



SISTEMA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN:

“Propuesta de un Sistema de Gestión de la Calidad con Normativa ISO 9001:2015 al Servicio de Pagos; una Aplicación a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil – UCSG”

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Finanzas y Economía Empresarial

ELABORADO POR:

CPA. Sheila Karina Zevallos Yépez

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN:

Ing. Víctor Egbert Chero Alvarado, Mgs

Guayaquil, 28 de septiembre del 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Contadora Pública Autorizada Sheila Karina Zevallos Yépez, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Economía y Finanzas Empresarial.

Guayaquil, 28 de septiembre del 2018

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Ing. Quim. Víctor Chero Alvarado, Mgs.

REVISORES

CPA. Cecilia Vélez Barros

Lcda. Magaly Garcés Silva, Msc.

DIRECTOR DEL PROGRAMA



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Sheila Karina Zevallos Yépez

DECLARO QUE:

El trabajo de titulación “Propuesta de un Sistema de Gestión de la Calidad con Normativa ISO 9001:2015 al Servicio de Pagos; una aplicación a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil – UCSG”, previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del trabajo de titulación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, 28 de septiembre del 2018

LA AUTORA



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

Yo, Sheila Karina Zevallos Yépez

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del trabajo de titulación de Maestría titulada: **PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD CON NORMATIVA ISO 9001:2015 AL SERVICIO DE PAGOS; UNA APLICACIÓN A LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL – UCSG**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 28 de septiembre del 2018

LA AUTORA

Sheila Karina Zevallos Yépez

AGRADECIMIENTO

El agradecimiento no es únicamente una actitud hacia la vida, es también saber reconocernos a nosotros mismos y a los demás con humildad.

Dios ha estado conmigo en este camino que decidí recorrer y gracias a él he tenido el apoyo incondicional de mi familia.

Agradezco a todas las personas que compartieron sus conocimientos conmigo y que hicieron posible la culminación de este trabajo de titulación; nombrar a cada uno sería extenso, pero estoy muy complacida de haber aprendido de todos: docentes y compañeros de aula, jefes y directores de las áreas financiera y administrativa de la Universidad y mi tutor - director de esta tesis de Maestría: Gracias, muchas gracias.

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación está dedicado a mi madre, Lcda. Eugenia Yépez Salinas, mi mayor ejemplo e inspiración en la vida.

Desde el cielo, me sigue guiando y bendiciendo.

Gracias mamá, porque a pesar de no verte, siempre estás conmigo.

CONTENIDO

RESUMEN.....	IX
SUMMARY.....	X
INTRODUCCIÓN.....	- 2 -
CAPÍTULO I.....	- 3 -
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 3 -
ANTECEDENTES.....	- 3 -
JUSTIFICACIÓN Y PROBLEMÁTICA.....	- 5 -
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	- 7 -
PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	- 8 -
OBJETIVOS.....	- 9 -
OBJETIVO GENERAL.....	- 9 -
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	- 9 -
HIPÓTESIS.....	- 9 -
CAPÍTULO II.....	- 10 -
MARCO TEÓRICO.....	- 10 -
LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y LAS FINANZAS.....	- 10 -
DEFINICIÓN.....	- 10 -
FUNCIONES Y OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.....	- 10 -
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA VS.FINANZAS.....	- 11 -
LAS DECISIONES EN LAS FINANZAS.....	- 11 -
SOLVENCIA O LIQUIDEZ.....	- 11 -
EL FLUJO DE CAJA.....	- 12 -
SISTEMA DUPONT.....	- 13 -
APALANCAMIENTO OPERATIVO.....	- 14 -

DIFERENCIA ENTRE EL GASTO Y EL COSTO.....	- 15 -
¿QUÉ SE ENTIENDE POR COSTO?	- 15 -
¿QUÉ DEBEMOS ENTENDER POR GASTO?	- 16 -
ADMINISTRACIÓN DE DEUDAS ACUMULADAS.....	- 17 -
CLASIFICACIÓN DE LAS DEUDAS ACUMULADAS.....	- 18 -
PROCESO DE ANÁLISIS PARA SELECCIÓN SE PROVEEDORES.....	- 19 -
FORMAS DE PAGO A PROVEEDORES.....	- 20 -
SISTEMA DE PAGOS A PROVEEDORES (INTERNOS Y EXTERNOS), A TRAVÉS DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA.....	- 22 -
LA CALIDAD COMO HERRAMIENTA DE MEJORA PERMANENTE.....	- 23 -
¿QUÉ DEBEMOS ENTENDER POR CALIDAD?	- 23 -
¿QUÉ ES CONTROL DE CALIDAD?	- 25 -
QUÉ ES ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.....	- 26 -
LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS.....	- 27 -
LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS.	- 27 -
LA COMPLEJIDAD DE LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS.....	- 28 -
VENTAJAS DE LOGRAR LA CALIDAD TOTAL DE LOS SERVICIOS.	- 29 -
DESVENTAJAS DE NO CONSIDERAR LA CALIDAD TOTAL DE LOS SERVICIOS DENTRO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.	- 30 -
LA PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES SOBRE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS.....	- 30 -
RESUMEN SOBRE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS.	- 34 -
SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (SGC).....	- 34 -
ACTUALIZACIÓN DE LA NORMA ISO 9001 VERSIÓN 2015.....	- 35 -
ESTRUCTURA DE LA NORMA ISO 9001:2015	- 35 -
RESUMEN DE LOS NUEVOS ASPECTOS REQUERIDOS EN LA NORMA ISO 9001:2015	- 35 -
PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD	- 37 -
CICLO PHVA.....	- 40 -
PENSAMIENTO BASADO EN RIESGOS.....	- 41 -
PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE LAS NORMAS ISO 9001:2008 E ISO 9001:2015.....	- 41 -
PRINCIPALES BENEFICIOS DE IMPLEMENTAR ISO 9001.....	- 43 -
-	
CAPITULO III.....	- 45 -
METODOLOGÍA.....	- 45 -
- TIPO DE INVESTIGACIÓN - ALCANCE DEL TRABAJO.....	- 45 -

-	
INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	- 45 -
INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.....	- 45 -
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	- 46 -
INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	- 47 -
RECURSOS Y HERRAMIENTAS.....	- 48 -
ENCUESTA UNIVERSITARIA.....	- 48 -
RESULTADO DE ENCUESTA.....	- 49 -

CAPÍTULO IV.....- 56 -

IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO DE PAGOS DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL.....- 56

-	
LA DIRECCIÓN FINANCIERA Y SUS UNIDADES	- 56 -
EL RECTORADO Y EL VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO DENTRO DEL SERVICIO DE PAGOS DE LA UCSG	- 58 -
PRINCIPALES CONCEPTOS DE PAGOS QUE REALIZA LA UCSG	- 58 -
LA NECESIDAD DE OPTIMIZAR EL SERVICIO DE PAGOS Y SU INCURSIÓN EN LA CALIDAD, A TRAVÉS DE ISO 9001: CERTIFICACIÓN ISO.....	- 59 -
SERVICIO DE PAGOS – DIAGRAMA DEL PROCESO ACTUAL.....	- 61 -
SERVICIO DE PAGOS – DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ACTUAL.....	- 62 -
SUBPROCESO RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS.....	- 62 -
SUBPROCESO REVISIÓN DE DOCUMENTOS.....	- 62 -
SUBPROCESO ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA.....	- 62 -
SUBPROCESO ASIGNACIÓN FORMA DE PAGO Y REVISADO DF	- 62 -
SUPROCESO VISTO BUENO DEL PAGO	- 63 -
SUBPROCESO AUTORIZACIÓN DEL PAGO	- 63 -
SUBPROCESO REGISTROS CONTABLES.....	- 64 -
SUBPROCESO GESTIÓN DE TESORERÍA.....	- 64 -
SERVICIOS DE APOYO.....	- 65 -
4 TIPOS DE CLIENTES QUE INTERVIENEN DENTRO DEL SERVICIO DE PAGOS.....	- 66 -
UNIDADES Y PERSONAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO	- 67 -
IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE PAGOS EN LAS FINANZAS DE LA UCSG.	- 67 -

CAPÍTULO V.....	- 69 -
PROPUESTA DE MEJORA DEL SERVICIO DE PAGOS DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL.	- 69 -
MATRIZ FODA.....	- 69 -
PROPUESTA DE MEJORA EN EL SERVICIO DE PAGOS DE LA UCSG.....	- 74 -
COMPARATIVO DE SERVICIO DE PAGOS UCSG ACTUAL VS. PROPUESTA DE MEJORA.	- 75 -
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	- 78 -
CONCLUSIONES.....	- 78 -
RECOMENDACIONES.....	- 79 -
BIBLIOGRAFÍA.....	- 80 -
ANEXOS.....	- 83 -

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1 Estructura del Estado de Resultados.....</i>	<i>- 14 -</i>
<i>Tabla 2 Ejemplo de costo de carrera semestral.....</i>	<i>- 15 -</i>
<i>Tabla 3 Ejemplo Estado de Operaciones de carrera semestral.....</i>	<i>- 16 -</i>
<i>Tabla 4 Estructura de la Norma ISO 9001: 2015.....</i>	<i>- 35 -</i>
<i>Tabla 5 Diferencias entre ISO 9001: 2008 e ISO 9001: 2015.....</i>	<i>- 42 -</i>
<i>Tabla 6 Plan de Actividades.....</i>	<i>- 47 -</i>
<i>Tabla 7 Recursos Instruccionales.....</i>	<i>- 48 -</i>
<i>Tabla 8 Unidades que generan solicitudes de órdenes de pago.....</i>	<i>- 56 -</i>
<i>Tabla 9 Conceptos de pago UCSG.....</i>	<i>- 58 -</i>
<i>Tabla 10 Tipos de clientes UCSG.....</i>	<i>- 66 -</i>
<i>Tabla 11 Número de personas que intervienen en el servicio de pagos desde su recepción.</i>	<i>- 67 -</i>
<i>Tabla 12 Matriz FODA – Ordenes de pago – Dirección Financiera.....</i>	<i>- 69 -</i>
<i>Tabla 13 Registro de Oportunidades Dirección Financiera.....</i>	<i>- 71 -</i>
<i>Tabla 14 Matriz FODA – Ordenes de Pago – Dirección Administrativa.....</i>	<i>- 72 -</i>
<i>Tabla 15 Registro de Oportunidades Dirección Administrativa.....</i>	<i>- 74 -</i>
<i>Tabla 16 Comparativo Servicio de pago actual vs. Propuesta.....</i>	<i>- 75 -</i>

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1 Parámetros de la calidad. Datos tomados de Guajardo.....	-24-
Figura 2 Esquema de los elementos de un proceso (NTE ISO 9001: 2015).....	- 40 -
Figura 3 Ciclo PHVA. Modificado por autores, 2016.....	- 41 -
Gráfico 4 Pregunta 1.....	- 49 -
Gráfico 5 Pregunta 2.....	- 50 -
Gráfico 6 Pregunta 4.....	- 51 -
Gráfico 7 Pregunta 6.....	- 52 -
Gráfico 8 Pregunta 7.....	- 53 -
Gráfico 9 Pregunta 8.....	- 54 -
Gráfico 10 Pregunta 8.1.....	- 54 -
Gráfico 11 Pregunta 10.....	- 55 -
Gráfico 12 Diagrama del servicio de pagos certificado con ISO 9001: 2008. UCSG - DACI	- 61 -
Gráfico 13 Diagrama de propuesta del servicio de pagos.	- 93 -

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Cronograma de recepción de solicitudes de pago.....	-84-
Anexo 2 Resolución Administrativa 04-02 sobre montos máximos autorizados para adquisición de bienes muebles y servicios.	- 86 -
Anexo 3 Propuesta de mejora al servicio de pagos	- 88 -
Anexo 4 Propuesta de calendario de compras y pagos	- 94 -
Anexo 5 Proyecto de resolución administrativa sobre contratos y su regulación	- 97 -
Anexo 6 Gestión del riesgo y las oportunidades.....	- 99 -
Anexo 7 Registro de Oportunidades Dirección Financiera.....	- 111 -
Anexo 8 Registro de Oportunidades Dirección Administrativa.....	- 114 -

RESUMEN

La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil es reconocida por ser una Institución de Educación Superior con prestigio y renombre a nivel nacional e internacional, es por tal motivo que debe estar a la vanguardia de los procesos que ayuden a mejorar la calidad de servicio y optimizar los tiempos de resolución de problemas para sus clientes tanto internos como externos.

Debido a los cambios generados en el nuevo Sistema de Gestión de Calidad y las exigencias de los clientes se ve la necesidad de adaptar la norma ISO 9001:2015 a los procesos de servicio de pagos en la Dirección Financiera y Administrativa, ya que promete una estructura basada en la gestión del riesgo lo que conlleva a tener una planificación estratégica y a generar planes de persecución de oportunidades.

Dentro del proyecto fue necesario realizar un análisis de los procesos del servicio de pago junto con cada apartado de la normativa que sustente su aplicación para mejorar la calidad del servicio en la Dirección Financiera y Administrativa, así como también, fue importante la opinión de la comunidad universitaria de las diferentes áreas que intervienen en el proceso, para determinar aspectos a corregir en cuanto a la calidad de este servicio.

Palabras claves: Administración Financiera, Gestión de Riesgo, Calidad de Servicio, ISO 9001:2015, Sistema de Gestión de Calidad, Matriz FODA, Plan de Oportunidades.

SUMMARY

The Catholic University of Santiago de Guayaquil is recognized as an Institution of Higher Education with prestige and renown nationally and internationally, that is why it must be at the forefront of processes that help improve the quality of service and optimize the problem solving times for your clients both internal and external.

Due to the changes generated in the new Quality Management System and the requirements of the clients, it is necessary to adapt the ISO 9001: 2015 standard to the payment service processes in the Financial and Administrative Management, since it promises a structure based on risk management, which entails having strategic planning and generating plans to pursue opportunities.

Within the project it was necessary to carry out an analysis of the payment service processes together with each section of the regulations that support its application to improve the quality of service in the Financial and Administrative Management, as well as the opinion of the university community of the different areas that intervene in the process to determine aspects to correct in terms of the quality of the service.

Keywords: Financial Administration, Risk Management, Quality of Service, ISO 9001: 2015, Quality Management System, SWOT Matrix, Opportunities Plan.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis magistral tiene como finalidad optimizar el proceso de servicio de pagos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil mediante la aplicación de un sistema de gestión de calidad basado en la normativa ISO 9001:2015 que se encuentra en vigencia actualmente.

Con una investigación exhaustiva y un análisis profundo del servicio de pagos se logrará reducir la cantidad de 32 pasos que tiene el proceso actual a un total de 23 pasos promedio, que es la propuesta planteada, con beneficios que serán expuestos en el capítulo 5.

En el Capítulo 1 se detallará todo los antecedentes de la institución y la problemática que presenta el servicio de pagos, así como la justificación del por qué la importancia de desarrollo del tema de investigación, cumpliendo con la epistemología para tener claro la situación real del problema.

En el Capítulo 2 se detallará las bases y argumentos teóricos que fundamenten la investigación, como conceptos y definiciones que dejan en claro los términos utilizados, respetando los derechos de autores y haciendo uso del pensamiento crítico. Así mismo, se dejará en contexto todos los pasos y procesos que conlleva el servicio de pagos en la UCSG y las ventajas y desventajas de tener y mantener un sistema de gestión de la calidad certificado.

En el Capítulo 3 se describirá el tipo de metodología que se utilizará en la investigación para poder cubrir todo los campos asociados a la propuesta del proyecto, así mismo, se definirán las herramientas e instrumentos que se utilizarán en la investigación para el respectivo levantamiento de información que sustente la causa raíz del problema y la solución propuesta a la misma.

En el Capítulo 4 se analizará el servicio de pagos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (UCSG) y las unidades o departamentos que integran el proceso con la finalidad de realizar una trazabilidad adecuada y rediseñar el proceso de servicios de pago para dar cumplimiento a la propuesta.

En el Capítulo 5 se detallará la propuesta de innovación del servicio de pagos de la UCSG como respuesta al estudio de investigación que comprende el análisis del proceso actual, las encuestas realizadas, el levantamiento de la matriz FODA de cada una de las unidades que intervienen, para determinar los riesgos u oportunidades para la Dirección financiera y la Dirección administrativa, como parte final de este capítulo se realizará un comparativo del servicio de pago actual vs la propuesta.

Finalmente tenemos las conclusiones y recomendaciones que el investigador extrajo de todo el diseño investigativo en base al análisis del levantamiento de información documental y a las directrices del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Antecedentes

La educación superior del Ecuador tanto en instituciones públicas y privadas desde el año 2012 generó por primera vez la intervención del gobierno en aspectos relacionados con la gestión, resultados, costos y consecuencias, todo esto con el fin de promover la excelencia académica y definir un sistema de gestión que permita al Estado cumplir su rol de regente y mantener el control en los diversos ámbitos que conforman la labor de estas instituciones.

En este contexto, la universidad ecuatoriana deja de actuar bajo el modelo de “auto regulación” y la tan trillada autonomía universitaria que involucraba, entre otros aspectos: cobros (excesivos de ciertos rubros, incrementos de pensiones, matrículas y otros), pagos (retrasos, sin adecuada planificación financiera, no existencia de cronogramas, definición de tiempos según el concepto) y otros temas como la falta de vinculación e investigación.

Es así, que desde el 2012 a marzo del 2016, el Estado ecuatoriano amparado en lo que establece la Constitución del Ecuador en sus artículos 343 al 357, relacionados con la calidad de la educación, ha promovido acciones en instituciones, tanto públicas y privadas siendo, las principales:

- Acreditación institucional y por carreras, con carácter de obligatorio;
- Definición del modelo, criterios e indicadores que deben cumplirse;
- Definición de normativa regulatoria;
- Restricción de montos asignados a las universidades para becas que eran manejados directamente por las instituciones, y;
- Regulación, a través de definir reglamento para cobros de matrículas y pensiones de los estudiantes de universidades particulares.

Estas son algunos de los requisitos mandatorios en que están inmersas las instituciones de educación superior, no obstante, existen otros aspectos importantes que resultan de los diferentes análisis de información, documentación, indicadores, como es, desde el punto de vista financiero, el servicio de pagos, con influencia directa en lo que a calidad y excelencia se refiere.

El presente trabajo propone adecuar un sistema de gestión de calidad para este servicio en las instituciones de educación superior, específicamente en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, que posee una certificación en ISO 9001:2008, aplicando los nuevos lineamientos vigentes de esta norma aprobados en el 2015, enfocados a este servicio, con miras a establecer nuevas herramientas de gestión financiera que permitan optimizar los pagos en función del control del gasto, revisando el proceso actual y áreas que intervienen en el servicio.

El cumplimiento de requisitos establecidos en normas internacionales como ISO, permiten a las instituciones asegurar la calidad de su producto o servicio, así como la satisfacción permanente del cliente.

ISO 9001:2015 se ha elaborado para adaptarse a los cambios en entornos cada vez más dinámicos, complejos y cambiantes en el mundo empresarial y a la inclusión de nuevas prácticas y tecnología. (Noguez, 2015, pág. 5).

¿Qué significa "asegurar la calidad"? "Hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer" no es una mala definición. "Gente" incluye tanto a la alta dirección como a los niveles más bajos de la organización. (Crosby, 1998, pág. 11).

Son personas las que administran o dirigen los negocios de cada empresa, ya sea ésta una fundación o un hotel. Cada individuo presta un servicio individual. Este servicio ha sido identificado, descrito y asignado por la dirección. Si el servicio es definido y prestado de manera correcta, se deduce que las operaciones de la empresa serán exitosas. (Crosby, 1998, pág. 21).

De acuerdo a (Crosby, 1998), “La calidad no cuesta. No es un regalo, pero es gratuita. Lo que cuesta dinero son las cosas que no tienen calidad —todas las acciones que resultan de no hacer bien las cosas a la primera vez” (pág. 10).

Estos y muchos otros aspectos son parte de un sistema de gestión cuya normativa actual no ha sido adaptada al modelo implementado. Resulta interesante y al mismo tiempo mandatorio revisar el diseño, ser más exigentes con la racionalización de los procesos y motivar y lograr la participación de todas las unidades relacionadas, tener un control más organizado, todo esto conlleva trabajar para un servicio de pagos de calidad con responsabilidad social.

“La pasión por la calidad y la mejora continua es una emoción que debemos alimentar y contagiar en todos los aspectos de nuestra vida” (Noguez, 2015, pág. 4).

Justificación y Problemática

En el servicio de pagos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, se tramitan mensualmente un promedio de 2000 órdenes, por diferentes conceptos de egresos, esto incluye gastos fijos como son: servicios básicos, obligaciones con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y con el Servicio de Rentas Internas (SRI), remuneraciones a empleados, honorarios, contratos de diferentes servicios, así como gastos variables: compras de materiales para consumo interno, compras de activos fijos, mantenimiento, construcciones, anticipos de sueldo, reembolsos, liquidaciones, por citar algunos de ellos.

Estas órdenes de pago se generan principalmente en las siguientes dependencias: adquisiciones (asesorías, alimentos, bebidas, hospedajes, compras de muebles y equipos), mantenimiento (instalaciones e infraestructura), financiero (reembolsos, fondos de caja chica y rotativos, ayudas económicas) y recursos humanos (roles, anticipos de sueldo).

Otras áreas como Comunicación y Marketing, Sistema de Investigación y Desarrollo, Sistema de Posgrado, Sistema de Educación a Distancia, Sistema de Educación Continua,

Unidades académicas, generan directamente órdenes de pago por conceptos específicos ya previamente autorizadas por la instancia correspondiente.

Para el promedio actual de 2000 órdenes de pago el proceso desde la recepción de la orden en la Dirección Financiera hasta la culminación del proceso (entrega al beneficiario), totaliza 32 pasos (descripción del servicio de pagos actual consta en detalle en el capítulo 4), que significan alrededor de dos semanas de tiempo por cada orden, ingresada y procesada a través del Sistema Integrado Universitario (SIU).

Un aspecto a considerar, es que a partir de la tercera semana de cada mes se generan la mayoría de las órdenes, lo que ocasiona que personal de adquisiciones y financiero deben trabajar fines de semana para poder cumplir con los plazos establecidos, tanto por Vicerrectorado Administrativo, Dirección Financiera y Dirección Administrativa. (Ver [Error!](#) o se encuentra el origen de la referencia. Resolución Administrativa plazos para ingreso de órdenes de pago al SIU).

El cumplimiento de los plazos, permite a su vez que la institución apertura el Sistema Integrado Universitario (SIU), máximo hasta el cinco del mes siguiente, para el ingreso de las órdenes del mes en curso y cancelar las obligaciones laborales con el IESS, y fiscales con el SRI a tiempo.

Adicionalmente a los 32 pasos que debe seguir la orden de pago, se suma los siguientes inconvenientes:

- La generación del comprobante de retención se realiza recién en el paso 19, previo al pago. Esto origina que muchos proveedores nos exijan que cubramos valores de multas SRI por no generar a tiempo este documento en el sistema.
- El registro contable que se efectúa antes de la generación del comprobante de retención es a la cuenta del Gasto, Activo contra Bancos, situación que no es real ya que no todos estos pagos se realizan en el mes en curso.

- Las compras se realizan hasta noviembre 15 de cada año, sean o no corporativas.
- Los pagos de todos los proveedores externos se realizan los viernes de cada semana, dependiendo de la liquidez en bancos.
- La cantidad de documentación que se adjunta a la misma, resulta repetitiva mes a mes, que ocasiona gastos innecesarios en fotocopias y tiempo por las revisiones de la documentación desde la recepción, contabilidad, presupuesto, dirección financiera, vicerrectorado administrativo, rectorado. Ejemplo:
 - ✓ Pago mensual de contratos anuales por servicios u honorarios (se requiere copia de los contratos todos los meses).

Considerando el antecedente expuesto, el servicio de pagos requiere, como parte de la actualización a la nueva norma ISO 9001:2015, una modificación hacia la mejora, que conlleve un proceso más ágil y oportuno, a través de una disminución en número de pasos, ahorro de tiempo y definición de la documentación estrictamente necesaria que se adjunta para el trámite, fortaleciendo el mismo con la implementación de un calendario de compras y pagos por parte de la dirección financiera, entre otros.

Preguntas de Investigación

- ¿Por qué es importante contar con una Propuesta para actualizar el Sistema de Gestión de la Calidad del servicio de pagos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, certificado con norma ISO 9001:2008 a la nueva normativa ISO 9001:2015?
- ¿Existen las condiciones en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, para implementar la Propuesta del Sistema de Gestión de la Calidad con normativa ISO 9001:2015 del Servicio de Pagos?

Problema de la Investigación

La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, cuenta a la fecha mayo 2018 con un servicio de pagos certificado con normativa ISO 9001:2008, que actualmente demanda que se realicen ajustes para que este servicio pueda mejorar y cumplir con los requerimientos de la norma vigente ISO 9001:2015.

