ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE INGENIERIA EN ADMINISTRACION DE PROCESOS

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN EL AREA DE SERVICIOS GENERALES EN LA EMPRESA METROPOLITANA DE OBRAS PÚBLICAS

PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS

LILIANA MARIA EUGENIA BASTIDAS PANTOJA

liliana.bastidas@emmopq.gov.ec

DIRECTOR: ING. MAURICIO ROJAS D., MSc.

Mauricio.rojas@epn.edu

2009

DECLARACIÓN

Yo, Liliana María Eugenia Bastidas Pantoja, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyo en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

LILIANA MARIA EUGENIA BASTIDAS PANTOJA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Liliana María Eugenia Bastidas Pantoja, bajo mi supervisión.

Ing. Mauricio Rojas D., MSC
DIRECTOR DE PROYECTO

AGRADECIMIENTOS

Agradezco todas las enseñanzas y dedicación de mis maestros durante toda la carrera y en especial al Ingeniero Mauricio Rojas quien aportó con su experiencia y conocimientos para el desarrollo del presente trabajo.

También a la EMOP-Q por darme la apertura para el desarrollo de este proyecto de grado.

Un agradecimiento muy especial a mi esposo por el apoyo que me ha brindado, durante todo el período de estudio para poder cristalizar este objetivo tan importante para mi vida.

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico con mucho amor a mi esposo y a mis bebes que están próximos a nacer, quienes me han dado todo el apoyo y la perseverancia necesaria para poder concluir la carrera y en especial este proyecto.

CONTENIDO

CARATULA ……... i
DECLARACIÓN …….. ii
CERTIFICACIÓN ……. iii
AGRADECIMIENTOS ……. iv
DEDICATORIA ……. v
CONTENIDO ……... vi
PRESENTACIÓN ……. x

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN ……..…….. 1

1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMOP-Q ……. 1
1.1.1 EMPRESA METROPOLITANA DE OBRAS PÚBLICAS ……. 1
1.1.2 FINES Y OBJETIVOS …….. 2
1.1.3 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA ……. 3
1.1.4 PRODUCTOS Y /O SERVICIOS DE LA EMOP-Q …….. 4
1.2 DESCRIPCIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA ……. 6
1.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMOP-Q ……... 10
1.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ……. 13
1.3 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE SERVICIOS GENERALES DE LA EMOP-Q …….. 15
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO ……... 19
1.4.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA ……. 19

CAPITULO 2: MARCO REFERENCIAL ……. 21

2.1 MARCO TEORICO ..……. 21
2.1.1 PROCESOS ……... 21
2.1.1.1 CARACTERISTICAS DE LOS PROCESOS ……. 22
2.1.1.2 TIPOS DE PROCESOS …….. 22

2.1.1.3 COMPONENTES …….. 25
2.1.2 GESTION POR PROCESOS …….. 25
2.1.3 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS ……. 26
2.1.4 MEJORAMIENTO DE PROCESOS ……... 27
2.1.4.1 POR QUE MEJORAR LOS PROCESOS …….. 28
2.1.4.2 REQUISITOS PARA MEJORAR LOS PROCESOS ……. 28
2.1.4.3 CÓMO SELECCIONAR LOS PROCESOS A MEJORAR ….. 28
2.1.5 MÉTODOS PARA MEJORAR LOS PROCESOS ……. 29
2.1.5.1 MÉTODOS E INSTRUMENTOS ……. 29
2.1.6 PROCESOS CRITICOS …….. 31
2.1.7 HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD.. 32
2.1.8 INDICADORES …….. 35
2.1.9 CADENA DE VALOR ……. 37
2.1.9.1 MODELO DE CADENA DE VALOR DE PORTER ……. 39
2.2 MARCO CONCEPTUAL …….. 43

CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS…. 48

3.1 IDENTIFICACIÓN Y LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS ……. 48
3.1.1 REALIZAR LAS ENTREVISTAS PRELIMINARES ……. 49
3.1.2 CONSTRUCCION DEL MAPA E INVENTARIO DE PROCESOS . 50
3.1.3 REALIZAR EL LEVANTAMIENTO Y VALIDACION DE LA INFORMACION ……. 56
3.2 DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR ……. 54
3.3 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES Y EVALUACIÓN ……. 58
3.3.1 LOS PROCESOS DE SERVICIOS GENERALES ……. 58
3.3.1.1 PROCESOS Y SUBPROCESOS SERVICIOS GENERALES ACTUALES …….. 59
3.3.2 FORMULARIO PARA EL LEVANTAMIENTO DE PORCESOS ….. 60
3.3.3 FLUJOS ACTUALES DE LOS PROCESOS DEL AREA DE SERVICIOS GENERALES DE LA EMOP-Q ……. 67
3.3.4 ANALISIS DE LOS PROCESOS ……... 74
3.3.4.1 GESTION DE BIENES Y SERVICIOS ……. 74

3.3.4.2 GESTION DE SERVICIOS INTERNOS …….. 74
3.3.4.3 ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS …….. 74
3.3.4.4 GESTION DEL PARQUE AUTOMOTOR ..…….. 75
3.3.4.5 DISEÑO Y PLANIFICACION DEL PARQUE AUTOMOTOR ... 75
3.3.4.6 MANTENIMIENTO DEL PARQUE AUTOMOTOR …….. 75
3.3.5 EVALUACION DE LOS PROCESOS ACTUALES …….. 76
3.4 DETERMINACION DE CAUSAS ……... 80
3.5 PROPUESTA DE MEJORA …… 82

CAPÍTULO 4: MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS. 84

4.1 PROCESOS MEJORADOS …….. 84
4.1.1 INTRODUCCION …… 84
4.1.2 ANALISIS DE LOS PLANES DE ACCION …… 85
4.1.3 FLUJOS MEJORADOS DE LOS PROCESOS DEL AREA DE SERVICIOS GENERALES DE LA EMOP-Q ……..…….. 86
4.1.4 JUSTIFICACION DEL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ACTUALES ……..... 91
4.1.5 EVALUACION DE LOS PROCESOS MEJORADOS ACTUALES .. 95
4.2 MAPA DE PROCESOS MEJORADOS …… 100
4.3 MANUAL DE PROCESOS MEJORADO …… 102
4.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS …… 103
4.5 INDICADORES DE GESTION ……... 103
4.5.1 INDICADORES PARA EL PROCESO GESTION DE BIENES Y SERVICIOS (H.1) …… 104
4.5.2 INDICADORES PARA EL PROCESO GESTION DEL PARQUE AUTOMOTOR (H.2) …… 104

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES …….. 107

5.1 CONCLUSIONES …….. 107
5.2 RECOMENDACIONES …… 108
BIBLIOGRAFIA …….. 110

ANEXOS …… 112

PRESENTACIÓN

El presente proyecto se ha desarrollado en el área de servicios generales de la Empresa Metropolitana de Obras Públicas, siendo un área importante para el funcionamiento de todas las unidades de la empresa, puesto que la misma se encarga de atender todos los requerimientos que ha diario demandan las distintas unidades y el personal que labora ahí, también es interesante el trabajo que aquí se realiza puesto que mantiene una relación con el cliente externo.

En el primer capítulo se presenta una reseña histórica de la Empresa Metropolitana de Obras Publicas y como se encuentra actualmente; además de una descripción más detallada del área de servicios generales y la justificación para el desarrollo del mencionado proyecto de titulación.

El segundo capítulo recoge la teoría relacionada con los procesos, mejoramiento de procesos, herramientas utilizadas que son los puntos más relevantes sobre los que se basa este trabajo, adicionalmente un glosario de términos.

En el tercer capítulo se recopila la información necesaria sobre los procesos motivo de estudio, utilizando encuestas, entrevistas y realizando reuniones de trabajo para tener una información real, y posteriormente realizar un estudio minucioso de cada una de las actividades que intervienen en los procesos, aplicando el análisis de valor agregado. Se desarrolla una propuesta de mejora de los procesos.

En el cuarto capítulo con la información recopilada sobre los procesos motivo de estudio, se realiza un análisis de las actividad que son redundantes y/o las que no generan valor agregado para minimizar el tiempo de ciclo y hacer que el trabajo que se realiza en el área sea más eficiente y oportuno.

En el quinto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones definidas al finalizar la investigación.

CAPITULO 1
INTRODUCCION

1.1 RESEÑA HISTORICA DE LA EMOP-Q

1.1.1 EMPRESA METROPOLITANA DE OBRAS PUBLICAS

El 2 de mayo de 1994, mediante Ordenanza N° 3074, se expide la creación y constitución de la Empresa Metropolitana de Obras Públicas del Distrito Metropolitano de Quito, "con personería jurídica propia y autonomía administrativa y patrimonial, la misma que se rige por disposiciones de la Ley de Régimen Municipal, de la Ley para el Distrito Metropolitano de Quito, y las demás que sean aplicables a las Empresas Municipales." [1]

Para tener un conocimiento claro respecto a la creación de la Empresa Metropolitana de Obras Públicas como lo determina la Ley de Régimen Municipal es necesario mencionar los siguientes artículos:

Artículo 8: numeral 12 de la Ley de Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito, específicamente faculta al Concejo Metropolitano la constitución de empresas públicas.

Artículo 194: "La Municipalidad podrá constituir empresas públicas para la prestación de servicios públicos, cuando a juicio del Concejo, ésta forma convenga más a los intereses municipales y garantice una mayor eficiencia y una mejor prestación de servicios públicos".

