y oportuna.				
Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
	Cientes.	Efectivo. Comprobante bancario. Cheque.	Los clientes entregan el dinero, comprobante bancario o cheque y expresan el motivo del pago a realizar. El encargado de tesorería recepta la forma de pago y procede a emitir el comprobante de ingreso y a realizar los documentos soportes pertinentes. Si se paga a través de cheque o transferencia se tendrá que comprobar que el cheque este correcto y que la cuenta bancaria sea la de la institución. Una vez entregada la factura, recibo de caja o recibo de depósito se procederá a registrar en el libro banco si corresponde y en el informe de ingresos y gastos.	Comprobante de ingreso. Factura. Recibo de caja. Recibo de depósito. Informe de ingresos y gastos.	Proceso de Contabilidad.	Cientes.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.1.1.11. FICHA DE PROCESO

Ficha de proceso	
Proceso:	Tesorería.
Subproceso:	Cobros.
Propietario:	Encargado de tesorería.
Alcance:	Este proceso inicia receiptando el dinero en efectivo, cheque o el comprobante bancario y termina entregando el informe de ingresos y egresos a contabilidad con sus respectivos documentos de respaldo.

Recursos			
Físicos:	<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas. 	Software:	<ul style="list-style-type: none"> Excel. Word.
Equipos:	<ul style="list-style-type: none"> Equipos de computación. 	RRHH:	<ul style="list-style-type: none"> Contador. Encargado de tesorería. Cientes.

Proveedores	Proceso	Cientes
<ul style="list-style-type: none"> Cientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Receiptar el dinero en efectivo, cheque o el comprobante bancario. Preguntar el motivo del pago. Si se vienen a inscribir por cursos: verificar que cumplan con los requisitos de inscripción. Verificar la forma de pago. Revisar que la cuenta y el llenado del cheque sea correcto. Registrar en el libro banco. Realizar el comprobante de ingreso. Entregar la factura, recibo de caja o recibo de depósito. Registrar el ingreso en el informe de ingresos y gastos. Entregar el informe de ingresos y gastos a contabilidad con sus respectivos documentos de respaldo. 	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de contabilidad. Cientes.

Entradas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Efectivo. Comprobante bancario. Cheque. 	<ul style="list-style-type: none"> Comprobante de ingreso. Factura. Recibo de caja. Recibo de depósito. Informe de ingresos y gastos.

Indicadores	Objetivo	Controles
<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de cobros por cuotas. Porcentaje de cobros por inscripción. Porcentaje de cobros por capacitación. Porcentaje de recuperación de cartera. 	<p>Manejar de forma eficaz y eficiente los recursos financieros del colegio, recaudando los ingresos y cumpliendo con los compromisos de pagos de forma clara y oportuna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Verificar que los clientes cumplan con los requisitos de la capacitación. Supervisar que el llenado del cheque y la cuenta bancaria sea correcto. Emitir documentos soportes pre numerados.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.1.2. PAGOS

7.1.2.1. DESCRIPCIÓN

El subproceso de pagos se realiza con el fin de efectuar todos los pagos a los proveedores y acreedores de la institución. El encargado de tesorería debe emitir los cheques o realizar las transferencias bancarias destinadas a cancelar los diferentes rubros por concepto de bienes y servicios que adquiere el gremio. Los proveedores deberán presentar la respectiva factura para proceder a pagar.

7.1.2.2. ENTRADAS

Factura: Es un documento que detalla la información de la transacción, es decir, cantidad, descripción, precio unitario y precio total. Al final detalla el total a pagar y los impuestos correspondientes de los bienes y servicios comprados.

Planillas: Son las facturas correspondientes a los servicios de luz, agua, teléfono e internet.

Nómina: Es la nómina de los empleados con el valor a pagar por concepto de sueldos y horas extras.

Comprobante electrónico de pago: Contiene los valores que se deben pagar al Servicio de Rentas Internas por concepto de impuestos.

7.1.2.3. SALIDAS

Comprobante de egreso: Es un documento que sirve de constancia del dinero que sale de la institución, en este documento se presenta el concepto del egreso.

Cheque o comprobante de la transferencia: Documento que se extiende al proveedor para cancelar la cuenta adeudada.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

Comprobante de retención: Es un documento que certifica que la institución como agente de retención ha procedido a retener el impuesto a la renta o el impuesto al valor agregado.

Informe de ingresos y gastos: Es un registro cronológico de los ingresos y egresos que se han suscitado en la institución.

7.1.2.4. RECURSOS

Físicos: Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas.

Equipos: Equipo de computación.

Sistemas: Para este proceso se utiliza los programas Excel y Word.

RRHH: Encargado de tesorería, contador y presidente del Colegio de Profesionales del Guayas.

7.1.2.5. POLÍTICAS

- Una vez que el encargado de tesorería emita todos los documentos pertinentes para la transacción del egreso, estos deberán ser enviados al encargado de contabilidad para revisar que los valores impresos en el cheque o solicitud de la transferencia coincidan con los valores del comprobante de egreso y factura. El encargado de contabilidad deberá cerciorarse que todos los documentos soportes tengan coherencia y que el pago del egreso sea por una necesidad justificada.
- El presidente del Colegio de Profesionales del Guayas deberá firmar los cheques y autorizar las transferencias, para cual procederá a revisar los documentos de la transacción y que este contenga el OK del encargado de contabilidad.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

- Se deberá realizar y entregar el comprobante de retención al proveedor en el momento que se cancela la factura, si el caso lo amerita.
- Los cheques no emitidos deben estar guardados en un lugar seguro para evitar mal uso o robo.
- Los cheques anulados deberán ser perforados y archivados en una carpeta.
- Al momento de realizar el pago, los documentos de soporte de la transacción deberán ser sellados con la palabra CANCELADO

7.1.2.6. CONTROLES

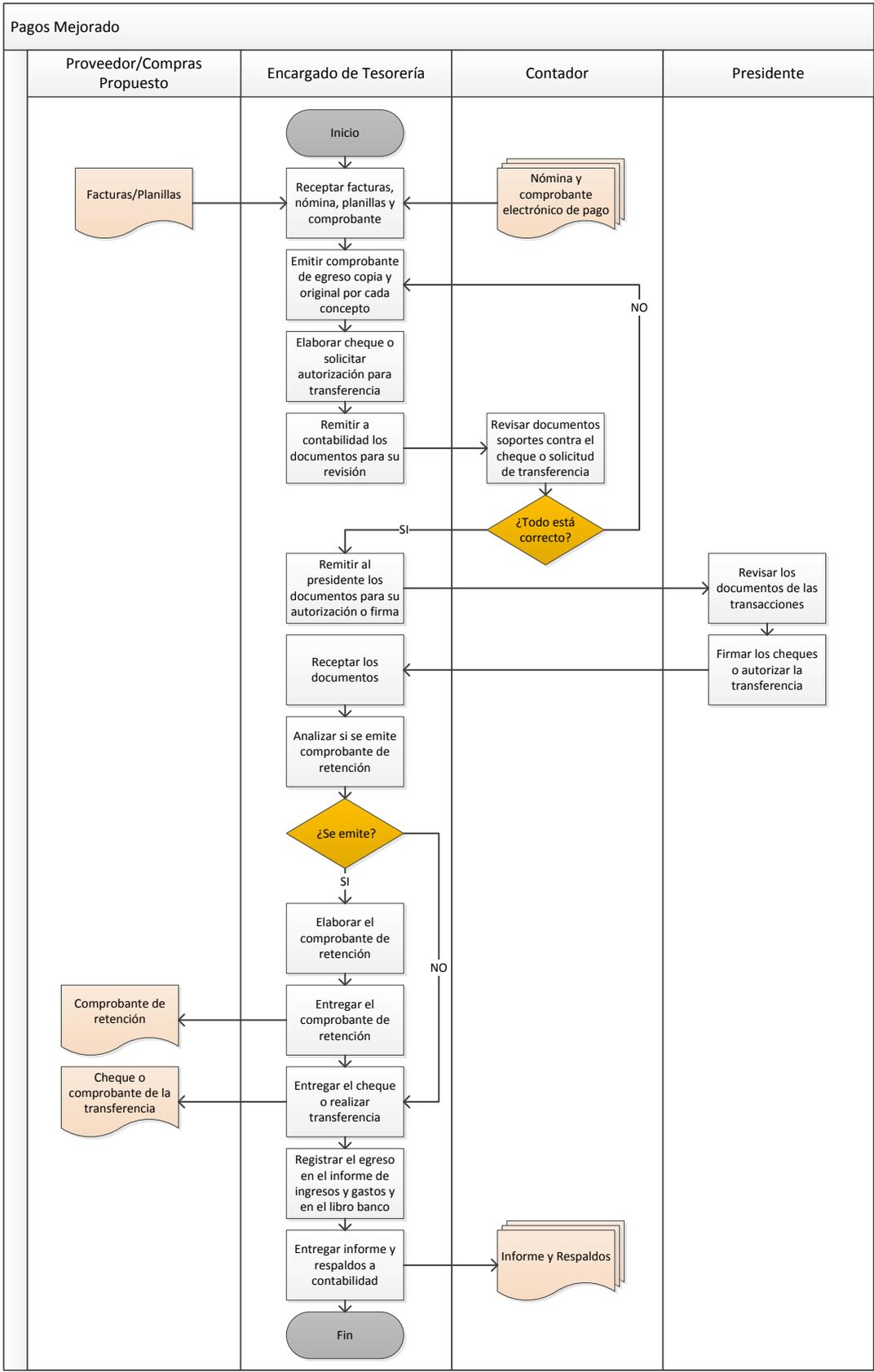
- El encargado de contabilidad deberá revisar que los documentos soporte de la transacción coincidan con el valor del cheque o solicitud de transferencia.
- Para poder emitir un cheque este debe tener la firma del presidente del Colegio de Profesionales del Guayas
- Al momento de realizar una transferencia, esta debe estar autorizada por el presidente del Colegio de Profesionales del Guayas.
- Sellar los documentos de soporte de la transacción con la palabra CANCELADO cuando se efectúe el pago.

7.1.2.7. MARCO LEGAL

- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Código Tributario.
- Reglamento de Comprobantes de Ventas, Retención y Documentos Complementarios.
- Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.1.2.8. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.1.2.9. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Descripción de las actividades				
Proceso:	Tesorería.			
Subproceso:	Pagos.			
Objetivo:	Manejar de forma eficaz y eficiente los recursos financieros del colegio, recaudando los ingresos y cumpliendo con los compromisos de pagos de forma clara y oportuna.			
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Receptar las facturas, nómina, planillas y comprobante electrónico de pago.	Tesorería.	Recibir los documentos pertinentes para realizar la cancelación de los mismos.	Encargado de tesorería.
2	Emitir comprobante de egreso copia y original por cada concepto.	Tesorería.	Llenar el comprobante de egreso con la información de la transacción.	Encargado de tesorería.
3	Elaborar cheque o solicitar autorización para transferencia.	Tesorería.	Verificar la forma de pago y elaborar los documentos correspondiente para hacerla efectiva.	Encargado de tesorería.
4	Remitir a contabilidad los documentos para su revisión.	Tesorería.	Enviar los documentos para su respectivo análisis.	Encargado de tesorería.
5	Revisar documentos soportes contra el cheque o solicitud de transferencia y verificar que todo está correcto.	Contabilidad.	Corroborar que el valor escrito en el cheque o la solicitud de la transferencia coincidan con el valor de los documentos soportes.	Contador.
6	Remitir al presidente del colegio los documentos para la autorización de la transferencia o firma del cheque.	Tesorería.	Si la transacción está en orden y revisada por el encargado de contabilidad, se procederá a enviarlo al presidente.	Encargado de tesorería.
7	Revisar los documentos de las transacciones.	Gestión directiva.	Examinar que los documentos estén correctos.	Presidente.
8	Firmar los cheques o autorizar la transferencia.	Gestión directiva.	Dar la firma de autorización en el cheque o para que la transferencia sea efectuada.	Presidente.
10	Receptar los documentos.	Tesorería.	Recibir los documentos que envía el presidente.	Encargado de tesorería.
11	Analizar si se emite comprobante de retención.	Tesorería.	Analizar si le podemos retener a la persona que nos vende el bien o servicio.	Encargado de tesorería.
12	Elaborar el comprobante de retención.	Tesorería.	Si se le tiene que retener, elaborar el comprobante de retención con el saldo total, el valor retenido y el saldo final.	Encargado de tesorería.
13	Entregar el comprobante de retención.	Tesorería.	Dar al proveedor el comprobante de retención.	Encargado de tesorería.
14	Entregar el cheque o realizar transferencia.	Tesorería.	Hacer efectivo el pago mediante la entrega del cheque o comprobante.	Encargado de tesorería.
15	Registrar el egreso en el informe de ingresos y gastos y en el libro banco.	Tesorería.	Reconocer el egreso en el informe de ingresos y egresos y también registrar el movimiento en el libro banco.	Encargado de tesorería.
16	Entregar el informe de ingresos y gastos a contabilidad con sus respectivos documentos de respaldo.	Tesorería.	Enviar el informe y los documentos de soporte a contabilidad para su respectivo reconocimiento en el sistema de la institución.	Encargado de tesorería.
Elaborado		Revisado		Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre				

7.1.2.10. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Caracterización del proceso						
Proceso:		Tesorería.				
Subproceso:		Pagos.				
Objetivo:		Manejar de forma eficaz y eficiente los recursos financieros del colegio, recaudando los ingresos y cumpliendo con los compromisos de pagos de forma clara y oportuna.				
Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Proceso de contabilidad.	Proveedor.	Facturas. Planillas. Nómina. Comprobante electrónico de pago.	El encargado de tesorería receipta las facturas, planillas, nómina y declaraciones, realiza el comprobante de egreso y el cheque o solicitud de transferencia según sea el caso. Estos documentos son enviados al contador para su revisión, si todo está en orden se procede a pedir la firma del cheque o autorización de la transferencia al presidente. Se realiza el comprobante de retención si el caso lo amerita y seguidamente se entregan los documentos respectivos al proveedor y el informe de ingresos y gastos al contador.	Comprobante de egreso. Cheque o comprobante de la transferencia. Comprobante de retención. Informe de ingresos y gastos.	Proceso de Contabilidad	Proveedor.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.1.2.11. FICHA DE PROCESO

Ficha de proceso	
Proceso:	Tesorería.
Subproceso:	Pagos.
Propietario:	Encargado de tesorería.
Alcance:	Este proceso inicia receptando las facturas, nómina, planillas y declaraciones y termina entregando el informe de ingresos y egresos a contabilidad con sus respectivos documentos de respaldo.