Por lo indicado, las políticas, procesos y procedimientos relacionados con el servicio de pagos en los que debe incurrir la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, deben alinearse para que permitan cumplir de manera eficaz el trámite de aproximadamente 2000 solicitudes de órdenes de pago que mensualmente recibe la Dirección Financiera.

Una administración financiera eficaz de los recursos propios por ingresos de matrículas y pensiones, así como los otros ingresos por servicios y cursos de educación continua, programas de maestrías, entre otros, así como las asignaciones recibidas, son los que permiten que las actividades académicas se desarrollen y disponga con instalaciones, internet, infraestructura, mobiliario y equipo adecuado y necesario, herramientas e instrumentos para el dictado y prácticas de las diferentes materias, biblioteca física y virtual para consultas, investigaciones, trabajos y tutorías, y algo muy importante, el recurso humano docente y administrativo profesional y capacitado permanentemente.

Sin duda, un servicio ágil, un proceso de pago revisado y racionalizado que nos permita contar con proveedores satisfechos (internos y externos) de la mano con la disponibilidad presupuestaria y de liquidez, son aspectos imprescindibles para el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2015.

Objetivos

Objetivo general

Adecuar el Servicio de Pagos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, a los nuevos requerimientos de la normativa vigente ISO 9001:20015, como una herramienta necesaria para mejorar con calidad el proceso de servicio de pagos a proveedores internos y externos.

Objetivos específicos

1. Identificar el proceso actual del servicio de pagos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, certificado con norma ISO 9001:2008.
2. Redefinir los pasos hacia la mejora del proceso servicio de pagos, estableciendo ahorro en tiempo y costos, de acuerdo a requisitos de la norma ISO 9001:2015.
3. Establecer un calendario de compras y pagos en función de la prioridad, concepto y liquidez.

Hipótesis

Una alternativa para optimizar el servicio de pagos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, es ajustar el referido servicio con normativa ISO 9001:2015 respecto de la normativa que actualmente está certificado con normativa ISO 9001:2008.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

La Administración Financiera y las Finanzas

Definición

Es la planificación de los recursos económicos, que permitan determinar cuáles son las fuentes de financiamiento más favorables, para que tales recursos sean manejados de manera óptima y así poder cumplir con los compromisos económicos de corto, mediano y largo plazo (Salazar López, 2017).

Esto permitirá a la institución reducir riesgos, incrementar su valor, confianza y crecimiento en el mercado financiero, eficacia y eficiencia y un personal satisfecho. (Según (Salazar López, 2017):

Funciones y objetivos de la administración financiera

- Evaluar la viabilidad de las fuentes de dinero
- Analizar oportunidades financieras del mercado
- Proyectar y presupuestar operaciones financieras
- Controlar todos los recursos económicos
- Gestionar para la institución las inversiones y los activos
- Gestionar pagos de impuestos
- Maximizar beneficios
- Gestionar el pago de dividendos por obligaciones contraídas

Administración financiera vs. finanzas

Comúnmente se tiende a equivocar los conceptos de los términos administración financiera y finanzas, pero es por tal razón que se hace necesario determinar o conocer sus diferencias.

Existen tres aspectos financieros que componen las finanzas de una empresa:

- Administración Financiera
- Inversiones
- Mercados de dinero y capitales

Por lo indicado, podemos concluir que la administración financiera es un aspecto contenido en el concepto de finanzas de la institución.

Las decisiones en las finanzas

La toma de decisiones es la principal acción para conseguir los objetivos de la administración financiera, esto pone a prueba las habilidades y destrezas del especialista en finanzas de la organización que le permitan enfrentar las coyunturas.

Los escenarios en los que las decisiones financieras demandan poner en prácticas las habilidades son:

- Decisiones para la financiación
- Decisiones para invertir
- Decisiones para la operación
- Decisiones sobre las utilidades

Solvencia o liquidez

La solvencia o liquidez es la capacidad que tienen las empresas para poder cubrir el pago de sus obligaciones.

Existen razones financieras que permiten determinar la solvencia o liquidez como la prueba ácida que es la más utilizada para determinar la salud financiera siendo la el resultado ideal 1, es decir, que por cada dólar que deba la organización cuenta con igual número de dólares para cumplir con la obligación contraída.

El flujo de caja

Es una herramienta de análisis que permite determinar las entradas y salidas de efectivo entre los diversos nombres con los que se conoce este estado son:

- Cash flow
- Movimiento de efectivo
- Flujo de efectivo

Este estado financiero es uno de los que permite elaborar documentos contables como son:

- Balance General
- Estado de Resultados
- Estado de Flujo de Caja
- Estado de Cambios en la Situación Financiera

Una definición del flujo de caja es que permite presentar los movimientos de fondos en efectivo desde su origen y el destino o aplicación de los mismos en la operación, inversión y financiación.

Es importante conocer las diferencia con el estado de cambios en la situación financiera que este muestra el movimiento de fondos sea o no en efectivo.

La información que presentan estos dos estados financieros se complementan entre sí. Por ejemplo: El flujo de caja permite analizar y evaluar los movimientos que generaron el incremento o disminución del efectivo tanto en el Balance General y el Estado de Resultados.

Sistema Dupont

Existen muchas razones financieras, pero una de las de gran importancia para evaluar el desempeño laboral y económico de una organización es el Sistema Dupont.

Combina indicadores financieros para evaluar el manejo eficaz y eficiente de los activos, capital de trabajo y manejo adecuado de los créditos para financiamiento.

Los aspectos indicados en el párrafo anterior permiten el crecimiento de la organización considerando en algunos casos el margen de utilidad en sus ventas o manejo eficiente de los activos fijos.

El Sistema Dupont permite identificar las diversas formas de obtener rentabilidad y adicionalmente los puntos fuertes y débiles de la empresa.

- **El Margen de utilidad en ventas:** Sean los servicios o productos de lenta rotación, es decir, demandan períodos amplios de tiempo. Las empresas cuya actividad esté centrada en éste tipo de servicios o bienes, dependerán en gran medida del margen de utilidad en sus ventas. El manejar un gran margen de utilidad en ventas, permite a las empresas una rentabilidad razonable sin que se tengan que vender un gran número de unidades del servicio o del producto. Destacamos que este tipo de empresas no realizan un manejo óptimo de sus activos y de su talento humano, todo esto por el capital inmovilizado producto de su actividad.
- **El Uso eficiente de los activos:** Permite a las empresas tener un margen de utilidad menor compensado con mayor venta de unidades de servicio o productos y eficiente manejo de sus activos.

En conclusión, conviene a las empresas tener servicios o productos con mayor rotación que un gran margen de utilidad y lenta rotación.

- **Multiplicador del capital:** Hace referencia a la estructura de financiamiento que maneja la empresa (apalancamiento), sean estos: aportes estatales y créditos a bancos o financieras. Cualquiera de las formas que se utilicen servirán principalmente para realizar inversiones en la compra de activos que permitirán operar de manera eficaz y eficiente en el mercado cada vez más competitivo.

Destacamos que a mayor financiamiento se incurrirán en mayores costos financieros y por ende se afectaría la rentabilidad generada por los activos.

Por este motivo, el sistema Dupont hace énfasis en el apalancamiento financiero como forma de evaluar la rentabilidad de la empresa, al dejar en claro que, todo activo financiado con crédito demanda un costo financiero que incide directamente en la rentabilidad vía margen de utilidad o eficiencia del mismo.

Apalancamiento operativo

Se conoce como apalancamiento operativo, cuando la empresa tiene cargas fijas tanto de costos como de gastos, siendo su único propósito maximizar la inversión sobre las utilidades operativas. Este efecto de la inversión sobre los resultados podría ser positivo o negativo.

Para el análisis del apalancamiento operativo tomaremos como base la estructura del estado de resultados. Ver Tabla 1.

Tabla 1
Estructura del Estado de Resultados

VENTAS	US\$	XXXXXXXX
(-) Costos y gastos variables		XXXXXXXX
(=) Margen de contribución		XXXXXXXX
(-) Costos fijos		XXXXXXXX
(-) Gastos fijos s		XXXXXXXX
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS		XXXXXXXX

La representación del apalancamiento operativo, nos muestra el impacto que tendría la variación de las ventas sobre las utilidades antes los costos financieros y los impuestos.

Diferencia entre el gasto y el costo

Al presentar un Estado de Resultados, se logra observar que existen dos componentes fundamentales, como lo son los costos y los gastos, por lo tanto, es importante mencionar cual es la diferencia que existe entre estos dos conceptos:

¿Qué se entiende por costo?

Es el valor en que una empresa incurre sea para prestar un servicio o elaborar un producto, es decir, todo valor que esté directamente relacionado con la prestación o fabricación.

Para el efecto se emplean los elementos del costo que son:

- Materia prima directa
- Mano de obra directa
- Costos indirectos de fabricación

Ejemplo:

La prestación del servicio de educación, Carrera XX, con 1000 estudiantes costo de matrículas promedio US\$ 200, pensión promedio US\$ 500 (4 pagos), 40 docentes costo US\$ 10.00 cada uno, personal administrativo US\$ 100.000. Infraestructura – mobiliario – equipos US\$ 300.000, Director de Carrera US\$ 10.000, Decano prorrateo por el número de Carreras US\$ 10.000, otros US\$ 180.000. Ver Tabla 2 y 3.

COSTO CARRERA SEMESTRAL

Tabla 2

Ejemplo de costo de carrera semestral

CONCEPTO	US\$
Infraestructura - mobiliario – equipos	300,000.00
Mano de obra directa (docentes)	400,000.00
Costos indirectos	
Director de Carrera	10,000.00
Decano,	10,000.00
Personal administrativo	100,000.00
Otros (servicios)	180,000.00
COSTO SEMESTRAL	1,000,000.00

ESTADO DE OPERACIONES SEMESTRAL CARRERA XX

Tabla 3

Ejemplo Estado de Operaciones de carrera semestral

Ingresos	US\$
Matrículas	200,000.00
Pensiones	2,000,000.00
TOTAL INGRESOS CARRERA	2,200,000.00
(-) COSTO SEMESTRAL	1,000,000.00
Utilidad	1,200,000.00

¿Qué debemos entender por gasto?

Se considera como gasto el valor que no está directamente relacionado con la prestación del servicio o la fabricación del producto. Se clasifican en:

- Gastos de Administración
- Gastos de Ventas
- Gastos Financieros

Estos se deducirán en su totalidad de los ingresos, es decir tienen incidencia directa en los resultados que se analicen.

Considerando los conceptos anteriores, concluimos que los valores que una empresa totaliza en la prestación de un servicio o fabricación de un producto se pueden categorizar como costo o gasto, esto depende de la actividad a la que se dedique la empresa.

Ejemplos:

- El sueldo del docente y del Director de Recursos Humanos, serían un gasto por cuanto ambos tienen como propósito el desarrollo de la prestación del servicio académico. Contablemente, el sueldo del docente se lo registrará como parte del costo de la prestación del servicio y el del Director de Recursos Humanos como gastos del período.

Administración de deudas acumuladas

Para las empresas la adecuada administración de sus deudas acumuladas le permite contar con una importante fuente de financiamiento para la organización.

Los pasivos por servicios recibidos, es decir, valores pendientes de pago en función de acuerdos con terceros, constituyen un financiamiento. Por ejemplo, las remuneraciones y los impuestos; las remuneraciones al diferir su pago generan fuente de financiamiento libre de intereses y en el caso de los impuestos son fuente de financiamiento temporal de las decisiones de los directivos y su reposición oportuna al Estado.

Por lo indicado, las deudas acumuladas de una empresa pueden permitir financiar la compra de bienes, servicios, pagos, etc. Estos deben ser analizados profundamente, porque representan compromisos de la empresa con terceros. Los pasivos pueden obtenerse de distintas maneras:

- Por medio de los proveedores (créditos)
- Banca
- Créditos hipotecarios
- La emisión de obligaciones
- Préstamos personales
- Entre otros

Entre los elementos para solicitar un crédito tenemos:

- Tipo de crédito
- Monto requerido
- Plazo del crédito
- Tasa de interés
- Garantías
- Otros

El manejo efectivo de la administración de los pasivos, requiere una adecuada clasificación de las obligaciones, tanto por plazos de vencimiento considerando el menor o mayor grados de exigible que representen.

- Pasivos con exigible de menor grado: son todas aquellas deudas cuyo vencimiento no superan los doce meses (corto plazo).
- Pasivos con exigible de mayor grado: aquellas deudas que el vencimiento es mayor a los doce meses (largo plazo).

Clasificación de las deudas acumuladas

Según el grado de exigibilidad, las deudas acumuladas se pueden clasificar:

- **Pasivo circulante o flotante:** Lo constituyen todas las obligaciones con vencimiento menor a un año, se caracterizan por tener gran rotación. Aquí identificamos a las Cuentas por Pagar a proveedores, que se generan por la compra de bienes y servicios, generalmente son muchos, lo que dificulta el cálculo. La empresa que cuenta con una política de compras adecuada y que se cumple, puede calcular este rubro de forma más fácil y efectivo.
- **Gastos de operación e impuestos acumulados por pagar:** Están plenamente identificados con las provisiones del impuesto sobre la renta. Otro grupo, son los intereses acumulados relacionados principalmente con los préstamos y se recomienda para mayor seguridad realizar los cruces entre ambos rubros.
- **Pasivo fijo o consolidado:** Lo integran las obligaciones con vencimientos mayores al año. Este grupo representa el apalancamiento importante para la empresa, la estimación de las deudas a largo plazo no representa complicación alguna. Está conformado por montos fijos y se lo relaciona directamente con la liquidez, solvencia y productividad.

Los principales rubros de este grupo son:

- Utilidades retenidas (socios o accionistas)
- Capital social (socios o accionistas)
- Créditos Hipotecarios (adquiridos por la empresa)
- Acreedores hipotecarios (clientes)
- Documentos por pagar (créditos contraídos a largo plazo)

El tratamiento contable para los créditos a largo plazo consiste en ir registrado la parte proporcional (mensual o anual) de dicho crédito como pasivo circulante y la diferencia continuar dentro del rubro (largo plazo).

Proceso de Análisis para Selección de Proveedores

El análisis para la selección de un proveedor y a su vez el cumplimiento de la obligación que se genere de esta relación, conlleva a tener en cuenta:

1. **Revisión del catálogo de productos, servicios, insumos o materia prima:** será importante contar con una base de proveedores y en función de aquello conocer el catálogo de lo que ofrece (bienes o servicios), analizar los precios al por mayor, al por menor y compararlos con los precios del mercado sobre dicho producto o servicio, tipos de pagos, formas de pago, garantías que ofrece, costos de envío etc.
2. **Verificación del presupuesto disponible:** verificar o confirmar las disponibilidades presupuestarias y las partidas correspondientes para el trámite de pago al proveedor.
3. **Orden de compra (o pedido):** verificada la disponibilidad presupuestaria, se debe provisionar el pago según la forma y plazo pactados.

La orden de compra o de pedido, contendrá los detalles exactos de la operación realizada (bien o servicio, cantidad, plazos, forma de pago, fecha de entrega, dirección y otros).

4. **Emisión de la orden de compra:** Definido lo que se desea adquirir se remitirá al proveedor la orden de compra.

La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, a través de la Dirección Administrativa y su Jefatura de Adquisiciones, está encargada de realizar el proceso de análisis para la selección de proveedores, tomando como referencia la base de proveedores en función del bien o servicio a adquirir, para lo cual conforme al procedimiento establecido se requieren tres cotizaciones con similares características en montos superiores a US\$1.000,00 con lo cual se procede a su análisis y en función de la mejor propuesta (precios, calidad, garantías, plazos y otros) se selecciona la mejor opción. (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** resolución Administrativa No. 04-02 niveles de aprobación).

Estas cotizaciones son expuestas a la instancia correspondiente según el monto del servicio o producto, para la correspondiente autorización.

Destacamos que se exceptúan los casos de adquisiciones de algunos bienes o servicios que por las características de los mismos, se otorgan a proveedores exclusivos; solo en aquellos casos se presentará una sola cotización.

La orden de compra es emitida por la Dirección Administrativa y la disponibilidad presupuestaria la determina la Dirección Financiera en base a un informe de la Jefatura de Presupuesto.

Formas de Pago a Proveedores

Existen diversas formas con las cuales una empresa puede realizar el pago a sus proveedores (internos o externos), esto dependerá de la forma que haya seleccionado y la que más convenga a su estrategia para la administración del efectivo.

Ponemos a consideración las diversas modalidades de pago que comúnmente utilizan las empresas:

1. **Pago en efectivo.** El más común y conocido. Pagar mediante esta modalidad es necesario tomar en cuenta la aplicación de medidas de seguridad para evitar billetes falsos mediante (máquinas de luces ultra violetas, marcadores, tintas y otros).
2. **Cheque.** Este documento de pago muy conocido en el mercado financiero, es utilizado por las empresas. Consiste en la emisión de un documento legalmente emitido por la empresa en la que autoriza a la entidad bancaria a cancelar el valor establecido en el mismo. Debe contener datos generales, firma autorizada, número de cuenta y otros.
3. **Pagaré.** Guarda similitud con el cheque, pero posee fecha de vencimiento, consiste en la emisión de una persona a otra con lo cual se obliga a cancelar la cantidad de dinero especificada en la fecha pactada.
4. **Transferencia.** Interviene una entidad bancaria previa a la celebración de un convenio de servicio. Consiste en que el cliente del Banco autoriza a la entidad a transferir valores de la cuenta de la empresa hacia la cuenta del proveedor en el monto indicado. Es una modalidad segura y rápida
5. **Letra de cambio.** Se trata de un documento mercantil por el que una persona o empresa ordena a otra el pago de una determinada cantidad de dinero en una fecha acordada. En la letra de cambio al primero se llama librador, y el segundo, librado; pero también puede entrar en la operación un tercero, llamado beneficiario, que será tomador o tenedor, a quien el librador ha transmitido la letra de cambio.

Destacamos que la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, aplica las modalidades antes mencionadas según corresponda:

- Pago a proveedores internos (remuneraciones, anticipos, préstamos), mediante transferencia bancaria, utiliza la plataforma del Banco Bolivariano SAT (sistema de administración de Tesorería).
- Pago a proveedores externos (bienes y servicios), mediante la emisión de cheque.
- Pagos por servicios especializados, garantías bancarias u otros
- Pagos a proveedores externos (bienes), mediante confirming.
- Pagos en efectivo, de forma indirecta, a través de los diferentes custodios de fondos fijos (Caja Chica y Rotativos), los cuales adquieren bienes o servicios de montos menores Ejemplos: carreras de taxi, pasajes al interior, gasolina, almuerzos entre otros.

Sistema de Pagos a Proveedores (Internos y Externos), a través de Intermediación

Financiera.

Este sistema de pago surge en los años 90 en España, estableciendo como objetivo facilitar a las organizaciones el pago de sus proveedores.

Este servicio financiero para su operación parte de una relación comercial directa (contrato) entre la empresa o institución y una entidad que generalmente es Bancaria, esta relación comercial genera un **pago-cobro entre: el comprador (cliente- empresa compra el servicio) y el vendedor del bien o servicio (proveedor).**

Los flujos de efectivo o monetarios que resultan de cada operación deberán coincidir, es decir, los registros de la empresa que adquiere los bienes o servicios registran valores que deberán ser iguales los desembolsos que realiza la entidad contratada frente a los valores que recibe el proveedor. A partir de esta relación inicial las posibilidades que ofrece el sistema de pago a proveedores de flexibilizar dichos flujos son variadas:

➤ **En relación al comprador (empresa que adquiere el bien o servicio):**

- ✓ Permite obtener una fuente de financiación, considerando el plazo otorgado por el proveedor.
- ✓ Permite obtener recursos por anticipado y generar liquidez inmediata.

➤ **En relación al Proveedor (interno o externo):**

- ✓ Permite asegurar el cobro de créditos en caso de tener relación comercial mutua: cruce de cuentas.

Esta intervención evita que tengan necesariamente que coincidir la fecha en la que el proveedor perciba el pago de sus ventas con el momento en el banco contratado efectúa el correspondiente desembolso. En este sentido, la entidad bancaria negocia por separado con ambas partes -cliente y proveedor- el vencimiento definitivo de cada factura, efectuando el oportuno ajuste de intereses (Alvantia, 2015).

La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, aplica esta modalidad de pagos a sus proveedores externos de bienes, lo cual le permite conforme a los beneficios de esta modalidad obtener ventajas que tienen incidencia en el manejo de sus finanzas.

La Calidad como Herramienta de Mejora Permanente

¿Qué debemos entender por calidad?

Una organización orientada a la calidad promueve una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades, recursos, procesos y procedimientos adecuados, que proporcionan valor y permiten el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes.

La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes.

La calidad de los productos y servicios incluye no sólo su función y desempeño previstos, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente. (ISO 9000:2015, Fundamentos y Vocabulario, 2015).

Otros conceptos:

La calidad fue definida por Joseph M. Juran como “adecuación al uso”. La adecuación al uso (calidad) implica todas aquellas características de un producto que el usuario reconoce que le benefician (Experto, 2001; Guajardo Garza, 2008).

La siguiente figura resume los parámetros que determinan la adecuación al uso.

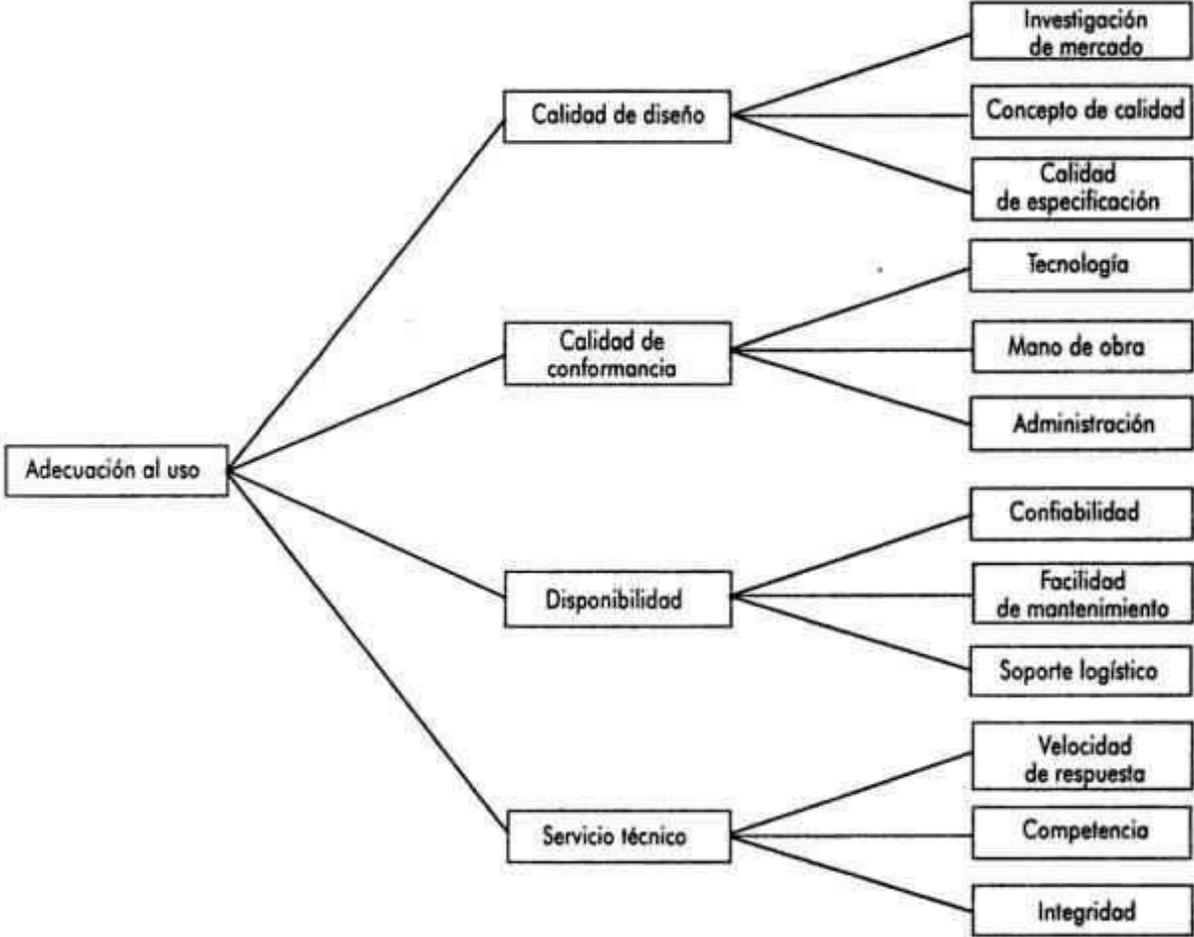


Figura 1 Parámetros de la calidad. Datos tomados de Guajardo

W. Edwards Deming definió la calidad como un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado (Experto, 2001; Udaondo, 1992).