Artículo 195: "Las empresas públicas municipales se constituirán de conformidad con las disposiciones de esta Ley y su patrimonio se formará íntegramente con aportes de la respectiva Municipalidad, sea en bienes o en asignaciones que se

[1] Gaceta Municipal - Ordenanza 3074 creación de la EMOP-Q, Pág. 143

señalen en el respectivo Presupuesto".

En su organización y funcionamiento, las empresas municipales se regirán por las disposiciones de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, por las de esta sección, y por sus estatutos que, necesariamente requerirán la aprobación del Concejo".

Artículo 197: "La empresa pública municipal es una entidad creada por ordenanza, con personería jurídica y autonomía administrativa y patrimonial, que opera sobre bases comerciales y cuyo objetivo es la prestación de servicios públicos, por lo cual cobra una tasa o un precio y las correspondientes contribuciones".

Según el artículo dos de dicha ordenanza las siglas para todas sus actuaciones será EMOP-Q.

El artículo 3 establece: " La Empresa Metropolitana de Obras Públicas de Quito, responde a un proceso de conversión de las unidades municipales encargadas de la ejecución y fiscalización de obras públicas, con el propósito de lograr el bienestar de la comunidad." [2]

1.1.2 FINES Y OBJETIVOS

Son fines y objetivos de la Empresa Metropolitana de Obras Públicas: [3]

a) Coadyuvar al fortalecimiento institucional, a través de la autonomía de gestión, con el fin de ejecutar obras públicas de manera más ágil, oportuna y efectiva;
b) Aplicar permanentemente la calidad y cobertura del servicio en razón de las necesidades de la sociedad local, brindado particular atención a las zonas

[2] Gaceta Municipal - Ordenanza 3074 creación de EMOP-Q, Pág., 144

[3] Gaceta Municipal - Código Municipal - Pág. 188, 189

más carentes de obras y en las que existan o se proyecten altos niveles de concentración poblacional;

c) Racionalizar el uso de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos a su cargo, propendiendo a la profesionalización y especialización permanente de los primeros. En lo que respecta a los trabajadores amparados por el Código del Trabajo, se estará a lo previsto en el contrato colectivo;

d) Administrar los recursos económicos necesarios para financiar las obras públicas para la población del Distrito Metropolitano de Quito, mediante la elaboración de programas presupuestarios y de inversión;

e) Crear y mantener adecuadas y permanentes formas de comunicación entre el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, las demás empresas municipales y la comunidad, a fin de conocer sus necesidades y atenderlas con base en las políticas institucionales; y,

f) Asumir la responsabilidad de ejercer la programación, ejecución, control y fiscalización de las obras públicas municipales, pudiendo contratar parte de sus responsabilidades con el sector privado, procurando que este sistema permita un mejor control de los aspectos de calidad, costo y plazo."

1.1.3 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La Empresa Metropolitana de Obras Públicas EMOP-Q, de acuerdo al Reglamento Orgánico Funcional aprobado por el Directorio el 27 de marzo del 2002 se encuentra conformada por siguientes niveles jerárquicos de gestión:

- **Directivo**: Conformado por el Directorio, quien determina políticas de gestión de la empresa a corto, mediano y largo plazo.
- **Ejecutivo:** Está conformado por Gerencia General, asistido por las áreas de Secretaría General y Comunicación Social.
- **Asesor:** Está conformado por las siguientes unidades: Auditoría Interna, Comité de Contrataciones, Asesoría Jurídica, Desarrollo Institucional.
- **Auxiliar:** Se conforma con las siguientes unidades: Tecnología de Información y Contrataciones.

- **Apoyo:** Está conformado por la Gerencia Administrativa Financiera, que tiene a su cargo las siguientes unidades: Financiera, Administrativa y Recursos Humanos.
- **Operativo:** Conformado por la Gerencia Técnica, con sus unidades de Programación, Estudios, Ejecución de Obras y Fiscalización; y, la Gerencia de Parques y Jardines conformada por las unidades de Planificación y Diseño, Construcciones y Mantenimiento, Nomenclatura.

1.1.4 PRODUCTOS Y /O SERVICIOS DE LA EMOP-Q

La Empresa Metropolitana De Obras Públicas, es una entidad del Municipio Metropolitano de Quito que tiene como finalidad cumplir con todos los requerimientos de Obra Pública, para beneficio de la comunidad y con una visión enfocada al mejoramiento del estilo de vida en el Distrito Metropolitano, cumpliendo con una planificación asignada, y con requerimientos emergentes fuera de la planificación, es una empresa que su trabajo se enfoca principalmente al mejoramiento de las vías, realizando un mantenimiento continuo, además de la mejora y restauración de los parques existentes en la ciudad de quito, la empresa cuenta con departamentos involucrados, las funciones actividades y responsabilidades del personal, para brindar productos y servicios de calidad a los clientes.

Entre los principales servicios que brinda la empresa están:

- **OBRAS PÚBLICAS**
    - **Aceras:** Lugar o sector adecuado para el movimiento de peatones.
    - **Adoquinado:** Capa de rodadura de piedra trabajada para el tránsito de peatones y vehículos.
    - **Capa de rodadura:** Capa sobre la cual permite transitar peatones o vehículos.

- **Asfaltado:** Capa de rodadura que incluye asfalto y agregados pétreos preparados a mano o máquina.
- **Bordillos:** Obra divisoria entre calzada y acera.
- **Bacheo:** Relleno de huecos que se producen en las vías.
- **Empedrado:** Capa de rodadura de piedra natural para peatones y vehículos.
- **Mingas:** Trabajo ejecutado con mano de obra de la comunidad.
- **Movimiento de tierras:** Remoción de materiales superficiales.
- **Nomenclatura:** Identificación que se da a una calle, barrió, casa, entre otros.
- **Obras deportivas:** Trabajos que se realizan para la práctica de deporte y esparcimiento recreacional, con dimensiones específicas.
- **Puentes peatonales:** Obra destinada para el paso de un sitio a otro para peatones.
- **Rasanteo de calles y espacios comunales:** Peinado del terreno natural para dejar apto para caminar o hacer una obra de ingeniería.
- **Recapeo de calles:** Reemplazar la capa antigua de pavimento por una nueva.
- **Rotulación:** Lugar donde se colocan datos de una obra para conocimiento del público.

Los productos y/o servicios que brinda la EMOP-Q, se desarrollan a través de diferentes programas, entre los cuales se pueden citar:

- **Desarrollo Solidario:** Tiene por objeto la construcción de adoquinados, bordillos y obras de mejoramiento, en los que la EMOP-Q proporciona la maquinaria, materiales y dirección técnica, y la comunidad se compromete a poner la mano de obra.

- **Estabilización de Taludes:** A través de protección y estabilización de taludes (muros), para lograr mayor seguridad en las laderas y vías, este programa se ejecutó en convenio con el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI).

- **CAF:** Dotar de capa de rodadura permanente a los barrios periféricos, con el propósito de dar cumplimiento al plan vial definido por el MDMQ, mejorando las condiciones de vida de la comunidad de estos sectores.

- **Nomenclatura:** Comprende un programa de 4 etapas para la colocación de placas viales y prediales distribuidas de la siguiente manera:
  1 Etapa Zona Sur
  2 Etapa Zona Norte
  3 Etapa Zonas Suburbanas
  4 Etapa Parroquias Nor - Orientales y Sur - Orientales

- **Parques y Jardines:** Se encarga de la adecuación, mantenimiento, remodelación de parques y espacios verdes, iluminación, colocación de monumentos, mantenimiento de parterres, construcción de piletas, siembra de árboles y plantas, colocación de juegos infantiles y esculturas, entre otros.

1.2 DESCRIPCIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

La Empresa Metropolitana De Obras Públicas dedicada a:

- Administración y Control de sus recursos y principalmente para la construcción de obras.
- Se encarga de la calificación de contratistas para realizar las obras y realiza el seguimiento periódico del avance hasta su culminación a través de la Unidad de Fiscalización.

Como objetivo principal, la decisión de construir obras para todo el Distrito Metropolitano de Quito, con el nivel de calidad especificado por los ciudadanos, proporcionándoles una satisfacción continua de sus necesidades que permita

estabilidad económica, garantizando el desarrollo y crecimiento de todos los que formamos parte de la Empresa.

- **Política Central:**

  La política central de la Gerencia General de la Empresa Metropolitana de Obras Públicas está orientada a asegurar la más alta calidad de los productos y servicios para satisfacer las necesidades, requerimientos y expectativas de la comunidad.

  A fin de reducir los problemas de ejecución se trabajará denodadamente para establecer una Cultura de Planificación y Control de Gestión, detallando la responsabilidad y autoridad para cada etapa de la Cadena de Valor de los procesos institucionales.

  El Gerente General, los Gerentes de Área y los Jefes de Unidad, motivarán al personal para el uso de métodos, herramientas, normas y procedimientos de calidad en el cumplimiento de las tareas de su responsabilidad.

- **Misión Institucional:**

  “Mejorar la calidad de vida de la comunidad del Distrito Metropolitano de Quito, con altos niveles de competitividad, a través de la programación, desarrollo y conservación de la obra pública, con la participación ciudadana y preservando el equilibrio ambiental.”

- **Visión de Futuro:**

  “Una empresa competitiva con identidad y autonomía, gestora y ejecutora de proyectos estratégicos, con proyección a largo plazo, con adecuada participación ciudadana, con colaboradores altamente motivados y capacitados, con procesos transparentes, ágiles, flexibles y de calidad.”