Recursos			
Físicos:	<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas. 	Software:	<ul style="list-style-type: none"> Excel. Word.
Equipos:	<ul style="list-style-type: none"> Equipos de computación. 	RRHH:	<ul style="list-style-type: none"> Encargado de tesorería. Contador. Presidente del Colegio de Profesionales del Guayas.

Proveedores	Proceso	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Proveedor. Proceso de contabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Receptar las facturas, nómina, planillas y comprobante electrónico de pago. Emitir comprobante de egreso copia y original por cada concepto. Elaborar cheque o solicitar autorización para transferencia. Remitir a contabilidad los documentos para su revisión. Revisar documentos soportes contra el cheque o solicitud de transferencia y verificar que todo está correcto. Remitir al presidente del colegio los documentos para la autorización de la transferencia o firma del cheque. Revisar los documentos de las transacciones. Firmar los cheques o autorizar la transferencia. Receptar los documentos. Analizar si se emite comprobante de retención. Elaborar el comprobante de retención. Entregar el comprobante de retención. Entregar el cheque o realizar transferencia. Registrar el egreso en el informe de ingresos y gastos y en el libro banco. Entregar el informe de ingresos y gastos a contabilidad con sus respectivos documentos de respaldo. 	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de Contabilidad. Proveedor.

Entradas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Facturas. Planillas. Nómina. Comprobante electrónico de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> Comprobante de egreso. Cheque o comprobante de la transferencia. Comprobante de retención. Informe de ingresos y gastos.

Indicadores	Objetivo	Controles
<ul style="list-style-type: none"> Periodo promedio de pago. 	<p>Manejar de forma eficaz y eficiente los recursos financieros del colegio, recaudando los ingresos y cumpliendo con los compromisos de pagos de forma clara y oportuna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Revisar documentos soportes contra el cheque o solicitud de transferencia El presidente deberá firmar el cheque para ser emitido.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.1.3. CONCILIACIÓN BANCARIA

7.1.3.1. DESCRIPCIÓN

El subproceso de conciliación bancaria se realiza con el fin de ejercer un control sobre el movimiento del efectivo en las cuentas bancarias. El encargado de realizar este proceso deberá comparar los registros del libro mayor banco contra los registros del extracto bancario, y si existen diferencias deberá conciliar y buscar los errores u omisiones para realizar los ajustes respectivos.

7.1.3.2. ENTRADAS

Libro mayor banco: Es un registro de todos los movimientos que se realizan en una cuenta bancaria, como depósitos, cheques emitidos, transferencias, notas de débitos y notas de créditos. Este registro lo elabora la institución.

Extracto bancario: Es un documento que muestra los movimientos que ha realizado la empresa en la cuenta bancaria que tiene asignada. El banco lleva un registro cronológico de todos los hechos suscitados y al final muestra el saldo de la cuenta.

7.1.3.3. SALIDAS

Conciliación bancaria: Es un documento en el cual se presenta todas las situaciones que fueron omitidas en ambos registros para que coincidan tanto los saldos del libro mayor banco con el del extracto bancario.

7.1.3.4. RECURSOS

Físicos: Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas.

Equipos: Equipo de computación.

Sistemas: Para este proceso se utiliza los programas Excel y Word.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

RRHH: Institución financiera, encargado de tesorería y contador.

7.1.3.5. POLÍTICAS

- Por cada cuenta bancaria que mantiene la institución se deberá llevar un libro mayor banco y se realizará una conciliación bancaria.
- Las conciliaciones bancarias deberán ser realizadas mensualmente y enviadas a contabilidad para los respectivos ajustes.

7.1.3.6. CONTROLES

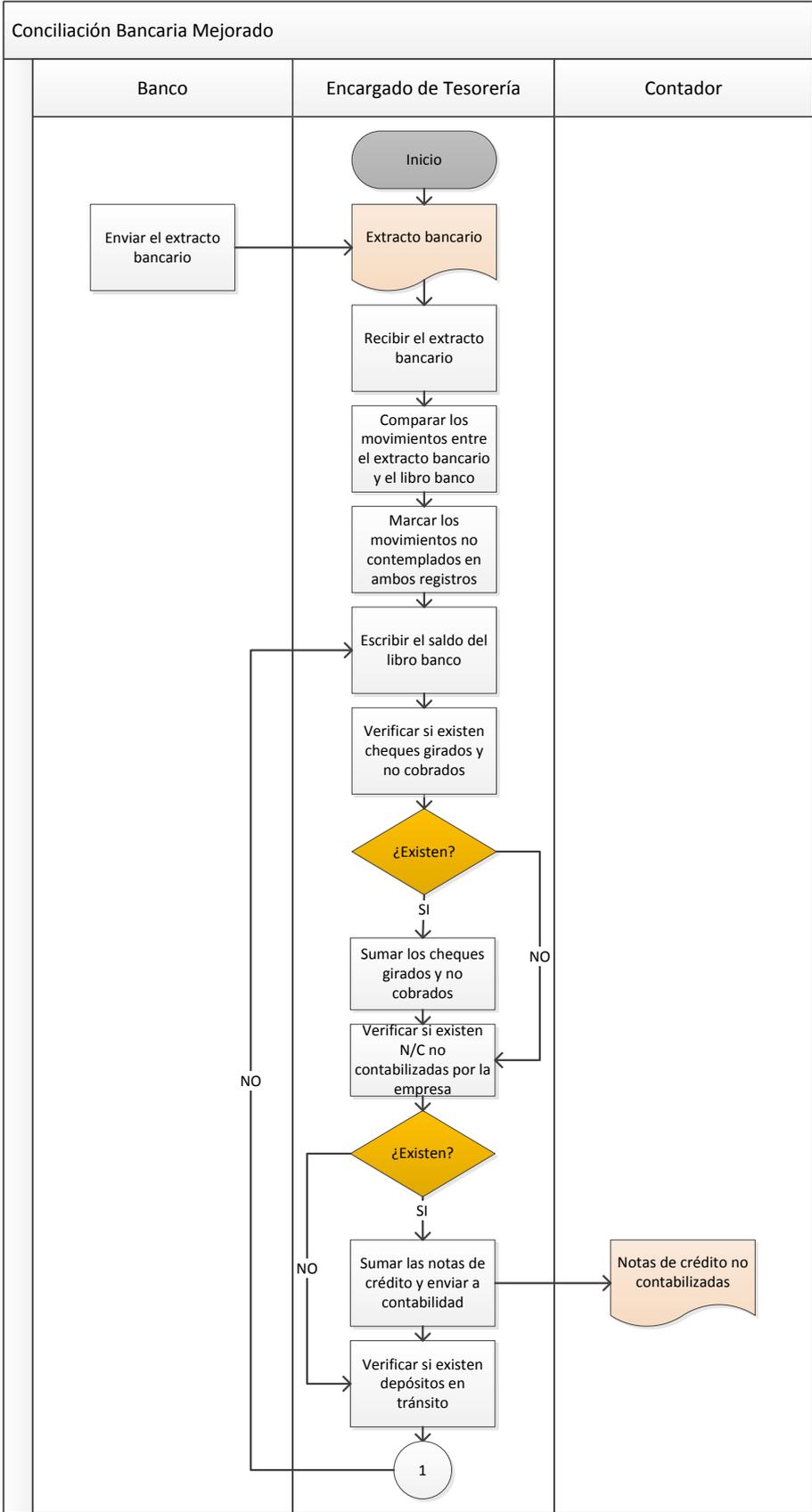
- Se deberá cotejar minuciosamente los dos registros tanto el libro mayor banco como el extracto bancario para verificar que transacciones han sido omitidas y errores cometidos.
- Verificar si existen depósitos en tránsito, cheques girados y no cobrados, notas de débitos y notas de créditos. En el caso de notas de débitos y de créditos no registradas por la institución estas serán enviadas a contabilidad para su respectivo registro en los ajustes correspondientes.

7.1.3.7. MARCO LEGAL

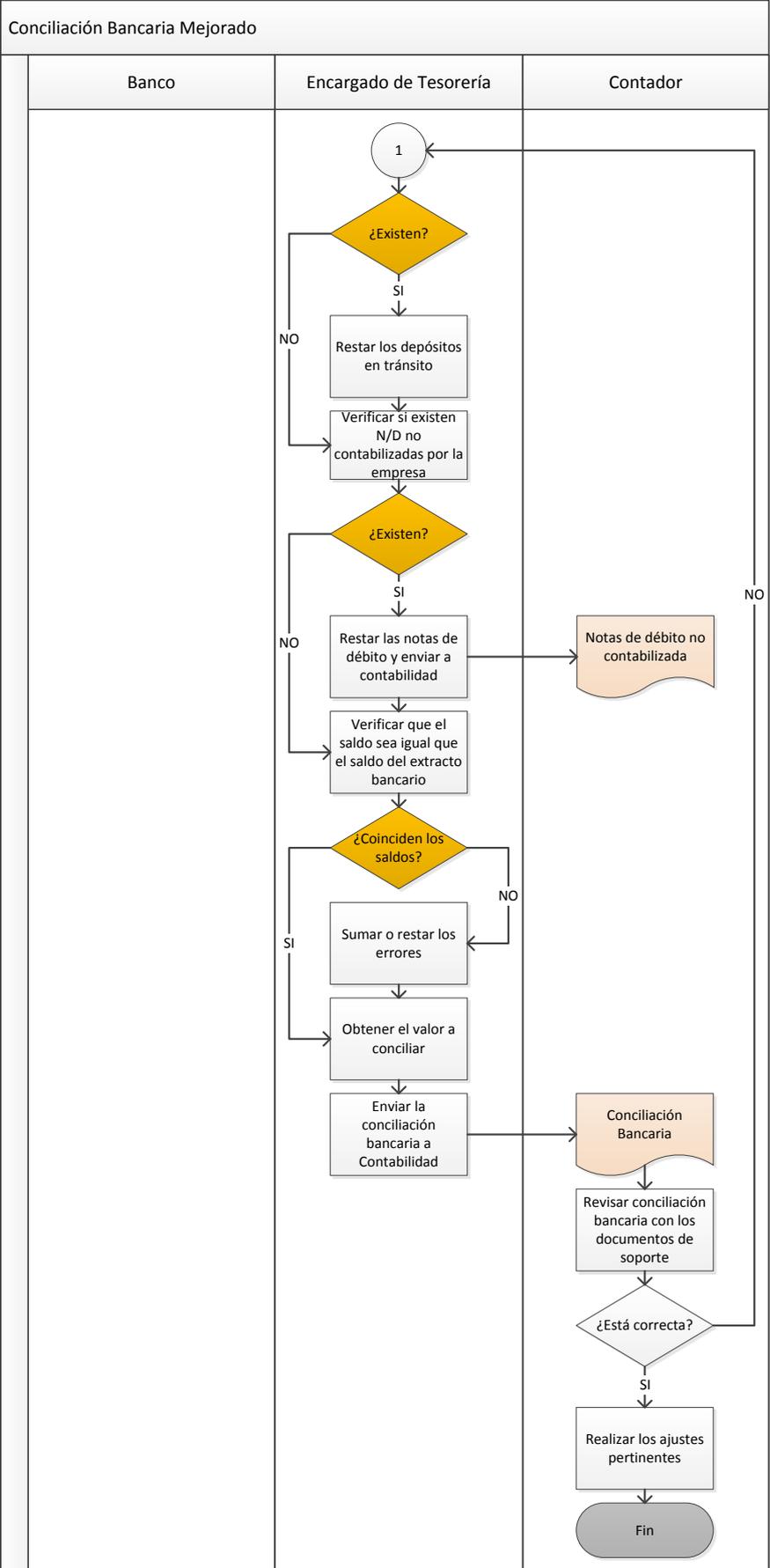
- Código Orgánico Monetario y Financiero.
- Ley de Cheques.
- Reglamento a la Ley de Cheques.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.1.3.8. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		



Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.1.3.9. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Descripción de las actividades				
Proceso:	Tesorería.			
Subproceso:	Conciliación bancaria.			
Objetivo:	Llevar un adecuado control del efectivo disponible en el banco a través de la conciliación bancaria del saldo del libro mayor bancos con el del estado de cuenta bancario.			
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Recibir el extracto bancario.	Tesorería.	Receptar el estado de cuenta bancario que envía la institución financiera.	Encargado de tesorería.
2	Comparar los movimientos entre el extracto bancario y el libro banco.	Tesorería.	Revisar los dos registros y comprar por fechas los movimientos.	Encargado de tesorería.
3	Marcar los movimientos no contemplados en ambos registros.	Tesorería.	Analizar que movimientos no están contemplados en cada registro para proceder a conciliar.	Encargado de tesorería.
4	Escribir el saldo del libro banco.	Tesorería.	Ir al libro mayor banco y escribir el saldo del auxiliar correspondiente de la cuenta bancaria a conciliar.	Encargado de tesorería.
5	Verificar si existen cheques girados y no cobrados.	Tesorería.	Revisar si los cheques girados aún no han sido cobrados.	Encargado de tesorería.
6	Sumar los cheques girados y no cobrados.	Tesorería.	Si existen cheques que no han sido cobrados se procede a sumar al saldo del libro banco.	Encargado de tesorería.
7	Verificar si existen notas de crédito no contabilizadas por la empresa.	Tesorería.	Revisar si existen notas de créditos que no se han registrado en el libro mayor banco.	Encargado de tesorería.
8	Sumar las notas de crédito y enviar a contabilidad.	Tesorería.	Si existen notas de créditos no contabilizadas estas deben sumarse al saldo del libro mayor banco.	Encargado de tesorería.
10	Verificar si existen depósitos en tránsito.	Tesorería.	Revisar si los depósitos que se han realizado se han acreditado totalmente a la cuenta.	Encargado de tesorería.
11	Restar los depósitos en tránsito.	Tesorería.	Si existen depósitos en tránsito estos deben restarse del saldo del libro mayor banco.	Encargado de tesorería.
12	Verificar si existen notas de débito no contabilizadas por la empresa.	Tesorería.	Revisar si existen notas de débitos que no se han registrado en el libro banco.	Encargado de tesorería.
13	Restar las notas de débito y enviar a contabilidad.	Tesorería.	Si existen notas de débitos no contabilizadas estas tienen que sumarse al saldo del libro banco.	Encargado de tesorería.
14	Verificar que el saldo sea igual que el saldo del extracto bancario.	Tesorería.	Una vez sumadas todas las omisiones el saldo del libro banco debe ser igual al extracto bancario.	Encargado de tesorería.
15	Sumar o restar los errores.	Tesorería.	Si no son iguales los saldos se deberá revisar minuciosamente cualquier error que se haya cometido en ambos registros y proceder a sumar o a restar según sea el caso.	Encargado de tesorería.
16	Obtener el valor a conciliar.	Tesorería.	Llevar al saldo del extracto bancario.	Encargado de tesorería.
17	Enviar la conciliación bancaria a contabilidad.	Tesorería.	Realizar un documento en Word en el cual se detalle todo el proceso de la conciliación.	Encargado de tesorería.
18	Revisar conciliación bancaria con los documentos de soporte.	Contabilidad.	Supervisar que la conciliación bancaria esté bien hecha comparando con los documentos de soporte es decir el libro banco y el extracto bancario.	Contador.
19	Realizar los ajustes pertinentes.	Contabilidad.	Si la conciliación está correcta se deberá realizar los ajustes pertinentes en la contabilidad del periodo.	Contador.
Elaborado		Revisado		Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre				

7.1.3.10. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Caracterización del proceso						
Proceso:		Tesorería.				
Subproceso:		Conciliación bancaria.				
Objetivo:		Llevar un adecuado control del efectivo disponible en el banco a través de la conciliación bancaria del saldo del libro mayor bancos con el del estado de cuenta bancario.				
Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Subproceso de cobros. Subproceso de pagos.	Entidad financiera.	Libro mayor banco. Extracto bancario.	El encargado de tesorería recibe el extracto bancario de la entidad financiera, procede a compararlo con los registros del libro mayor banco de la cuenta bancaria correspondiente. Al momento de realizar el cotejo identificará aquellos cheques girados y no cobrados, depósitos en tránsito, nota de débitos y de créditos que no han sido registrados por la entidad. Empezará la conciliación desde el saldo del libro mayor banco sumando y restando los diferentes conceptos que se han omitido hasta llegar al saldo de la cuenta que muestra el extracto. Una vez realizada la conciliación esta será enviada a contabilidad.	Conciliación bancaria.	Proceso de Contabilidad.	

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.1.3.11. FICHA DE PROCESO

Ficha de proceso	
Proceso:	Tesorería.
Subproceso:	Conciliación bancaria.
Propietario:	Encargado de tesorería.
Alcance:	Este proceso inicia recibiendo el extracto bancario y termina realizando los ajustes pertinentes.

Recursos			
Físicos:	<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas. 	Software:	<ul style="list-style-type: none"> Excel. Word.
Equipos:	<ul style="list-style-type: none"> Equipos de computación. 	RRHH:	<ul style="list-style-type: none"> Institución bancaria. Encargado de tesorería. Contador.

Proveedores	Proceso	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Institución Bancaria. Subproceso de cobros. Subproceso de pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> Recibir el extracto bancario. Comparar los movimientos entre el extracto bancario y el libro banco. Marcar los movimientos no contemplados en ambos registros. Escribir el saldo del libro banco. Verificar si existen cheques girados y no cobrados. Sumar los cheques girados y no cobrados. Verificar si existen notas de crédito no contabilizadas por la empresa. Sumar las notas de crédito y enviar a contabilidad. Verificar si existen depósitos en tránsito. Restar los depósitos en tránsito. Verificar si existen notas de débito no contabilizadas por la empresa. Restar las notas de débito y enviar a contabilidad. Verificar que el saldo sea igual que el saldo del extracto bancario. Sumar o restar los errores. Obtener el valor a conciliar. Enviar la conciliación bancaria a contabilidad. Revisar conciliación bancaria con los documentos de soporte. Realizar los ajustes pertinentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de Contabilidad.

Entradas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Libro mayor banco. Extracto bancario. 	<ul style="list-style-type: none"> Conciliación bancaria.

Indicadores	Objetivo	Controles
	Llevar un adecuado control del efectivo disponible en el banco a través de la conciliación bancaria del saldo del libro mayor bancos con el del estado de cuenta bancario.	<ul style="list-style-type: none"> Cotejar el libro banco con el extracto bancario. Verificar si existen transacciones no registradas por la institución y enviarlas a contabilidad.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.2. CONTABILIDAD

7.2.1. DESCRIPCIÓN

El proceso de contabilidad se realiza con el fin de registrar todos los hechos económicos que se presentan en la institución. El encargado de contabilidad procede a receptor el informe de ingresos y egresos que realiza el encargado de tesorería y los documentos soportes de las transacciones. Mediante este informe se procede a reconocer cada una de las transacciones en el libro diario para al final del mes emitir los estados financieros de la institución y las declaraciones al Servicio de Rentas Internas.

7.2.2. ENTRADAS

Informe de ingresos y egresos: Es un registro cronológico de los ingresos y egresos que se han suscitado en la institución.

Documentos de soporte: Son los documentos que avalan el motivo y la ejecución de la transacción. Para los ingresos tenemos el comprobante de ingreso, copia de cheques recibidos, copia de factura emitida, copia de recibo de caja, copia de recibo de depósito y comprobantes bancarios. Para los egresos tenemos el comprobante de egreso, factura, planillas, copia de cheque o comprobante bancario de la transferencia y copia del comprobante de retención.

7.2.3. SALIDAS

Informe de observaciones: Este informe contendrá observaciones acerca de la razonabilidad de los ingresos y egresos, en el caso de que se encontraran situaciones dudosas sobre los soportes de las transacciones, el origen de los fondos y la necesidad del gasto.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

Libro diario: Es un registro cronológico de las transacciones que se realizan en la institución. Este registro está almacenado en el software contable de la institución.

Declaración de impuestos y anexos: Son los formularios de las declaraciones del impuesto a la renta, impuesto al valor agregado, relación de dependencia, anexo transaccional y anexo de relación de dependencia. Estos formularios se almacenan en un formato de archivo especial ejecutado por el software DIMM del Servicio de Rentas Internas.

Comprobante electrónico de pago: Este comprobante servirá para realizar el pago de los diferentes impuestos que se han declarado al Servicio de Rentas Internas.

Estados financieros: Son informes de las cuentas contables que utiliza la institución para presentar la situación económica y financiera de las mismas en un determinado tiempo.

7.2.4. RECURSOS

Físicos: Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas.

Equipos: Equipo de computación.

Sistemas: Para este proceso se utiliza los programas Excel, Word, Mónica 7 y DIMM.

RRHH: Encargado de tesorería, contador, presidente del Colegio de Profesionales del Guayas.

7.2.5. POLÍTICAS

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

- Las transacciones se contabilizan diariamente en el sistema contable de la entidad. Al final del día el encargado de tesorería enviará el informe de ingresos y egresos para que el contador proceda a registrar las transacciones del día.
- Se debe revisar los documentos de soporte de las transacciones y la razonabilidad de los ingresos y egresos.
- Diariamente se debe emitir un informe del libro diario de la institución. Este informe es ejecutado por el sistema contable y se puede guardar electrónicamente.
- Las declaraciones se deben realizar de forma puntual de acuerdo al noveno dígito del RUC y ser guardadas electrónicamente.
- Se deben emitir los estados financieros de forma mensual, para tener información oportuna y facilitar la toma de decisiones.

7.2.6. CONTROLES

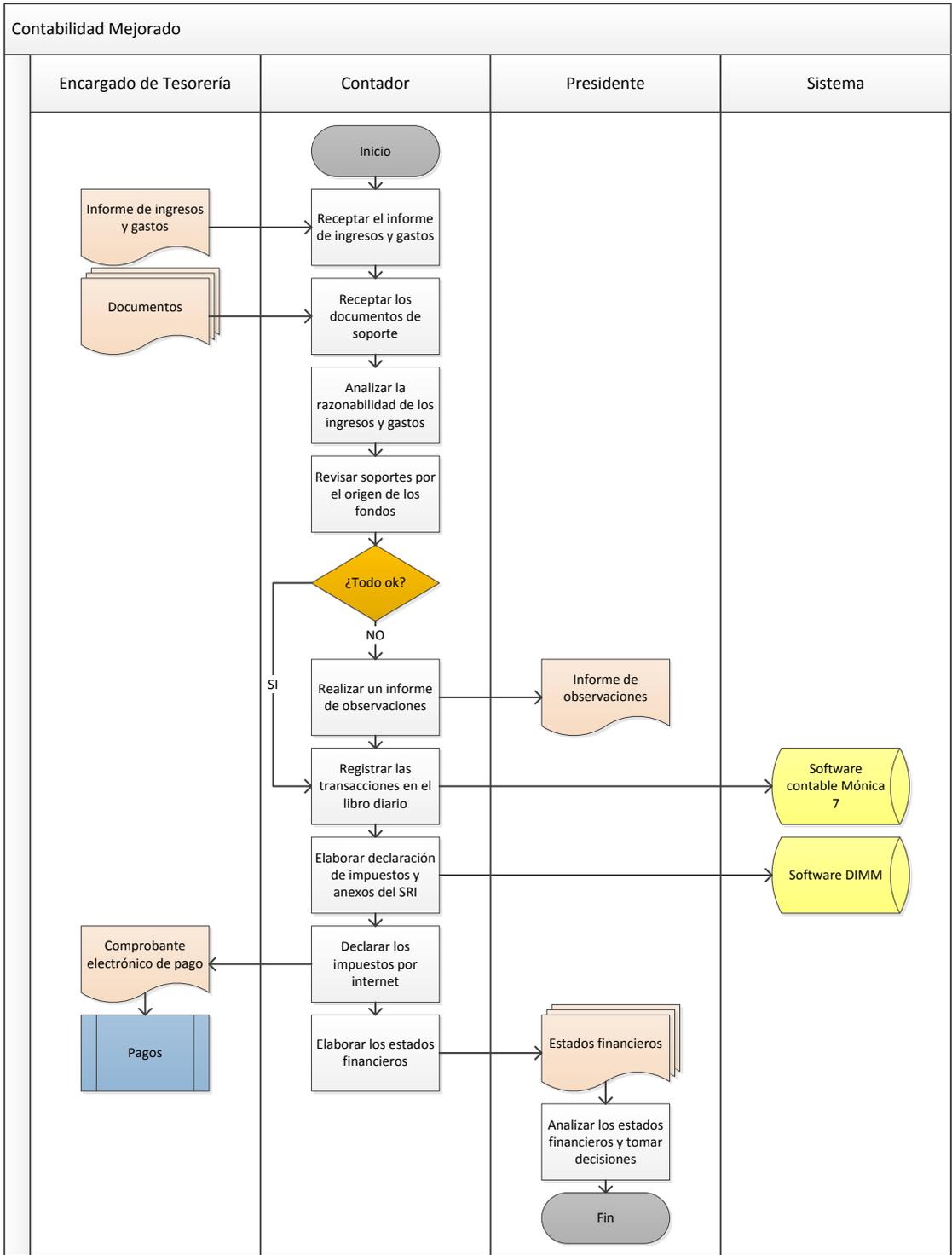
- Analizar la razonabilidad contable de los ingresos y egresos.
- Verificar la existencia de documentos de soporte de las transacciones.