De acuerdo con Armand V. Feigenbaum calidad es: Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la calidad de los distintos grupos de una organización, para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente (Experto, 2001).

Genichi Taguchi la define como el coste que un producto impone a la sociedad desde el momento de su concepción (Experto, 2001).

En la norma ISO 8402 se define la calidad como el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas (Buades, 2002; Experto, 2001).

¿Qué es control de calidad?

Control de calidad es el proceso de regulación a través del cual podemos medir la calidad real, compararla con las normas y actuar sobre la diferencia (Experto, 2001).

El control de calidad está compuesto por las herramientas, conocimientos prácticos o técnicas por medio de la cuales se desarrollan algunas o todas las funciones de calidad.

Se denomina control de calidad al conjunto de técnicas y procedimientos de que se sirve la dirección para orientar, supervisar y controlar todas las etapas mencionadas hasta la obtención de un producto de la calidad deseada. El control de calidad no es sólo papeleo, ni una serie de fórmulas estadísticas y de tablas de aceptación y control, ni el departamento responsable del control de calidad. Para una dirección bien informada, el control de calidad representa una inversión que, como cualquier otra, debe producir rendimientos adecuados que justifiquen su existencia. Todos los miembros de una empresa son responsables del control de calidad. Sea cual sea el trabajo que desarrolle una persona o una máquina, quien realiza el trabajo o maneja

la máquina es quien con mayor eficacia puede controlar la calidad o informar de la imposibilidad de alcanzar la calidad deseada para que se adopten medidas correctoras (Experto, 2001).

En la norma ISO 8402 se define el control de calidad como el conjunto de técnicas y actividades de carácter operativo, utilizadas para verificar los requerimientos relativos a la calidad del producto o servicio (Buades, 2002; Experto, 2001).

¿Qué es aseguramiento de la calidad?

El aseguramiento de la calidad o garantía de calidad es, según la Norma ISO 8402, el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará los requerimientos dados sobre calidad (Experto, 2001).

El aseguramiento de la calidad nace como una evolución natural del control de calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos. Para ello, se hizo necesario crear sistemas de calidad que incorporasen la prevención como forma de vida y que, en todo caso, sirvieran para anticipar los errores antes de que estos se produjeran. Un sistema de calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo (Experto, 2001).

El aseguramiento de la calidad es un sistema que pone el énfasis en los productos, desde su diseño hasta el momento de envío al cliente, y concentra sus esfuerzos en la definición de procesos y actividades que permiten la obtención de productos conforme a unas especificaciones. Sus objetivos según (Experto, 2001) son:

1. Que no puedan llegar al cliente productos o servicios defectuosos; y
2. Evitar que los errores se produzcan de forma repetitiva.

La Calidad de los Servicios

La norma ISO 9000 define a la Calidad de los Servicios como la satisfacción por parte del cliente sobre un servicio recibido, es decir un proveedor que genera satisfacción y un cliente cuya percepción de conformidad sobre las expectativas de lo recibido. (ISO 9000:2015, Fundamentos y Vocabulario, 2015)

Una adecuada prestación de los servicios implica necesariamente uno de los siguientes aspectos:

a) Una actividad tangible: producto, suministrado por el cliente o intangible (reparación de automóvil o contratación de una línea telefónica).

b) Una actividad intangible: servicio, suministrado por el cliente (servicios educativos, contrato de alquiler).

c) La entrega de un producto intangible: servicio estudios de mercado para entidades educativas y otros.

La medición de la calidad de los servicios.

La Calidad de los servicios es subjetiva, está directamente implícita la percepción del cliente, mediante un juicio valor sobre la excelencia por el servicio recibido. Para que esta percepción sea positiva la organización debe contar con una gran capacidad para mantener y mejorar el servicio lo que el cliente verá con satisfacción.

Para el efecto la organización no deberá solamente a limitarse a que cuenta con sistema de gestión de la calidad de los servicios, porque podría estar asumiendo de mala forma la generación de la calidad, no deberá caer en el error de medir la calidad simplemente, a través de cuestionarios sin una estructuración científica que permita conocer a cabalidad los puntos fuertes y débiles que permitirán promover la mejora permanente del servicio.

- Muchas organizaciones partiendo de una insuficiente concepción de la estrategia de haber implementado un sistema de gestión se limitan a cumplir con requisitos de la Norma ISO y no abarcan en su totalidad aspectos como el enfoque al cliente para lo cual deberá tener en cuenta: Control y objetivos de los procesos, en donde al tratarse de un servicio la calidad del mismo depende de cada una de las actividades que genera cada colaborador.

La complejidad de la medición de la calidad de los servicios

Intangibilidad: Ejemplos: Servicios de educación, vigilancia y otros, al no ser un objeto el cliente califica el beneficio de lo adquirido.

Heterogeneidad: está relacionada con las diversas actividades que cada proceso demande para la generación de un resultado que permita que el cliente tenga una percepción satisfactoria y a su vez esto lo lleve a mostrar fidelidad sobre el mismo.

Inseparabilidad: Los términos Producción y Consumo, están relacionados entre si y se dan simultáneamente por lo que el cliente es parte esencial del mismo, sin el cual no tendría razón de existir

Por lo indicado la calidad de los servicios, es uno de los factores que puede llevar al crecimiento de la empresa, liderar el mercado por sobre la competencia, sin embargo muchas de estas organizaciones olvidan o dejan al azar su aplicación, medición. Esto genera servicios con gran cantidad de reclamos, que inciden en la percepción del cliente de inconformidad y la búsqueda de un nuevo proveedor que a su criterio le ofrezca calidad en el servicio requerido.

Los reclamos en cuanto a la calidad de los servicios Son frecuentes:

- Universidades que prestan un servicio de educación con un alto grado de marketing, pero en la realidad los estudiantes (clientes) perciben que lo recibido no llena sus expectativas, horarios rígidos, dificultades para registros en línea, docentes poco comprometidos y otros.
- Servicios telefónicos: poca cobertura, insuficiente personal para servicio al cliente y otros.

Ventajas de lograr la calidad total de los servicios.

El contar con personal comprometido que permita mantener niveles calidad de los servicios que ofrece la organización, genera ventajas sobre la competencia que se pudiera tener y a su vez liderar el mercado. Para lo cual es necesario considerar lo siguiente:

1. Un servicio con calidad debe ser permanente tanto en su oferta como en su mejora, ya que debe ser entendido como algo que no se debe realizar periódicamente sino constantemente, todo esto incide sobre los procesos y permitirá hacer frente a la competencia.
2. Un servicio con calidad debe marcar diferencia frente a otras que pudieran ofrecer el mismo tipo de servicio, para lo cual promoverá el logro del CERO DEFECTOS, esto permitirá a la empresa posicionarse en el mercado y esta consigna es valorada por los clientes.
3. Un servicio de calidad, requiere personal comprometido 100% orientado hacia la perfección, para lo cual deberá contar con un adecuado ambiente laboral, adecuada remuneración, capacitación permanente y reconocimientos por los logros alcanzados.

Los beneficios de la calidad en los servicios:

- **A corto plazo:** beneficio por mayores ventas a un precio mayor. En este plano los clientes prefieren pagar valores altos por un servicio que les asegure satisfacción, protección y agilidad.
- **A largo plazo:** el beneficio es el crecimiento de la empresa, esto también implica incurrir en mayores costos pero se compensa con mayor cobertura y ampliar el servicio hacia los ya existentes o nuevos clientes.

Desventajas de no considerar la calidad total de los servicios dentro del Sistema de Gestión de la Calidad.

1. Deficiencias e ineficacia en la comunicación con los clientes, ocasiona que las empresas desarrollen actividades por alrededor del 33% carente de calidad.
2. Errores, retrasos, reproceso generan mayores gastos, por cuanto los reclamos serán mayores y demandara personal adicional para atender y dar soluciones, equipo técnico y otros.
3. Medidas preventivas, que permitan tener el control y adelantarse a los requerimientos de los clientes, este tipo de empresas están destinadas al fracaso, perderá participación en el mercado y competitividad.

La Percepción de los clientes sobre la calidad de los servicios.

La percepción de los clientes sobre la calidad de los servicios que contratan es vital para el crecimiento de la empresa, posicionamiento en el mercado, y esto depende básicamente de cómo la empresa haya ofrecido su realización y como en la práctica se dé su ejecución y que estas cubran sus expectativas.

“Corriente Nórdica (1978-1994) Gummerson, Lehtinen y Gronroos y otra es la corriente norteamericana con una escuela basada al igual que la nórdica en la disconformidad (Parasuramen, Zeithaml y Theas y otra es la de la percepción, defendida por Cronin y Taylor, Guetty y Thompson”. (ABC-Calidad, 2011)

Como fija el cliente sus expectativas:

Recordemos que cada cliente tiene sus propias expectativas, por lo que para cada uno existen diversos factores que influyen en las mismas. Entre los principales factores tenemos:

1. **El boca a boca.** Este factor se da siempre y cuando el cliente tenga un alto grado de percepción sobre la calidad del servicio solo en estos casos un cliente se atreve a recomendar

Solo las empresas que implementan mejoras para que sus servicios permanentemente alcancen niveles de excelencia logran que sin sugerirlo los clientes la recomienden con nuevos clientes.
2. **Necesidades personales.** Cada cliente tiene sus propias necesidades lo que genera que cada uno de ellos considere la prestación del servicio con características particularmente especiales y solo su cumplimiento ocasiona su satisfacción.
3. **Experiencias.** sobre servicios similares sea en la misma o en otra empresa.
4. **Comunicación externa.** será importante contar con canales de comunicación adecuados sobre las características de nuestros servicios lo cual podría ser mediante: folletos, anuncios, comunicaciones, publicidad en medios. Estas gestiones tienen incidencia en las expectativas de los clientes.
5. **El precio.** Un servicio con un alto precio genera expectativa sobre la calidad del mismo y sus niveles de excelencia.

Deficiencias de la calidad de los servicios: Principales causas

Cuando se menciona calidad del servicio estamos hablando de EXCELENCIA, por lo que las expectativas de los clientes crecen y la misma debe estar en sintonía con la concepción de la empresa que provee el servicio

La realidad entre las expectativas y las percepciones se denominan RECLAMOS y solo su análisis permitirá conocer las causas que inciden en la calidad del servicio:

1. Expectativas de los Clientes y las Percepciones de los Directivos.

En las grandes organizaciones esta relación expectativas – Percepción están relacionadas y así has sido transmitido a los colaboradores con el fin de que se den los niveles de excelencia. Sin embargo existen muchos directivos que a pesar de conocer estas premisas con los clientes deciden no darles el nivel de importancia y simplemente se limitan a implementar medidas parche que lo único que ocasionan es mejoras parciales hacia un segmento de clientes y no a soluciones integrales que garanticen crecimiento, fidelidad y otros. Sea por desconocimiento o por conformidad con los resultados no justifica la atención a este tipo de gestiones que son de vital importancia para el desarrollo de la empresa y sus objetivos.

2. Diferencias entre la percepción de los directivos vs. expectativas del cliente y la especificación de la calidad del servicio.

Para que no existan diferencias entre la percepción sobre el servicio por parte de los directivos, frente a las expectativas del cliente y a su vez las especificaciones del servicio es preciso que se apliquen estándares para evitar que la gestión de la empresa afecte al cliente y genere insatisfacción, por cuanto estas no se cumplen.

Cuando lo anteriormente indicado se da en las empresas el cliente lo percibe como algo negativo.

Lo contrario sucede cuando las normas relacionadas al servicio especifican lo que el cliente espera como por Ejemplo. Trato amable, respuestas rápidas, requerimientos atendidos satisfactoriamente, cuando esto sucede la percepción del cliente es positiva.

Por lo que es imperativo implementar y documentar normas y controles que tengan como premisa atender las expectativas de los clientes.

Existen medidas que adoptan las organizaciones de manera equivocada al aplicar parámetros que no están estrictamente relacionadas con las expectativas del cliente. Por lo que es necesario que se evalúen número de reclamaciones, el número de clientes que son atendidos, el tiempo de atención por cliente. Estos indicadores permitirán fortalecer el sistema de gestión de la calidad en el que también se incluyan atención al cliente, empatía del colaborador, seguridad en las respuestas y otros.

3. Diferencias entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del servicio.

Prestar un servicio de calidad no solo basta con un trato correcto o tener manuales de procedimientos ya que estos no aseguran la excelencia, toda actividad que se realice debe estar apoyada por los recursos que sean necesarios para su éxito.

Por ejemplo si la empresa tiene gran cantidad de reclamos y los directivos conocen que con un solo empleado no pueden hacer frente a tal situación, es necesario que tomen medidas como el aumento del número de personal lo que permitirá una mayor capacidad de respuesta frente a lo requerido.

4. Diferencia entre la prestación del servicio y la comunicación externa.

Uno de los principales factores que inciden en las expectativas del consumidor es la comunicación externa. Los incumplimientos a las especificaciones afectan directamente las expectativas del cliente quien se ve que sus expectativas no se cumplen.

Por lo que es importante fortalecer los compromisos por parte de los empleados, todo esto tiene incidencia directa en la percepción que el cliente tenga sobre el servicio.

Resumen sobre la calidad de los servicios.

La información analizada permite resumir que la calidad del servicio es una filosofía que debe ser comprendida, implementada y aplicada por todos los que integran la organización y que la misma debe ser enfocada hacia el cliente su satisfacción y la mejora permanente.

Todas estas acciones permitirán fortalecer el sistema de gestión de la calidad y con un adecuado enfoque del cumplimiento de las expectativas del cliente se logrará el posicionamiento en el mercado.

Sistema de Gestión de la Calidad (SGC)

Un SGC comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados.

El SGC gestiona los procesos que interactúan y los recursos que se requieren para proporcionar valor y lograr los resultados para las partes interesadas pertinentes.

El SGC posibilita a la alta dirección optimizar el uso de los recursos considerando las consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazo.

Un SGC proporciona los medios para identificar las acciones para abordar las consecuencias previstas y no previstas en la provisión de productos y servicios. (ISO 9000:2015, Fundamentos y Vocabulario, 2015)

Actualización de la Norma ISO 9001 Versión 2015

En septiembre 22 del 2015 el organismo internacional ISO aprobó la actualización de la norma ISO y dejó sin efecto la versión 2008.

Entre los nuevos requerimientos que demanda la versión 2015, se destaca la matriz de riesgos, la organización y otros aspectos que se explican en párrafos posteriores.

Al estar certificados con la versión anterior, resulta imperativo que el presente trabajo de investigación pueda ser considerado para la mejora que el sistema actual demanda.

Estructura de la Norma ISO 9001:2015

Tabla 4

Estructura de la Norma ISO 9001: 2015

CAPÍTULOS	CONTENIDO
1	OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN
2	REFERENCIAS NORMATIVAS
3	TÉRMINOS Y DEFINICIONES
4	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN
5	LIDERAZGO
6	PLANIFICACIÓN
7	APOYO
8	OPERACIÓN
9	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
10	MEJORA

Resumen de los Nuevos Aspectos Requeridos en la Norma ISO 9001:2015

Los cambios más notables son los siguientes según (López Domínguez, 2013):

Mayor orientación a empresas de servicios: el término producto se ha cambiado por el de “bienes y servicios”. Se reduce la naturaleza prescriptiva de algunos requisitos de las cláusulas: 7.1.4 Seguimiento y aparatos de medición y 8.5 Desarrollo de bienes y servicios.

Enfoque a la calidad total: Además de comprender las necesidades de los clientes, la ISO 9001:2015 requiere comprender las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas, así mismo, es necesario considerar el entorno socioeconómico de la organización, por lo tanto tiene un enfoque de calidad total y a los modelos de Excelencia (López Domínguez, 2013).

Comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas

Enfoque basado en procesos: En el punto 4.4.2 se detallan un conjunto de requisitos que se consideran esenciales para la adopción de un enfoque basado en procesos en una organización: definir los procesos, los recursos de entrada y de salida, la interacción entre los diferentes procesos, identificación de riesgos, propietarios y responsables de los procesos, indicadores (López Domínguez, 2013).

Enfoque basado en procesos

Medidas preventivas y gestión de riesgos: Desaparece el concepto de acción preventiva. EN su lugar se considera a todo el sistema de gestión el medio para la gestión y prevención de los riesgos de calidad. La norma ISO 9001:2015 habla de la prevención a un más alto ya que trata la gestión de riesgos en su punto 6.1 (López Domínguez, 2013).

Medidas para abordar los riesgos y oportunidades

Liderazgo: La nueva norma explicita los requisitos de liderazgo de la dirección contemplados en la versión anterior en la cláusula 5.1 (López Domínguez, 2013).

Liderazgo

Liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad.

La Gestión del Cambio: Otro aspecto detallado en la nueva norma es Planificación y control de cambios, algo con poco énfasis en la versión actual de ISO y que en un entorno como el actual cambiante, es imprescindible. La nueva versión contempla dos nuevas cláusulas dedicadas a la identificación y gestión de los cambios necesarios para mejorar el sistema de gestión de la calidad (López Domínguez, 2013):

Planificación de los cambios

Gestión del conocimiento y gestión de competencias: La nueva versión da importancia a la gestión del conocimiento como activo intangible La cláusula 7.1.5 requiere identificar, proteger y poner a disposición el conocimiento necesario para la gestión de la calidad.

Así mismo particular la nueva versión requiere determinar las competencias necesarias basadas en la educación, formación o experiencia y que se adoptan medidas para asegurar que el personal cuenta con dichas competencias (López Domínguez, 2013).

Competencia

Más hincapié en la Mejora Continua: La nueva norma va más allá, no solamente requiere que se gestionen las No Conformidades, Acciones Correctoras o se realicen auditorías y encuestas, sino que va a instar que las organizaciones utilicen herramientas para llevar a cabo la mejora continua de la organización (López Domínguez, 2013).

Además la norma en su Anexo A recoge los principios de gestión de calidad en la que se fundamentan las normas de la serie ISO 9001, y justifica porque cada organización debe abordar cada uno de estos principios (López Domínguez, 2013).

Principios de la Gestión de la Calidad

La NTE ISO 9001:2015 se basa en siete principios los cuales se describen a continuación:

1. **Enfoque al cliente:** el enfoque hacia los clientes se trata de cumplir con los requisitos del cliente e incluso superar sus expectativas, se considera el principio principal de la gestión de la calidad, contribuye al éxito de la organización y algunos de sus beneficios son el incremento del valor para el cliente, incremento de la satisfacción del cliente e incremento de la reputación de la organización. (Norma ISO 9001:2015., 2015, pág. 9)

2. **Liderazgo:** el liderazgo y los líderes en todas las áreas o niveles de la organización establece los propósitos y direccionan a las personas implicadas en el logro de los objetivos de la calidad de la organización. Algunos de sus beneficios son: el aumento de la eficacia y eficiencia la cumplir los objetivos de la calidad; mejora en la coordinación en los procesos de la organización y mejora en la comunicación.
3. **Compromiso de las personas:** el compromiso y la competencia de las personas que conforman la organización es esencial para que esta pueda incrementar la capacidad de generar valor y conseguir el logro de los objetivos de la calidad. Algunos de sus beneficios son: mejora de la comprensión de los objetivos por parte de las personas y aumento de la motivación para lograrlos; aumento de la participación activa de las personas en las actividades de mejora y aumento de la confianza y colaboración en toda la organización. **Enfoque al cliente:** el enfoque hacia los clientes se trata de cumplir con los requisitos del cliente e incluso superar sus expectativas, se considera el principio principal de la gestión de la calidad, contribuye al éxito de la organización y algunos de sus beneficios son el incremento del valor para el cliente, incremento de la satisfacción del cliente e incremento de la reputación de la organización.
(Norma ISO 9001:2015., 2015, pág. 11)
4. **Enfoque a procesos:** el sistema de gestión de la calidad se basa en la interrelación de procesos, al entender cómo se gestionan las actividades como procesos que se relacionan y funcionan como un solo sistema, la organización incrementara su desempeño y asegura el cumplimiento de los objetivos. Algunos de sus beneficios son: resultados coherentes y previsibles mediante un sistema de procesos alineados; optimización del desempeño mediante la

gestión eficaz de procesos y el uso eficiente de los recursos y la reducción de las barreras interdisciplinarias.

5. **Mejora:** las organizaciones que tienen un enfoque hacia la mejora continua, mantiene niveles actuales de desempeño y es capaz de reaccionar a los cambios internos y externos y crea nuevas oportunidades para crecer.

Algunos de sus beneficios son: mejora del desempeño del proceso, de las capacidades de la organización y de la satisfacción del cliente; aumento de la promoción de la innovación y mejora del enfoque en la investigación y la determinación de la causa raíz seguida de la prevención y acciones correctivas.

6. **Toma de decisiones basada en la evidencia:** la toma de decisiones en una organización puede ser decisiva y siempre implica un grado de incertidumbre, por lo general implica varios tipos y entradas de información. Es importante tener en cuenta las relaciones causa y efecto y las consecuencias no previstas, analizando los datos y evidencias se tendrá mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones. Algunos de sus beneficios para la organización son: mejora de los procesos de toma de decisiones; mejora de la evaluación del desempeño del proceso y de la capacidad de lograr los objetivos y aumento de la capacidad de revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y las decisiones.

7. **Gestión de las relaciones:** para que una organización pueda lograr el éxito es importante que las relaciones que tiene con las partes interesadas pertinentes sean gestionadas adecuadamente como por ejemplo con los proveedores y clientes. Algunos de sus beneficios son: aumento del desempeño de la organización y de sus partes interesadas pertinentes respondiendo a las oportunidades y restricciones relacionadas con cada parte interesada; entendimiento común de los objetivos y los valores entre las partes

(Jimenez, 2014). (Norma ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la calidad – Requisitos. Traducción certificada y publicada por ISO., 2015).

Ciclo PHVA

Figura 2 Esquema de los elementos de un proceso (NTE ISO 9001: 2015)

El ciclo PLANIFICAR- HACER- VERIFICAR – ACTUAR, es aplicable a todos los procesos de un sistema de gestión de la calidad, se divide en cuatro etapas las cuales teniendo en cuenta la NTC 9001:2015 se describen a continuación:

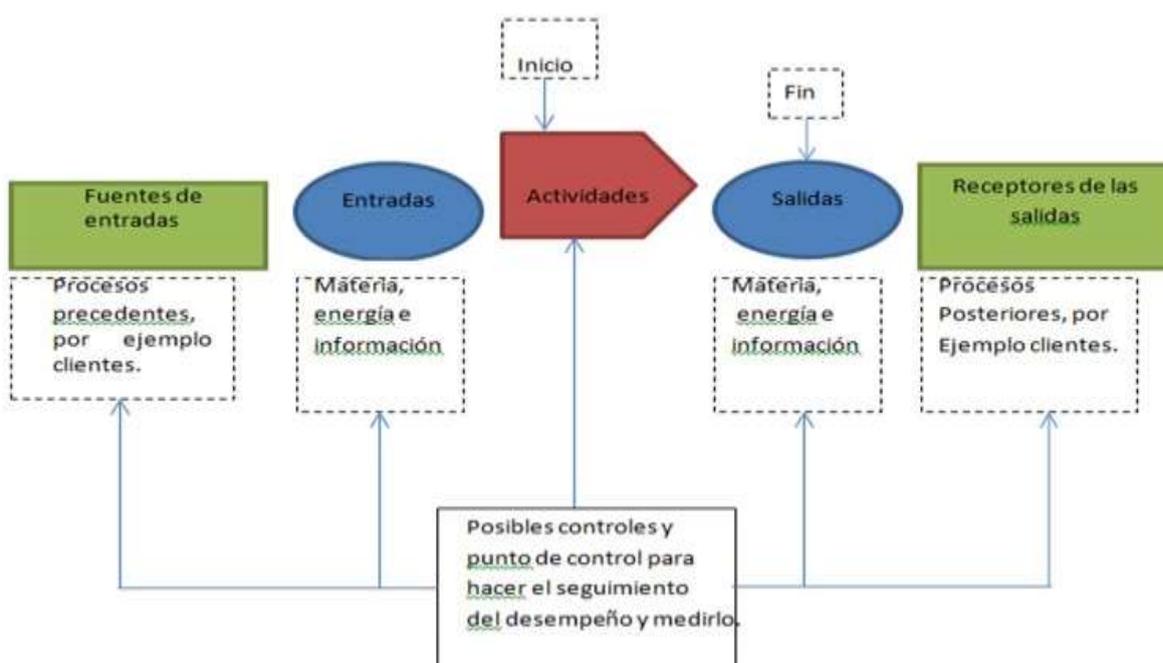


Figura 3 Esquema de los elementos de un proceso (NTE ISO 9001: 2015)

- **Planificar:** se deben establecer los objetivos del sistema así como sus procesos y los recursos necesarios para conseguir los resultados esperados relacionados a los objetivos de calidad y los requisitos del cliente, teniendo en cuenta las políticas de la organización y los riesgos y oportunidades que se puedan presentar.
- **Hacer:** implementación de lo planificado.