- **Objetivos:**

  - Lograr el fortalecimiento institucional, a través de la autonomía de gestión.
  - Producir y proveer de obra pública en forma transparente, ágil, oportuna y efectiva.
  - Aplicar permanentemente la calidad en la cobertura de los servicios, en función de las necesidades de la comunidad.
  - Brindar particular atención a las zonas carentes de obras, así como a aquellas en que existan o se proyecten altos niveles de concentración poblacional.
  - Racionalizar el uso de los recursos humanos, financieros y tecnológicos a cargo de la empresa.
  - Generar recursos económicos que permitan financiar las Obras Públicas de la Empresa en el Distrito Metropolitano de Quito.
  - Mantener una permanente coordinación con la Municipalidad, las Administraciones Zonales, las Empresas Municipales y la Comunidad.
  - Fomentar en la comunidad una cultura de preservación y cuidado de la obra pública entregada.
  - Analizar y aplicar alternativas innovadoras para la recuperación de las inversiones.
  - Mantener activa y dinámica la coordinación de Parques y Jardines con la Corporación de Medio Ambiente.
  - Desarrollar activamente funciones de gestión para agilitar la entrega de fondos del Gobierno Central" [4]

- **Fortalezas**
  - Capital Humano con experiencia técnica e institucional
  - Importancia de la Empresa y su servicio para la ciudadanía
  - Resultados satisfactorios obtenidos

[4] Unidad de Desarrollo Institucional EMOP-Q

- Ámbito de acción distrital amplio
- Capacidad de respuesta y disponibilidad de equipamiento y maquinaria propia
- Disponibilidad de información técnica

- **Oportunidades**
  - Requerimientos de desarrollo de proyectos por parte de la comunidad
  - Pacto subregional para desarrollo de proyectos viales
  - Préstamos reembolsables y no reembolsables
  - Recursos económicos por ser Quito patrimonio cultural de la humanidad
  - El aeropuerto genera oportunidades de infraestructura vial, inyección de recursos y empleo
  - Descentralización
  - Decisión política
  - Tecnología de punta
  - Convenios de cooperación y venta de servicios

- **Debilidades**
  - Políticas y cultura de planeación no desarrolladas
  - Programación orientada al corto plazo
  - Recursos humanos desmotivados por diferencias salariales entre dependencias
  - Falta de un plan de carrera e incentivos por resultados
  - Falta de indicadores de gestión
  - Marco Legal inadecuado
  - Tecnología disponible deficiente
  - Relación inadecuada entre la empresa, sindicatos, trabajadores y funcionarios

- **Amenazas**
  - Asignación, insuficiente y tardía de recursos por parte del Estado
  - Falta de continuidad de políticas (Municipio, Estado)
  - Crisis socio económica del país

- Alto crecimiento y desordenado asentamiento de la población
- Falta de unificación de criterios de las unidades de control
- Irrespeto de las competencias entre dependencias y empresas municipales
- Falta de integración entre las empresas municipales
- Desastres Naturales

La Empresa Metropolitana de Obras Públicas tiene como misión mejorar la calidad de vida de la comunidad del Distrito Metropolitano de Quito, a través de la programación, desarrollo y conservación de la obra pública, con la participación ciudadana y preservando el equilibrio ambiental.

1.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMOP-Q

La estructura organizacional con la que opera la EMOP-Q, es funcional; sin embargo en sus niveles operativos se ha mantenido una estructura horizontal que está definida por áreas de responsabilidad no obstante la división no siempre está alienada con el flujo de los procesos y van generando vacíos en cuanto a la ejecución de sus funciones.

La Empresa desarrolla sus trabajos con profesionales y trabajadores de la Empresa sobre todo los que son de mantenimiento y mejoramiento de áreas verdes, pero existe una gran cantidad de obras que se realizan por Empresas contratista, las mismas que son supervisadas por personal profesional de la EMOP-Q.

El staff de ejecutivos de la empresa está conformado por: Gerente General, Gerente Administrativo Financiero, Gerente Técnico, Gerente de Parques y Jardines, a quienes se reportan las jefaturas de unidades administrativas y técnicas.

Las unidades que se encuentran conformadas a la vez por especialistas y técnicos que constituyen el nivel operativo de la empresa.

La Empresa Metropolitana de Obras Públicas actualmente cuenta con:

Tabla 1.1: Personal de la EMOP-Q

PERSONAL	NUMERO
REGIMEN CIVIL	358 EMPLEADOS
REGIMEN LABORAL	841 TRABAJADORES
TOTAL	1199

Fuente: EMOP – Q
Elaborado por: Liliana Bastidas.

Los mismos que realizan su trabajo en las diferentes dependencias de la EMOP-Q; que actualmente se encuentra distribuida de la siguiente manera, como se indica en el orgánico funcional que se presenta en grafico No.1.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA METROPOLITANA DE OBRAS PÚBLICAS QUITO

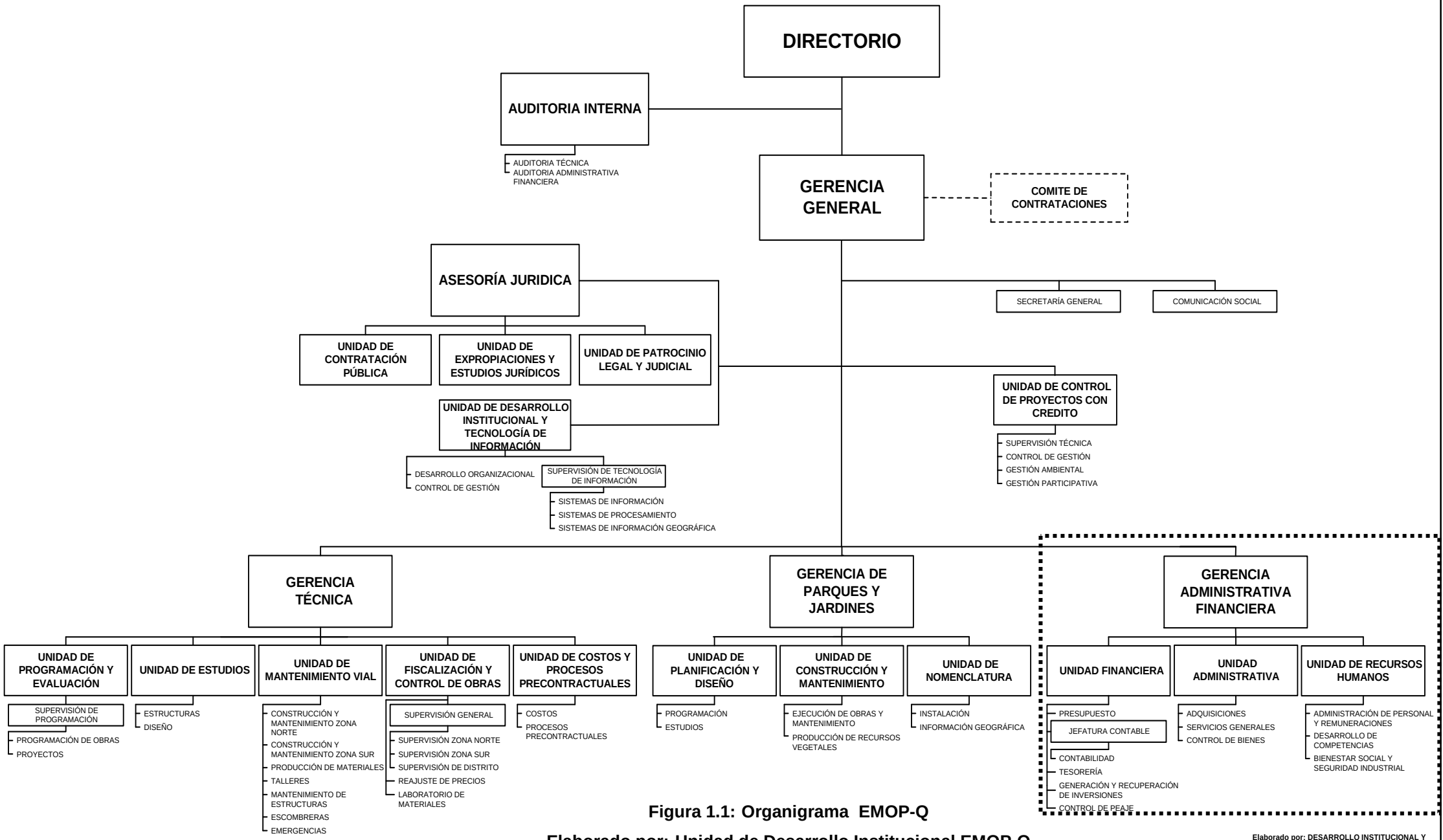


Figura 1.1: Organigrama EMOP-Q

Elaborado por: Unidad de Desarrollo Institucional EMOP-Q

Elaborado por: DESARROLLO INSTITUCIONAL Y TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

1.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- **NIVEL EJECUTIVO**

  - **Gerencia General**
    Dirige y lidera las actividades institucionales, asegurando el cabal cumplimiento de la misión, objetivos y funcionamientos básicos de la EMOP-Q.

  - **Secretaria General**
    Programa el ingreso, registro, salida y seguimiento de las comunicaciones dirigidas a y desde la Empresa, así como suscribir la correspondencia oficial.

  - **Comunicación Social**
    Difunde la actividad de la EMOP-Q, tanto interna como externamente consolidando la imagen de gestión institucional.

- **NIVEL ASESOR**

  - **Auditoría Interna**
    Controla, evalúa, informa y asesora, respecto al funcionamiento de la EMOP-Q.