7.2.7. MARCO LEGAL

- Normas Internacionales de Información Financiera.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Código Tributario.
- Reglamento de Comprobantes de Ventas, Retención y Documentos Complementarios.
- Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.2.8. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.2.9. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Descripción de las actividades				
Proceso:		Contabilidad.		
Subproceso:		Contabilidad.		
Objetivo:		Realizar el registro contable de las transacciones de ingresos y gastos para elaborar los estados financieros que serán útil para la toma de decisiones y el control de las actividades.		
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Receptar el informe de ingresos y gastos de tesorería.	Contabilidad.	El encargado de tesorería envía el informe de ingresos y gastos diario a contabilidad.	Contador.
2	Receptar los documentos de soporte de tesorería.	Contabilidad.	El contador receptara los documentos de respaldo de las transacciones para su análisis.	Contador.
3	Analizar la razonabilidad de los ingresos y gastos.	Contabilidad.	Examinar si los ingresos y gastos son razonables de acuerdo al giro del negocio. Se debe analizar que los documentos de soporte muestren los mismos valores que la transacción.	Contador.
4	Revisar soportes por el origen de los fondos.	Contabilidad.	Se debe examinar la causa de los gastos y si estos son justificados correctamente.	Contador.
5	Realizar un informe de observaciones.	Contabilidad.	Si se encuentra cualquier anomalía en las transacciones estas se deben redactar en un informe.	Contador.
6	Registrar las transacciones en el libro diario.	Contabilidad.	Reconocer las transacciones en el sistema contable.	Contador.
7	Elaborar declaración de impuestos y anexos del SRI.	Contabilidad.	Llenar los formularios correspondientes en el DIMM.	Contador.
8	Declarar los impuestos por internet.	Contabilidad.	Subir los formularios al sistema del DIMM para realizar su respectiva cancelación a través del comprobante electrónico de pago.	Contador.
10	Elaborar los estados financieros.	Contabilidad.	Realizar el estado de situación financiera, el estado de pérdidas ganancias y el flujo de efectivo de la entidad mensualmente.	Contador.
11	Analizar los estados financieros y tomar decisiones.	Gestión directiva.	Examinar el informe de estados financieros presentados y tomar decisiones acerca de la situación económica y financiera de la entidad.	Presidente.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.2.10. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Caracterización del proceso						
Proceso:		Contabilidad.				
Subproceso:		Contabilidad.				
Objetivo:		Realizar el registro contable de las transacciones de ingresos y gastos para elaborar los estados financieros que serán útil para la toma de decisiones y el control de las actividades.				
Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Subproceso de cobros. Subproceso de pagos.		Informe de ingresos y egresos. Documentos de soporte.	El contador recibe el informe de ingresos y gastos y los documentos de soporte de las transacciones. Luego de esto, procede a analizar la razonabilidad contable de los ingresos y gastos. Si existen situaciones dudosas realizará un informe de observaciones, si todo está en orden procederá al registro de las transacciones y emitirá un informe del libro diario. En el mes tendrá que hacer las declaraciones de los impuestos respectivos al Servicio de Rentas Internas y además deberá emitir los estados financieros de la entidad para la toma de decisiones.	Informe de observaciones. Libro diario. Declaración de impuestos y anexos. Comprobante electrónico de pago. Estados financieros	Subproceso de pagos. Presidente del Colegio de Profesionales del Guayas.	

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.2.11. FICHA DE PROCESO

Ficha de proceso	
Proceso:	Contabilidad.
Subproceso:	Contabilidad.
Propietario:	Contador.
Alcance:	Este proceso inicia receiptando el informe de ingresos y gastos de tesorería y termina analizando los estados financieros y tomando decisiones.

Recursos			
Físicos:	<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas. 	Software:	<ul style="list-style-type: none"> Excel. Word. Mónica 7. DIMM.
Equipos:	<ul style="list-style-type: none"> Equipos de computación. 	RRHH:	<ul style="list-style-type: none"> Encargado de tesorería. Contador. Presidente del Colegio de Profesionales del Guayas.

Proveedores	Proceso	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Subproceso de cobros. Subproceso de pagos. 	<ul style="list-style-type: none"> Receptar el informe de ingresos y gastos de tesorería. Receptar los documentos de soporte de tesorería. Analizar la razonabilidad de los ingresos y gastos. Revisar soportes por el origen de los fondos. Realizar un informe de observaciones. Registrar las transacciones en el libro diario. Elaborar declaración de impuestos y anexos del SRI. Declarar los impuestos por internet. Elaborar los estados financieros. Analizar los estados financieros y tomar decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Subproceso de pagos. Presidente del Colegio de Profesionales del Guayas.
Entradas		Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Informe de ingresos y gastos. Documentos soporte. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de observaciones. Libro diario. Declaración de impuestos y anexos. Comprobante electrónico de pago. Estados financieros. 	
Indicadores	Objetivo	Controles
<ul style="list-style-type: none"> Margen de utilidad neta. Rendimiento sobre los activos totales. Índice de endeudamiento. 	Realizar el registro contable de las transacciones de ingresos y gastos para elaborar los estados financieros que serán útil para la toma de decisiones y el control de las actividades.	<ul style="list-style-type: none"> Analizar la razonabilidad contable de los ingresos y egresos. Verificar la existencia de documentos soporte de las transacciones.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.3. RECURSOS HUMANOS

7.3.1. NOMINA

7.3.1.1. DESCRIPCIÓN

El subproceso de nómina se realiza con el fin de llevar un control del horario de entrada y salida de los empleados y determinar el pago que se debe realizar a cada uno de ellos por concepto de remuneración y horas extras. También se encarga de calcular las aportaciones al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para su respectiva cancelación.

7.3.1.2. ENTRADAS

Lista de empleados: Es un documento que muestra los nombres y apellidos de los empleados que laboran actualmente para la empresa.

Horario de entrada y salida del personal: Es un informe que indica la hora de entrada y salida diario de cada uno de los empleados de la institución.

7.3.1.3. SALIDAS

Nómina de personal: Es un documento que contiene la lista del personal y cuánto le corresponde por concepto de sueldo y horas extras menos la aportación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y otro tipo de descuento como anticipos. Esta nómina se envía a tesorería para el respectivo pago.

Rol de pago: Es un registro que presenta los pagos y descuentos que se ha realizado a cada empleado.

7.3.1.4. RECURSOS

Físicos: Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas.

Equipos: Equipo de computación.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

Sistemas: Para este proceso se utiliza los programas Word y Excel.

RRHH: Encargado de tesorería, encargado de nómina y contador.

7.3.1.5. POLÍTICAS

- La nómina se tendrá que realizar los 25 de cada mes para que ser enviada a tesorería y que se proceda a realizar el pago.
- El horario de entrada y salida será tomado por el encargado de tesorería y este será llevado en un registro diario. El horario de trabajo es de nueve de la mañana a cinco de la tarde.
- El contador debe revisar los cálculos de la nómina y supervisar que estén correctos. En el caso de que se presente un error esto deberá ser corregido por el encargado de la nómina.
- Se debe emitir original y copia del rol de pago para entregar el original al empleado y la copia para el archivo correspondiente.

7.3.1.6. CONTROLES

- El contador debe revisar los cálculos de la nómina y supervisar que estén correctos.
- Registro del horario de entrada y salida de los empleados.

7.3.1.7. MARCO LEGAL

- Código de Trabajo.
- Ley de Seguridad Social.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.3.1.9. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Descripción de las actividades				
Proceso:	Recursos humanos.			
Subproceso:	Nómina.			
Objetivo:	Realizar el cálculo de la remuneración a los empleados de la nómina y el respectivo pago al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.			
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Registrar el horario de entrada y salida del personal.	Recursos humanos.	Llevar un control de la hora en la cual ingresa y sale el personal de la institución. Para esto se llevará un registro diario del horario de cada empleado.	Encargado de tesorería.
2	Recibir el horario de entrada y salida del personal.	Recursos humanos.	Receptar el registro de entrada y salida que envía el encargado de tesorería.	Encargado de nómina.
3	Elaborar la nómina.	Recursos humanos.	Con la lista de empleados que laboran en la institución se procederá a calcular la remuneración más horas extras que va a recibir menos los descuentos por aportación al IESS o anticipos si el empleado tuviera.	Encargado de nómina.
4	Verificar los cálculos de la nómina.	Contabilidad.	Cuando se finaliza la nómina, esta tendrá que ser enviada al contador para su revisión.	Contador.
5	Hacer las correcciones necesarias.	Recursos humanos.	Si existen errores se tendrán que hacer las correcciones recomendadas.	Encargado de nómina.
6	Generar la nómina del personal.	Recursos humanos.	Si la nómina está correcta se procederá a generar para ser enviada al proceso de pagos.	Encargado de nómina.
7	Generar el rol de pagos de cada empleado.	Recursos humanos.	Emitir el rol de pago para el archivo de la institución y entregar el original al empleado.	Encargado de nómina.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.3.1.10. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

Caracterización del proceso						
Proceso:		Recursos humanos.				
Subproceso:		Nómina.				
Objetivo:		Realizar el cálculo de la remuneración a los empleados de la nómina y el respectivo pago al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.				
Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Encargado de tesorería.		Lista de empleados. Horario de entrada y salida del personal.	El encargado de tesorería enviará el horario de entrada y salida de los empleados. El encargado de nómina recibirá esta información conjuntamente con la lista de empleados que actualmente labora en la empresa y procederá a realizar el cálculo de la remuneración menos los descuentos correspondientes. Una vez terminada la nómina esta será enviada al contador para su revisión, si todo está correcto se procederá a enviar al proceso de pagos y se generará el rol de pagos. Si existe un error el encargado de nómina tendrá que corregir y nuevamente enviar al contador para que la apruebe.	Nómina. Rol de pagos.	Subproceso de pagos. Empleados.	

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.3.1.11. FICHA DE PROCESO

Ficha de proceso	
Proceso:	Recursos humanos.
Subproceso:	Nómina.
Propietario:	Encargado de nómina.
Alcance:	Este proceso inicia registrando el horario de entrada y salida del personal y termina generando el rol de pagos de cada empleado.

Recursos			
Físicos:	<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas. 	Software:	<ul style="list-style-type: none"> Excel. Word.
Equipos:	<ul style="list-style-type: none"> Equipos de computación. 	RRHH:	<ul style="list-style-type: none"> Encargado de tesorería. Encargado de nómina. Contador.

Proveedores	Proceso	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Encargado de tesorería. 	<ul style="list-style-type: none"> Registrar el horario de entrada y salida del personal. Recibir el horario de entrada y salida del personal. Elaborar la nómina. Verificar los cálculos de la nómina. Hacer las correcciones necesarias. Generar la nómina del personal. Generar el rol de pagos de cada empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> Subproceso de pagos. Empleados.
Entradas		Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Lista de empleados. Horario de entrada y salida del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Nómina. Rol de pagos. 	

Indicadores	Objetivo	Controles
<ul style="list-style-type: none"> Eficacia de pago de nómina. Asistencia al trabajo. Ausentismo. 	Realizar el cálculo de la remuneración a los empleados de la nómina y el respectivo pago al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.	<ul style="list-style-type: none"> El contador debe revisar los cálculos de la nómina y supervisar que estén correctos. Registro del horario de entrada y salida de los empleados.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.4. COMPRAS

7.4.1. COMPRA MENOR

7.4.1.1. DESCRIPCIÓN

El subproceso de compra menor se realiza con el fin de adquirir bienes o servicios en cantidades pequeñas y que son necesarios para realizar una actividad de la organización u otra tarea ocasional. Mediante este proceso el encargado de compra solicita dinero al encargado de tesorería para adquirir el bien o servicio, el encargado de compra hace directamente la compra y tendrá que verificar que el producto entregado por el proveedor esté en buen estado.

7.4.1.2. ENTRADAS

Especificaciones de la compra: Conjunto de detalles que se deben definir para realizar la compra del bien o servicio.

7.4.1.3. SALIDAS

Productos: Bienes o servicios solicitados.

Vale de caja: Es un documento que sustenta el egreso de dinero de la caja de la institución.

Factura: Es un documento que detalla la información de la transacción, es decir, cantidad, descripción, precio unitario y precio total. Al final detalla el total a pagar y los impuestos correspondientes de los bienes y servicios comprados.

Comprobante de retención: Es un documento que certifica que la institución como agente de retención ha procedido a retener el impuesto a la renta o el impuesto al valor agregado.

7.4.1.4. RECURSOS

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

Físicos: Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas.

Equipos: Equipo de computación.

Sistemas: Para este proceso se utiliza el programa Excel.

RRHH: Encargado de compras y encargado de tesorería.