- **Verificar:** se trata de realizar el seguimiento y la medición de los procesos, productos o servicios que resultan de las actividades de la etapa de planificación. Se debe realizar un informe con los resultados.
- **Actuar:** consiste en la toma de decisiones y acciones para mejorar el desempeño cuando se requiera.

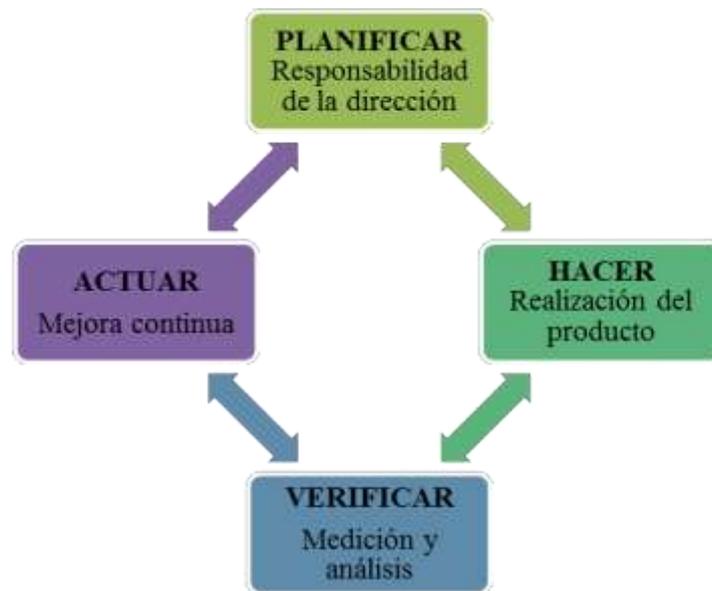


Figura 4 Ciclo PHVA. Modificado por autores, 2016

Pensamiento Basado en Riesgos

El pensamiento basado en riesgos ha existido implícitamente en las versiones anteriores de la NTE ISO 9001:2015 sistemas de gestión de la calidad , incluyendo la creación de acciones preventivas para eliminar las posibles no conformidades, pero en la actual norma la definición e identificación de los riesgos es un requisito, el cual consiste en que dentro de la etapa de planeación la organización debe identificar los riesgos y oportunidades que puedan presentarse, así como las medidas preventivas y correctivas para dichos riesgos. (Norma ISO 9001:2015., 2015)

Principales Diferencias entre las Normas ISO 9001:2008 E ISO 9001:2015.:

El 2015.09.22, la Organización Internacional de Normalización presentó la actualización oficial de la norma ISO 9001, entre las principales diferencias tenemos:

- Adopción de la estructura de alto nivel;
- Matriz de riesgos como apoyo al enfoque basado en procesos;
- Disminución del número de requisitos;
- Menor exigencia de documentos;
- Incluye su aplicación a la industria de los servicios;
- Define límites de aplicabilidad del SGC;
- Mayor importancia sobre la organización;
- Incremento de requisitos sobre liderazgo, y;
- Mayor importancia sobre los resultados.

De acuerdo a (Noguez, 2015), uno de los principales objetivos que persigue ISO con esta nueva versión de la norma 9001 es “mantener el enfoque actual en la gestión eficaz de los procesos, para producir los resultados deseados” (pág. 6).

A continuación se detalla en la siguiente tabla las principales diferencia en terminología entre las normas ISO 9001.2008 e ISO 9001:2015. Ver Tabla 5.

Tabla 5
Diferencias entre ISO 9001: 2008 e ISO 9001: 2015

ISO 9001:2008	ISO 9001:2015
Productos	Productos y servicios
Exclusiones	No se utiliza (véase el capítulo A.5 para aclarar su aplicabilidad)
Representantes de la dirección	No se utiliza (se asignan responsabilidades y autoridades similares pero ningún requisito para un único representantes de la dirección)
Documentación, manual de la calidad, procedimientos documentados, registros	Información documentada
Ambiente de trabajo	Ambiente para la operación de los procesos
Equipo de seguimiento y medición	Recursos de seguimiento y medición
Productos comprados	Productos y servicios suministrados externamente
Proveedor	Proveedor externo

Principales Beneficios de Implementar ISO 9001

Entre los principales beneficios para una organización de implementar esta normativa tenemos:

- Mayor imagen organizacional, se refleja en su área de influencia por la percepción de los clientes, en cuanto al servicio, tiempos, atención, trato, personal y otros aspectos relacionados.
- Reconocimiento internacional, al tener un sistema de gestión de la calidad certificado, que le permite ser más competitivo y poder acceder a mercados competitivos generalmente Europeo.
- Mayor claridad al definir sus procesos e indicadores que permitan hacer el seguimiento, medición y tomar decisiones ágiles y oportunas.
- Satisfacción laboral, por parte del personal al contar con una organización que produce y reconoce el esfuerzo y compromiso de sus aportes.
- Productos o servicios de calidad, al tener controlado la provisión, traslado, almacenamiento y su procesamiento, nada se improvisa todo está cubierto y el personal sabe cómo actuar en cada caso.
- Transparencia, por los informes periódicos que debe elaborar con oportunidad lo que revela una organización que aporta a las finanzas públicas de su país, a través del pago oportuno de impuestos.
- Gestión del conocimiento, al tener personal con competencias para cada cargo y esto a su vez es el valor agregado a los procesos productivos dentro del sistema de calidad.
- Ortiz Suárez (enero 6 de 2016), hace énfasis en su artículo Cambios en la norma ISO 9001:2015 vs ISO 9001:2008 y beneficios esperados en las organizaciones, que “la organización deberá realizar una Planeación Estratégica para integrar la calidad, su contexto, clientes y partes interesadas”

- El concepto de partes interesadas se extiende más allá del enfoque únicamente al cliente. Es importante considerar todas las partes interesadas pertinentes.
- Las organizaciones atraen, consiguen y conservan el apoyo de las partes interesadas pertinentes de las que dependen para su éxito. (Ref. ISO 9000:2015, apartado 2.2.4, página 2).
- Otros beneficios que Ortiz Suárez (enero 6 de 2016) menciona es la intervención de la Alta Dirección no solo como apoyo, sino como “quien se encarga de demostrar que la calidad es fundamental en el negocio, requiere mostrar mayor Liderazgo, con su involucración en el Sistema de Gestión de la Calidad”.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

Tipo de Investigación - Alcance del trabajo

Para el desarrollo del trabajo de grado titulado “Propuesta de un Sistema de Gestión de la Calidad con normativa ISO 9001:2015 al Servicio de Pagos; una aplicación a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil – UCSG” se utilizaron dos tipos de investigación: la primera es de tipo descriptiva y la segunda de tipo documental.

Investigación Descriptiva

Según (Arias, 2006, pág. 24) la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.

La investigación descriptiva se clasifica en estudios de medición de variables independientes, su misión es observar y cuantificar la modificación de las características de un grupo, las variables se analizan de manera autónoma e independiente y la investigación correlacional la cual tiene como finalidad determinar el grado de relación existente entre dos variables o más.

Investigación Documental

La investigación documental es un procesos que se basa en la búsqueda, recuperación, análisis e interpretación de datos secundarios, estos son los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales impresas, audiovisuales o electrónicas.

La investigación documental sirve para otro tipo de investigaciones como la exploratoria, descriptiva y explicativo y se divide en 3 tipos:

- Monográfica.
- Estudios de medición de variables independientes a partir de datos secundarios.

- Correlacional a partir de datos secundarios.

La investigación documental sugiere las etapas para este tipo de investigación, según (Arias, 2006, pág. 27) son las siguientes:

- Búsqueda y exploración de fuentes (impresas y electrónicas),
- Lectura inicial de los documentos disponibles,
- Elaboración del esquema preliminar o tentativo,
- Recolección de datos mediante lectura evaluativa, fichaje y resumen,
- Análisis e interpretación de la información recolectada en función preliminar,
- Formulación del esquema definitivo y desarrollo de los capítulos,
- Redacción de la introducción y conclusiones y
- Revisión y presentación del informe final.

Método de Investigación

El método de investigación utilizado en el titulado “propuesta de un sistema de gestión de la calidad con normativa ISO 9001:2015 al Servicio de Pagos; una aplicación a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil – UCSG” es del tipo cualitativo ya que estudia la realidad en su contexto natural, tal y como es, intentando sacar sentido o interpretar los fenómenos que ocurren de acuerdo con los significados que tienen para las personas o grupos implicados. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales e información como la entrevista, la experiencia personal, observaciones, textos históricos, imágenes, además de los descritos en la investigación de tipo documental. (Rodríguez, Gil, García, 1996).

Instrumentos de Investigación

Tabla 6
Plan de Actividades

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDAD	INSTRUMENTOS
Identificar el proceso actual del servicio de pagos de la UCSG certificado con normas ISO 9001:2008	Encuestas a Coordinadores Académicos 2, personal de Dirección financiera y administrativa.	Recopilación de Información primaria. Encuesta de percepción
	Consulta de documentos de los procesos actuales del servicio de pagos en el SIU y archivos de Dirección financiera.	Recopilación de información secundaria.
	Entrevista con Jefe de Contabilidad y Directora Financiera	Recopilación de información sobre ventajas y desventajas del proceso actual
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDAD	INSTRUMENTOS
Redefinir los pasos hacia la mejora del proceso servicio de pagos, estableciendo ahorro en tiempo y costos de acuerdo a requisitos de la norma ISO 9001: 2015	Entrevista con Jefe de Contabilidad	Determinar disminución de pasos para la racionalización del proceso
	Identificar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que existen en el servicio de pagos con respecto a los requisitos de la norma ISO 9001: 2015	Análisis con la matriz DOFA.
	Entrevista con Directora financiera y Director Administrativo	Análisis de la matriz de oportunidades y sus posibles acciones correctivas
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDAD	INSTRUMENTOS
Establecer un calendario de compras y pagos en función de la prioridad, concepto y liquidez	Entrevista con Jefe de Tesorería y Jefe de Contabilidad	Determinar meses de más ingresos y tipos de gastos fijos y variables
	Entrevista con Directora financiera	Determinar método actual para pago a proveedores
	Entrevista con Director administrativo	Determinar proceso actual para compras corporativas y no corporativas

Recursos y Herramientas

Tabla 7

Recursos Instruccionales

PERSONAS	En el proceso de servicios de pagos el número de personal asignado es de 22 personas.
INFRAESTRUCTURA	Espacio de coordinación, con la asignación de puestos o cubículos para el área de servicio de pagos.
AMBIENTE	El área de trabajo se mantiene libre de conflictos, buenas relaciones interpersonales, conductas adecuadas para el servicio al cliente. Cada uno de los integrantes debe manejar una actitud servicial, de orden para evitar el estrés, agotamiento por acumulación de trabajo, siempre cuando influye una buena ventilación, iluminación, aseo, poco ruido para una mejor ejecución de funciones.
CONTROL	La evaluación de desempeño se verá reflejada en las quejas, sugerencias, reclamos e inconformidades de la comunidad educativa al hacer uso de la coordinación. El grado de insatisfacción se verá reflejado la calidad de atención, el compromiso para cumplir las solicitudes, el tiempo y la dedicación, y la organización que se maneja para el servicio de pagos.

Encuesta Universitaria

OPINIÓN COMUNIDAD UNIVERSITARIA

Se realizó una encuesta de opinión al servicio de pagos, atención a los clientes, vicerrectorado administrativo, adquisiciones, financiero, coordinadores administrativos de las unidades académicas, sobre el servicio que se presta y el conocimiento que se manejan en el servicio de pagos, esta encuesta se hizo vía on line, identificando de esta manera las posibles falencias y factores a corregir en cuanto a la calidad del servicio y atención al cliente, obteniendo como análisis las debilidades y amenazas como preliminar para la matriz DOFA postulada.

Resultado de encuesta

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN SERVICIO DE PAGOS

Se realizó encuesta a 5 procesos: servicio de pagos, atención a clientes, vicerrectorado administrativo, adquisiciones, financiero.

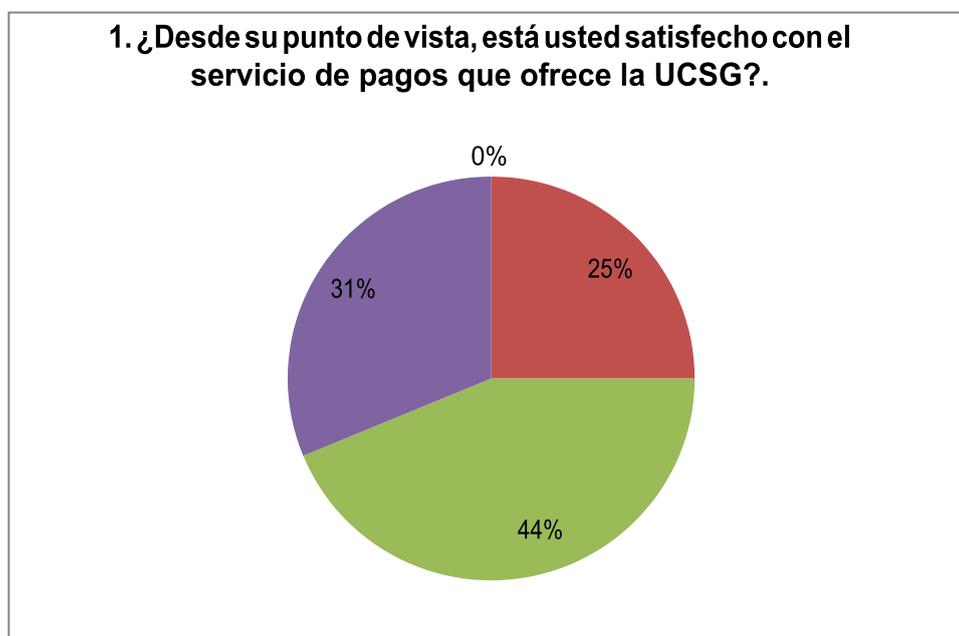


Gráfico 5 Pregunta 1

En la pregunta No.1 el 0% contestó como INSATISFACTORIO, el 31% como NORMAL, el 44% como BUENO, el 25 % como EXCELENTE.

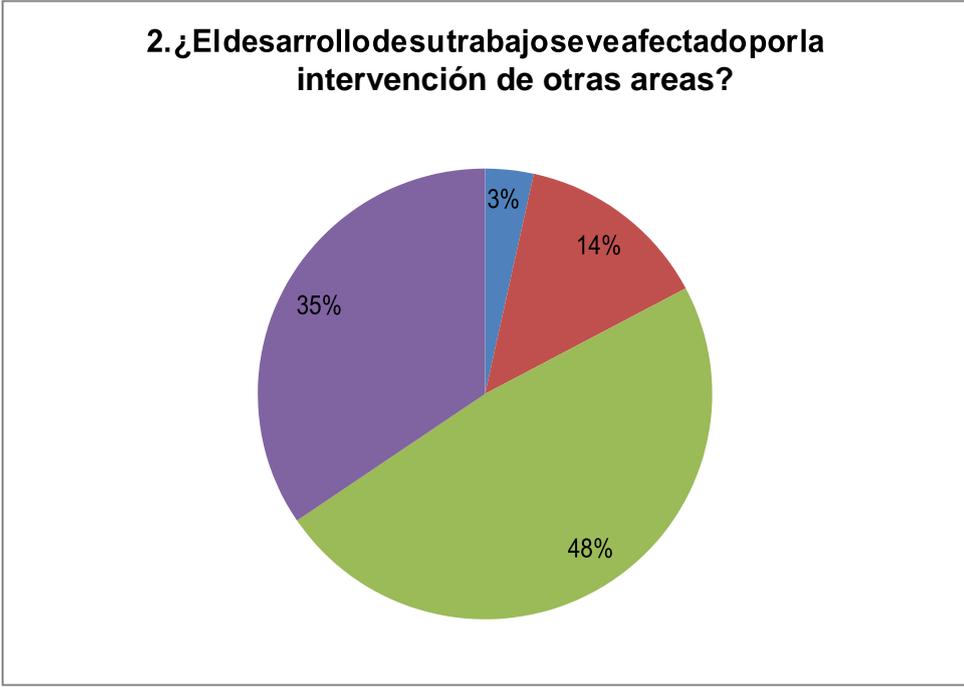


Gráfico 6 Pregunta 2

En la pregunta No.2 el 3% contestó como NUNCA, el 14% como MUY POCAS VECES, el 48% como LA MAYORÍA DE VECES, el 35% como SIEMPRE.

Si la respuesta en la pregunta No.2 es diferente a "NUNCA" indique por qué se ve afectado

- El proceso involucra a muchas instancias.
- Por la demora de procesos

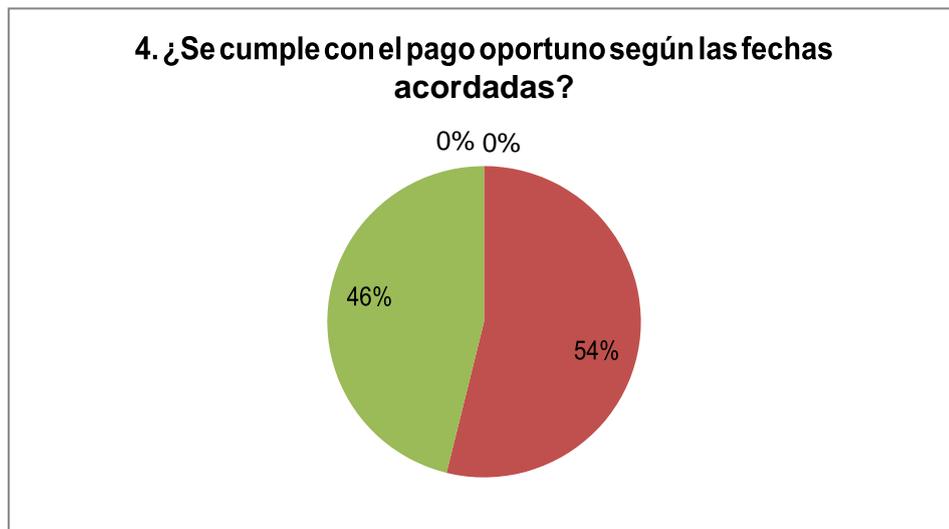


Gráfico 7 Pregunta 4

En la pregunta No.4 el 0 % contestó como NUNCA, el 54% como MUY POCAS VECES, el 46% como LA MAYORÍA DE VECES, el 0% como SIEMPRE.

5.- Si la respuesta en la pregunta No.4 es diferente a SIEMPRE indique por qué:

Se resume en:

- La demora en las instancias que aprueban los procesos.
- Los pagos demoran

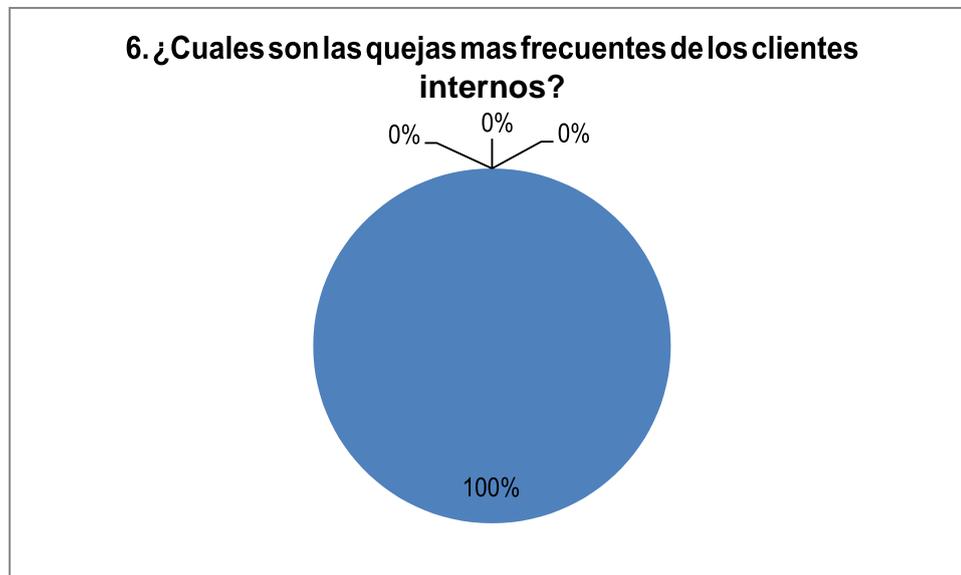


Gráfico 8 Pregunta 6

En esta pregunta no.6 el 100% contestó como DEMORA EN LOS PROCESOS, especificando las siguientes demoras:

- En caso de entrega de suministro, uno hace el requerimiento y demora en la entrega
- Por el tiempo de demora desde el ingreso de la orden de pago hasta el pago en sí
- Demora en el pago del cheque

7. ¿Con que recursos cuenta el departamento para el óptimo desarrollo de las funciones?

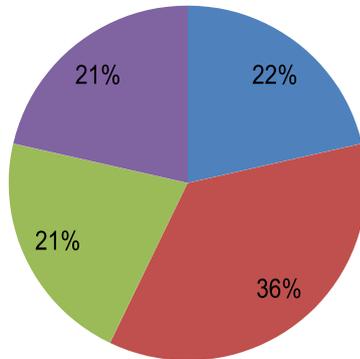


Gráfico 9 Pregunta 7

En esta pregunta No.7 el 22% contestó como SOFTWARE DE PAGOS, el 36% como PERSONAL CAPACITADO, el 21% como INSTALACIONES, el 21% como EQUIPOS.

8. Considera usted que el proceso actual del servicio de pagos (desde la recepción hasta la emisión del pago) es el adecuado?

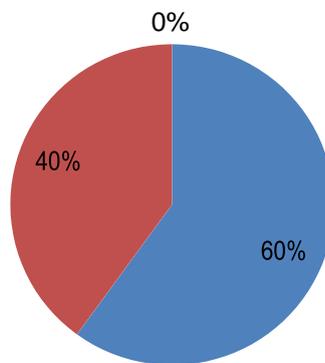


Gráfico 10 Pregunta 8

En esta pregunta No.8 el 40% contestó como SI, el 60% contestó como NO.

8.1. Si la respuesta es "NO" indique por qué no es adecuado

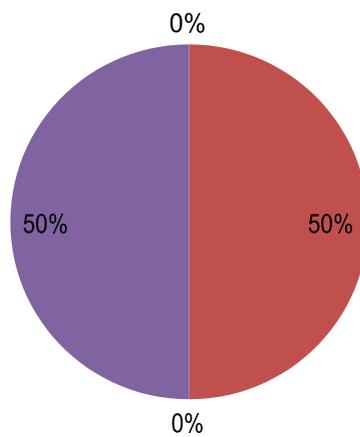


Gráfico 11 Pregunta 8.1

En esta pregunta No. 8.1 el 50% contestó como FALLAS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA y el otro 50% contestó como HAY DEMASIADOS PASOS EN EL PROCESO DE PAGOS, DEBERÍA OMITIRSE ALGUNOS.

9.- ¿Qué cambios o mejoras sugeriría usted a este proceso del servicio de pagos?

Se resumen en:

- Revisar el proceso y tratar de bajar el tiempo que demora, omitiendo o eliminando algunos pasos.
- Que los procesos cambien y sean más cortos.

10. ¿Usted recomendaría que el sistema de gestión de la calidad bajo la normativa ISO 9001:2008 migre a ISO 9001:2015 en el servicio de pagos ya que esta normativa solicita como mandatorio identificar -evaluar y controlar los niveles de riesgos y

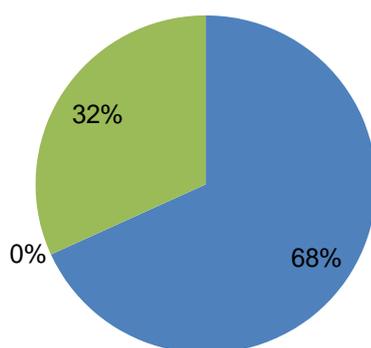


Gráfico 12 Pregunta 10

En esta pregunta No.10 el 68% contestó SI, el 0% contestó NO, el 32% contestó TAL VEZ.

Las recomendaciones; sugerencias u observaciones que dieron las personas entrevistadas se enfocan básicamente a una mejora en la atención al cliente; mayor eficacia y eficiencia en cuanto al tiempo de demora de los pagos; Que los procesos cambien y sean más cortos.

CAPÍTULO IV

IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO DE PAGOS DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Unidades Académicas y Administrativas que Generan Solicitudes de Órdenes de Pago en la UCSG.