  - **Comité de Contrataciones**
    Garantiza el fiel cumplimiento de la Ley de Contratación Pública.

  - **Asesoría Jurídica**
    Garantiza la cabal observancia del marco legal y jurídico de la EMOP-Q, en sus diversas decisiones y procesos.

  - **Unidad de Desarrollo Institucional**

Ordena y canaliza la gestión de la EMOP-Q, a través de los planes, programas, proyectos y presupuestos de acción, de manera que se asegure el cumplimiento de la misión y objetivos básicos de la Empresa a nivel institucional.

- **NIVEL AUXILIAR**

  - **Unidad de Tecnología de la Información**
    Formula políticas y estrategias para el desarrollo y fortalecimiento de la informática en la Institución, administrar el proceso de planificación estratégica de sistemas de información de la EMOP-Q y garantizar la operatividad de los sistemas bajo su responsabilidad.

  - **Unidad de Control de Proyectos con Crédito**
    Optimiza el uso de los recursos: humanos, financieros y materiales en la ejecución de los proyectos financiados con préstamos otorgados por organismos de crédito nacionales e internacionales, preservando la calidad del medio ambiente y proporcionando un mejor nivel de vida a los habitantes del Distrito Metropolitano de Quito.

- **NIVEL DE APOYO**

  - **Gerencia Administrativa Financiera**
    Brinda soporte contable, presupuestario, financiero, servicios y de recursos humanos que requiere la EMOP-Q, para lograr óptimos niveles de cumplimiento de conformidad a las disposiciones legales vigentes en el País.

  - **Unidad Administrativa**
    Dota los suministros, materiales y servicios básicos requeridos para el funcionamiento institucional.

- **Unidad de Recursos Humanos**
  Crea las condiciones apropiadas que estimula la más alta productividad y desarrollo profesional e integral del personal de la EMOP-Q.

- **NIVEL OPERATIVO**

  - **Gerencia Técnica**
    Dirige, coordina, regula, ejecuta y controla las acciones inherentes a la construcción, mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura vial y la preservación del medio ambiente en base a la planificación distrital.

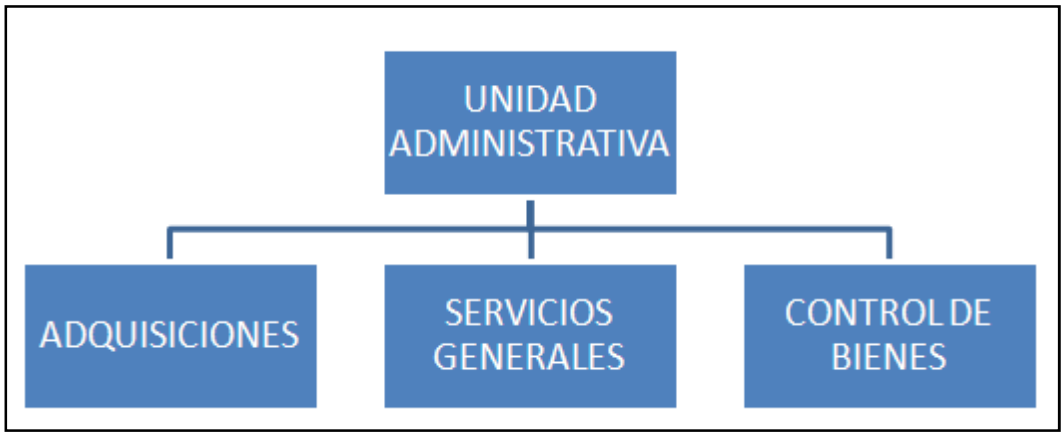
  - **Gerencia de Parques y Jardines**
    Planifica, coordina, norma, gestiona y ejecuta las acciones inherentes a la generación y mantenimiento de áreas verdes y en general, del espacio público, en base al Plan General de Desarrollo Territorial del Distrito Metropolitano de Quito.

1.3 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA DE SERVICIOS GENERALES DE LA EMOP-Q

Siendo la EMOP-Q una empresa de carácter técnico, el rol de la Unidad Administrativa es brindar un soporte permanente a las áreas técnicas de la empresa, como un proceso de apoyo y gestión muy necesaria en los proyectos que ejecuta. No obstante las actividades que desarrolla la Unidad Administrativa no se consideran como relevantes por el área técnica.

La unidad Administrativa está dividida en 3 áreas que se indica a continuación: (véase figura 1.2):

Figura 1.2: Organigrama Unidad Administrativa EMOP-Q



Fuente: EMOP-Q

Elaborado por: Liliana Bastidas.

- **Servicios generales**

El Área de Servicios Generales se encarga de atender todos los requerimientos de servicios básicos internos, para el cumplimiento de las labores diarias, de las diferentes Unidades Administrativas de la Empresa.

- **Control de bienes**

El Área de Control de bienes se encarga del inventario y custodia de todos los bienes de la Empresa, también administra las bodegas y lleva el registro de ingresos y egresos de suministros bienes e insumos de la Empresa.

- **Adquisiciones**

Se encarga del análisis de ofertas para la adquisición, de bienes, insumos, ropa de trabajo, también de la verificación de lo solicitado en las bodegas de la EMOP-Q.

ÁREA DE SERVICIOS GENERALES

Se encarga de brindar los servicios que son indispensables para el funcionamiento de la Institución. Es una Área que a diferencia de Adquisiciones y de Bienes, se encarga no solamente de proporcionar los servicios necesarios sino también de buscar los mejores proveedores externos, para realizar labores que el personal de la EMOP-Q no se encuentra capacitado.

En la actualidad cuenta con el siguiente personal administrativo (véase tabla 1.2):

Tabla 1.2: Personal del Área de Servicios Generales

PERSONAL	CANTIDAD
JEFE DEL AREA DE SERVICIOS GENERALES	1
ANALISTA ADMINISTRATIVO	5

Fuente: EMOP – Q
Elaborado por: Liliana Bastidas.

Se encarga de ejecutar los procesos necesarios para proporcionar servicios a todas las Áreas Administrativas de la Empresa que lo requieran.

Además es encargada de:

- Programar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar la prestación de servicios de transporte, seguridad, reproducción de documentos, comunicaciones, conserjería, limpieza, mantenimiento de edificios, instalaciones de la Empresa y Servicios Generales.

- Verificar, controlar y hacer cumplir los Reglamentos sobre el uso y de los vehículos de la Empresa.

- Administrar la documentación para las pólizas de seguros, incendios, asalto y/o robo, equipo, maquinaria, equipo eléctrico, maquinaria de vehículos, transporte y permanencia de dinero, transporte de bienes, fidelidad, responsabilidad civil, de vida.

- Mantener los registros correspondientes de realización de trabajos, por prestación de servicios en general y presentar de manera oportuna la documentación de respaldo para el pago.

- Otorgar salvoconductos a los vehículos de la institución que habilitan su circulación para tareas inherente a la empresa

- Archivar una copia de los contratos de servicios y controlar la ejecución de los mismos, dentro del área de su competencia, (los anexos se encuentran en el Área de Asesoría Jurídica)

- Supervisar y controlar la dotación de los servicios generales necesarios para el cumplimiento de las actividades de las distintas dependencias.

- Cumplir y hacer cumplir las normas, procedimientos y otras disposiciones referidas al sistema de seguridad y Reglamento de Seguridad Industrial de la Empresa.

- Receptar y entregar los bienes sujetos de control además suministros y materiales a las unidades respectivas de acuerdo a los procedimientos establecidos.

Se han establecido los siguientes procesos principales:

- **Proceso para proveer de todos los servicios que se requieren en la empresa**

  Atiende todos los requerimientos de servicios que tienen las Áreas Administrativas de la Empresa.

- **Proceso para administrar el parque automotor**

  Administra y fiscaliza el uso de todos los vehículos que conforman el parque automotor de la Empresa.

Se ha seleccionado el Área de Servicios Generales , para el estudio del presente trabajo de investigación por que se evidencia tardía en el despacho y atención de documentos, siendo una Área muy importante para el desarrollo de labores diarias de todas las Unidades y Áreas de la EMOP-Q, y siendo un objetivo primordial la mejorara el servicio, manteniendo un contacto permanente con diferentes proveedores de bienes y servicios, también con la contratación de servicios de seguridad, limpieza y suministros que son necesarios para el cumplimento de las labores que realizan las diferente Unidades Administrativas de la EMOP-Q. Brindando un servicio eficiente con la movilización y vehículos, administración y mantenimiento de los mismos, para el cumplimiento de objetivos como:

- Procurar un servicio eficiente que cubra las necesidades y expectativas de los clientes.
- Optimizar la gestión de la Unidad Administrativa, a través del mejoramiento de sus procesos.

Para lo cual se ha planteado como justificación para el desarrollo del presente trabajo de investigación del Área de Servicios Generales.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.4.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

- El presente proyecto de Investigación, propone la mejora de los procesos administrativos en el Área de Servicios Generales de la EMOP-Q, con el fin de agilizar la prestación de servicios, optimizando los recursos disponibles, a fin de convertirla en un Área destacada dentro de la Institución.
- Los funcionarios encargados de realizar los trámites en el Área de Servicios Generales de la EMOP-Q dispondrán de una herramienta que les permitirá conocer de una manera clara y definida sus actividades.
- Mejorar la imagen Institucional debido a la entrega oportuna de productos y servicios de calidad a la comunidad.
- Colaborar para un posible planteamiento de una nueva visión a futuro con enfoque a la eficiencia y eficacia en el Área de Servicios Generales de la EMOP-Q.