7.4.1.5. POLÍTICAS

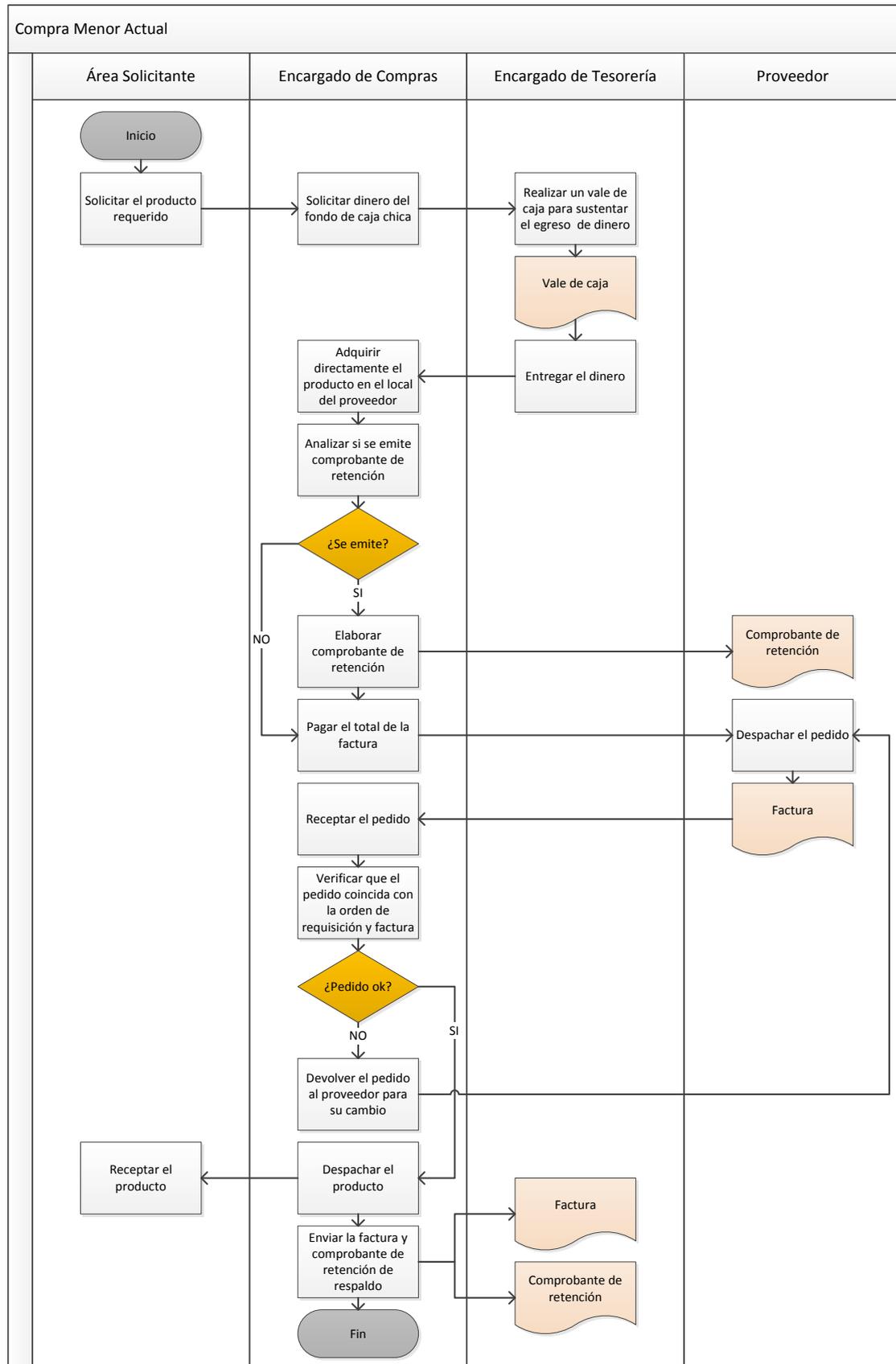
- Las compras menores serán por un monto menor o igual a cien dólares americanos.
- Se debe realizar una solicitud por escrito al encargado de tesorería con el monto aproximado de dinero que se necesitará para realizar la compra menor, el motivo y el área solicitante.
- Se debe emitir un vale de caja para respaldar el egreso de dinero por una compra menor.
- Solicitar la factura respectiva a nombre de la institución y emitir el comprobante de retención si fuera necesario.
- Cuando se reciba el bien, se debe verificar que este cumpla con la orden de requisición del área solicitante y con la información de la factura.
- Entregar la factura y la copia del comprobante de retención al encargado de tesorería de forma inmediata una vez realizada la compra.

7.4.1.6. CONTROLES

- Emitir un vale de caja para sustentar el egreso de dinero de caja chica.
- Verificar que el pedido coincida con la orden de requisición y factura.
- Receptar factura y copia del comprobante de retención de respaldo.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.4.1.7. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.4.1.8. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Descripción de las actividades				
Proceso:	Compras.			
Subproceso:	Compra menor.			
Objetivo:	Adquirir materiales en las cantidades indicadas y de manera oportuna, identificando y seleccionando al proveedor que ofrezca un costo menor y mejor calidad.			
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Solicitar el producto requerido a compras.	Área solicitante.	Escribir las especificaciones de la compra y enviar a compras.	Encargado del área.
2	Solicitar dinero del fondo de caja chica a tesorería.	Compras.	Pedir el dinero a tesorería para poder realizar la compra.	Encargado de compras.
3	Realizar un vale de caja para sustentar el egreso del dinero.	Tesorería.	Elaborar el documento para que quede constancia de la solicitud del dinero para la compra y el concepto del egreso.	Encargado de tesorería.
4	Entregar el dinero a compras.	Tesorería.	Conceder el efectivo al encargado de compra para que efectúe la misma.	Encargado de tesorería.
5	Adquirir directamente el producto en el local del proveedor.	Compras.	Ir al local del proveedor para realizar la compra de acuerdo a las especificaciones del área solicitante.	Encargado de compras.
6	Analizar si se emite comprobante de retención.	Compras.	Examinar si como agente de retención se puede retener el impuesto a la renta o el impuesto al valor agregado.	Encargado de compras.
7	Elaborar comprobante de retención.	Compras.	Si se tiene que retener, se procede a realizar el comprobante de retención indicando el valor retenido.	Encargado de compras.
8	Pagar el total de la factura.	Compras.	Cancelar el valor de la factura en efectivo.	Encargado de compras.
9	Despachar el pedido.	Proveedor.	Entregar el bien o servicio adquirido.	Proveedor.
10	Receptar el pedido.	Compras.	Recibir el bien o servicio que se ha comprado.	Encargado de compras.
11	Verificar que el pedido coincida con la orden de requisición y factura.	Compras.	Examinar que el producto esté en buenas condiciones y que sea exactamente lo que se ha especificado en la orden de requisición y factura.	Encargado de compras.
12	Devolver el pedido al proveedor para su cambio.	Compras.	Si el producto no está en buenas condiciones se tendrá que devolver al proveedor para su respectivo cambio.	Encargado de compras.
13	Despachar el producto al área solicitante.	Compras.	Entregar el producto al área solicitante.	Encargado de compras.
14	Receptar el producto.	Área solicitante.	Recibir el producto por parte del encargado de compra.	Encargado del área.
15	Enviar la factura y comprobante de retención de respaldo tesorería	Compras.	Entregar los documentos de respaldo al área de tesorería para el respectivo archivo y registro en el informe de ingresos y gastos.	Encargado de compras.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.4.1.9. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Caracterización del proceso						
Proceso:		Compras.				
Subproceso:		Compra menor.				
Objetivo:		Adquirir materiales en las cantidades indicadas y de manera oportuna, identificando y seleccionando al proveedor que ofrezca un costo menor y mejor calidad.				
Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Área solicitante.		Especificaciones de la compra.	El encargado de compra recibe las especificaciones de compra del área solicitante, como el monto es menor a cien dólares solicita dinero del fondo de caja chica. El encargado de tesorería emite un vale y entrega el dinero al encargado de compra, este procede a realizar la compra directamente en el local, procede a solicitar factura, hacer el comprobante de retención si es necesario y a pagar el monto de la compra. Una vez recibido el producto verifica que este en buenas condiciones, entrega el producto al área solicitante y los documentos de respaldo a tesorería.	Productos. Vale de caja. Factura. Comprobante de retención.	Área solicitante. Tesorería.	

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.4.1.10. FICHA DE PROCESO

Descripción del proceso	
Proceso:	Compras.
Subproceso:	Compra menor.
Propietario:	Encargado de compra.
Alcance:	Este proceso inicia solicitando el producto requerido a compras y termina enviando la factura y comprobante de retención de respaldo a tesorería.

Recursos			
Físicos:	<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas. 	Software:	<ul style="list-style-type: none"> Excel.
Equipos:	<ul style="list-style-type: none"> Equipos de computación. 	RRHH:	<ul style="list-style-type: none"> Encargado de compras. Encargado de tesorería.

Proveedores	Proceso	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Área solicitante. 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar el producto requerido a compras. Solicitar dinero del fondo de caja chica a tesorería. Realizar un vale de caja para sustentar el egreso del dinero. Entregar el dinero a compras. Adquirir directamente el producto en el local del proveedor. Analizar si se emite comprobante de retención. Elaborar comprobante de retención. Pagar el total de la factura. Despachar el pedido. Receptar el pedido. Verificar que el pedido coincida con la orden de requisición y factura. Devolver el pedido al proveedor para su cambio. Despachar el producto al área solicitante. Receptar el producto. Enviar la factura y comprobante de retención de respaldo tesorería. 	<ul style="list-style-type: none"> Área solicitante. Tesorería.

Entradas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Especificaciones de la compra. 	<ul style="list-style-type: none"> Productos. Vale de caja. Factura. Comprobante de retención.

Indicadores	Objetivo	Controles
<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de compras menores 	Adquirir materiales en las cantidades indicadas y de manera oportuna, identificando y seleccionando al proveedor que ofrezca un costo menor y mejor calidad.	<ul style="list-style-type: none"> Emitir un vale de caja para sustentar el egreso de dinero de caja chica. Verificar que el pedido coincida con la orden de requisición y factura. Receptar factura y copia del comprobante de retención de respaldo.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.4.2. COMPRA MAYOR

7.4.2.1. DESCRIPCIÓN

El subproceso de compra mayor se realiza con el fin de adquirir bienes o servicios en cantidades grandes y que son necesarias para llevar a cabo un evento como cursos, seminarios o taller. Mediante este proceso el encargado de compra localiza proveedores que ofrezcan bienes y servicios similares, solicita una cotización de los bienes que desea adquirir y finalmente elige el que le haga una mejor oferta, ayudando a optimizar los recursos de la institución analizando el costo/beneficio de la compra.

7.4.2.2. ENTRADAS

Orden de requisición: Es un documento que emite el área solicitante del producto. En este se detalla la cantidad, descripción del producto y el costo aproximado de la compra.

7.4.2.3. SALIDAS

Productos: Bienes o servicios solicitados.

Factura: Es un documento que detalla la información de la transacción, es decir, cantidad, descripción, precio unitario y precio total. Al final detalla el total a pagar y los impuestos correspondientes de los bienes y servicios comprados.

7.4.2.4. RECURSOS

Físicos: Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas.

Equipos: Equipo de computación.

Sistemas: Para este proceso se utiliza los programas Excel y Word.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

RRHH: Presidente del Colegio de Profesionales del Guayas y encargado de compras.