La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, cuenta con aproximadamente 13 unidades que están autorizadas a generar solicitudes de órdenes de pago, las cuales generan alrededor de 2000 y 3000 órdenes mensuales, las cuales deben ser tramitadas en la Dirección Financiera y sus Unidades (Contabilidad, Presupuesto, Tesorería).

A continuación en el siguiente cuadro se detallan las unidades académicas y administrativas:

Tabla 8
Unidades que generan solicitudes de órdenes de pago

UNIDADES ACADÉMICAS	UNIDADES ADMINISTRATIVAS
1.Facultad de Artes y Humanidades	
2.Facultad de Arquitectura	
3.Facultad de Especialidades Empresariales	
4.Facultad de Educación Técnica para el Desarrollo	
5.Facultad de Ciencias Económicas y Administrativa	
6.Facultad de Ciencias Médicas	
7.Facultad de Filosofía	
8.Facultad de Ingeniería	
9.Facultad de Jurisprudencia	
	10. Dirección Administrativa (genera las solicitudes de todas aquellas unidades que no están autorizadas a generar solicitudes de pago).
	11. Dirección de Postgrado
	12. Dirección de Recursos Humanos
	13. Sistema de Investigación y Desarrollo – SINDE
	14. Otras, previa autorización del Rectorado.

UCSG – Dirección Financiera

La Dirección Financiera y sus Unidades

En la Dirección Financiera de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, se ejecutan el 95% del proceso que demanda el servicio de pago, para lo cual cuenta con Unidades

de apoyo que le permiten realizar una gestión que dinamiza las actividades tanto académicas como administrativas, a continuación resumiremos la labor de cada una de estas unidades:

- **Dirección Financiera.-** Es la unidad especializada de llevar el control de las finanzas de la UCSG y su óptima administración. Dentro del proceso del servicio de pagos define: formato de orden de pago, requisitos de documentación soporte, formas de pago, cuenta bancaria y firma de responsabilidad (solicitud, comprobante de egreso, cheque y transferencia).
- **Contabilidad.-** Es la unidad encargada de la revisión de la exactitud y legalidad de la documentación contenida o adjunta a cada solicitud de orden de pago que remiten las unidades (cifras cálculos, soportes, retenciones y otros). Adicionalmente el registro contable de cada transacción conforme al concepto de pago que se esté realizando.
- **Presupuesto.-** Esta unidad cumple un papel de filtro para cada orden de pago que se recibe por cuanto verifica una a una si tienen partida presupuestaria y adicionalmente si tienen disponibilidad caso contrario la solicitud es devuelta a su unidad de origen hasta que gestione lo requerido ante las autoridades que correspondan.
- **Tesorería.-** Es la custodia de los comprobantes de egreso y sus respectivos cheques hasta que sean retirados por el legítimo beneficiario. Posterior al retiro del cheque el comprobante con la debida firma y datos debe ser devuelto a Contabilidad para su archivo en bodega.

El Rectorado y el Vicerrectorado Administrativo dentro del servicio de pagos de la UCSG

Dentro del servicio de pagos de la UCSG, adicional a las unidades que generan la solicitud, la Dirección Financiera – Unidades que tramitan el pago, intervienen el Vicerrectorado Administrativo que actúa como una especie de contraloría, avalando con su visto bueno la conformidad de la transacción de pago.

Corresponde al Rectorado la revisión y autorización final de la solicitud de orden de pago, con lo cual la Dirección Financiera – Contabilidad, genera el registro y emite comprobante de egreso, comprobante de retención y cheque según corresponda (recordemos que otros pagos se realizan vía SAT o transferencia). Nota la sigla SAT significa Sistema de Administración de Tesorería y es un servicio que la UCSG tiene contratado con el Banco Bolivariano.

Principales Conceptos de pagos que realiza la UCSG

Como se indicó en párrafos anteriores, la UCSG efectúa alrededor de 2000 transacciones de pagos mensualmente, por lo que es importante identificar cuáles son los principales conceptos de pagos (UCSG – Dirección Financiera):

Tabla 9
Conceptos de pago UCSG

PAGOS A CLIENTES INTERNOS (autoridades, docentes, funcionarios y administrativos)	PAGOS A CLIENTES EXTERNOS (proveedores, estudiantes, entidades gubernamentales)
<ul style="list-style-type: none">➤ Remuneraciones➤ Honorarios➤ Reembolsos y reposiciones de caja chica.➤ Anticipos de sueldo➤ Préstamos a empleados	<ul style="list-style-type: none">➤ Compras de bienes (suministros de oficina, limpieza, computación, activos fijos y otros)➤ Compras de servicios (limpieza, seguridad, áreas verdes, desalojos, especializados y otros)➤ Retenciones en la fuente, IVA➤ Aportes personales, patronales, préstamos quirografarios, hipotecarios y otros
UCSG – Dirección Financiera.	

La Necesidad de Optimizar el Servicio de Pagos y su incursión en la Calidad, a través de ISO 9001: Certificación ISO

Las autoridades de la UCSG, aproximadamente en el año 2009, tomaron la decisión estratégica de implementar un Sistema de Gestión de la Calidad con normativa ISO 9001.

La Facultad piloto en la UCSG en implementar y certificar su Sistema de Gestión de la Calidad fue Artes y Humanidades. A partir del 2010 se suman las demás Facultades y todas obtienen la certificación de su Sistema de Gestión.

Con este antecedente positivo las autoridades brindan todo el apoyo hacia la CALIDAD y es a partir del 2011, en que el Vicerrectorado Administrativo con sus Direcciones, entre las que se encuentra la Dirección Financiera, inician las actividades preliminares con el objetivo de crear para certificar un Sistema de Gestión del Servicio de Recaudaciones y Pagos, entre las cuales cito:

- Levantamiento de la información.
- Definición de la documentación (manual de la calidad, manual de procedimientos documentados, política de la calidad, manuales de procedimientos y otros).
- Revisiones, ajustes y aprobación.
- Auditoría interna al sistema de gestión, para ver el grado de cumplimiento con relación a los requisitos de la norma ISO.
- Cotizaciones con empresas para definir la firma certificadora legalmente acreditada en el país (Buro –Veritas, COTECNA, SGS y otras).

- Finalmente basado en el grado de experiencia de certificación de Universidades se escogió a COTECNA, antes había certificado unidades en la ESPOL. Proceden a efectuar auditorías externas al sistema y recomiendan su certificación.

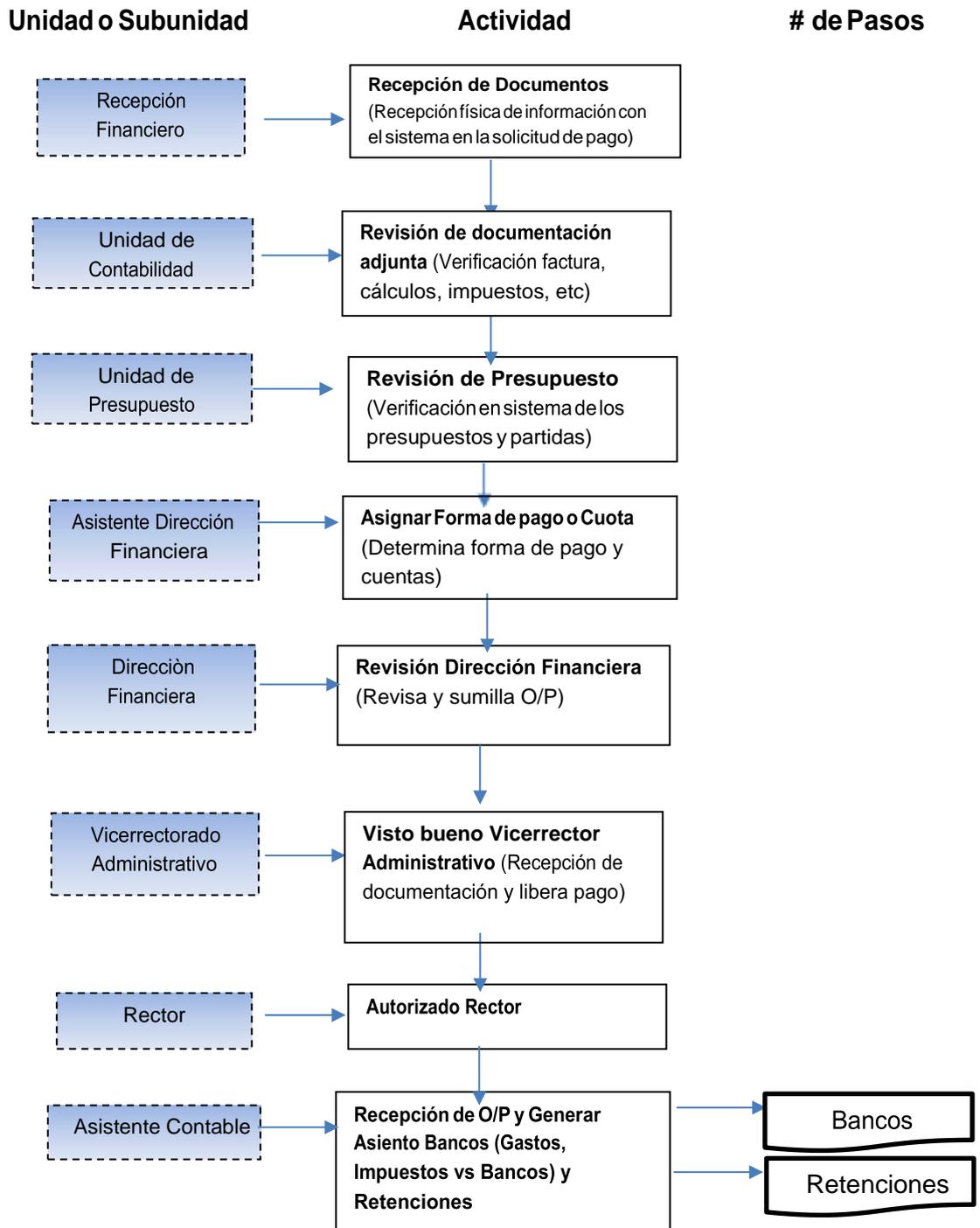
Dentro de este proceso rumbo a la certificación hubo algunos limitantes que generaron recomendaciones por parte de los auditores internos y externos particularmente sobre la infraestructura de la Dirección Financiera, la cual presentaba:

- Riesgos en el área de archivo de documentos.
- Hacinamiento de personal, es decir áreas muy reducidas con relación al número de personas no se cumplía con el reglamento del IESS 1.5 metros cuadrados por persona.
- Cables expuestos.

Estos y otros aspectos generaron que se recomiende la remodelación del área total de la Dirección Financiera, actualmente cuenta con espacios funcionales para sus colaboradores generando un ambiente de trabajo acogedor para cumplir con la exigencias que demandan sus procesos. (Universidad Católica de Santiago de Guayaquil - UCSG; Dirección de Aseguramiento de la Calidad Institucional - DACI, 2010) archivos del Sistema de Gestión de la Calidad

Superado esto se logró finalmente el objetivo que era la CERTIFICACIÓN ISO 9001, cumpliendo con los requisitos establecidos en la Norma 9001:2008, con el siguiente esquema de proceso de servicio de pagos:

Diagrama de proceso actual de servicio de pagos – UCSG – Gráfico 12



Servicio de Pagos – Descripción

El servicio de pagos se iniciará en las unidades académicas o administrativas de la UCSG y el trámite para la generación del pago se desarrolla en un 95% aproximadamente en la Dirección Financiera y sus unidades (Recepción, Contabilidad, Presupuesto y Tesorería), a continuación se describen las 32 actividades que desarrollan cada una de las unidades mencionadas:

SubProceso recepción de documentos

1. Recibirá órdenes de pago de unidades de UCSG administrativas y académicas.
2. Revisará que la documentación esté completa con relación O/P. (factura, copia de factura y firmas autorizadas), colocará sello de recepción, caso contrario, la devuelve a la Unidad solicitante.
3. Una vez revisada, registrará cada O/P. en SIU, en la opción RECEPCIÓN DE ASISTENTE FINANCIERO.

SubProceso revisión de documentos

4. O/P. es entregada a la Unidad de Contabilidad para proceso de revisión de soportes y operaciones.
5. Unidad de Contabilidad revisará que la documentación soporte esté completa y sumilla la O/P que esté correcta (factura, cálculos, impuestos, valores de retenciones, etc.), caso contrario, se anula o se devuelve a la Unidad solicitante.
6. Unidad de Contabilidad registra cada O/P en SIU, en la opción REVISADO CONTABILIDAD.
7. Unidad de Contabilidad entrega cada O/P a la Unidad de Presupuesto.

SubProceso administración presupuestaria

Orden de pago con cargo al presupuesto general o autofinanciados.

8. Unidad de Presupuesto receptorá O/P conforme reporte que emite SIU, verifica y firma recepción.
9. Unidad de presupuesto revisará que la O/P haya aplicado las partidas conforme a los conceptos.
10. Jefe de Presupuesto revisará y pondrá rubrica en O/P.
11. Unidad de Presupuesto registra cada O/P en SIU, en la opción APROBADO PRESUPUESTO.

SubProceso Asignación forma de pago y revisado Dirección Financiera

12. Unidad de Presupuesto enviará O/P. a **Dirección Financiera** para asignar la cuota de pago correspondiente: cheque, sat, transferencia, confirming.
13. Dirección Financiera registra cada O/P en SIU, en la opción GENERACIÓN CUOTA.
14. Dirección Financiera revisará y pondrá rubrica en O/P.
15. Dirección Financiera envía a Vicerrectorado Administrativo, quien registrará cada O/P en SIU, en la opción RECIBIDO VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO.

Subproceso Visto Bueno del Pago

16. **Vicerrectorado Administrativo** revisará que la documentación soporte esté completa y firma visto bueno en la O/P que esté correcta (factura, cálculos, impuestos, valores de retenciones, etc.) cambiando el estado ha VISTO BUENO VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO, caso contrario, se anula o se devuelve a la Dirección Financiera

Subproceso Autorizado del Pago

17. **Rectorado** revisará la documentación adjunta y firma autorizado en la O/P que esté correcta, cambiando el estado AUTORIZADO RECTORADO y envía a la Unidad de Contabilidad, caso contrario, se anula o se devuelve a la Dirección Financiera.

SubProceso registros contables

18. Asistentes contables, revisarán la documentación para: Codificar, cuentas contables estén acordes a factura, retenciones según concepto debería ser 1, 2, 8 ó 10%, retenciones IVA 30%, 70%, ó 100%.
19. Asistente contable conforme está registrado en SIU, estatus AUTORIZADO RECTORADO, procederá para cada O/P a:
 - ✓ Contabilizar
 - ✓ Imprimir Boletín de Egreso (comprobante de egreso)
 - ✓ Imprimir Cheque
 - ✓ Generar proceso de comprobante de retención
20. Contador General, recibirá comprobantes de egreso con el correspondiente reporte y realizará:
 - ✓ Revisión de documentación
 - ✓ Separación de los pagos que son con cheque y carga SAT (Servicio de administración de Tesorería - Bco. Bolivariano)
 - ✓ Pre aviso cheques vía SIU y generación de archivo Bco. Bolivariano
21. La Unidad de Contabilidad enviará a Tesorería Boletines de egreso cuyo pago es con cheque y su correspondiente reporte.
22. La Unidad de Contabilidad enviará a la Dirección Financiera los pagos que realizarán vía SAT o CONFIRMING (ARCHIVO vía email para que carguen al sistema del banco).

SubProceso gestión de tesorería

23. Tesorería recibirá de contabilidad: reporte de boletines de egreso, cheques, documentación soporte.
24. Tesorería revisará que este conforme y firma la recepción de los documentos

25. Tesorería colocará sellos a la documentación: NO A LA ORDEN en cheques, Firmas autorizadas en cheques, CANCELADO a cada uno de los documentos soportes del boletín de egreso.
26. Tesorería realizado lo anterior registrará en SIU estado de CUSTODIA
27. Jefe de Tesorería firmará cheques previa revisión (hasta un monto de US\$4,999.99)
28. Tesorería enviará a Dirección Financiera los boletines de egreso para firma de Directora Financiera o Vicerrector Administrativo (según corresponda)
29. Tesorería recibirá de Dirección Financiera boletines de egreso firmados
30. Tesorería registrará en SIU estado de LISTO
31. Tesorería procederán a entregar cheques a beneficiarios, previa aprobación de la Dirección Financiera considerando la liquidez.
32. Tesorería, una vez entregado cheques y receptado la firma de beneficiarios, procederá a entregar comprobantes de egreso a Contabilidad mediante reporte del SIU.

Servicios de Apoyo

El Vicerrectorado Administrativo y sus Direcciones contarán con servicios de apoyo externo de las siguientes unidades: Dirección de Desarrollo Tecnológico, Dirección de Aseguramiento de la Calidad Institucional, Dirección Administrativa y Recursos Humanos:

- **Dirección de Desarrollo Tecnológico**, se encarga de la administración del sistema integrado universitario – SIU: desarrollo de nuevas aplicaciones o módulos, soporte técnico, respaldo de toda la información y otras.
- **La DACI**, se encarga del mantenimiento del SGC-VA en cuanto a las actividades que este demande para cumplir con los requerimientos de la norma ISO 9001:2008: actualizar documentos del SGC-VA, capacitación, ejecución de auditoría interna, coordinar la ejecución de auditorías externas y otros.

- **La Dirección Administrativa**, a pesar de formar parte del organigrama del Vicerrectorado Administrativo, también se encarga: proveer bienes y servicios, selección de proveedores, evaluación de proveedores, servicios de mantenimiento, servicio de seguridad, servicio de limpieza, servicio de mensajería externa y otros.
- **Recursos Humanos**, a pesar de formar parte del organigrama del Vicerrectorado Administrativo, también se encarga de: selección, capacitación, contratación del personal acorde con los perfiles establecidos para el cargo y archivo de la documentación que evidencia su educación, formación, habilidades y experiencia que las direcciones requieran.

4 Tipos de Clientes que Intervienen dentro del Servicio de Pagos

El servicio de pagos permite manejar de forma ordenada cumplir con los clientes internos y externos los cuales detallamos en el siguiente cuadro:

Tabla 10
Tipos de clientes UCSG

CLIENTES INTERNOS	CLIENTES EXTERNOS
Profesores	Servicio de Rentas Internas
Investigadores	Instituto de Seguridad Social
Autoridades	Proveedores de bienes
Funcionarios	Proveedores de servicios
Administrativos	Otros especializados
Participación 35%	Participación 65%
<u>Conceptos</u>	<u>Conceptos</u>
Remuneraciones	Impuestos – retenciones
Anticipos	Aportes (personales – patronales) – planillas
Prestamos	Adquisiciones
Otros	Otros

Tomando en consideración el número de órdenes de pago que se tramitan (2000 aproximadamente), a través de la Dirección Financiera en función de los clientes internos la

participación por los diversos conceptos esta en 35% clientes internos y 65% clientes externos. (UCSG – Dirección Financiera).

Para el cumplimiento de estas operaciones que se generen, a través de las unidades autorizadas, en promedio de 2000 solicitudes de órdenes de pago, esto a su vez demanda que el 95% de las actividades del servicio de pagos se realicen en las unidades que conforman la Dirección Financiera en coordinación de las áreas de aprobación como son Vicerrectorado y Rectorado.

Unidades y Personas Que Intervienen en el Proceso

La ejecución de las actividades del servicio de pagos demanda la participación de aproximadamente 22 personas las mismas que ejecutan con el proceso actual unas 30 actividades en un tiempo aproximado de 8 días laborables en promedio, desde la recepción de la solicitud de orden de pago y sus anexos. Ver detalle del número de personas que participan de cada área:

Tabla 11

Número de personas que intervienen en el servicio de pagos desde su recepción.

SUBPROCESOS	NÚMERO DE PERSONAS
Recepción	1
Gestión Contable	6
Gestión Presupuestaria	5
Gestión de Tesorería	3
Dirección Financiera	2
Vicerrectorado Administrativo	3
Rectorado	2
TOTAL	22

Importancia del Sistema de Pagos en las Finanzas de la UCSG.

La UCSG, cuenta con un presupuesto aproximado de 80 millones al 2018, que sirven para financiar sus operaciones académicas (investigación, grado y postgrado) y administrativas (remuneraciones, compras bienes, servicios y otros), de la siguiente manera:

- Ingresos Matrículas y Pensiones 71%
- Ingresos Programas de Maestría – Educación Continua 14%
- Ingresos del Estado 14%
- Otros ingresos no operacionales 1%

Como podemos observar, las Unidades académicas o Facultades con sus diferentes carreras, son las que generan la mayor cantidad de ingresos, financiando sus gastos, así como, los de las unidades administrativas y de servicios que no generan renta.

Actualmente, los gastos por remuneraciones servicios básicos, impuestos, iess, que representan un promedio del 75% de los egresos presupuestados, son prioritarios. Los otros gastos correspondientes a proveedores de bienes y servicios, son atendidos de acuerdo a la liquidez de la institución. A esto debemos agregar, que las adquisiciones de bienes y servicios, necesarios para el desarrollo de las actividades académicas y administrativas, se realizan durante todo el año en base a una disponibilidad presupuestaria en partidas, independientemente del presupuesto de flujo de efectivo.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORA DEL SERVICIO DE PAGOS DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL.

La propuesta de mejora del servicio de pagos de la UCSG, responde a un estudio de investigación que incluye el resultado de la encuesta realizada, la revisión y análisis del proceso de pagos actual explicado en el capítulo IV, el FODA de las Direcciones Financiera y Administrativa y la Matriz de Riesgo u Oportunidades que exige la Norma ISO 9001:2015:

Matriz FODA

FODA ÓRDENES DE PAGO / DIRECCIÓN FINANCIERA

Tabla 12

Matriz FODA – Ordenes de pago – Dirección Financiera

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1	Gestionar nuevos proyectos que sirvan de fuente de financiamiento para la sostenibilidad financiera de la Institución	A1 Persiste una situación económica inestable a nivel de país que impide que un estudiante pueda seguir costeando el pago de una <u>educación de excelencia.</u>
O2	Implementación en el SIU de mejoras en los procesos del área financiera	A2 Competencia agresiva de parte de las universidades por captar mercado
O3	Asesoría permanente a la comunidad universitaria sobre el proceso de pagos (documentación soporte, plazos, SIU) para lo cual el área financiera cuenta con personal experimentado en el <u>ámbito contable y tributario.</u>	A2 Posible incumplimiento con entes de control tributario al depender de otras áreas que entreguen el trámite de pago a tiempo.
O4	Cumplimiento oportuno de obligaciones tributarias previo a la cancelación a proveedores internos y externos.	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA

F1	Informe de opinión limpia de estados financieros, revisados por auditores externos	FO1	Los Decanos en coordinación con los Directores de cada una de las unidades académicas, establecerán una planificación que incluya objetivos, metas e indicadores para captación de nuevos estudiantes.	FA1	Potenciar al equipo de dirección financiera con programas de capacitación (tributarios, legales, compras públicas) para que rindan eficientemente en sus áreas respectivas
F2	Administración financiera eficaz y control presupuestario eficiente	FO2	Continuar con propuestas para mejorar los procesos en el SIU en los módulos del área financiera. Complementar con la socialización y capacitación a los usuarios del sistema.	FA2	Solicitar a las autoridades apoyar a la dirección financiera en implementación de políticas de austeridad que se establezcan en beneficio de la institución
F3	Actualización y mejoras continuas en los procesos del área financiera en el sistema integrado universitario	FO3		FA3	Vicerrectorado Administrativo realizará reuniones mensuales de Comisión de Presupuesto, para revisar las ejecuciones y realizar oportuna toma de decisiones que resulten necesarias.
F4	Personal proactivo, capacitado y con experiencia en el área financiera con disposición al cambio para mejorar				

DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO		ESTRATEGIAS DA	
D1	Retraso en entrega de recursos provenientes del estado que nos impiden contar oportunamente con estos valores en la ejecución del presupuesto anual	DO1	Vicerrectorado Administrativo realizará reuniones con Decanos y Directivos de las unidades académicas y administrativas que generan órdenes de pago con el objetivo de comprometer al personal para gestionar las mismas dentro de los plazos establecidos por las autoridades.	DA1	Colaborar y elaborar en conjunto con las autoridades un proyecto con nuevas alternativas de fuentes de financiamiento, para lo cual las unidades académicas y de servicios deberán presentar obligatoriamente propuestas de otros ingresos adicionales a matrículas y pensiones acorde al Estatuto y actividades autorizadas por el SRI en el RUC de la UCSG.
D2	Falta compromiso por parte de las unidades académicas y administrativas para gestionar sus órdenes de pagos dentro de los plazos establecidos	DO2	Implementar en la siguiente proforma presupuestaria de la institución, la elaboración de un presupuesto base cero por cada unidad académica y administrativa. Esta metodología permitirá reevaluar cada año todos los ingresos y gastos (racionalización) de una organización, enfocando la atención hacia los recursos necesarios.		