Siendo la EMOP-Q encargada de la construcción y / o fiscalización de la obra pública del Distrito Metropolitano de Quito.

CAPITULO 2

MARCO REFERENCIAL

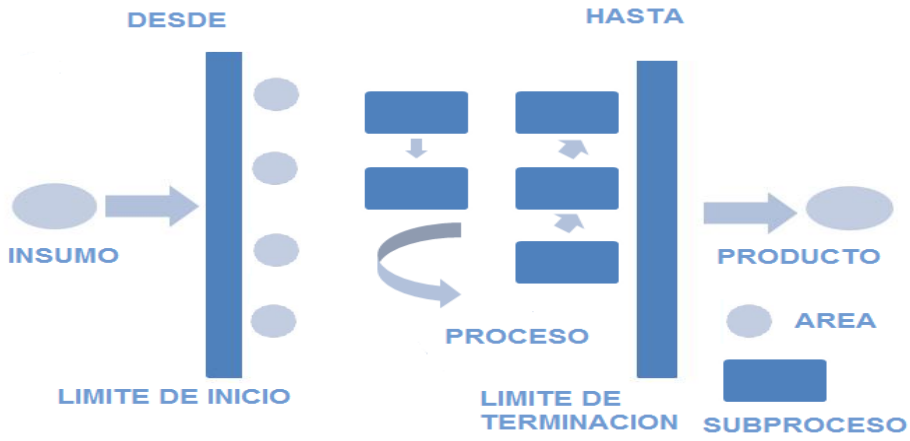
2.1 MARCO TEÓRICO.

2.1.1 PROCESOS.

Un proceso no es más que la sucesión de pasos y decisiones que se siguen para realizar una determinada actividad o tarea, se define proceso como “el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs (material, mano de obra, capital, información, etc.) en los output deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor”[5]

“Un proceso es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos (productos o servicios de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido con miras a obtener ciertos resultados (véase figura 2.1):

Figura 2.1: Proceso



Elaborado por: Liliana Bastidas.

[5] Manual de Diseño de procesos, Heras, M. (1996) Gestión de la producción, ESADE, Barcelona, Pág. 2

2.1.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS.[6]

- Es definido por un verbo de acción en infinitivo que denota la cualidad de imperativo (terminaciones ar, er, ir). Ejemplo: Nómina no es un proceso, elaborar la nómina sí.
- Tiene un principio y un fin (límites).
- La finalidad de un proceso es generar un producto o servicio.
- Existen para satisfacer la necesidad de un cliente.
- Todo proceso tiene un dueño.
- Transforma o complementan las entradas (valor agregado).
- Se representan en un diagrama.
- Debe ser evaluado.
- Debe ser mejorado.

2.1.1.2 TIPOS DE PROCESOS.

- **CLASIFICACION[7]**

  - **Procesos Primarios:** Conjunto de actividades vinculadas a la creación, venta, transferencia y asistencia posterior de productos o servicios.

  - **Procesos de Apoyo:** son aquellos que sustentan las actividades involucradas en los procesos primarios. Proporcionándoles insumos, tecnologías, recursos humanos y funciones administrativas.

---

[6] MANUAL DEL PARTICIPANTE, Programa institucional de calidad, Pág. 8

[7] http://www.inf.udec.cl/~revista/ediciones/edicion6/sisinf.PDF,Pág. 2

- **SEGÚN EL CLIENTE AL CUAL VAYAN DIRIGIDOS SE DIVIDEN EN:**

  - **Clave:** Son aquellos que afectan de modo directo la prestación de un servicio y por lo tanto a la satisfacción del cliente. Ejemplos: procesos relacionados con la enseñanza-aprendizaje.

  - **Estratégicos:** Son aquellos que permiten desarrollar e implantar la estrategia de una institución. Ejemplo: procesos relacionados con el Programa Institucional de Calidad.

  - **Soporte:** Son aquellos que permiten la operación de la institución. Ejemplo: procesos administrativos, pagar nómina.

- **POR LAS ÁREAS INVOLUCRADAS SE DIVIDEN EN:**[8]

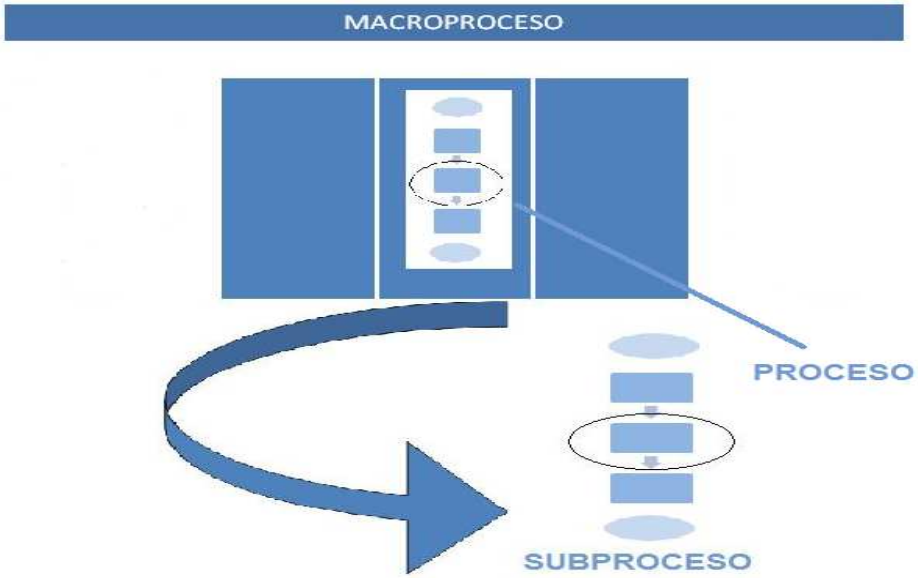
  - **Procesos:** Es cualquier actividad o grupo de actividades que emplea insumos, les agrega valor y suministra un producto o servicio a un cliente interno o externo. En otras palabras, “por proceso queremos decir sencillamente una serie de actividades que, tomada conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente”

  - **Subprocesos:** Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

---

[8] GESTION DE PROCESOS, Modulo3, Ing. Efraín Naranjo Borja, Pág. 13

Figura 2.2: Procesos Y Subprocesos



Fuente: MANUAL DEL PARTICIPANTE, Programa institucional de calidad, Pág. 9
Elaborado por: Liliana Bastidas.

Figura 2.3: Sistema

Fuente: MANUAL DEL PARTICIPANTE, Programa institucional de calidad, Pág. 7
Elaborado por: Liliana Bastidas.

Todo proceso forma parte de un conjunto de elementos que interactúan para lograr un propósito común, a esto se le conoce como SISTEMA (*véase figura 2.3*)

2.1.1.3 COMPONENTES. [9]

- **Recursos Humanos:** Es el conjunto de personas con conocimientos, habilidades y aptitudes que forman parte de una organización para resolver una necesidad o llevar a cabo una actividad dentro de esta.
- **Medio Ambiente:** Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.
- **Insumos:** Son los bienes y servicios que se incorporan al proceso, que con el trabajo de los empleados y el apoyo de equipo, son transformados en otros bienes y /o servicios con un valor agregado mayor.
- **Equipo:** Instrumentos y aparatos que utiliza el capital humano para agilizar uno o varios procesos y así transformar los insumos en productos y /o servicios.
- **Método:** Procedimiento o modo de decir o hacer con orden una cosa.

2.1.2 GESTION POR PROCESOS.[10]

Es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos.

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el usuario.

La Gestión de procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del usuario. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico - funcional, que permanece desde

---

[9] MANUAL DEL PARTICIPANTE, Programa institucional de calidad, Pág. 7 a 9

[10] Gestión por procesos, Rojas Moya J.L, pág. 3,5

mitad del XIX, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el usuario.

Así, la Gestión por Procesos supone reordenar flujos de trabajo de toda la Organización, con el fin de dar una atención y respuesta única que va dirigida tanto a aumentar la satisfacción de los usuarios como a facilitar las tareas del recurso humano para lo cual requiere la implicación de todo el personal. Sin duda la Gestión por Procesos supone un cambio, pero un cambio que trata de construir una nueva calidad y no de eliminar la anterior.

2.1.3 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS.

- **Entrevista:** Se puede definir la entrevista como la conversación de dos o más personas para tratar de un asunto. Es una técnica de comunicación que requiere el conocimiento de técnicas de comunicación verbal, un guión estructurado y tener una finalidad específica. Por otro lado, es un instrumento excelente en la investigación cualitativa. [11]

- **Trabajos en Grupo**: El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.[12]

---

[11] http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml

[12] http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/wequch.htm

2.1.4 MEJORAMIENTO DE PROCESOS. [13]

Actualmente, las organizaciones, independientemente de su tamaño y del sector de actividad, hacen frente a mercados competitivos en los que han de conciliar la satisfacción de sus clientes con la eficiencia económica de sus actividades.

Tradicionalmente, las organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el cliente.

Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas y debilidades.

Rediseñar un proceso es hacerlo más eficiente y eficaz. Es conseguir que rinda en un grado superior al que tenía anteriormente, y ello gracias a una acción sistemática sobre el proceso que hará posible que los cambios sean estables.

Se trata de conocer el proceso, sus causas asignables (imputables) de variación, de eliminar actividades sin valor añadido y de aumentar la satisfacción del cliente. El rediseño de procesos incluye una actividad de mejora permanente, ya que al rediseño en sí ha de seguir la aplicación del ciclo PDCA de mejora continua.