7.4.2.5. POLÍTICAS

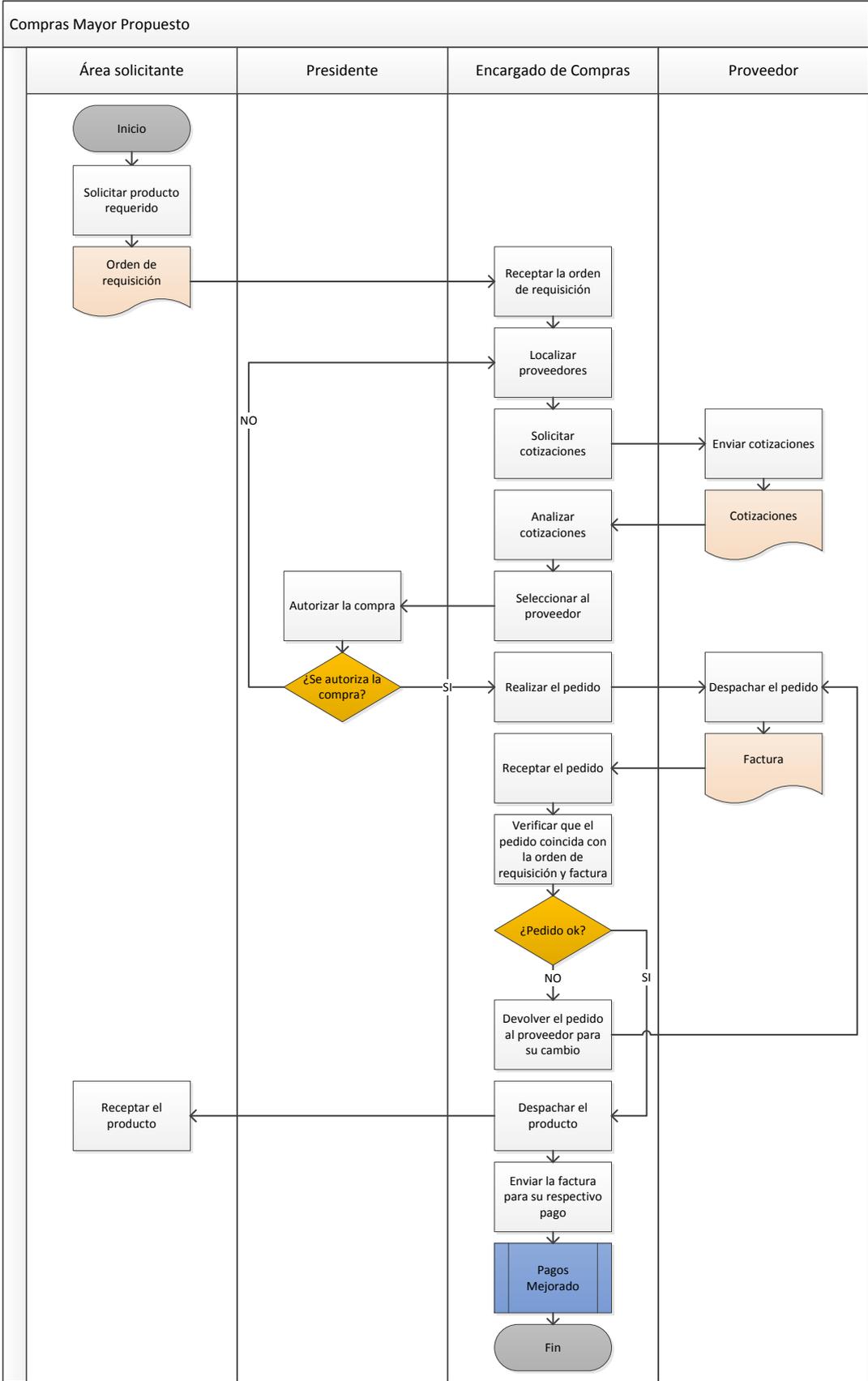
- Las compras mayores serán por un monto mayor a cien dólares americanos.
- El área solicitante debe realizar una orden de requisición por cada compra mayor que desee realizar.
- Para cada compra mayor se debe localizar como mínimo a dos proveedores y solicitar cotizaciones de los productos que se deseen adquirir.
- Se debe seleccionar al proveedor que ofrezca la mejor oferta y productos de calidad.
- Toda compra mayor debe ser autorizada por el presidente del Colegio de Profesionales del Guayas.
- Cuando se reciba el bien, se debe verificar que este cumpla con la orden de requisición del área solicitante y con la información de la factura.
- Entregar la factura al encargado de tesorería de forma inmediata para proceder al subproceso de pagos.

7.4.2.6. CONTROLES

- El presidente del Colegio de Profesionales del Guayas debe de autorizar la compra antes de realizar el pedido.
- Verificar que el pedido coincida con la orden de requisición y factura.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.4.2.7. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.4.2.8. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Descripción de las actividades				
Proceso:	Compras.			
Subproceso:	Compra mayor.			
Objetivo:	Adquirir materiales en las cantidades indicadas y de manera oportuna, identificando y seleccionando al proveedor que ofrezca un costo menor y mejor calidad.			
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Solicitar el producto requerido a compras.	Área solicitante.	Elaborar la orden de requisición para enviarla a compras.	Encargado del área solicitante.
2	Receptar la orden de requisición del área solicitante.	Compras.	Recibir el documento y analizar el producto que se solicita.	Encargado de compras.
3	Localizar proveedores.	Compras.	Buscar a los proveedores que oferten ese tipo de productos.	Encargado de compras.
4	Solicitar cotizaciones a los proveedores.	Compras.	Comunicarse con estos proveedores y solicitar que realicen una cotización del producto que queremos adquirir.	Encargado de compras.
5	Enviar cotizaciones a compras.	Proveedor.	Los proveedores deben enviar la proforma con el detalle requerido.	Proveedor.
6	Analizar cotizaciones.	Compras.	Examinar y evaluar las cotizaciones desde el punto de vista costo/beneficio para la organización.	Encargado de compras.
7	Seleccionar al proveedor.	Compras.	Escoger al proveedor que realice la mejor oferta en cuanto a precio, descuentos y calidad.	Encargado de compras.
8	Autorizar la compra.	Gestión Directiva.	Analizar la compra y aprobar la adquisición.	Presidente.
9	Realizar el pedido.	Compras.	Enviar la orden de pedido al proveedor.	Encargado de compras.
10	Despachar el pedido.	Proveedor.	Organizar los productos que se han comprado y enviarlos a la institución.	Proveedor.
11	Receptar el pedido.	Compras.	Recibir el pedido del proveedor.	Encargado de compras.
12	Verificar que el pedido coincida con la orden de requisición y factura.	Compras.	Revisar que los productos estén en buenas condiciones y que cumplan con lo detallado.	Encargado de compras.
13	Devolver el pedido al proveedor para su cambio.	Compras.	Si se encuentra cualquier anomalía con respecto al pedido, devolver el producto y pedir cambio.	Encargado de compras.
14	Despachar el producto al área solicitante.	Compras.	Enviar el producto adquirido al área que lo solicitó.	Encargado de compras.
15	Receptar el producto.	Área solicitante.	Recibir el producto que se ha solicitado.	Encargado del área solicitante
16	Enviar la factura para su respectivo pago a tesorería.	Compras.	Entregar la factura al subproceso de pago para realizar la cancelación del pedido al proveedor.	Encargado de compras.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.4.2.9. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Caracterización del proceso						
Proceso:		Compras.				
Subproceso:		Compra mayor.				
Objetivo:		Adquirir materiales en las cantidades indicadas y de manera oportuna, identificando y seleccionando al proveedor que ofrezca un costo menor y mejor calidad.				
Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Área solicitante.		Orden de requisición.	El área solicitante envía la orden de requisición al encargado de compra, este procede a localizar proveedores, pedir cotizaciones, analizar y seleccionar al mejor proveedor. Antes de realizar el pedido el presidente del gremio debe autorizar la compra. Si el presidente autoriza se procede a comprar, el encargado de compra deberá verificar que el pedido este acorde a la orden de requisición y solicitar la factura al proveedor, luego enviará el producto al área solicitante y la factura al subproceso de pago para la cancelación respectiva.	Productos. Factura.	Área solicitante. Subproceso de pagos.	

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.4.2.10. FICHA DE PROCESO

Descripción del proceso	
Proceso:	Compras.
Subproceso:	Compra mayor.
Propietario:	Encargado de compra.
Alcance:	Este proceso inicia solicitando el producto requerido a compras y termina enviando la factura y comprobante de retención de respaldo a tesorería.

Recursos			
Físicos:	<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas. 	Software:	<ul style="list-style-type: none"> Excel. Word.
Equipos:	<ul style="list-style-type: none"> Equipos de computación. 	RRHH:	<ul style="list-style-type: none"> Área solicitante. Presidente del Colegio de Profesionales del Guayas. Encargado de compras. Proveedor.

Proveedores	Proceso	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Área solicitante. 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar el producto requerido a compras. Receptar la orden de requisición del área solicitante. Localizar proveedores. Solicitar cotizaciones a los proveedores. Enviar cotizaciones a compras. Analizar cotizaciones. Seleccionar al proveedor. Autorizar la compra. Realizar el pedido. Despachar el pedido. Receptar el pedido. Verificar que el pedido coincida con la orden de requisición y factura. Devolver el pedido al proveedor para su cambio. Despachar el producto al área solicitante. Receptar el producto. Enviar la factura para su respectivo pago a tesorería. 	<ul style="list-style-type: none"> Área solicitante. Subproceso de pagos.
Entradas		Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Orden de requisición. 	<ul style="list-style-type: none"> Productos. Factura. 	
Indicadores	Objetivo	Controles
<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de compras mayores. 	Adquirir materiales en las cantidades indicadas y de manera oportuna, identificando y seleccionando al proveedor que ofrezca un costo menor y mejor calidad.	<ul style="list-style-type: none"> El presidente del gremio debe de autorizar la compra antes de realizar el pedido. Verificar que el pedido coincida con la orden de requisición y factura.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.5. SERVICIOS GENERALES

7.5.1. SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

7.5.1.1. DESCRIPCIÓN

El subproceso de servicios administrativos se realiza con el fin de entregar los diferentes oficios que elabora el área de secretaria a instituciones o personas por motivo de invitaciones, convocatorias, solicitudes de aval, etc. El encargado de servicios generales tendrá que movilizarse para realizar la entrega de dichos oficios.

7.5.1.2. ENTRADAS

Especificaciones del oficio: Conjunto de detalles que se deben definir para elaborar el oficio.

7.5.1.3. SALIDAS

Oficio: Es una carta en la cual se describe el motivo de la comunicación y a quién va dirigida.

Copia de oficio: Es una copia del oficio en el cual se firma el recibido del oficio.

7.5.1.4. RECURSOS

Físicos: Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas.

Equipos: Equipo de computación.

Sistemas: Para este proceso se utiliza el programa Word.

RRHH: Encargado de secretaría y encargado de servicios generales.

7.5.1.5. POLÍTICAS

- Los oficios serán entregados máximo el día siguiente a la fecha de emisión.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

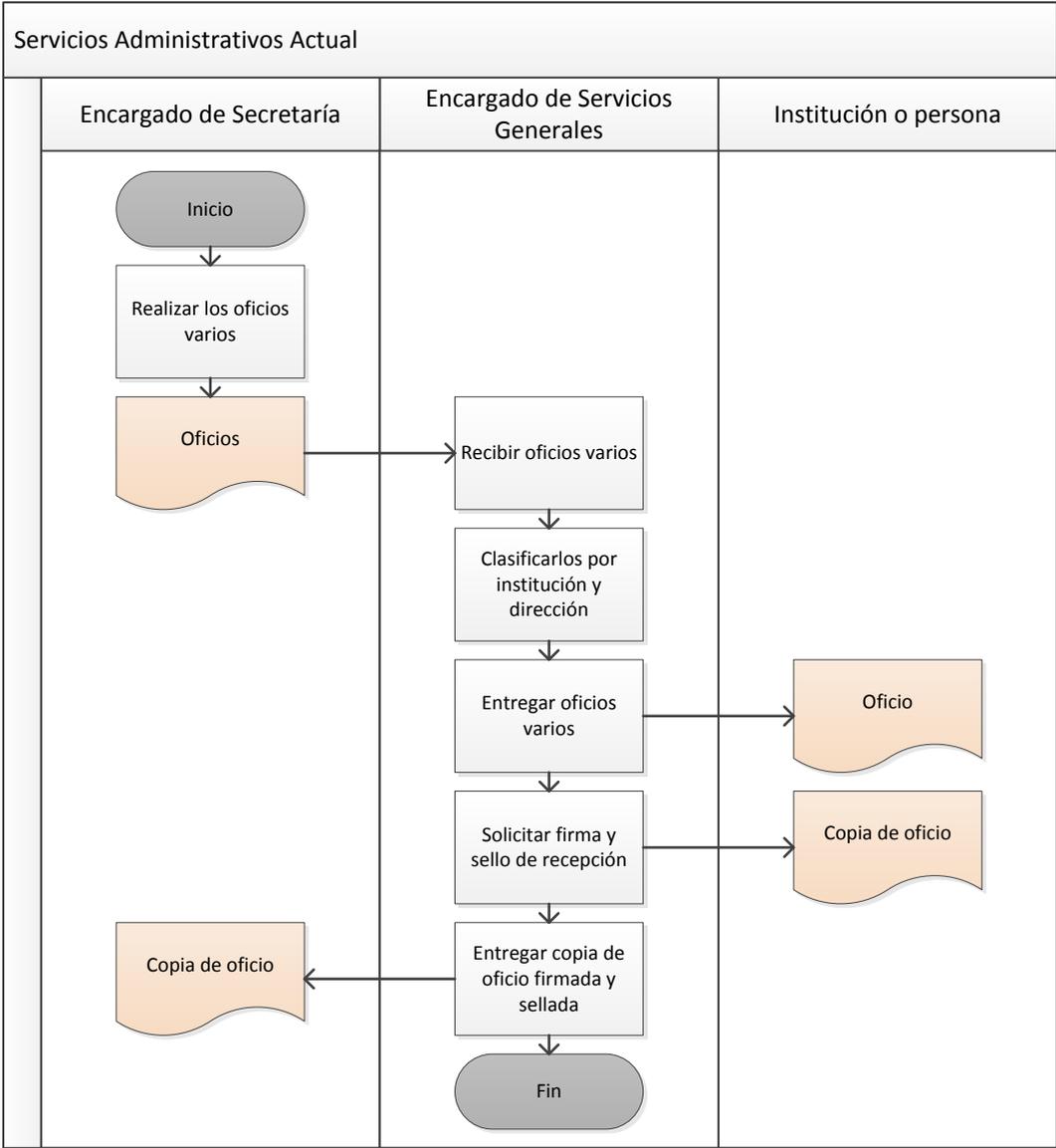
- Al momento de entregar los oficios se deberá solicitar firma y sello de recepción en la copia del oficio para tener constancia de que la entrega del oficio se ha realizado.