Ejecución de trabajo manual, se depende de la información recibida.	DO3	Incluir en las propuestas para mejoras en los procesos del SIU la sistematización de trabajo que todavía se realiza en forma manual. Para este fin Vicerrectorado Administrativo realizará una reunión con el área financiera y de sistemas para conocer y establecer prioridades que se puedan ejecutar
---	-----	--

En esta matriz las estrategias DO y DA generan riesgos y/o oportunidades que el servicio de pagos en el caso de riesgos con un factor > 5 deberá ejecutar un plan de mitigación y en el caso de oportunidades con un factor > 5 deberá genera planes de persecución de oportunidades.

Analizando las estrategias DO y DA el objetivo es que sean tan eficaces que reduzcan al mínimo el riesgo aprovechando al máximo las oportunidades. En este sentido, hemos realizado una sinergia entre las debilidades encontradas en el FODA y las Estrategias DO (debilidades-oportunidades) y DA (debilidades-amenazas), convirtiéndolas en una oportunidad y elaborando la correspondiente matriz de la Dirección Financiera considerando que si el factor de oportunidad es > 5 (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) genera un plan e acción o persecución, tal como se puede visualizar en la siguiente tabla (Ref. **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**):

Tabla 13
Registro de Oportunidades Dirección Financiera

Oportunidades	Factor de oportunidad (Prob x Ben)	Plan de persecución de oportunidades (sugerida para factor de oportunidades >5) Puede referenciar a documentos de planificación externa
---------------	------------------------------------	--

<p>Vicerrectorado Administrativo realizará reuniones con Decanos y Directivos de las unidades académicas y administrativas que generan órdenes de pago con el objetivo de comprometer al personal para gestionar las mismas dentro de los plazos establecidos por las autoridades.</p>	<p>11.0</p>	<p>Acciones a tomar: realizar reuniones con decanos y directivos de unidades académicas Responsabilidades: Vicerrectorado Administrativo - Decanos - Directores de Unidades académicas Plazos de ejecución: arranca en diciembre 2018 y finalizara en diciembre 2019 Necesidades presupuestarias o implicaciones de recursos: según sea lo requerido y planificado para su cumplimiento Medidas de rendimiento y proceso de revisión en su caso: informes respectivos trimestrales</p>
<p>Implementar en la siguiente proforma presupuestaria de la institución, la elaboración de un presupuesto base cero por cada unidad académica y administrativa. Esta metodología permitirá reevaluar cada año todos los ingresos y gastos (racionalización) de una organización, enfocando la atención hacia los recursos necesarios.</p>	<p>7.5</p>	<p>Acciones a tomar: elaboración de presupuesto en base a cada unidad académica y administrativa Responsabilidades: Unidades Académicas - Vicerrectorado Administrativo Plazos de ejecución: arranca en diciembre 2018 y finalizara en diciembre 2019 Necesidades presupuestarias o implicaciones de recursos: según sea lo requerido y planificado para su cumplimiento Medidas de rendimiento y proceso de revisión en su caso: informes respectivos trimestrales</p>
<p>Incluir en las propuestas para mejoras en los procesos del SIU la sistematización de trabajo que todavía se realiza en forma manual. Para este fin Vicerrectorado Administrativo realizará una reunión con el área financiera y de sistemas para conocer y establecer prioridades que se puedan ejecutar</p>	<p>10.5</p>	<p>Acciones a tomar: sistematización de trabajos administrativos Responsabilidades: Vicerrectorado Administrativo Plazos de ejecución: arranca en diciembre 2018 y finalizara en diciembre 2019 Necesidades presupuestarias o implicaciones de recursos: según sea lo requerido y planificado para su cumplimiento Medidas de rendimiento y proceso de revisión en su caso: informes respectivos trimestrales</p>
<p>Colaborar y elaborar en conjunto con las autoridades un proyecto con nuevas alternativas de fuentes de financiamiento, para lo cual las unidades académicas y de servicios deberán presentar obligatoriamente propuestas de otros ingresos adicionales a matrículas y pensiones acorde al Estatuto y actividades autorizadas por el SRI en el RUC de la UCSG.</p>	<p>9.0</p>	<p>Acciones a tomar: elaborar proyectos de mejoras con nuevas alternativas de financiamiento Responsabilidades: Unidades Académicas Plazos de ejecución: arranca en diciembre 2018 y finalizara en diciembre 2019 Necesidades presupuestarias o implicaciones de recursos: según sea lo requerido y planificado para su cumplimiento Medidas de rendimiento y proceso de revisión en su caso: informes respectivos trimestrales</p>

FODA ÓRDENES DE PAGO / DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

Tabla 14

Matriz FODA – Ordenes de Pago – Dirección Administrativa

<p>En esta matriz las estrategias DO y DA generan riesgos y/o oportunidades que el servicio de pagos en el caso de riesgos con un factor > 5 deberá ejecutar un plan de mitigación y en el caso de oportunidades</p>	<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
	<p>O1 Reducir el tiempo de ingreso de una factura en el SIU.</p>	<p>A1 No cumplir con el tiempo establecido para la entrega de órdenes de pago por diversos</p>

con un factor > 5 deberá genera planes de persecución de oportunidades.		factores, sean estos internos o externos.	
		O2	Recepción de facturas con toda la documentación completa, para no demorar el trámite de ingreso de la factura
		A2	Devolución de facturas a proveedor por falta de disponibilidad presupuestaria.
F1	Personal Capacitado	FO1-2	Gestionar la adquisición de tecnología informática para la reducción de tiempos.
F2	Recurso tecnológico y capacitación constante.	FA1-2	Gestionar reuniones de análisis con frecuencia semanal con el fin de identificar problemáticas referente a la órdenes de pago
F3	Fechas establecidas en el sistema para los cierres del proceso, el cual dejara cumplir con los plazos establecidos para la entrega de órdenes de pago.		
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO	
D1	Recepción de facturas para el pago sin dejar registrado y comprometido los valores por el SIU.	DO1	Elaboración de instructivos específicos para las órdenes de pago.
D2	Recibir facturas para el trámite de pago fuera del periodo establecido.	DO2	Revisar y actualizar normativa para adquisiciones y contrataciones, para su aprobación ante las instancias correspondientes
D3	Entrega de copias de contratos en cada uno de los pagos.		
D4	Solicitar las facturas electrónicas, cuando el sistema ya valida el ingreso de la misma.		

En esta matriz las estrategias DO y DA generan riesgos y/o oportunidades que el servicio de pagos en el caso de riesgos con un factor > 5 deberá ejecutar un plan de mitigación y en el caso de oportunidades con un factor > 5 deberá genera planes de persecución de oportunidades.

Siguiendo el mismo análisis del FODA Dirección Financiera, se elabora matriz de oportunidades de la Dirección Administrativa considerando que si el factor de oportunidad es > 5 (ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**) genera un plan de acción tal como se puede visualizar en la siguiente tabla (Ref. **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**):

Tabla 15
Registro de Oportunidades Dirección Administrativa

Oportunidades	Factor de oportunidad (Prob x Ben)	Plan de persecución de oportunidades (sugerida para factor de oportunidades >5) Puede referenciar a documentos de planificación externa
Elaboración de instructivos específicos para las órdenes de pago.	9.2	Acciones a tomar: elaboración de instructivos específicos órdenes de pago Responsabilidades: Dirección administrativa Plazos de ejecución: Desde Diciembre 2018 hasta Diciembre 2019 Necesidades presupuestarias o implicaciones de recursos: n/a Medidas de rendimiento y proceso de revisión en su caso: informes respectivos trimestrales
Revisar y actualizar normativa para adquisiciones y contrataciones, para su aprobación ante las instancias correspondientes	9.2	Acciones a tomar: Revisar y actualizar normativa para adquisiciones y contrataciones Responsabilidades: Dirección administrativa Plazos de ejecución: Desde Diciembre 2018 hasta Diciembre 2019 Necesidades presupuestarias o implicaciones de recursos: n/a Medidas de rendimiento y proceso de revisión en su caso: informes respectivos trimestrales

Propuesta de Mejora al Servicio de Pagos de la UCSG

La propuesta del servicio de pagos y su diagrama, que constituye uno de los objetivos específicos de este trabajo de investigación, se presentan en anexo 3.

Esta propuesta de mejora del servicio de pagos permitirá:

- Disminución de los tiempos de procesamiento del pago, actualmente es 10 días laborables promedio, propuesta 6 días por confirmar una vez puesta en marcha.

- Disminución del número de actividades o pasos que se deben realizar para el procesamiento del pago.
- Registro contable adecuado y generación de comprobantes de retención a tiempo.
- Control de la liquidez, ya que se generarían pagos de acuerdo a saldos bancarios.
- Programación de las compras y pagos en base un calendario propuesto para la dirección financiera. (Ver Anexo 4, Calendario de compras y pagos).
- Definir la documentación necesaria adjunta a la orden de pago, de manera que no sea repetitiva y se ahorre dinero en copias y tiempo. (Ver Anexo 5 Propuesta de Resolución Administrativa sobre contratos).

Desde la implementación y certificación del sistema de gestión del servicio de pagos con normativa ISO 9001:2008, esta propuesta de mejora al servicio de pagos, se fortalecerá con los ajustes que demanda la actual normativa ISO 9001:2015, que requiere:

- Levantar una matriz de riesgos u oportunidades, lo que permitiría identificar riesgos que pudieran afectar la liquidez o las finanzas de la UCSG. (Ver anexos 7 y 8).
- Liderazgo de los actores: esto implica el empoderamiento de autoridades, directores, jefes departamentales, jefes de unidades y personal de apoyo.

Comparativo de Servicio de Pagos UCSG Actual vs. Propuesta de Mejora.

El servicio de pagos descrito en el capítulo 4 muestra las 32 actividades que deben realizarse desde la recepción hasta la entrega del pago (cheque o SAT), vs. la propuesta de mejora que reduce a 23 pasos el referido proceso servicio de pagos explicado en capítulo V. Ver cuadro comparativo:

Tabla 16
Comparativo Servicio de pago actual vs. Propuesta

UNIDADES INTERVIENEN	ACTUAL	PROPUESTA	DISMINUCIÓN
-----------------------------	---------------	------------------	--------------------

Recepción	3	3	0
Gestión Contable	9	3	6
Gestión Presupuesto	4	4	0
Gestión de Tesorería	10	7	3
Dirección Financiera	4	4	0
Vicerrectorado Administrativo	1	1	0
Rectorado	1	1	0
TOTAL	32	23	9

¿Por qué es importante contar con una Propuesta para actualizar el Sistema de Gestión de la Calidad del servicio de pagos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, certificado con norma ISO 9001:2008 a la nueva normativa ISO 9001:2015?

Partiendo de la encuesta realizada, de la revisión y análisis del proceso de pagos actual y adicionalmente el FODA de las Direcciones financiera y administrativa que generaron en ambas áreas directamente relacionadas con el servicio, la matriz de oportunidades (mandatorios en la norma ISO 9001:2015), los resultados explicados en cada uno de los capítulos desarrollados, demuestran la importancia de contar con una propuesta para actualizar el referido servicio a la normativa vigente, partiendo de las siguientes premisas:

- Las encuestas realizadas al personal que interviene en el proceso (Coordinadores Académicos 2 de todas las Facultades, Contador General, Asistente de Adquisiciones, entre otros), resumen el resultado en la necesidad de revisar el proceso y tratar de bajar el tiempo que demora, omitiendo o eliminando algunos pasos, que sean más cortos.
- La revisión y análisis del proceso de pagos actual detallado en el capítulo IV con 32 actividades que pueden ser disminuídas a 23, ahorrando tiempo y costos, sin afectar el recurso humano.

- El FODA de la Direcciones financiera y administrativa que se resume en la matriz de oportunidades con acciones correctivas que de ejecutarse, fortalecen el sistema de gestión de la calidad certificado con Norma ISO 9001:2015.

La propuesta de mejora del servicio de pagos, objeto del presente trabajo de investigación, toma un grado de importancia para su aplicación.

¿Existen las condiciones en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, para implementar la Propuesta del Sistema de Gestión de la Calidad con normativa ISO 9001:2015 del Servicio de Pagos?

Las condiciones en la UCSG para implementar la Propuesta de actualizar su sistema de gestión de la calidad de su servicio de pagos con normativa ISO 900:2015, son favorables considerando los siguientes aspectos:

- Existe la decisión estratégica de las autoridades, en mantener la certificación ISO 9001, con reconocimiento internacional, para lo cual requiere actualizar su sistema actual.
- Desde el inicio del presente trabajo se brindó las facilidades para que se levante la información y se determine los pasos a seguir.
- Cuentan con una unidad denominada Dirección de Aseguramiento y Gestión de la Calidad Institucional - DACI, que es la encargada de liderar los procesos de implementación, certificación y mantenimiento del sistema de gestión de la calidad establecido en la UCSG y cuenta con personal técnico calificado, con amplia experiencia desde el 2008 en lo referente a la aplicación de la Norma ISO 9001.
- Compromiso del personal que ha asimilado de excelente manera el cambio cultural hacia la CALIDAD.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Una vez identificado el proceso actual del servicio de pagos de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil certificado con normas ISO 9001:2008, explicado en capítulo IV, en diagrama y descripción, los resultados demuestran la necesidad de su actualización y mejora, cumpliendo con los nuevos requisitos al 2015, que obliga a la institución adaptar los nuevos lineamientos de la calidad, que incluyen no solo la racionalización del proceso, sino también, acciones correctivas que requieren una participación más activa de las autoridades, direcciones (partes interesadas), hacia el logro de objetivos que contribuyan a fortalecer la administración operativa y financiera de la UCSG.

- La propuesta hacia la mejora del servicio de pagos de la UCSG presentada en el capítulo V, en diagrama y descripción, cumple con los requisitos de la norma ISO 9001:2015 al enfocarse en el proceso, su actualización y disminución de pasos que significan un ahorro en tiempo y costos, fortalecida con una matriz de oportunidades que presenta opciones de acciones correctivas como resultado de un análisis FODA de las Direcciones financiera y administrativa, por tanto, su autorización y ejecución es necesaria y a corto plazo, de la mano con la correspondiente difusión y seguimiento, involucrando el compromiso de todas las autoridades y personal administrativo de las unidades que intervienen, para brindar un mejor servicio de calidad con responsabilidad social.

- El proyecto de calendario de compras y pagos detallado en anexo 4 constituye un complemento a la propuesta de mejora, con el objetivo de organizar tanto las compras corporativas y no corporativas en los meses en que la UCSG tiene más ingresos por concepto de matrículas, pensiones, así como, los pagos en días específicos, de acuerdo al tipo de gastos fijos o variables.

Recomendaciones

- Implementar a corto plazo la propuesta de mejora al proceso de servicio de pagos de la UCSG certificado con normas ISO 9001:2008, con el objetivo de cumplir con los nuevos lineamientos de la norma al 2015.
- Ejecutar a corto plazo las acciones propuestas en la matriz de oportunidades de la Dirección financiera y Dirección administrativa, como resultado del análisis FODA de estas unidades, con el objetivo de fortalecer la propuesta de mejora al proceso de servicio de pagos de la UCSG.
- Considerar el proyecto de calendario de compras y pagos, para ejercer una mejor programación del cumplimiento de las obligaciones y control de la liquidez de la institución.
- Si bien es cierto esta propuesta parte de la recepción de la orden de pago en el área financiera, existen procesos previos de solicitud y autorización de compras y pagos que podrían ser revisados y actualizados, cito ejemplos: proceso para solicitar disponibilidad presupuestaria, proceso para realizar transferencias entre partidas, proceso para realizar compras directas, entre otros.
- Fortalecer a través de la DACI (Dirección de Aseguramiento de la Calidad Institucional), la participación y compromiso de las autoridades hacia el mantenimiento y mejora de los procesos certificados con normativa ISO.

BIBLIOGRAFÍA

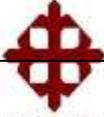
- Abad, E. (2010). Tesis de Grado en Ecuador. *Sistematización para el Diagnóstico o Evaluación del Sistema de Gestión de Calidad*. Ecuador.
- ABC-Calidad. (Mayo de 2011). *Principios de Gestión - Calidad de los Servicios*. Recuperado el 16 de Mayo de 2018, de ABC-Calidad: <http://abc-calidad.blogspot.com/2011/05/calidad-de-los-servicios.html>
- Al-Najjar, S., & Jawad, M. (2011). *ISO 9001 Implementation Barriers and Misconceptions: An Empirical Study*. (3 ed., Vol. 2). International Journal of Business Administration.
- Alvantia. (22 de Julio de 2015). *El sistema de pago a proveedores: una solución flexible y versátil para las empresas*. Recuperado el 5 de Abril de 2018, de Alvantia: <http://www.alvantia.com/el-sistema-de-pago-a-proveedores-una-solucion-flexible-y-versatil-para-las-empresas/>
- Álvarez, M. (1998). *El liderazgo de la calidad total*. Madrid, España: Escuela Española.
- Arias, F. (2006). Proyecto de Investigación. En *Introducción a la Metodología Científica*. Caracas, Venezuela: Episteme.
- Badia, A. (1999). *Técnicas para la gestión de Calidad*. Técnoc.
- Bernillon, A., & Cerutti, O. (1989). *Implantar y gestionar la calidad total*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Buades, G. (2002). *Calidad en Ingeniería del Software*. UIB.
- Cagnazzo, L., Taticchi, P., & Fuiano, F. (2010). *Benefits, barriers and pitfalls coming from the ISO 9000 Implementation: the impact on business performances*. (4 ed., Vol. 7). Wseas Transactions on Business and Economics.
- Camison, C. (2007). *Gestión de la calidad –conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, España: Pearson Prentice Hill.
- Crosby, P. (1998). *La calidad no cuesta*. (Décimo Primera ed.). México: Compañía Editorial Continental S.A.
- Cuatrecasas, L. (2010). *Gestión integral de la calidad*. . Barcelona: Profit Editorial.
- Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Drummond, H. (1995). *Qué es hoy la calidad total*. Deusto, Bilbao : D.L.
- Experto. (13 de Abril de 2001). *¿Qué son calidad, aseguramiento de la calidad y control de calidad?* Recuperado el 14 de Marzo de 2018, de Gestipolis:

[https://www.gestiopolis.com/que-son-calidad-aseguramiento-de-la-calidad-y-control-de-calidad/#\[1\]_](https://www.gestiopolis.com/que-son-calidad-aseguramiento-de-la-calidad-y-control-de-calidad/#[1]_)

- Forum. (2013). *The global competitiveness Report 2012-2013: The 12 Pillars of Competitiveness*. Davos.
- Galgano, A. (1995). *Los siete instrumentos de la calidad total: manual operativo*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Gedesco. (13 de Noviembre de 2015). *Las siete formas que una empresa tiene para pagar a otra*. Recuperado el 18 de Abril de 2018, de Gedesco: <https://www.gedesco.es/blog/las-ocho-formas-que-una-empresa-tiene-para-pagar-a-otra/>
- González, H. (1 de Marzo de 2016). “*Transición a ISO 9001:2015. Consideraciones*”. Recuperado el 14 de Marzo de 2016, de Calidad y Gestión: <https://calidadgestion.wordpress.com/tag/nueva-iso-9001-version-2015/>
- Guajardo Garza, E. (2008). *Administración de la calidad total*. México: Pax México.
- International Organization for Standardization - ISO. (2008). *Norma ISO 9001:2008. Traducción oficial en español* (Cuarta ed.). Translation Management Group.
- International Organization for Standardization - ISO. (2015). *Norma ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la calidad – Requisitos. Traducción certificada y publicada por ISO*. Ginebra, Suiza: ISO.
- International Organization for Standardization - ISO. (2015). *Norma ISO 9001:2015*. Ginebra, Suiza.
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9000:2015, Fundamentos y Vocabulario*. ISO.
- Ishikawa, K. (1985). *¿Qué es el Control Total de Calidad? La modalidad japonesa*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma S.A.
- Ishikawa, K. (1994). *Introducción al control de calidad*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Jimenez, D. (11 de Octubre de 2014). *Los 7 Principios de la Calidad*. Recuperado el 16 de Abril de 2018, de Pymesycalidad20: <https://www.pymesycalidad20.com/los-7-principios-de-la-gestion-de-calidad-disiso-90012015.html>
- Juran, J., Gryna, F., & Bingham, R. (1993). *Manual de Control de Calidad* (Segunda ed., Vol. 1). Mc Graw Hill.
- López Domínguez, L. (11 de Agosto de 2013). *La nueva norma ISO 9001. Norma ISO 9001:2015 Resumen de los primeros cambios*. Recuperado el 19 de Marzo de 2018, de PDCAHOME: <https://www.pdcahome.com/5135/la-nueva-norma-iso-9001-2015/>

- Massiah Matute, J. (Marzo de 2013). *Contribuciones a la Economía*. Recuperado el 14 de Marzo de 2016, de Modelo de sistema de gestión de la calidad para instituciones de educación universitaria.: www.eumed.net/ce/2013/sistema-gestion-calidad-universidades.html
- Murillo, R. (2004). Sistema de Gestión de la Calidad. Una luz que todos debemos ver. En *Conciencia Tecnológica* (025 ed., pág. 3). México: Instituto Tecnológico de Aguascalientes.
- Noguez, V. (2015). *ISO 9001:2015. El Futuro de la Calidad. [Versión Adobe ISO Tools Excellence]*.
- Parasuraman, A. (1993). *Calidad Total en la gestión de servicios*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Pérez, F., & José, A. (2007). *Gestión por procesos*. Madrid, España: ESIC.
- Polo, D. (2017). *Pago proveedores – La guía para el emprendedor*. Recuperado el 18 de Abril de 2018, de Emprender Facil: <http://www.emprender-facil.com/es/pago-proveedores-la-guia-emprendedor/>
- Psomas, E., Fotopoulos, C., & Kafetzopoulos, V. (2010). Managing Service Quality. En E. Psomas, C. Fotopoulos, & V. Kafetzopoulos, *Critical factors for effective implementation of ISO 9001 in SME service companies*. (5 ed., Vol. 20, págs. 440–457).
- Salazar López, B. (24 de Marzo de 2017). *¿Qué es la administración financiera?* Recuperado el 15 de Marzo de 2018, de ABCFinanzas.com: <https://www.abcfinanze.com/administracion-financiera/que-es-administracion-financiera>
- San Salvador, M., Trigueros, J., & Reig, J. (1999). La gestión de la calidad total en la Pyme a partir de los sistemas ISO 9000. *Tribuna de Economía*(781), 157-170.
- Udaondo, M. (1992). *Gestión de Calidad*. . Madrid (España): Díaz de Santos World Economic.
- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil - UCSG; Dirección de Aseguramiento de la Calidad Institucional - DACI. (2010). Manual de la Calidad ISO 9001:2008. . En V. Administrativo.. Guayaquil.
- VINCA, LLC. (2017). *Estructura de la Norma ISO 9001:2015*. Recuperado el 15 de Marzo de 2018, de Normas9000: <http://www.normas9000.com/content/estructura-de-la-norma-ISO-90012015.aspx>

ANEXOS

	ANEXO No. 1
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	PÁGINA: 1- 83 - / 3

**RESOLUCIÓN
ADMINISTRATIVA No. 001-
2018**

**CRONOGRAMA DE
RECEPCIÓN DE SOLICITUDES
Y TRÁMITES DE PAGO**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

ANEXO No. 1

PÁGINA: 2 / 3

ASUNTO: Cronograma de recepción de solicitudes y trámites de pago

Rectorado: con la finalidad de organizar para el año 2018 la recepción de solicitudes y trámites de pago procesadas por el Vicerrectorado Administrativo, Dirección Administrativa y Dirección Financiera, se establece el siguiente cronograma:

2018	VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO 1	DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA 2	DIRECCIÓN FINANCIERA 3	POLITICA DE VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO
ENERO	15 DE ENERO	19 DE ENERO	23 DE ENERO	Cierre de Sistema Pagos
			24 DE ENERO	Recepción de Solicitudes de Ordenes de Pagos, remuneraciones, honorarios, reposiciones y reembolsos de gastos
FEBRERO	15 DE FEBRERO	19 DE FEBRERO	21 DE FEBRERO	Cierre de Sistema Pagos
			22 DE FEBRERO	Recepción de Solicitudes de Ordenes de Pagos, remuneraciones, honorarios, reposiciones y reembolsos de gastos
MARZO	14 DE MARZO	16 DE MARZO	21 DE MARZO	Cierre de Sistema Pagos
			22 DE MARZO	Recepción de Solicitudes de Ordenes de Pagos, remuneraciones, honorarios, reposiciones y reembolsos de gastos
ABRIL	VACACIONES	VACACIONES	VACACIONES	
			VACACIONES	
MAYO	15 DE MAYO	18 DE MAYO	23 DE MAYO	Cierre de Sistema Pagos
			24 DE MAYO	Recepción de Solicitudes de Ordenes de Pagos, remuneraciones, honorarios, reposiciones y reembolsos de gastos
JUNIO	14 DE JUNIO	18 DE JUNIO	22 DE JUNIO	Cierre de Sistema Pagos
			25 DE JUNIO	Recepción de Solicitudes de Ordenes de Pagos, remuneraciones, honorarios, reposiciones y reembolsos de gastos
JULIO	13 DE JULIO	17 DE JULIO	23 DE JULIO	Cierre de Sistema Pagos
			24 DE JULIO	Recepción de Solicitudes de Ordenes de Pagos, remuneraciones, honorarios, reposiciones y reembolsos de gastos
AGOSTO	15 DE AGOSTO	20 DE AGOSTO	24 DE AGOSTO	Cierre de Sistema Pagos
			27 DE AGOSTO	Recepción de Solicitudes de Ordenes de Pagos, remuneraciones, honorarios, reposiciones y reembolsos de gastos
SEPTIEMBRE	14 DE SEPTIEMBRE	17 DE SEPTIEMBRE	21 DE SEPTIEMBRE	Cierre de Sistema Pagos
			24 DE SEPTIEMBRE	Recepción de Solicitudes de Ordenes de Pagos, remuneraciones, honorarios, reposiciones y reembolsos de gastos
OCTUBRE	15 DE OCTUBRE	18 DE OCTUBRE	23 DE OCTUBRE	Cierre de Sistema Pagos
			24 DE OCTUBRE	Recepción de Solicitudes de Ordenes de Pagos, remuneraciones, honorarios, reposiciones y reembolsos de gastos
NOVIEMBRE	12 DE NOVIEMBRE	16 DE NOVIEMBRE	22 DE NOVIEMBRE	Cierre de Sistema Pagos
			23 DE NOVIEMBRE	Recepción de Solicitudes de Ordenes de Pagos, remuneraciones, honorarios, reposiciones y reembolsos de gastos
DICIEMBRE	10 DE DICIEMBRE	NO PAGO PROVEEDORES	13 DE DICIEMBRE	Cierre de Sistema Pagos
			14 DE DICIEMBRE	Recepción de Solicitudes de Ordenes de Pagos, remuneraciones, honorarios, reposiciones y reembolsos de gastos



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

ANEXO No. 1

PÁGINA: 3 / 3

1. **Vicerrectorado Administrativo (1)**: se refiere a la fecha máxima de recepción de oficios solicitando compra o mantenimiento, reembolsos, liquidaciones, devolución de valores a estudiantes, ordenes de compra o mantenimiento.
2. **Dirección Administrativa (2)**: se refiere a la fecha máxima de recepción de facturas y oficios de pagos autorizados.
Además se informa que los procesos de pagos con orden de compra se recibirán hasta el 19 de cada mes.
3. **Dirección Financiera (3)**: la primera fecha corresponde al último día para ingreso de órdenes de pagos, la fecha puede concordar con sábado o domingo el cual el SIU si permite el ingreso. La segunda fecha es la máxima para recibir las órdenes de pagos con todos los soportes.