Un primer paso, esencial para acometer la mejora de procesos, es contar con el liderazgo de la alta dirección de la organización. Este liderazgo ha de ser asumido decididamente e ir acompañado de un intenso compromiso, mientras que es comunicado explícitamente de manera que se genere un estado de opinión y actitud favorables hacia las actividades de mejora y sus resultados. Igualmente, los líderes deben asegurar que los equipos de mejora tengan a su disposición todos los recursos necesarios y la capacitación precisa para emprender y ultimar su misión.

---

[13] http://www.wikilerning.com/curso_gratis/hacia_el_mejoramiento_continuo

La mejora de un proceso implica una serie de actividades ordenadas, que constituyen en sí mismas un proceso.

2.1.4.1 ¿POR QUÉ MEJORAR LOS PROCESOS?

Si una Empresa está organizada sobre la base de los procesos y se tiene claro que los principales resultados de la empresa están definidos en función de aquellos, parece obvio que renovando los procesos mejorarán los resultados de la empresa.

Por otra parte, los costos indirectos representan un alto porcentaje de los egresos de cualquier organización, restando parte del presupuesto asignado, por lo que hay que disminuirlos al máximo. Este es uno de los objetivos buscados en la mejora de los procesos.

2.1.4.2 REQUISITOS PARA MEJORAR LOS PROCESOS

- Establecer los problemas y buscar soluciones adecuadas
- Metodología disciplinada y unificada
- Centrarse en los procesos y estos en los clientes.
- Se debe desarrollar Sistemas de Evaluación y Retroalimentación
- Colaboración y compromiso de los responsables del proceso
- Apoyo de la Alta Gerencia (Nadie va a poner todo su entusiasmo en algo que a la dirección le resulta indiferente)
- Compromiso a largo plazo

2.1.4.3 CÓMO SELECCIONAR LOS PROCESOS A MEJORAR

Para seleccionar los procesos a mejorar se debe establecer lo siguiente:

1. Susceptibilidad al cambio

   ¿Se puede arreglar? Porque si no se puede es mejor no intentarlo

2. Desempeño

¿A dónde se quiere llegar?

3. Impacto en la empresa
4. Impacto en el cliente

2.1.5 MÉTODOS PARA MEJORAR LOS PROCESOS [14]

2.1.5.1 MÉTODOS E INSTRUMENTOS.

La mejor manera de aumentar la eficiencia, efectividad y flexibilidad de los procesos es adoptar una metodología bien organizada y aplicarla en forma continua durante un largo período de tiempo.

Cualquiera de los métodos que aparece en la siguiente tabla (*véase tabla 2.1*) podría utilizarse para tal fin.

Tabla 2.1: Propuesta de mejora de procesos

PROPUESTA	OBJETIVO	INSTRUMENTOS/MÉTODO
•Análisis del valor del proceso •Reducción del tiempo de ciclo	•Racionalizar un único proceso/reducir coste y tiempo. •Reducir el tiempo requerido para completar el proceso	•Análisis del valor de cada una de las fases del proceso. •Análisis de las fases del proceso.

Fuente: Mejora del valor añadido en los procesos, William E Trischler, Pág. 46
Elaborado por: Liliana Bastidas.

- **Análisis del valor del proceso:**

Es un examen detallado de cada fase de un proceso, para determinar si a las necesidades o requisitos de los grupos de interés de la empresa, el objetivo es optimizar los pasos que aportan valor añadido y minimizar o eliminar los

[14] Mejora del valor añadido en los procesos, William E Trischler, Pág. 46

que no aportan ninguno. El análisis del valor añadido de los pasos que se componen los procesos es un concepto fundamental en la mayoría de los métodos de mejora de procesos.

- **Pasos**
  - Definir objetivos específicos y concretos
  - Revisar la información a fin de lograr una repercusión del proceso objeto de estudio en cada uno de los grupos de interés.
  - Si el proceso no repercute sobre un grupo de interés determinado se deberá ampliar en contexto para determinar si forma parte de un proceso de nivel superior que aporte valor al grupo de interés.
  - Analizar un paso del proceso
  - Verificar si el paso del proceso aporta valor al cliente, el objetivo es maximizar la eficiencia y la flexibilidad en beneficio del cliente.
  - Si no aporta valor al cliente, esta actividad existen porque el proceso ha sido diseñado inadecuadamente o porque no está funcionando como se había previsto.
  - Verificar si el paso del proceso aporta valor a la empresa en caso de cumplirse debe verificarse si aporta valor al proceso, luego se verifica si aporta valor al cliente.

- **Reducción del tiempo de ciclo:**

El tiempo de proceso o el tiempo de ciclo del proceso, se calcula sumando los tiempos de los procesos de todos los pasos individuales, luego se determina el camino crítico que se define como el camino paralelo más largo de todo el proceso, desde el primer paso hasta el último.

2.1.6 PROCESOS CRITICOS. [15]

Para poder determinar los procesos críticos es necesario identificar los problemas de calidad o de los aspectos primordiales dentro del proceso, esto puede hacerse a partir de la consulta de diversas fuentes, dentro de las cuales se pueden mencionar la "voz del cliente interno o usuario", las directrices de la alta dirección, los informes de gerencia, las entrevistas o las encuestas a los proveedores de los servicios, los análisis de los procesos claves de la entidad, los registros regulares de la organización, la observación directa, las evaluaciones de gestión o de calidad, capacidad instalada y tiempo de respuesta que se realice en la empresa.

La determinación de los proyectos y la formulación de los objetivos; la programación de los diferentes procedimientos y actividades debe hacerse en consonancia con las prioridades determinadas, en el marco de las directrices propias de la institución.

Los pasos para determinar estos procesos críticos se basan en tres aspectos: La integridad de los compromisos, producto o servicio y el aprendizaje organizacional.

- **INTEGRIDAD DEL PRODUCTO O SERVICIO**
  Un producto íntegro es aquel que satisface las necesidades del cliente cumpliendo con las especificaciones necesarias.

- **INTEGRIDAD DE LOS COMPROMISOS**
  Cuando la organización cumple sus compromisos consistentemente es muy probable que esté en buen camino para retener y aumentar su base de clientes, los que estarán dispuestos a invertir en sus negocios debido a las buenas experiencias en proyectos anteriores.

- **APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

---

[15] www.AgileShift.cl, © 2006 Pablo Straub

Para que los procesos sigan siendo efectivos no sólo deben ser ejecutados consistentemente sino que deben ser mejorados en forma continua. En otras palabras, si se tiene una organización que hoy tiene buenos procesos y se quiere mantenerla así debemos tener una organización que aprende.

2.1.7 HERRAMIENTAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD [16]

- **DIAGRAMA DE FLUJO**

Un diagrama de flujo es la representación grafica del flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución; en pocas palabras es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

- **TORMENTA DE IDEAS**

Esta herramienta es útil cuando se requiere identificar el problema y la raíz o la causa del defecto.

Para poner en práctica esta herramienta se siguen los siguientes pasos:

- Seleccionar el grupo de trabajo
- Invitar al grupo a una reunión de trabajo
- Enunciar el tema
- Escriba cada idea
- Sea breve 5 a 15 minutos

- **TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL**

[16] Mejoramiento Continuo, Bureau Veritas, curso mayo 2008

Esta herramienta permite que todos los participantes del grupo tengan la misma oportunidad de manifestar su opinión al seleccionar la prioridad del problema.

- **DIAGRAMA DE CAUSA EFECTO**

Permite explorar y mostrar todas las causas que concurren y que pueden ser causa de un problema o de una condición defectuosa, la cual se desea corregir.

Como regla general en el caso de procesos productivos se debe partir trabajando con categorías de causas posibles como las 5 M (Máquinas, Mano de Obra, Métodos, Materiales, Medio Ambiente) y otros factores que se creyeren importantes.

- **DIAGRAMA DE AFINIDADES**

Esta herramienta es útil para lograr identificar el tema principal que abarca un gran grupo de opiniones, ideas o asuntos:

- Se enuncia en términos generales el tema
- Se registra el mayor número de opiniones
- Se mezclan las tarjetas
- Se agrupan las tarjetas en grupos afines

- **DIAGRAMA DE ARBOL**

Este diagrama permite identificar gráficamente las relaciones entre los objetivos primarios y los secundarios que son parte de cada uno de aquellos. Las arborizaciones se diseñan en forma sistemática para ir detallando con mayor precisión los niveles que son necesarios superar, para lograr alcanzar objetivos finales.

- Plantear el tema objeto de análisis
- Situar el tema a la izquierda

- Se definen las categorías principales del tema
- Situar las categorías hacia la derecha del tema
- Definir los elementos de cada categoría
- Situar a los elementos hacia las derechas de las categorías
- Definir los subelementos
- Revisión del diagrama

- **DIAGRAMA DE PROCESO DE DECISION**

  Este diagrama permite detallar gráficamente los eventos o contingencias concebibles que pueden ocurrir a lo largo de la ejecución de cualquier plan.

  Mediante esta herramienta se pueden visualizar las posibilidades o alternativas de decisión que deben tomarse con el objeto de llegar a los objetivos finales.

  - Definir el proyecto
  - Definir las posibles alternativas
  - Definir las su alternativas
  - Analizar el grafico

- **DIAGRAMA DE PARETO**

  Es un tipo especial de grafico de barras que se puede utilizar como herramienta de interpretación para:

  - Determinar la frecuencia o la importancia relativas de diferentes problemas o causas
  - Concentrarse en cuestiones vitales ordenándolas en términos de importancia.