7.5.1.6. CONTROLES

- Copia del oficio firmada y sellada por la recepción de la institución o la persona a la cual va dirigida

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.5.1.7. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.5.1.8. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Descripción de las actividades				
Proceso:	Servicios Generales.			
Subproceso:	Servicios Administrativos.			
Objetivo:	Entregar de forma inmediata las comunicaciones por escrito y tener constancia de la entrega de las mismas a sus destinatarios.			
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Realizar los oficios varios.	Secretaría.	Elaborar la comunicación escrita de acuerdo a las especificaciones del área solicitante.	Encargado de secretaría.
2	Recibir oficios varios.	Servicios generales.	Receptar los oficios enviados desde secretaría para ser entregados.	Encargado de servicios generales.
3	Clasificar los oficios varios por institución y dirección.	Servicios generales.	Ordenar los oficios para determinar el recorrido que se tendrá que realizar para cumplir con la entrega.	Encargado de servicios generales.
4	Entregar oficios varios en las entidades pertinentes.	Servicios generales.	Ir a dejar los oficios a los destinatarios.	Encargado de servicios generales.
5	Solicitar la firma y sello de recepción en la copia de los oficios.	Servicios generales.	Pedir a la persona que reciba el oficio que firma y selle la copia del documento.	Encargado de servicios generales.
6	Entregar la copia de los oficios firmados y sellados a secretaría.	Servicios generales.	Devolver las copias de los oficios debidamente firmados y sellados.	Encargado de servicios generales.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.5.1.9. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Caracterización del proceso						
Proceso:		Servicios Generales.				
Subproceso:		Servicios Administrativos.				
Objetivo:		Entregar de forma inmediata las comunicaciones por escrito y tener constancia de la entrega de las mismas a sus destinatarios.				
Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Áreas solicitantes.		Especificaciones del oficio.	La encargada de secretaría receipta las especificaciones de oficio que envía el área solicitante. Luego realiza el oficio correspondiente y se lo entrega al encargado de servicios generales para que realice la entrega respectiva. Cuando se realiza la entrega el encargado de servicios generales debe solicitar la firma y sello de la recepción en una copia del oficio para que quede constancia de la entrega del oficio y sea archivado.	Oficio. Copia del oficio.	Encargado de secretaría.	Instituciones o personas.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.5.1.10. FICHA DE PROCESO

Descripción del proceso	
Proceso:	Servicios generales.
Subproceso:	Servicios administrativos.
Propietario:	Encargado de servicios generales.
Alcance:	Este proceso inicia realizando los oficios varios y termina entregando la copia de los oficios firmados y sellados a secretaría.

Recursos			
Físicos:	<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas. 	Software:	<ul style="list-style-type: none"> Word.
Equipos:	<ul style="list-style-type: none"> Equipos de computación. 	RRHH:	<ul style="list-style-type: none"> Encargado de secretaría. Encargado de servicios generales.

Proveedores	Proceso	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Área solicitante. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar los oficios varios. Recibir oficios varios. Clasificar los oficios varios por institución y dirección. Entregar oficios varios en las entidades pertinentes. Solicitar la firma y sello de recepción en la copia de los oficios. Entregar la copia de los oficios firmados y sellados a secretaría. 	<ul style="list-style-type: none"> Encargado de Secretaría. Institución o persona.

Entradas	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Especificaciones del oficio. 	<ul style="list-style-type: none"> Oficio. Copia de Oficio

Indicadores	Objetivo	Controles
	<p>Entregar de forma inmediata las comunicaciones por escrito y tener constancia de la entrega de las mismas a sus destinatarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Copia del oficio firmada y sellada por la recepción de la institución o la persona a la cual va dirigida. Los oficios serán archivados por fechas.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.5.2. SERVICIOS BANCARIOS

7.5.2.1. DESCRIPCIÓN

El subproceso de servicios bancarios se realiza con el fin de ejecutar transacciones bancarias personalmente ya sean depósitos de dinero a las cuentas bancarias de la institución o pagos que se requieran hacer de forma inmediata en las ventanillas de la institución financiera.

7.5.2.2. ENTRADAS

Efectivo: Dinero para realizar la transacción.

Cheque: Documento que entrega el afiliado a la institución para poder retirar dinero de sus fondos bancarios. Estos cheques se pueden depositar a la cuenta bancaria de la institución.

Planillas: Son las facturas correspondientes a los servicios de luz, agua, teléfono e internet.

SALIDAS

Comprobante bancario: Es un documento que certifica que la transacción bancaria se ha realizado.

7.5.2.3. RECURSOS

Físicos: Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas.

Equipos: Equipo de computación.

Sistemas: Para este proceso se utiliza el sistema bancario de la institución financiera.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

RRHH: Encargado de tesorería, encargado de servicios generales y cajero bancario.

7.5.2.4. POLÍTICAS

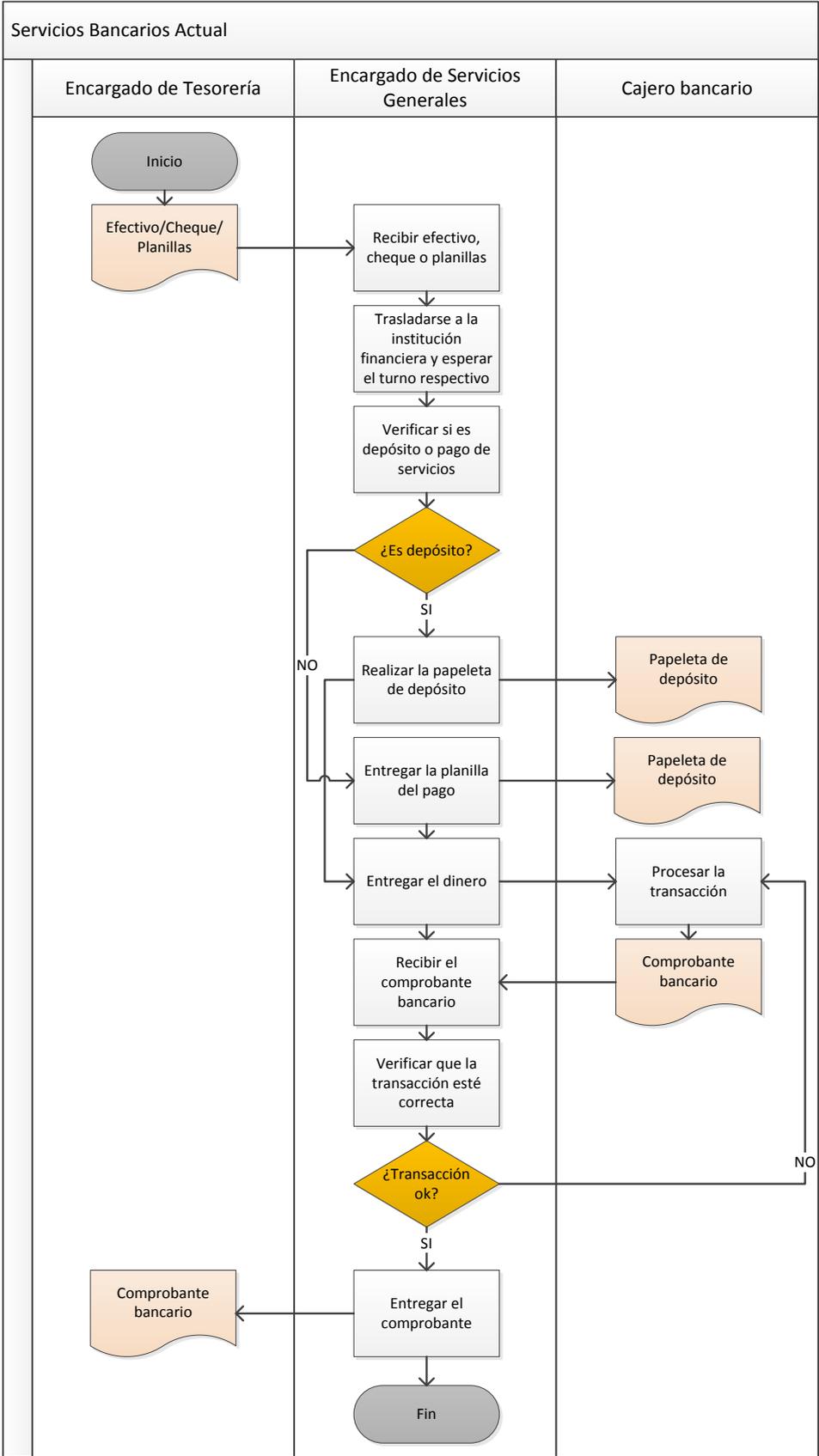
- Los depósitos deberán ser realizados diariamente de lo recaudado en el proceso de cobros.
- Los pagos de planillas de servicios básicos podrán ser realizados a través de transferencia bancaria o físicamente acercándose a cualquier ventanilla de las instituciones bancarias.
- Si el monto de depósito es mayor a 500 dólares deberá pedir resguardo policial para realizar dicha transacción.
- Se deberá entregar el comprobante de la transacción al encargado de tesorería.
- Si el depósito es en cheques primeramente se procederá a sacarle una copia para el archivo respectivo.

7.5.2.5. CONTROLES

- Todas las transacciones realizadas en cualquier institución bancaria deberá tener el comprobante respectivo para adjuntarla a los documentos soportes.
- Fotocopiar los cheques que se van a depositar en la cuenta bancaria de la institución y archivar la copia.
- Revisar y escribir la serie de cada uno de los billetes entregados y comprobar que no sean falsos.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.5.2.6. DIAGRAMA DE FLUJO



Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.5.2.7. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Descripción de las actividades				
Proceso:	Servicios Generales.			
Subproceso:	Servicios Bancarios.			
Objetivo:	Realizar transacciones bancarias de forma ágil y oportuna en la ventanilla de la institución financiera.			
No.	Actividad	Entidad	Descripción	Responsable
1	Recibir efectivo, cheques o planillas de tesorería.	Servicios generales.	Receptar el efectivo, cheques o planillas que envíe el encargado de tesorería para realizar el pago o depósito respectivo.	Encargado de servicios generales.
2	Trasladarse a la institución financiera y esperar el turno respectivo.	Servicios generales.	Ir a la institución financiera correspondiente para realizar el pago o depósito.	Encargado de servicios generales.
3	Verificar si la transacción es depósito a la cuenta bancaria institucional o pago de servicios.	Servicios generales.	Corroborar que actividad debe realizar para evitar errores innecesarios.	Encargado de servicios generales.
4	Realizar la papeleta de depósito.	Servicios generales.	Si es depósito se debe realizar la papeleta correspondiente indicando el valor que va a depositar, cuanto del monto es en efectivo y cuanto es con cheques y a la cuenta a la cual va dirigido el depósito.	Encargado de servicios generales.
5	Entregar la planilla del pago.	Servicios generales.	Si es pago de servicios básicos se deberá entregar la planilla correspondiente por este concepto.	Encargado de servicios generales.
6	Entregar el dinero.	Servicios generales.	Dar el dinero o los cheques al cajero.	Encargado de servicios generales.
7	Procesar la transacción.	Institución financiera.	Ingresar la transacción en el sistema bancario para proceder a emitir el comprobante.	Cajero bancario.
8	Recibir el comprobante bancario.	Servicios generales.	Receptar el comprobante de la transacción que ha impreso el cajero.	Encargado de servicios generales.
9	Verificar que la transacción esté correcta.	Servicios generales.	Supervisar que la cuenta sea la correcta y el monto el indicado en la papeleta.	Encargado de servicios generales.
10	Entregar comprobante bancario a tesorería.	Servicios generales.	Dar el comprobante al encargado de tesorería para que adjunte este a los documentos soportes.	Encargado de servicios generales.
Elaborado		Revisado		Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre				

7.5.2.8. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Caracterización del proceso						
Proceso:		Servicios Generales.				
Subproceso:		Servicios Bancarios.				
Objetivo:		Realizar transacciones bancarias de forma ágil y oportuna en la ventanilla de la institución financiera.				
Proveedor		Insumos	Transformación	Producto	Cliente	
Interno	Externo				Interno	Externo
Subproceso de cobros. Subproceso de pagos.		Dinero. Cheques. Planillas.	El encargado de tesorería envía dinero, cheques o planillas al encargado de servicios generales para que este realice el depósito en las cuentas bancarias de la institución o pague servicios básicos tal como agua, luz teléfono o internet. Una vez que receipte el dinero este tendrá que ir a una sucursal de la entidad bancaria correspondiente para realizar la transacción, deberá pedir el comprobante bancario y revisar que la transacción se realizó de forma correcta. Finalmente entregar el comprobante bancario como constancia de haber realizado la transacción para que sea archivado con los documentos soporte del egreso o ingreso al cual pertenece.	Comprobante bancario.	Subproceso de cobros. Subproceso de pagos.	

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

7.5.2.9. FICHA DE PROCESO

Ficha de proceso	
Proceso:	Servicios generales.
Subproceso:	Servicios bancarios.
Propietario:	Encargado de servicios generales.
Alcance:	Este proceso inicia recibiendo el dinero en efectivo o cheques y termina entregando comprobante bancario al encargado de tesorería.

Recursos			
Físicos:	<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones del Colegio de Profesionales del Guayas. 	Software:	<ul style="list-style-type: none"> Sistema bancario.
Equipos:	<ul style="list-style-type: none"> Equipos de computación. 	RRHH:	<ul style="list-style-type: none"> Encargado de tesorería. Encargado de servicios generales. Cajero bancario.

Proveedores
<ul style="list-style-type: none"> Subproceso de cobros. Subproceso de pagos.