Se anulará automáticamente las ordenes de pagos una vez transcurridos 48 horas desde la fecha de emisión y que no hayan sido recibidas en financiero.

Las solicitudes de apertura del sistema fuera de los plazos establecidos serán canalizados a través del Rectorado y/o Vicerrectorado Administrativo.

El Vicerrectorado Administrativo, la Dirección Administrativa y la Dirección Financiera velarán por el estricto cumplimiento de esta disposición.

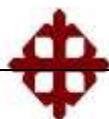
Guayaquil 2 de enero de 2018

Atentamente,
CIENCIA Y FE



Econ. Mauro Toscanini Segale, Ph.D.
RECTOR

c.c. Vicerrectorado Administrativo
Auditoría
Dirección Financiera
Dirección Administrativa
Contabilidad



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

ANEXO No. 2

PÁGINA: 1 / 2

RESOLUCIÓN ADMINISTRATIVA No. 004 - 02

MONTOS MÁXIMOS AUTORIZADOS PARA ADQUISICIÓN DE BIENES MUEBLES Y SERVICIOS

RESOLUCION ADMINISTRATIVA N° 004-02

ASUNTO: Montos máximos autorizados para adquisiciones de bienes muebles y servicios.

RECTORADO: El Consejo Universitario en las sesiones del 3 de diciembre de 2000 y 7 de enero de 2001, en virtud de estar bajo el régimen de economía dolarizada, resolvió lo siguiente:

I) Montos para adquisición

Estableció los siguientes trámites de compras:

- 1.- Decanos y Directores de Sistemas: desde US.\$ 1.00 hasta US.\$ 500.00
- 2.- Dirección Administrativa: desde US.\$ 501.00 hasta US.\$ 1,000.00
- 3.- Rector y Vicerrector General: desde US.\$ 1,001.00 hasta US.\$ 5,000.00
- 4.- Comité de Adquisiciones: desde US.\$ 5,001.00 en adelante.

Estos valores no incluyen IVA.

Corresponderá al Comité seleccionar la mejor propuesta de las tres facturas proformas de la unidad o centro que hayan sido presentadas.

II Trámites y Requisitos

Para la aprobación de las compras deben cumplirse los siguientes requisitos:

- a.- Que los proveedores estén calificados y registrados en la Dirección Administrativa.
- b.- Que conste en el presupuesto de la correspondiente unidad o centro de costo aprobado por la Comisión de Presupuesto y las instancias reglamentarias, y que exista la disponibilidad en las partidas correspondientes;
- c.- Que la adquisición de un bien o servicio mayor a US.\$ 400.00 (cuatrocientos) tenga el soporte de 3 facturas proformas para una selección adecuada que convenga a los intereses de la institución.

III) Norma favorable a las unidades

En la compra corporativa que corresponde por el monto al Comité de adquisiciones y contratación y que son adquiridas para una unidad académica o administrativa, esta podrá presentar en el concurso de oferta una factura proforma de entre los proveedores calificados y remitirlo a la Dirección Administrativa para el trámite respectivo junto con las dos restantes que presentará la Dirección Administrativa.

Guayaquil, 8 de enero de 2002



Dr. Michel Doumet Antón
Rector



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

ANEXO No. 3

PÁGINA:

PROPUESTA DE MEJORA DEL SERVICIO DE PAGOS:

- 1. DESCRIPCIÓN**
- 2. DIAGRAMA**

 UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	ANEXO No. 3
	PÁGINA:

1. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA DEL SERVICIO DE PAGOS

Con el objetivo de tener un mejor control de los pagos y las cuentas por pagar, imprimir a tiempo las retenciones de los proveedores, reducir el tiempo en cuanto a pasos que sigue la orden de pago desde la recepción en Dirección Financiera, la propuesta va enfocada a mejorar el proceso actual del servicio de pagos con miras a iniciar un permanente seguimiento de la puesta en marcha en caso de aprobarse por las instancias correspondientes, para continuar revisando, actualizando o elaborando los procesos, subprocesos o normativa que sean necesarias para lograr un sistema de gestión de la calidad eficaz conforme lo dicta la normativa ISO 9001:2015.

Es importante indicar que esta propuesta es concretamente al proceso servicio de pagos y se complementa con el calendario de compras y pagos sugerido (anexo 6) y las oportunidades expresadas según FODA de la Dirección Financiera y Dirección Administrativa de la UCSG en Matriz de Oportunidades para que sean consideradas y se ejecuten las acciones correctivas correspondientes (anexos 7 Y 8).

Si bien es cierto, la propuesta partirá de la recepción de la orden de pago en la Dirección Financiera, todo trámite se iniciará con la solicitud de pedido (oficio) y documentación soporte,

cumplido lo anterior, una vez autorizada de acuerdo a Resolución NO. 004-02 (anexo 2), se procederá conforme al proceso siguiente:

SubProceso recepción de documentos

1. Recibirá órdenes de pago de unidades de UCSG administrativas y académicas.
2. Revisará que la documentación esté completa con relación O/P. (factura, copia de factura y firmas autorizadas), colocará sello de recepción, caso contrario, la devuelve a la Unidad solicitante.
3. Una vez revisada, registrará cada O/P. en SIU, en la opción RECEPCIÓN DE ASISTENTE FINANCIERO.

SubProceso administración presupuestaria

Orden de pago con cargo al presupuesto general o autofinanciados.

4. Unidad de presupuesto receptorá O/P conforme reporte que emite SIU, verifica y firma recepción.
5. Unidad de presupuesto revisará que la O/P haya aplicado las partidas conforme a los conceptos y estén disponibles los montos requeridos.
6. Jefe de Presupuesto revisará y pondrá rubrica en O/P.
7. Unidad de Presupuesto registra cada O/P en SIU, en la opción APROBADO PRESUPUESTO.

SubProceso registros contables

8. Unidad de Contabilidad revisará que la documentación soporte esté completa para: Codificar, cuentas contables estén acordes a factura, retenciones según concepto debería ser 1, 2, 8 ó 10%, retenciones IVA 30%, 70%, ó 100%.y sumillará la O/P que esté correcta, caso contrario, se anula o se devuelve a la Unidad solicitante.
9. Unidad de Contabilidad procede a asignar cuenta contable del gasto, activo contra cuentas por pagar de cada proveedor, procederá para cada O/P a:

- Imprimir Diario de Cuentas por Pagar
- Generar Proceso de Comprobante de retención
- Archivo de documentación de O/P hasta la liberación del pago.

SubProceso de autorización de pago

10. De acuerdo al calendario de pagos sugerido (anexo 5), e instrucciones específicas previamente revisadas y autorizadas por Vicerrectorado Administrativo, Dirección Financiera seleccionará del Diario de Cuentas por Pagar en el SIU, listado de las órdenes de pago para la cancelación respectiva, liberando en el SIU cada O/P y emitiendo el reporte correspondiente para solicitar a la Unidad de Contabilidad.
11. Unidad de Contabilidad recibe listado y enviará las O/P. a Dirección Financiera para asignar la cuota de pago correspondiente: cheque, sat, transferencia, confirming.
12. Dirección Financiera registra cada O/P en SIU, en la opción GENERACIÓN CUOTA.
13. Dirección Financiera revisará y pondrá rubrica en O/P.
14. Dirección Financiera envía a Vicerrectorado Administrativo, quien registrará cada O/P en SIU, en la opción RECIBIDO VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO.
15. Vicerrectorado Administrativo revisará que la documentación soporte esté completa y firma visto bueno en la O/P que esté correcta (factura, cálculos, impuestos, valores de retenciones, etc.) cambiando el estado ha VISTO BUENO VICERRECTORADO ADMINISTRATIVO.
16. Rectorado revisará la documentación adjunta y firma autorizado en la O/P que esté correcta, cambiando el estado AUTORIZADO RECTORADO y envía a la Unidad de Tesorería.

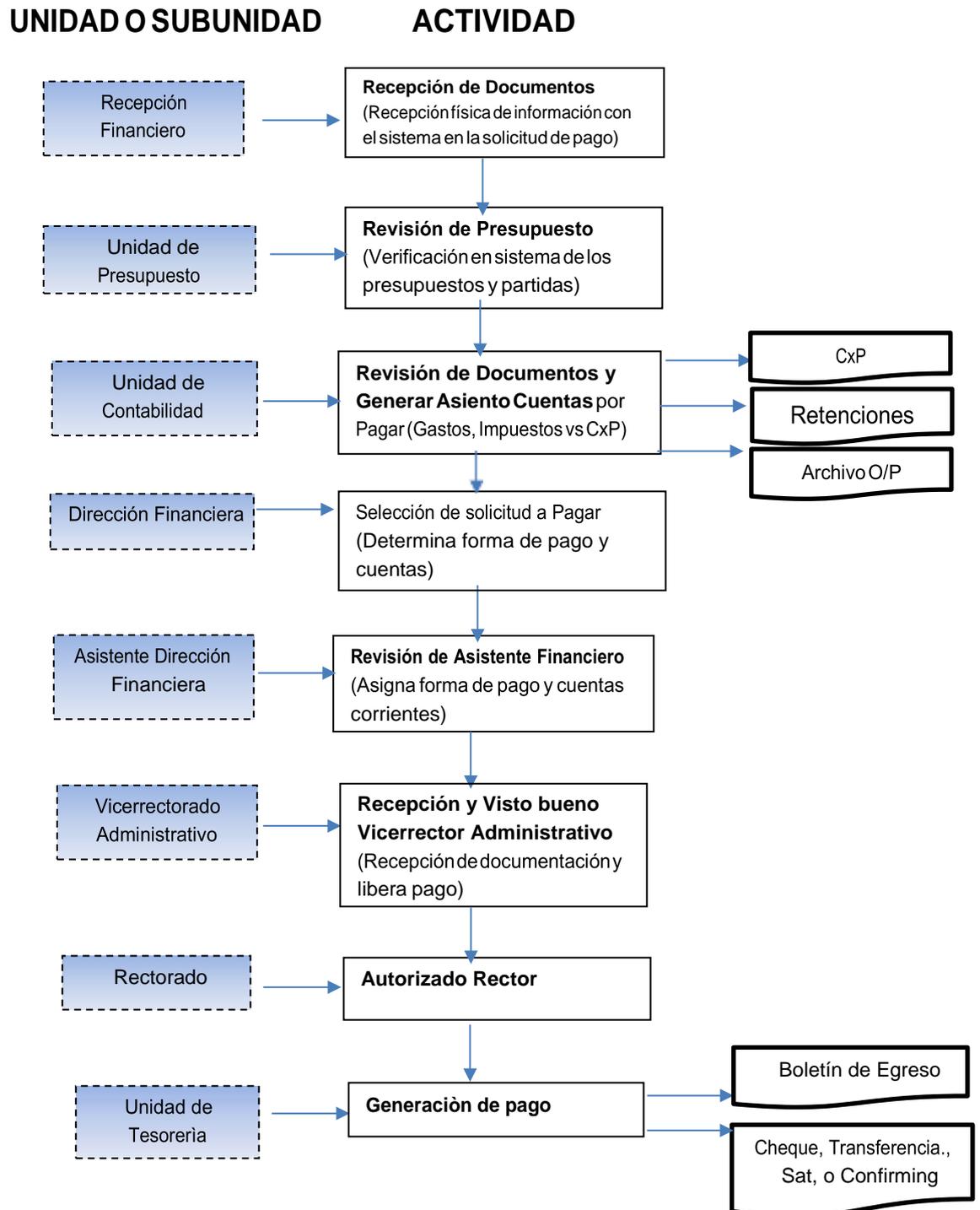
SubProceso Tesorería

17. Tesorería recibirá diario de cuentas por pagar con el correspondiente reporte de liberación de pago y realizará:

- Separación de los pagos que son con cheque y carga SAT (Servicio de administración de Tesorería - Bco. Bolivariano).
 - Emisión de comprobante de egreso.
 - Emisión, generación de archivos de forma de pago:
 - Cheque
 - Pre aviso cheques via SIU y generación de archivo Banco Bolivariano.
 - Archivo SAT y envío mail a Dirección Financiera.
18. Tesorería colocará sellos a la documentación: NO A LA ORDEN en cheques, Firmas autorizadas en cheques, CANCELADO a cada uno de los documentos soportes del boletín de egreso.
19. Tesorería registrará en SIU estado de CUSTODIA.
20. Jefe de Tesorería firmará cheques previa revisión (hasta un monto de US\$4,999.99) y envía a Dirección Financiera para la firma conjunta. Si es superior a ese monto se envían a Rectorado para la firma.
21. Una vez firmados, Tesorería registrará estado de LISTO.
22. Tesorería procederá a entregar cheques a beneficiarios.
23. Tesorería una vez entregado cheques y receptado la firma de beneficiarios, procederá a entregar comprobantes de egreso a Contabilidad mediante reporte del SIU.

2. GRÁFICO DE PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE SERVICIO DE PAGOS - UCSG

Diagrama de proceso actual de servicio de pagos – UCSG – Gráfico 13



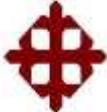


UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

ANEXO No. 4

PÁGINA:

PROPUESTA DE CALENDARIO DE COMPRAS Y PAGOS

 UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL	ANEXO No. 4
	PÁGINA:

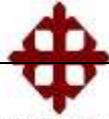
CALENDARIO DE PAGOS

PERÍODO	PROVEEDORES
1 al 7 de cada mes	IESS, SRI, Servicios básicos
Segundo viernes de cada mes	Proveedores contratos mensuales de compra o alquiler de bienes y servicios, Reembolsos, Cajas Chicas, Fondos Rotativos
15 de cada mes	Gastos Fijos Remuneraciones, anticipos de sueldo, préstamos a empleados.
Tercer viernes de cada mes	Honorarios, Honorarios de Investigación y Posgrados.
Cuarto viernes de cada mes	Proveedores de compra de bienes o servicios sin contrato, reembolsos, Cajas Chicas, Fondos Rotativos
30 o 31 de cada mes	Gastos Fijos Remuneraciones, anticipos de sueldo, préstamos a empleados.

POLÍTICA DE PAGO: Crédito a 30 y 60 días.

CALENDARIO DE COMPRAS

MESES	COMPRAS
Enero	Cuadros y cotizaciones para compras corporativas
Febrero	Compras Corporativas
Marzo	No se reciben solicitudes de compras
Abril	Vacaciones
Mayo	Se receptan solicitudes de compras (no corporativas)
Junio	Se realizan compras (no corporativas)
Julio	Cuadros y cotizaciones para compras corporativas
Agosto	Compras Corporativas
Septiembre	No hay compras
Octubre	Se receptan solicitudes de compras (no corporativas)
Noviembre	Se realizan compras (no corporativas)
Diciembre	No hay compras



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

ANEXO No. 5

PÁGINA: 1 / 2

PROYECTO DE:

**RESOLUCIÓN
ADMINISTRATIVA**

**CONTRATOS Y SU
REGULARIZACIÓN**

ANEXO 6

Logotipo de la organización	Nombre del documento: Gestión del riesgo y las oportunidades
-----------------------------	--

1 Índice

1.	<u>Índice</u>	
2.	<u>Revisión y aprobación</u>	- 100 -
3.	<u>Bitácora de control de cambios y mejoras</u>	- 100 -
4.	<u>Propósitos</u>	- 100 -
5.	<u>Alcance</u>	- 100 -
6.	<u>Responsable</u>	- 100 -
7.	<u>Frecuencia de revisión</u>	- 100 -
8.	<u>Vocabulario</u>	- 101 -
9.	<u>Enlace con información documentada controlada</u>	- 101 -
10.	<u>Control y retención de información documentada (los registros generados)</u>	- 102 -
11.	<u>Anexos</u>	- 102 -

Logotipo de la organización	Nombre del documento: Gestión del riesgo y las oportunidades
-----------------------------	--

2 Revisión y aprobación

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
XXXX	XXXX	XXXX

3 Bitácora de control de cambios y mejoras

REVISIÓN	SECCIÓN MODIFICADA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	FECHA DE MODIFICACIÓN

4 Propósitos

Este procedimiento proporciona un sistema e instrucciones, y asigna responsabilidades para identificar, evaluar y tratar riesgos y oportunidades.

5 Alcance

Este procedimiento de gestión de riesgos y oportunidades se aplica por igual a los riesgos y oportunidades que surgen dentro del alcance de la organización y su dirección estratégica, a las actividades, procesos, las funciones, proyectos, productos y servicios.

En este procedimiento la aplicación de la gestión de riesgos y oportunidades se limita a aquellos que son relevantes para la calidad y el sistema de gestión de la calidad.

6 Responsable

El responsable de elaborar, difundir, utilizar y mejorar este procedimiento es el responsable de los procesos de la organización.

7 Frecuencia de revisión

Este procedimiento se revisará, cuando menos, una vez al año, si hay algún un cambio o mejora significativos en el proceso.

Logotipo de la organización	Nombre del documento: Gestión del riesgo y las oportunidades
-----------------------------	--

8 Vocabulario

- 1.1 **Riesgo.** El efecto de la incertidumbre sobre la consecución de objetivos. (2.1, ISO 31000:2009)
- 1.2 **Oportunidad.** El concepto de "Oportunidad" está vinculado en ISO 9001:2015 al Riesgo, pero la norma no explica adecuadamente la relación entre los dos. La única explicación "oficial" se da en un documento publicado por ISO titulado "Pensamiento basado en el riesgo en ISO 9001: 2015". En este documento, la oportunidad se define sobre todo como un "efecto positivo del riesgo" - una situación positiva que se obtiene de mitigar o contrarrestar los riesgos, sin embargo, no ofrece una pista de cómo cumplir realmente con los requisitos de "Oportunidades" en ISO 9001:2015. ¿Deberían identificarse las oportunidades de manera independiente y luego analizarlas por sus propios riesgos? O, ¿deberían las medidas de reducción del riesgo ser identificadas como oportunidades? ¿O ambos? La oportunidad no siempre se relaciona directamente con el riesgo, pero siempre se relaciona con los objetivos. Al considerar una situación puede ser posible identificar oportunidades para mejorar. (ISO-TC176-SC2 N1222)
- 1.3 **Gestión del riesgo u oportunidad.** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo al riesgo o la oportunidad.
- 1.4 **Identificación del riesgo u oportunidad.** Proceso que comprende la búsqueda, el reconocimiento y la descripción de los riesgos u oportunidades.
- 1.5 **Fuente de riesgo u oportunidad.** Elemento que, por sí solo o en combinación con otros, presenta el potencial intrínseco de engendrar un riesgo o activar una oportunidad.
- 1.6 **Suceso.** Ocurrencia o cambio de un conjuro particular de circunstancias. (2.17, ISO 31000:2009)
- 1.7 **Consecuencia.** Resultado de un suceso que afecta a los objetivos. (2.18, ISO 31000:2009)
- 1.8 **Probabilidad.** Posibilidad de que algún hecho se produzca. (2.19, ISO 31000:2009)
- 1.9 **Promover.** Fomentar o favorecer la realización o el desarrollo de una cosa, iniciándola o activándola si se encuentra paralizada o detenida provisionalmente.

9 Enlace con información documentada controlada

CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO CONTROLADO
XXXX	Matriz R – O Dirección Administrativa
XXXX	Matriz R – O Dirección Financiera

Logotipo de la organización	Nombre del documento: Gestión del riesgo y las oportunidades
-----------------------------	--

10 Control y retención de información documentada (los registros generados)

CÓDIGO DEL REGISTRO CONTROLADO	NOMBRE DEL REGISTRO CONTROLADO	RESPONSABLE DE LA RETENCIÓN Y ARCHIVO DEL REGISTRO CONTROLADO	TIEMPO DE RETENCIÓN DEL REGISTRO
XXXX	Matriz R – O Dirección Administrativa	Líder del Sistema de gestión de calidad	3 años
XXXX	Matriz R – O Dirección Financiera	Líder del Sistema de gestión de calidad	3 años

11 Anexos

No.	NOMBRE DEL ANEXO
1	Guías complementarias

Guía 1: sobre la identificación y determinación de riesgos y oportunidades

Determinación de los riesgos y oportunidades que es necesario abordar.

Se identifican los riesgos y oportunidades que podrían tener un impacto en los objetivos de la organización, nuestros procesos, actividades o proyectos.

Se pretende identificar las fuentes de riesgo y oportunidades, procesos relacionados que pueden ser impactados (incluyendo cambios en las circunstancias) y sus causas y consecuencias potenciales.

Se consideran los factores que puedan crear, mejorar, prevenir, degradar, acelerar o retardar la consecución de nuestros objetivos de la calidad.

Se considera también el identificar los problemas asociados al no perseguir una oportunidad; es decir, el riesgo de no hacer nada y perder una oportunidad.

La determinación del riesgo y oportunidades - incluye la determinación de las fuentes, procesos impactados y sus causas y consecuencias.