El principio de Pareto es conocido como la regla del 20-80, el principio dice que el 20% de cualquier causa producirá el 80% de los efectos, mientras que el 80% restante sólo cuenta para el 20% de los resultados.

- **ISHIKAWA**[17]

Fue conocido por su contribución a la gestión de la calidad a través del control estadístico. Su desarrollo del diagrama de Ishikawa (de espina de pescado) y el empleo de las siete antiguas herramientas de la calidad proporcionaron las capacidades básicas para el uso de las técnicas de resolución de problemas.

Ishikawa desarrolló una simple clasificación de herramientas estadísticas de calidad, de naturaleza jerárquica en el sentido de que requiere un experto en estadística para su aplicación.

Estaba más orientado a las personas que a las estadísticas. Su principal objetivo fue involucrar a todos en el desarrollo de la calidad, y no solo a la dirección. El núcleo de sus contribuciones fue la atención prestada a la resolución de problemas.

2.1.8 INDICADORES [18]

Un indicador es un valor que se obtiene comparando datos, lógicamente relacionados, referentes al comportamiento de una actividad o proceso, dentro de un periodo de tiempo específico.

- **Indicadores de Gestión**

Aplicados a un sistema, proceso, subproceso o actividad.

---

[17] Gestión de la calidad Total, Paúl James, Prentice Hall Iberia. Madrid. 1997 Pág., 56

[18] Indicadores de Gestión por procesos, Bureau Veritas, curso mayo 2008

Se puede diseñar indicadores de gestión muy variados, dependiendo del desempeño que se quiere medir. Los más utilizados son:

- Indicador de eficacia
- Indicador de eficiencia
- Indicador de productividad

- **Indicador de Eficacia**

Un sistema es eficaz cuando los resultados obtenidos son correctos en relación a los resultados esperados o planificados.

Eficacia = Resultados Obtenidos / Resultados Planificado

Eficacia = Piezas Producidas / Piezas Programadas = 480 / 600 = 0,8

- **Indicador de Eficiencia**

Un sistema es eficiente cuando se logra los resultados requeridos a través de una utilización óptima de los recursos.

Eficiencia = Resultados Presupuestados / Resultados Utilizados

Eficiencia (recurso humano) = Operadores Programados / operadores Utilizados = 50 / 40 = 1.25

Eficiencia (financiera) = USD Presupuestados / USD Utilizados = 120.000 / 150.000 = 0.8

- **Indicador de Productividad**

Es una medida que relaciona lo producido en bienes p servicios (productos) con el uso de recursos (insumos)

Productividad = Resultados Obtenidos / Recursos Utilizados

Productividad (mano de obra) = Casas construidas / Personal empleado = 300 / 60 = 5

Productividad año 2004 = 4,5 Productividad año 2005 = 5.0
Aumento de productividad = 11,1 %

2.1.9 CADENA DE VALOR. [19]

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.[20]

La cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática cualquier unidad estratégica de negocios, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen (*véase figura 2.4*).

---

[19] Estrategia y Planes para la Empresa, Antonio Francés, 1era. edición,2006 pagina 146

[20] http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2d.htm

Figura 2.4: Cadena De Valor Elemental

Fuente: Estrategia y Planes para la Empresa, Antonio Francés, 1era. edición,2006
Elaborado por: Liliana Bastidas.

- **Costo:** Es la suma del precio de todos los bienes y servicios internos y externos utilizados hasta disponer del bien o servicio que se ofrece.

- **Margen:** es la diferencia entre el precio de venta (valor) y el costo. Para maximizar el margen se cuenta con dos estrategias alternas: aumentar el valor y reducir el costo.

- **Valor:** es el precio que el comprador está dispuesto a pagar por el producto (en su sentido más amplio) sobre la base de la utilidad que éste le proporcione, en su situación de libre mercado.

- **Valor Agregado:** Se crea valor cuando las actividades realizadas incrementan el precio que está dispuesto a pagar el comprador por el producto.

- **Cadena de Valor:** Está conformada por una serie de etapas de agregación de valor de aplicación general.

La cadena de valor proporciona:

Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.

2.1.9.1 MODELO DE CADENA DE VALOR DE PORTER.

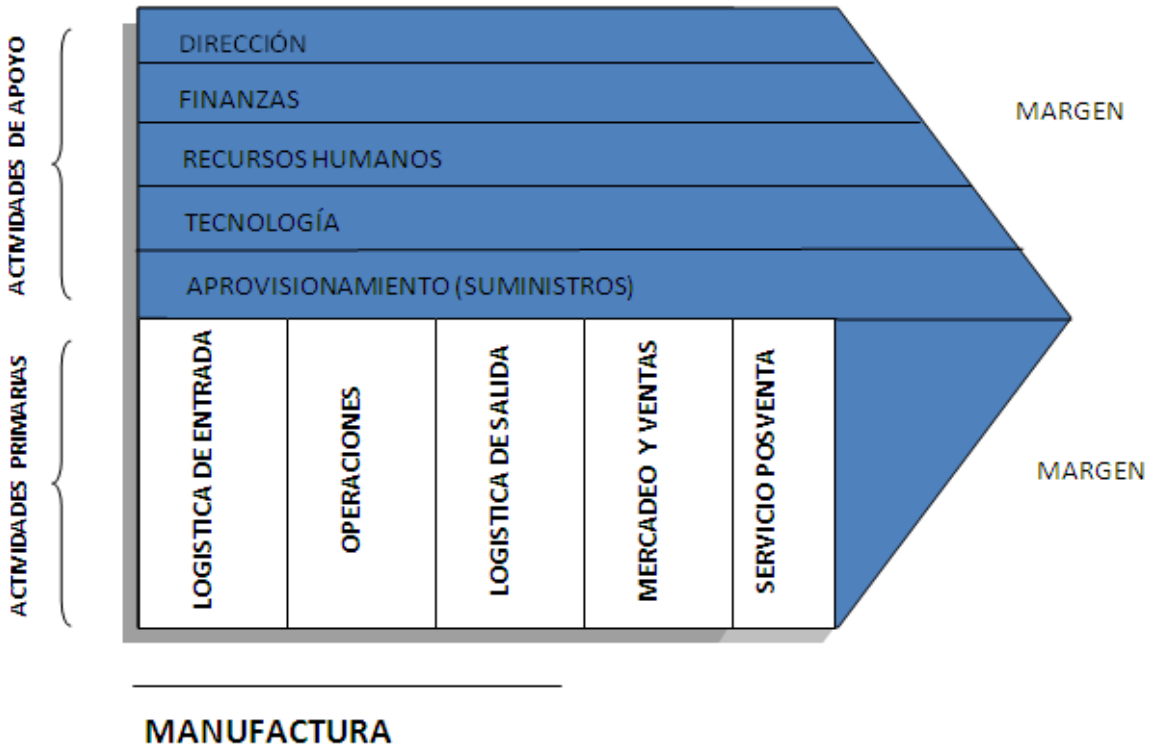
Las actividades de la cadena de valor (*véase figura 2.5*) se clasifican en primarias y de apoyo, de manera similar a las que en la estructura organizacional se denominan actividades de línea y apoyo (staff).

Las actividades primarias son aquellas que se encuentran en la línea de agregación de valor y tienen que ver con el flujo primario de materiales y servicios.

Son las siguientes:

Logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadeo (marketing) y ventas, y servicio posventa.

Figura 2.5: Cadena de Valor



FUENTE: Basado en Porter(1985). Infraestructura general se desagrega en Dirección y Finanzas

Elaborado por: Liliana Bastidas.

- **Logística de entrada**
  - Comprende la recepción, almacenamiento, inventario y manejo de materiales.
  - Recepción y almacenamiento de materia prima
  - Manejo de materiales y programación de transporte
  - Almacenamiento y control de inventarios
  - Devoluciones a proveedores
- **Operaciones**
  - Consiste en la transformación de los insumos en productos finales
  - Maquinado, ensamblaje y empacado

- Pruebas de control de calidad
- Mantenimiento de la planta
- Programación de la producción

- **Logística de Salida**
  - Consiste en la distribución de los productos terminados
  - Almacenamiento de productos terminados
  - Programación de transporté
  - Transporte de productos
  - Manejo de materiales y programación de las operaciones de despacho
  - Procesamiento de ordenes
- **Mercadeo (marketing) y ventas**
  - Consiste en inducir y facilitar la adquisición de los productos a los compradores a través de estudios de mercado y promoción y venta.
  - Publicidad
  - Fuerza de ventas
  - Estudios de mercado
  - Fijación de precios
  - Selección y manejo de canales de distribución
- **Servicio Posventa**

  Consiste en los servicios ofrecidos a los compradores del producto
  - Servicios de accesoria
  - Garantía y mantenimiento
  - Reparación y Repuestos
  - Instalación y Adiestramiento

  Las actividades de apoyo alimentan a las de la línea primaria y les prestan soporte, a la vez que se apoyan entre sí. Son las siguientes.

- **Dirección**

Gerencia (dirección) general, planificación, aspectos legales, sistemas y procedimientos, relaciones públicas e institucionales.

- **Finanzas**

Caja, tesorería, cobranzas y contabilidad

- **Recursos Humanos**

Selección, promoción, remuneración, planes de carrera, incentivos y asignación de los empleados a las actividades

- **Tecnología**

Know- how, investigación, desarrollo tecnológico (productos y procesos) inversión en maquinas y equipos

- **Aprovisionamiento (suministros)**

Compra de materia prima y de otros consumibles, así como repuestos para la maquinaria y equipo.