Proceso
<ul style="list-style-type: none"> Recibir dinero efectivo, cheques o planillas de tesorería. Trasladarse a la institución financiera y esperar el turno respectivo. Verificar si la transacción es depósito a la cuenta bancaria institucional o pago de servicios. Realizar la papeleta de depósito. Entregar la planilla del pago. Entregar el dinero. Procesar la transacción. Recibir el comprobante bancario. Verificar que la transacción esté correcta. Entregar comprobante bancario a secretaría.

Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Subproceso de cobros. Subproceso de pagos.

Entradas
<ul style="list-style-type: none"> Dinero. Cheque. Planillas.

Salidas
<ul style="list-style-type: none"> Comprobante bancario.

Indicadores

Objetivo
Realizar transacciones bancarias de forma ágil y oportuna en la ventanilla de la institución financiera.

Controles
<ul style="list-style-type: none"> Solicitar el comprobante bancario de las transacciones realizadas en una institución financiera. Fotocopiar los cheques que se van a depositar y archivarlos. Revisar y escribir la serie de los billetes que van a ser depositados.

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

8. INDICADORES DE GESTIÓN

Se han definido 34 indicadores de gestión, para 16 subprocesos del Colegio de Profesionales del Guayas, que permitirán evaluar la eficacia, eficiencia, efectividad, calidad y productividad de los procesos y analizar su evolución en el tiempo para tomar decisiones oportunas.

Código	Nombre	Descripción	Algoritmo	Unidad	Frecuencia
Gestión Directiva					
11	Porcentaje de propuestas aprobadas	Mide el porcentaje de las propuestas aprobadas por el Directorio en un periodo de tiempo.	$\frac{\text{Cantidad de propuestas aprobadas}}{\text{Cantidad de propuestas planificadas}}$	%	Mensual
12	Porcentaje de asambleas realizadas	Mide el porcentaje de las asambleas realizadas en un periodo de tiempo.	$\frac{\text{Cantidad de asambleas realizadas}}{\text{Cantidad de asambleas planificadas}}$	%	Anual
Gestión de Promoción Institucional					
13	Porcentaje de medios empleados	Mide el porcentaje de medios de difusión empleados en un periodo de tiempo.	$\frac{\text{Medios de difusión empleados}}{\text{Total de medios}}$	%	Anual
14	Eficiencia de publicidad	Mide el nivel de eficiencia en la utilización de los recursos presupuestados para la publicidad.	$\frac{\text{Costo de publicidad presupuestado}}{\text{Costo de publicidad utilizada}}$	%	Mensual
Inscripción de Socios					
15	Eficacia de inscripción	Mide el porcentaje de socios inscritos en un periodo de tiempo.	$\frac{\text{Socios inscritos}}{\text{Socios planificados a inscribirse}}$	%	Mensual
Eliminación de Socios					
16	Porcentaje de socios retirados voluntariamente	Mide el porcentaje de socios retirados voluntariamente en un periodo de tiempo.	$\frac{\text{Socios retirados voluntariamente}}{\text{Total de socios}}$	%	Mensual
17	Porcentaje de socios retirados por fallecimientos	Mide el porcentaje de socios retirados por fallecimiento en un periodo de tiempo.	$\frac{\text{Socios retirados por fallecimiento}}{\text{Total de socios}}$	%	Mensual
Cobranzas					

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

18	Porcentaje de cuentas por cobrar	Mide el porcentaje de cuentas por cobrar mayores a 180 días en un periodo de tiempo.	$\frac{\text{Cuentas por cobrar mayores a 180 días}}{\text{Total de cuentas por cobrar}}$	%	Mensual
19	Periodo promedio de cobro	Evalúa los días promedio de cobro a los clientes.	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 365}{\text{Ventas de cursos anuales}}$	Días	Anual
Planificación					
110	Porcentaje de capacitaciones realizadas	Mide el porcentaje de las capacitaciones realizadas en un periodo de tiempo.	$\frac{\text{Cantidad de capacitaciones realizadas}}{\text{Cantidad de capacitaciones planificadas}}$	%	Anual
Selección del Docente					
111	Tasa de docentes contratados	Mide el porcentaje de los docentes contratados en un periodo de tiempo.	$\frac{\text{Cantidad de docentes contratados}}{\text{Cantidad de docentes planificados contratar}}$	%	Por capacitación
112	Porcentaje de docentes de cuarto nivel	Mide el porcentaje de docentes que poseen título de cuarto nivel.	$\frac{\text{Cantidad de docentes con título de cuarto nivel}}{\text{Total de docentes contratados}}$	%	Por capacitación
Presupuesto					
113	Eficiencia en el presupuesto del personal docente	Mide el nivel de eficiencia en la utilización de los recursos presupuestados para el personal docente.	$\frac{\text{Costo del personal docente presupuestado}}{\text{Costo del personal docente utilizado}}$	%	Por capacitación
114	Eficiencia en el presupuesto de material didáctico	Mide el nivel de eficiencia en la utilización de los recursos presupuestados para material didáctico.	$\frac{\text{Costo de material didáctico presupuestado}}{\text{Costo de material didáctico utilizado}}$	%	Por capacitación
115	Eficiencia en el presupuesto de insumos alimenticios	Mide el nivel de eficiencia en la utilización de los recursos presupuestados para insumos alimenticios.	$\frac{\text{Costo de insumos alimenticios presupuestado}}{\text{Costo de insumos alimenticios utilizado}}$	%	Por capacitación
Capacitación					
116	Tasa de aprobación de capacitación	Mide el nivel de eficacia de la capacitación y cuantos de los clientes inscritos lograron captar los conocimientos teóricos y prácticos impartidos en la capacitación.	$\frac{\text{Total de personas que aprobaron la evaluación}}{\text{Total de personas capacitadas}}$	%	Por capacitación
117	Tasa de inscripción de capacitación	Mide el nivel de clientes inscritos.	$\frac{\text{Total de personas inscritas}}{\text{Total de personas planificadas inscribir}}$	%	Por capacitación

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

118	Productividad de docentes	Mide la productividad de los docentes por capacitación realizada.	$\frac{\text{Total de temas expuestos}}{\text{Personal docente contratado}}$	%	Por capacitación
119	Asistencia de los participantes	Mide el nivel de asistencia por día a la capacitación	$\frac{\text{Número de personas que asistieron}}{\text{Total de personas inscritas}}$	%	Por capacitación
Defensa Profesional					
120	Porcentaje de casos resueltos	Mide el porcentaje de casos resueltos en un periodo de tiempo.	$\frac{\text{Cantidad de casos resueltos}}{\text{Total de casos}}$	%	Mensual
Inserción Laboral					
121	Efectividad de inserción laboral	Mide el porcentaje de candidatos que obtuvieron la vacante en una convocatoria.	$\frac{\text{Candidatos que obtuvieron la vacante}}{\text{Total de vacantes}}$	%	Por convocatoria
Cobros					
122	Porcentaje de cobros por cuotas	Mide el nivel de cobros por cuotas de afiliación.	$\frac{\text{Monto de cobros por cuotas}}{\text{Monto total de cobros}}$	%	Mensual
123	Porcentaje de cobros por inscripción	Mide el nivel de cobros por inscripción al gremio.	$\frac{\text{Monto de cobros por inscripción}}{\text{Monto total de cobros}}$	%	Mensual
124	Porcentaje de cobros por capacitación	Mide el nivel de cobros por capacitación.	$\frac{\text{Monto de cobros por capacitación}}{\text{Monto total de cobros}}$	%	Mensual
125	Porcentaje de recuperación de cartera	Tasa que mide la recuperación de la cartera	$\frac{\text{Monto total cobrado}}{\text{Monto total facturado}}$	%	Mensual
Pagos					
126	Periodo promedio de pago	Mide los días promedio de pago a los proveedores.	$\frac{\text{Cuentas por pagar} \times 365}{\text{Compras anuales}}$	%	Mensual
Contabilidad					
127	Margen de utilidad neta	Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de deducir los costos, gastos, intereses e impuestos.	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de ventas}}$	%	Anual
128	Rendimiento sobre los activos totales	Mide la eficacia de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles.	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de activos}}$	%	Anual
129	Índice de endeudamiento	Mide el porcentaje de activos totales que es financiado por los acreedores.	$\frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total de activos}}$	%	Anual
Nómina					

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

130	Eficacia de pago de nómina	Mide el porcentaje de empleados a los que se les efectuó el pago en un periodo de tiempo.	$\frac{\text{Empleados a ls que se les efectuó el pago}}{\text{Empeados con derecho al pago de nómina}}$	%	Mensual
131	Asistencia al trabajo	Mide el porcentaje de asistencias en un periodo de tiempo.	$\frac{\text{Asistencias}}{\text{Días laborales}}$	%	Mensual
132	Ausentismo	Mide el porcentaje de horas hombre ausente en un periodo de tiempo.	$\frac{\text{Horas hombre ausente}}{\text{Hotas hombre trabajadas}}$	%	Mensual
Compras					
133	Porcentaje de compras menores	Mide el porcentaje de compras menores en un periodo de tiempo.	$\frac{\text{Compras menores}}{\text{Total de compras}}$	%	Mensual
134	Porcentaje de compras mayores	Mide el porcentaje de compras mayores en un periodo de tiempo.	$\frac{\text{Compras mayores}}{\text{Total de compras}}$	%	Mensual

Elaborado	Revisado	Aprobado
Joyce Cassagne y María Virginia De La Torre		

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Whittington, R., y Pany, K., *Principios de Auditoría*, Auditoría interna, operacional y de cumplimiento, México DF: McGraw-Hill Companies, Inc., 2004, pp. 699 – 702.
2. Camisón, C., Cruz, S., y González, T., *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, La gestión de la calidad por procesos, Madrid: Pearson Educación, S.A., pp. 840 – 889.
3. Camisón, C., Cruz, S., y González, T., *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*, Directorio de técnicas y herramientas de la calidad, Madrid: Pearson Educación, S.A., pp. 1307 - 1311.
4. Gutiérrez, H., *Calidad total y productividad*, Diagrama de causa-efecto (Ishikawa) y diagrama de procesos, México DF: McGraw-Hill Companies, Inc., 2010, pp. 199 - 200.
5. Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., y Tejedor, F., *Guía para una gestión basada en procesos*, España: Instituto Andaluz de Tecnología, 2009, pp. 1 – 109.
6. Münch, L., *Planeación Estratégica: el rumbo hacia el éxito*, Planeación, México: Trillas, 2008, pp. 9 – 25.

7. Münch, L., *Planeación Estratégica: el rumbo hacia el éxito*, El proceso de planeación estratégica, México: Trillas, 2008, pp. 27 – 58.
8. Gryna, F., Chua, R., DeFeo, J., y Magaña, J., *Método Juran: Análisis y planeación de la calidad*, Administración de procesos, México DF: McGraw-Hill Companies, Inc., 2007, pp. 195 – 198.
9. Münch, L., *Administración: Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo*, Proceso administrativo, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2010, pp. 21 – 30.
10. Summers, D., *Administración de la Calidad*, Administración de procesos, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2006, pp. 201 – 226.
11. Heredia, J., *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*, La gestión de la calidad, Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I, D.L., 2000, pp. 41 – 49.
12. Frankin, E., *Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio*, Metodología de la auditoría, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2007, pp. 75 – 136.
13. Bravo, J., *Gestión de procesos, ¿Qué es un proceso?*, Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A., 2008, pp. 22 – 52.
14. Rodríguez, C., “¿Cómo construir una matriz de riesgo operativo?”, *Ciencias Económicas*, no. 29, 2011, pp. 629 – 635.
15. Trías, M., Gonzales P., Fajardo, S., y Flores, L., *Las 5w + H y el ciclo de mejora en la gestión de procesos*, Montevideo: Laboratorio Tecnológico del Uruguay, 2009, pp. 22 – 25.

16. Medina, A., Salnave, M., y Pulido, W., *Guía de Administración del Riesgo*, Colombia: Departamento Administrativo de la función Pública, 2008, pp. 5 – 28.
17. Mestanza, A., Vera, L., Montenegro, I., y Lozano, J., *COFIA: Órgano informativo del Colegio de Enfermeras del Guayas*, Guayaquil: Colegio de Enfermeras del Guayas, 1996, pp 3 - 12.
18. Colegio de Enfermeras del Guayas, “*Gestión institucional*”, ENFERMERAS, no. 1, 2008, pp. 6 – 7.
19. Jones, G., y George, J., *Administración contemporánea*, Los administradores y la administración, México DF: McGraw-Hill Companies, Inc., 2006, pp. 5 – 13.
20. Ortega, J., *Guía para el Levantamiento de Procesos*, Costa Rica: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, 2009, pp. 2 – 16.
21. Santillana, J., *Auditoría Interna*, Metodología de la Auditoría Interna, Pearson Educación de México, S.A. de C.V., 2013, pp. 148 – 173.
22. Administración del riesgo en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Antioquia. 2008. Disponible en https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fingenieria.udea.edu.co%2Fgestionriesgo%2Finformacion%2Fadmon_riesgo_fi.ppt&ei=RYb_VKa5l4vhggSxh4PADA&usq=AFQjCNH9pVSSOAb_hXmSq2-FnzSmOfhccQ&sig2=WYwLZtwRjFISrh2tUJTUjg&bvm=bv.87611401,d.eXY
23. KPMG Asesores S. Civil de R.L. Segregación de funciones. 2015. Disponible en <https://www.kpmg.com/pe/es/servicios/advisory/consultoriaenriesgos/paginas/sod.aspx>