Logotipo de la organización	Nombre del documento: Gestión del riesgo y las oportunidades
-----------------------------	--

Al determinar el riesgo y la oportunidad, se tienen en cuenta estos tipos de preguntas como pautas de identificación:

- Qué podría suceder: ¿qué podría ir mal o qué podría impedir el logro de los objetivos pertinentes?, ¿qué acontecimientos o sucesos podrían poner en peligro los resultados esperados?, ¿qué podría suceder si no se abordan las oportunidades?
- Sobre sucesos anteriores: ¿cómo pudo ocurrir? ¿es probable que el suceso vuelva a repetirse?, si es así, ¿qué evento podría hacer que el riesgo se repita?, ¿se intentó abordar la oportunidad sin éxito en el pasado?
- Dónde podría suceder: ¿es probable que el riesgo ocurra en cualquier lugar del proceso o en cualquier otro proceso / entorno / lugar?, ¿se trata de un riesgo u oportunidad que depende de la ubicación, área física, proceso o actividad?, ¿dónde está la oportunidad?
- Por qué podría suceder: ¿qué factores tienen que estar presentes para que el riesgo ocurra o vuelva a ocurrir?, ¿qué factores pueden suceder para que la oportunidad se presente?
- Cuál podría ser el impacto si el riesgo fuera a suceder o si se aborda la oportunidad, ¿qué impacto o consecuencias podría tener esto?, ¿el impacto se sentirá a nivel local (de un proceso) ?, ¿va a tener un impacto en toda la organización?, ¿afectará alguna de nuestras partes interesadas o todas?
- Las áreas de impacto a considerar incluyen:
 - La operación cotidiana;
 - impacto sobre la integridad de las personas;
 - la prestación de servicios;
 - efectos financieros;
 - compromiso con el cumplimiento legal o contratos;
 - será el impacto adverso sobre la marca y la reputación por no cumplir o lograr nuestros objetivos estratégicos.
 - Alcance: ¿quién o quiénes puede influir en estos procesos, actividad, función o proyecto?, ¿cuánto está dentro del control o influencia de la organización?
- Siempre que sea posible, se recopilan datos cuantitativos y / o cualitativos para ayudar a describir el riesgo y la oportunidad, o para apoyar la calificación de ambos.

Las fuentes de información pueden incluir los registros anteriores, la experiencia del personal, prácticas de la industria, la literatura y la opinión de expertos.

Logotipo de la organización	Nombre del documento: Gestión del riesgo y las oportunidades
-----------------------------------	--

- El objetivo de la identificación y determinación de los riesgos y oportunidades debe considerar las siguientes prioridades:
 - asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos;
 - aumentar los efectos deseables;
 - prevenir o reducir efectos no deseados;
 - lograr la mejora.

Guía 2: Sobre analizar el riesgo y la oportunidad

Desarrollar una comprensión detallada.

Una vez que los riesgos y oportunidades has sido identificados y se ha descrito el contexto, las causas, los factores que contribuyen y consecuencias, se deben tomar en cuenta las fortalezas y debilidades de los sistemas existentes y procesos diseñados para ayudar a controlarlos o aprovechar los beneficios de las oportunidades.

Es importante saber qué controles ya están en su lugar, y si son eficaces, esto ayuda a identificar lo que - en su caso - necesita una acción de mejora más.

Primero identifique los controles en los procesos:

- Identificar los controles existentes - determinar qué controles ya están en marcha para mitigar el impacto del riesgo o aprovechar la oportunidad. Los controles pueden ser fuertes o débiles; pueden ser medible y repetible. Los controles pueden incluir la legislación, las políticas o procedimientos, formación del personal, la separación de funciones, medidas de protección personal y equipos, y barreras estructurales o físicas (p. ej., la creación de TI servidores de seguridad o uso de sistemas de alarmas contra incendios).
- Una vez que los controles se han identificado y analizado su eficacia, se realiza una evaluación de la probabilidad de que ocurra el riesgo y su consecuencia; lo mismo debería ocurrir con la oportunidad en caso de aprovecharla. Esto produce una evaluación más objetiva, del nivel de riesgo u oportunidad y ayuda en el siguiente paso para determinar si los riesgos u oportunidades son aceptables o necesitan tratamiento adicional.

Segundo evalué el riesgo y la oportunidad.

- Evaluar la probabilidad - la probabilidad de que ocurra el riesgo o de lograr una oportunidad se describe como:
 - No puede ocurrir / no aplicable.
 - Poco probable que ocurra.
 - Algo probable que ocurra.
 - Probable que ocurra.
 - Es muy probable que ocurra.
- Evaluar la ocurrencia – pueden darnos una idea de la frecuencia con la que tendremos que lidiar con el riesgo o cada cuándo podremos aprovechar la oportunidad, se describe como:
 - Nunca se ha producido.
 - No se ha producido en los últimos 10 años.
 - Se ha producido en los últimos 10 años.
 - Se ha producido en los últimos 5 años.
 - Se ha producido en el último año.
- Evaluar las consecuencias (si el riesgo sucede) y Beneficios (si la oportunidad es tomada).

Las consecuencias potenciales si los eventos de riesgo se presentan se describen como:

- Perdida potencial de contratos.
- Potenciales riesgos a la salud humana.
- Incapacidad para cumplir con términos de contratos / Requisitos.
- Potencial violación de regulaciones.
- Impacto en la reputación de la organización.
- Costo estimado de corrección.

Los beneficios potenciales de si las oportunidades se toman se describen como:

- Potencial para nuevos negocios.
- Potencial para expandir los negocios actuales.
- Potencial para mejorar los cumplimientos legales.
- Potencial para mejorar los procesos internos del SGC.
- Mejora de la reputación de la organización.
- Costo potencial de implementación.

Logotipo de la organización	Nombre del documento: Gestión del riesgo y las oportunidades
-----------------------------	--

Para su evaluación se considera la siguiente tabla:

Potencial	Violación	Costo de corrección	Reputación R	Costo Oportunidad	Reputación O
No hay / No Aplica	No hay / No Aplica	\$ 0	No hay / No Aplica	> \$500,000	No impacta / NA
Menor	Posible	< \$10,000	Mínima	> \$100,000	Impacto mínimo
Moderado	Definida	< \$100,000	Moderada	< \$100,000	Impacto moderado
Alto	Alta	> \$100,000	Severa	< \$10,000	Buen impacto
Muy alto	Riesgo legal	> \$500,000	Muy severa	\$0 ó N/A	Gran impacto

- La evaluación de la probabilidad y la consecuencia puede ser sustentada por los datos o la información recogida, auditorías, inspecciones, la experiencia personal, el conocimiento corporativo o de la memoria institucional, de los eventos anteriores, reclamaciones de seguros, encuestas y una gama de información disponible de fuentes internas y externas.
- Valorar el nivel de riesgo u oportunidades: utilizar formato código XXXX Matriz R-O para evaluar los niveles de probabilidad y consecuencia; los formatos determinan si la calificación de riesgo u oportunidad debe ser tratada con prioridad o no, también de debe registrar en ellos las acciones de gestión necesarias para las diversas clasificaciones de riesgo u oportunidad.

Los controles no siempre requieren de algo especial. A menudo, los controles ya están presentes como una parte natural de la gestión de un proceso, o pueden estar insertados en las prácticas normales de gestión.

Ejemplo: Tener un supervisor en el laboratorio de pruebas de control de calidad, que tiene procedimientos en su lugar y asegura que los inspectores tengan una formación adecuada en materia de seguridad, en todos los controles para minimizar el riesgo asociado a las prácticas de laboratorio.

Ver cláusula 6, 6.1.1 de ISO 9001:2015

Logotipo de la organización	Nombre del documento: Gestión del riesgo y las oportunidades
-----------------------------	--

Guía 3: Sobre evaluar el riesgo y la oportunidad

Decide si el riesgo es aceptable o inaceptable o si la oportunidad debe ser tomada u ignorada. Utiliza su comprensión del riesgo y la oportunidad determinada para tomar decisiones sobre las acciones necesarias para abordarlos.

Las decisiones sobre las acciones necesarias pueden incluir:

- no emprender acciones o continuar con el evento, actividad, proyecto o proceso,
- tratar activamente el riesgo o abordar la oportunidad
- priorizar las acciones necesarias, si el riesgo o la oportunidad son complejos y se requiere un tratamiento.
- aceptar el riesgo o dejar la oportunidad.

Si un riesgo es aceptable o inaceptable se refiere a una disposición a tolerar el riesgo; es decir, la disposición de asumir el riesgo después de que se trata con el fin de alcanzar los objetivos deseados.

Un riesgo puede ser aceptable o tolerable en las siguientes circunstancias:

- No se dispone de tratamiento o no se puede acceder a uno adecuado por cuestiones financieras.
- Los costos del tratamiento son prohibitivos (particularmente relevante con riesgos clasificados como más bajos)
- El nivel de riesgo es bajo o los beneficios de la oportunidad son escasos y no justifica el uso de los recursos para tratarlos.
- Las oportunidades involucradas superan significativamente las amenazas.

Un riesgo es considerado como aceptable o tolerable si la decisión tomada ha sido de no tratarlo. Es válido también, dejar pasar las oportunidades para retomarlas en otro momento.

Es importante recordar que en relación con un riesgo aceptable no implica que el riesgo sea insignificante.

Los riesgos que se consideran riesgos aceptables o las oportunidades que se han dejado pasar, todavía pueden necesitar ser supervisados en especial los riesgos.

El Factor de riesgo será determinado al multiplicar la Probabilidad de que ocurra el riesgo por la Consecuencias si el riesgo sucede.

Plan de mitigación y persecución

Se requiere de un Plan de mitigación a todos los riesgos cuyo factor de riesgo resulte mayor a 8, se recomienda como opcional un Plan de mitigación para los riesgos cuyo factor este entre 5 y 8; riesgos menores a 5 pueden ser aceptados.

El Factor de oportunidad será determinado al multiplicar la Probabilidad de lograr la oportunidad por los Beneficios si la oportunidad es tomada.

Se requiere de un Plan de persecución de oportunidades a todas las oportunidades cuyo factor de oportunidades resulte mayor a 5.

Guía 4: sobre tratar el riesgo y tomar la oportunidad

Se asegura de que las estrategias sean eficaces para reducir al mínimo la frecuencia y la gravedad de los riesgos identificados y aprovechar al máximo los beneficios de las oportunidades.

Desarrolla acciones e implementa tratamientos que tienen como objetivo controlar el riesgo y obtener los beneficios de las oportunidades.

Donde las opciones de tratamiento estén disponibles y sean apropiadas, se registrarán esas opciones de tratamiento como parte del Plan de mitigación de riesgos y del Plan de persecución de oportunidades en el formato código XXXX Matriz R-O.

Recomendaciones:

- Decidir si el riesgo u oportunidad puede ser tratado adecuadamente dentro del curso de los procedimientos normalizados de gestión y actividades de tratamiento específico; es decir, integrar el tratamiento en las prácticas del día a día en los procesos. En la evaluación de los tratamientos que se podrían aplicar, es útil tener en cuenta las formas en que las prácticas estándar que ya sirven como control, o las formas en que se podrían modificar esas prácticas estándar para controlar adecuadamente el riesgo o tomar las oportunidades.
- Calcular lo que es deseable para este tipo de tratamiento del riesgo u oportunidades - determinar cuál es la meta en el tratamiento en particular; qué es necesario hacer: reducir la probabilidad o consecuencia, aumentar la probabilidad de la oportunidad, transferir el riesgo (a otra persona como un asegurador o contratista) o aceptar el nivel de riesgo en base a la información existente. El tipo de tratamiento elegido a menudo depende de la naturaleza y tolerancia del riesgo u oportunidad.

Logotipo de la organización	Nombre del documento: Gestión del riesgo y las oportunidades
-----------------------------------	--

- Identificar y diseñar una opción de tratamiento adecuada una vez que se conoce el objetivo del tratamiento.
 - Si el objetivo es reducir la probabilidad de que el riesgo se presente, entonces es posible ajustar lo que está sucediendo: este enfoque dependerá de la identificación de las causas de la amenaza y la relación entre la amenaza y su impacto, en el caso de las oportunidades el objetivo es incrementar la probabilidad.
 - Si no es posible tratar con la probabilidad, entonces puede ser posible tomar alguna otra acción para tratar la ocurrencia del evento.
 - Comprender la naturaleza del evento de riesgo u oportunidad y cómo se produce, será más fácil para identificar las posibles acciones de intervención que operarían para reducir el riesgo o maximizar los beneficios de las oportunidades.
 - Si el objetivo es reducir la consecuencia del riesgo o aprovechar los beneficios de la oportunidad, entonces los planes de mitigación o persecución podrían ser orientados para responder a un evento si se produce.
 - Si el objetivo es compartir el riesgo, entonces la participación de un tercero, tal como un asegurador o contratista, puede ayudar. El riesgo puede ser compartido por contrato, de común acuerdo, y otras formas que satisfagan las necesidades de todas las partes. Compartiendo el riesgo no elimina nuestras obligaciones y no nos evitar que se sufran daños en caso de que ocurra algo inesperado. Las oportunidades también pueden ser compartidas por ejemplo con inversionistas.
 - Si el riesgo es tan importante que el objetivo es eliminarlo o evitar por completo que suceda, las opciones se limitan a escoger los métodos o procesos alternativos para hacer que el riesgo se vuelva irrelevante. No es frecuente que un riesgo puede ser eliminado por completo.
 - A veces, se toma la decisión de aceptar el riesgo, debido a la baja probabilidad o consecuencias menores del evento de riesgo, o el hecho de que el costo de controlar efectivamente el riesgo es alto o la oportunidad sea superior al riesgo.

La decisión de aceptar el riesgo debe ser cuidadosamente documentada, de modo que un registro esté disponible para referencia futura (o pruebas) si el riesgo no se concreta. También se debe documentar a la planificación de tratamiento y reducción de las consecuencias que pudieran surgir.

- Evaluar las opciones de tratamiento y su viabilidad en relación con la tolerancia al riesgo.
 - ¿Los controles seleccionados de tratamiento parecen tener el efecto deseado (es decir, van a detener o reducir lo que están destinados a detener o reducir)?
 - ¿Los controles pueden desencadenar cualquier otro riesgo? Por ejemplo, un sistema hidráulico contra incendios instalado para contrarrestar el riesgo de incendio puede causar daños por fugas de agua, presentando un riesgo diferente que requiere de gestión.

- ¿El costo de los controles son económicos?, ¿el costo de implementar el control es mayor que el costo que se derivaría si el evento ocurre sin el control en su lugar? en general, ¿es el costo de la implementación del control razonable para este riesgo?

El proceso cíclico de tratamiento de un riesgo consiste en decidir si los niveles de riesgo residuales son tolerables y evaluar la eficacia de dichos tratamientos caso por caso, esto dependen de una buena comprensión de los riesgos y un enfoque en el objetivo final de la actividad que se está juzgado.

- Documentar el plan de tratamiento de riesgos y persecución de oportunidades. Una vez que se han identificado las opciones de tratamiento, se debe preparar un plan de tratamiento o persecución. Los planes deben identificar las responsabilidades para la acción, los plazos de ejecución, las necesidades presupuestarias o implicaciones de recursos, medidas de rendimiento y proceso de revisión en su caso. El proceso de revisión por la dirección y auditorías internas debe monitorear el progreso de los tratamientos contra el calendario de implementación y eficacia de las acciones tomadas.
- Implementar tratamientos acordados. Una vez que todas las opciones que requieren autorización para la dotación de recursos, financiación u otras acciones han sido aprobados, los tratamientos deben ser aplicados por los responsables de hacerlo.
- Una vez que el riesgo u oportunidad ha sido tratado, se evalúa el nivel de riesgo residual después de mitigar. Incluso cuando el riesgo ha sido tratado y los controles están en su lugar el riesgo no puede ser eliminado completamente. El nivel de riesgo residual se refiere a la probabilidad y la consecuencia de que el riesgo ocurra después de que el riesgo ha sido tratado. Una vez implementados los tratamientos o modificados los controles. La calificación de riesgo residual debería generalmente ser menor que la calificación de riesgo original, de lo contrario los controles no fueron eficaces.

El riesgo residual y las oportunidades restantes deben ser documentados, supervisados y revisados. En su caso, otro tratamiento adicional puede ser prudente. Tener un buen conocimiento del riesgo y oportunidad residual es importante en el seguimiento y la revisión de manera continua.

ANEXO 7

LOGOTIPO DE LA ORGANIZACIÓN	Nombre del documento: Registro de oportunidades	Código: xxxx Fecha: julio 2018 Revisión: 0.0
-----------------------------	---	--

No #	Proceso	Oportunidades	Probabilidad (de lograr la oportunidad)		Calificación Prob.	Beneficios (si la oportunidad es tomada)						Calificación de los Beneficios	Factor de oportunidad (Prob x Ben)	
			Probabilidad	Ocurrencias previas		Potencial para nuevos negocios	Potencial para expandir los negocios actuales	Potencial para mejorar los cumplimientos legales	Potencial para mejorar los procesos internos del SGC	Mejora de la reputación de la organización	Potential Cost of Implementation			
1		Vicerrectorado Administrativo realizará reuniones con Decanos y Directivos de las unidades académicas y administrativas que generan órdenes de pago con el objetivo de comprometer al personal para gestionar las mismas dentro de los plazos establecidos por las autoridades.	Es muy probable que ocurra	Nunca se ha producido.	3,0	No hay / No Aplica	No hay / No Aplica	Muy alto	Muy alto	Muy alto	Gran impacto	\$0 ó N/A	3,7	11,0

2	Implementar en la siguiente proforma presupuestaria de la institución, la elaboración de un presupuesto base cero por cada unidad académica y administrativa. Esta metodología permitirá reevaluar cada año todos los ingresos y gastos de una organización, enfocando la atención hacia los recursos necesarios, en lugar de enfocarse hacia el porcentaje de aumento o reducción del año anterior. Esta información es importante para la planificación institucional.	Algo probable que ocurra	No se ha producido en los últimos 10 años.	2,5	No hay / No Aplica	No hay / No Aplica	No hay / No Aplica	Muy alto	Gran impacto	\$0 ó N/A	3,0	7,5
3	Incluir en las propuestas para mejoras en los procesos del SIU la sistematización de trabajo que todavía se realiza en forma manual. Para este fin Vicerrectorado Administrativo realizará una reunión con el área financiera y de sistemas para conocer y establecer prioridades que se puedan ejecutar	Algo probable que ocurra	Se ha producido en los últimos 5 años.	3,5	No hay / No Aplica	No hay / No Aplica	No hay / No Aplica	Muy alto	Gran impacto	\$0 ó N/A	3,0	10,5
4	Colaborar y elaborar en conjunto con las autoridades un proyecto con nuevas alternativas de fuentes de financiamiento, para lo cual las unidades académicas y de servicios deberán presentar obligatoriamente propuestas de otros ingresos adicionales a matrículas y pensiones.	Probable que ocurra	No se ha producido en los últimos 10 años.	3,0	No hay / No Aplica	No hay / No Aplica	No hay / No Aplica	Muy alto	Gran impacto	\$0 ó N/A	3,0	9,0

Número de acciones de mejora abiertas: 4

<p align="center">Plan de persecución de oportunidades (sugerida para factor de oportunidades > 5) Puede referenciar a documentos de planificación externa</p>	<p align="center">¿Tuvieron éxito las acciones tomadas?</p>	<p align="center">Estado</p>
<p>Acciones a tomar: realizar reuniones con decanos y directivos de unidades académicas Responsabilidades: Vicerrectorado Administrativo - Decanos - Directores de Unidades académicas Plazos de ejecución: arranca en diciembre 2018 y finalizara en diciembre 2019 Necesidades presupuestarias o implicaciones de recursos: según sea lo requerido y planificado para su cumplimiento Medidas de rendimiento y proceso de revisión en su caso: informes respectivos trimestrales</p>		
<p>Acciones a tomar: elaboración de presupuesto en base a cada unidad académica y administrativa Responsabilidades: Unidades Académicas - Vicerrectorado Administrativo Plazos de ejecución: arranca en diciembre 2018 y finalizara en diciembre 2019 Necesidades presupuestarias o implicaciones de recursos: según sea lo requerido y planificado para su cumplimiento Medidas de rendimiento y proceso de revisión en su caso: informes respectivos trimestrales</p>		
<p>Acciones a tomar: sistematización de trabajos administrativos Responsabilidades: Vicerrectorado Administrativo Plazos de ejecución: arranca en diciembre 2018 y finalizara en diciembre 2019 Necesidades presupuestarias o implicaciones de recursos: según sea lo requerido y planificado para su cumplimiento Medidas de rendimiento y proceso de revisión en su caso: informes respectivos trimestrales</p>		
<p>Acciones a tomar: elaborar proyectos de mejoras con nuevas alternativas de financiamiento Responsabilidades: Unidades Académicas Plazos de ejecución: arranca en diciembre 2018 y finalizara en diciembre 2019 Necesidades presupuestarias o implicaciones de recursos: según sea lo requerido y planificado para su cumplimiento Medidas de rendimiento y proceso de revisión en su caso: informes respectivos trimestrales</p>		

ANEXO 8

LOGOTIPO DE LA ORGANIZACIÓN	Nombre del documento: Registro de oportunidades	Código: xxxx Fecha: julio 2018 Revisión: 0.0
-----------------------------	---	--

N° #	Proceso	Oportunidades	Probabilidad (de lograr la oportunidad)		Calificación Prob.	Beneficios (si la oportunidad es tomada)						Calificación de los Beneficios	Factor de oportunidad (Prob x Ben)
			Probabilidad	Ocurrencias previas		Potencial para nuevos negocios	Potencial para expandir los negocios actuales	Potencial para mejorar los cumplimientos legales	Potencial para mejorar los procesos internos	Potencial para mejorar la reputación de la organización	Mejora de la reputación de la organización		
1		Elaboración de instructivos específicos para las órdenes de pago.	Probable que ocurra	Nunca se ha producido.	2,5	No hay / No Aplica	No hay / No Aplica	Muy alto	Muy alto	Gran impacto	\$0 ó N/A	3,7	9,2
2		Revisar y actualizar normativa para adquisiciones y contrataciones, para su aprobación ante las instancias correspondientes	Algo probable que ocurra	No se ha producido en los últimos 10 años.	2,5	No hay / No Aplica	No hay / No Aplica	Muy alto	Muy alto	Gran impacto	\$0 ó N/A	3,7	9,2

Número de acciones de mejora abiertas: 2

<p>Plan de persecución de oportunidades (sugerida para factor de oportunidades > 5) Puede referenciar a documentos de planificación externa</p>	<p>¿Tuvieron éxito las acciones tomadas?</p>	<p>Estado</p>
<p>Acciones a tomar: elaboración de instructivos específicos órdenes de pago Responsabilidades: Dirección administrativa Plazos de ejecución: Desde Diciembre 2018 hasta Diciembre 2019 Necesidades presupuestarias o implicaciones de recursos: n/a Medidas de rendimiento y proceso de revisión en su caso: informes respectivos trimestrales</p>		
<p>Acciones a tomar: Revisar y actualizar normativa para adquisiciones y contrataciones Responsabilidades: Dirección administrativa Plazos de ejecución: Desde Diciembre 2018 hasta Diciembre 2019 Necesidades presupuestarias o implicaciones de recursos: n/a Medidas de rendimiento y proceso de revisión en su caso: informes respectivos trimestrales</p>		



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Zevallos Yépez Sheila Karina, con C.C: # 0912260882 autor(a) del trabajo de titulación: **Propuesta de un Sistema de Gestión de la Calidad con Normativa ISO 9001:2015 al servicio de pagos; una aplicación a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil – UCSG** previo a la obtención del grado de **MASTER EN FINANZAS Y ECONOMÍA EMPRESARIAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 28 de septiembre del 2018

f. _____

Nombre: Zevallos Yépez Sheila Karina

C.C: 0912260882



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Propuesta de un Sistema de Gestión de la Calidad con Normativa ISO 9001:2015 al servicio de pagos; una aplicación a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil – UCSG.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Zevallos Yépez, Sheila Karina		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Chero Alvarado Víctor Egbert Vélez Barros Cecilia Garcés Silva Magaly		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Finanzas y Economía Empresarial		
GRADO OBTENIDO:	Master en Finanzas y Economía Empresarial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	28 de septiembre del 2018	No. DE PÁGINAS:	115
ÁREAS TEMÁTICAS:	Sistema Financiero, Servicio de pagos, Mejora continua		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Administración Financiera, Gestión de Riesgo, Calidad de Servicio, ISO 9001:2015, Sistema de Gestión de Calidad, Matriz FODA, Plan de Oportunidades.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>La Universidad Católica de Santiago de Guayaquil es reconocida por ser una Institución de Educación Superior con prestigio y renombre a nivel nacional e internacional, es por tal motivo que debe estar a la vanguardia de los procesos que ayuden a mejorar la calidad de servicio y optimizar los tiempos de resolución de problemas para sus clientes tanto internos como externos.</p> <p>Debido a los cambios generados en el nuevo Sistema de Gestión de Calidad y las exigencias de los clientes se ve la necesidad de adaptar la norma ISO 9001:2015 a los procesos de servicio de pagos en la Dirección Financiera y Administrativa, ya que promete una estructura basada en la gestión del riesgo lo que conlleva a tener una planificación estratégica y a generar planes de persecución de oportunidades.</p> <p>Dentro del proyecto fue necesario realizar un análisis de los procesos del servicio de pago junto con cada apartado de la normativa que sustente su aplicación para mejorar la calidad del servicio en la Dirección Financiera y Administrativa, así también fue importante la opinión de los estudiantes ya que son uno de los clientes internos más importantes para el sustento de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593959002575	E-mail: sheilazevallos@yahoo.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Ma. Teresa Alcívar Avilés		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.alcivar10@cu.ucsg.edu.ec		