Finalmente, las diferentes actividades de la cadena de valor pueden ser clasificadas como (véase tabla 2.2):

Tabla 2.2: Tipos De Actividades

TIPO DE ACTIVIDADES	CARACTERISTICAS
DIRECTAS	Agregan Valor
INDIRECTAS	Gerencia(Direccion)De Las Actividades Directas
CALIDAD	Aseguran El Cumplimiento De Los Clientes

Fuente: Estrategia y Planes para la Empresa, Antonio Francés, 1era. Edición,2006

Elaborado por: Liliana Bastidas.

2.2 MARCO CONCEPTUAL[21]

Área.- Espacio comprendido entre ciertos límites.

Actividad de valor.- Cada actividad que desempeña la empresa y que agrega valor para los clientes. Hay actividades que no lo agregan.

Cadena de valor.- Cadena productiva que integra el conjunto de eslabones que conforma un proceso, desde la materia prima a la distribución de los productos terminados. En cada parte del proceso se agrega valor.

Centralización.- Reunión de cosas en un centro común.

Cualificar.- Atribuir o apreciar cualidad de una persona, entidad o cosa.

Cuantificar.- Expresar numéricamente una magnitud.

Diagrama de Flujo.- Representa la esquematización gráfica de un algoritmo, el cual muestra gráficamente los pasos o procesos a seguir para alcanzar la solución de un problema. Su correcta construcción es sumamente importante porque, a partir del mismo se escribe un programa en algún Lenguaje de Programación.

Diseño y Desarrollo.- Conjunto de procesos que transforman los requisitos en características especificadas o en la especificación de un producto, proceso o sistema.

Documentación de procesos. Un método estructurado que utiliza un preciso manual para comprender el contexto y los detalles de los procesos clave. Siempre que un proceso vaya a ser rediseñado o mejorado, su documentación es esencial como punto de partida. Lo habitual en las organizaciones es que los procesos no estén identificados y, por consiguiente, no se documenten ni se delimiten. Los

---

[21] Gestión de la Calidad Total, Paúl James, página 305,307

procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la organización funcional, que no suele percibirlos en su totalidad y como conjuntos diferenciados y, en muchos casos, interrelacionados.

Equipos de proceso. La configuración, entrenamiento y facilitación de equipos de procesos es esencial para la gestión de los procesos y la orientación de éstos hacia el cliente. Los equipos han de ser liderados por el "propietario del proceso", y han de desarrollar los sistemas de revisión y control.

Eficacia.- Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados.

Eficiencia.- Relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados.

Estándar de Calidad.- Grado de cumplimiento exigible a un criterio de calidad. Dicho en otros términos, define el rango en el que resulta aceptable el nivel de calidad que se alcanza en un determinado proceso.

Estrategias.- Medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas de las estrategias son expansión geográfica, desarrollo de productos, penetración en el mercado, encogimiento, liquidación, riesgo compartido, etc.

Estructura por procesos.- Es una red de datos, soportados en el conocimiento y personas integradas para un fin específico, que a través de uso de tecnologías de información y comunicación genera una alternativa para responder a desafíos de los nuevos mercados.

Gestión.- Son todas aquellas actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Herramientas de calidad.- Pueden ser descritas genéricamente como "métodos para la mejora continua y solución de problemas". Consisten en técnicas gráficas

que ayudan a comprender los procesos de trabajo de las organizaciones para promover su mejoramiento.

Indicadores de desempeño.- Miden el desempeño de una operación o proceso en comparación con los parámetros establecidos (estándares), Los indicadores establecen donde se está y a donde se va, ayudan a tomar acciones correctivas inmediatas cuando existe un problema o desviación, estos se miden por turno, día, semana, mes y año dependiendo del caso, publicándose en los lugares más visibles del área, oficina, comedor, exteriores etc.

Indicadores de gestión. La Gestión de Procesos implicará contar con un cuadro de indicadores referidos a la calidad y a otros parámetros significativos. Este es el modo en que verdaderamente la organización puede conocer, controlar y mejorar su gestión.

Manual de procedimientos.- Documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos ó más de ellas.

Mapa de procesos.- Herramienta que permite identificar claramente los individuos que intervienen en el proceso, la tarea que realizan, a quién afectan cuando su trabajo no se realiza correctamente y el valor de cada tarea o su contribución al proceso.

Mejora del proceso.- Acción estudiada de control del resultado de un procesos y el desarrollo de la forma de mejorar su rendimiento futuro.

Mejora Continua.- Dirección positiva tomada a través de la aplicación de pasos crecientes para la continuidad de flujo de decisiones adoptadas en un periodo de tiempo.

Modelado de Procesos. Un modelo es una representación de una realidad compleja. Realizar el modelado de un proceso es sintetizar las relaciones

dinámicas que en él existen, probar sus premisas y predecir sus efectos en el cliente. Constituye la base para que el equipo de proceso aborde el rediseño y mejora y establezca indicadores relevantes en los puntos intermedios del proceso y en sus resultados.

Parámetros.- Los métodos o propiedades pueden tener parámetros (uno o varios) que indicarán los valores que deben usar para la tarea que debe realizar. Por ejemplo, un método Contar podría recibir un parámetro con el valor de las veces que tiene que contar.

Planificar.- Parte de la gestión de calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a las especificaciones de los procesos.

Procedimiento.- Forma específico para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Proceso. Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.

Proceso de la empresa.- Todos los procesos de servicio y los que respaldan a los de producción (ej. de pedidos, proceso de cambio en ingeniería, de nómina, diseño del proceso de manufactura). Un proceso de la empresa consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos en apoyo de los objetivos de la organización.

Racionalizar.- Hacer racional, o sujeta a consideraciones racionales, una actividad o escogencia determinada.

Rediseño de Procesos.- Consiste en tomar las actividades de un proceso en su totalidad y someterlas a un cambio fundamental, el cual habitualmente implica un

uso intensivo de tecnologías de la información, que garanticen un desempeño claramente mejorado del mismo.

Rediseño y mejora de procesos.-El análisis de un proceso puede dar lugar a acciones de rediseño para incrementar la eficacia, reducir costes, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo los plazos de producción y entrega del producto o servicio.

Servicio.- Producto intangible, resultado de una actividad, que tiende a satisfacer una necesidad del cliente.

Sistema. Conjunto de elementos mutuamente interrelacionados o que interactúan buscando una meta común.

Subprocesos.- Partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Tiempo de ciclo.- La cantidad total de tiempo que se requiere para completar el proceso

Valor Agregado.- Cantidad adicional que el cliente está dispuesto a pagar

Valor.- Constituye un bien para la persona como tal y para la sociedad

Ventaja competitiva.- Forma de llevar a cabo las actividades, empleando nuevos, procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos. [22]

[22] http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

CAPITULO 3

DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

3.1 IDENTIFICACIÓN Y LEVANTAIENTO DE LOS PROCESOS.

El aporte de valor de la Empresa Metropolitana de Obras Publicas (EMOP – Q) a la cadena de suministro, dependerá de la adecuación de sus procesos a las políticas y estrategias empresariales para adaptarse continuamente a las necesidades de sus clientes y responder a las variaciones del mercado, donde los constantes desarrollos tecnológicos impulsan rápidos cambios en el comportamiento y en la percepción de valor de los consumidores, quienes a la vez exigen continuas innovaciones en los productos y servicios, que obligan a que los proveedores realicen modificaciones y mejoras en sus procesos.

La empresa dentro de los macroprocesos utiliza recursos para transformar los insumos que recibe de los proveedores de bienes y servicios que entrega a la comunidad del (Distrito Metropolitano de Quito) DMQ, estos insumos, recursos y productos deben ser adquiridos, utilizados, administrados y entregados en función de los lineamientos del plan estratégico, que siendo responsabilidad del nivel ejecutivo debe considerar el comportamiento del mercado, la competencia, y los intereses de la empresa.

Los procesos de la empresa, entonces deben estar relacionados en torno a su plan estratégico.

- Realizar las entrevistas preliminares
- Construcción del mapa e inventario de procesos

- Realizar el levantamiento y validación de la información[23]

Todo esto considerando como ya se ha mencionado el direccionamiento estratégico de la empresa.

3.1.1 REALIZAR LAS ENTREVISTAS PRELIMINARES

Para la elaboración del presente trabajo se recopiló información que ayudará a realizar un diagnóstico del área de Servicios Generales de la EMOP-Q, para ello se utilizaron técnicas como: entrevistas personales y encuestas para la recopilación de información de todos los procesos involucrados en las funciones del Área de Servicios Generales.

En la reunión con el Gerente Administrativo Financiero y el Jefe del Área de Servicios Generales se expuso las características de una administración tradicional, es decir por funciones y una gestionada por procesos; adicionalmente el beneficio que la organización obtiene gracias a la adopción de este tipo de gestión puesto que el Área de Servicios Generales es una área estratégica y se hizo énfasis en la importancia de la participación e involucramiento del personal para el desarrollo del proyecto, el material utilizado en la exposición se puede ver en (Anexo 1):

Previo a esto, se tuvo el acercamiento y se hizo la presentación al Gerente Administrativo Financiero para su aprobación y autorización de la ejecución del proyecto.

Con el jefe de área se realizo las primeras entrevistas, en las que describieron las principales actividades que se ejecutan en el Área de Servicios Generales de la EMOP-Q.

---

[23] DISEÑO DE PROCESOS, COPIADOS EPN.

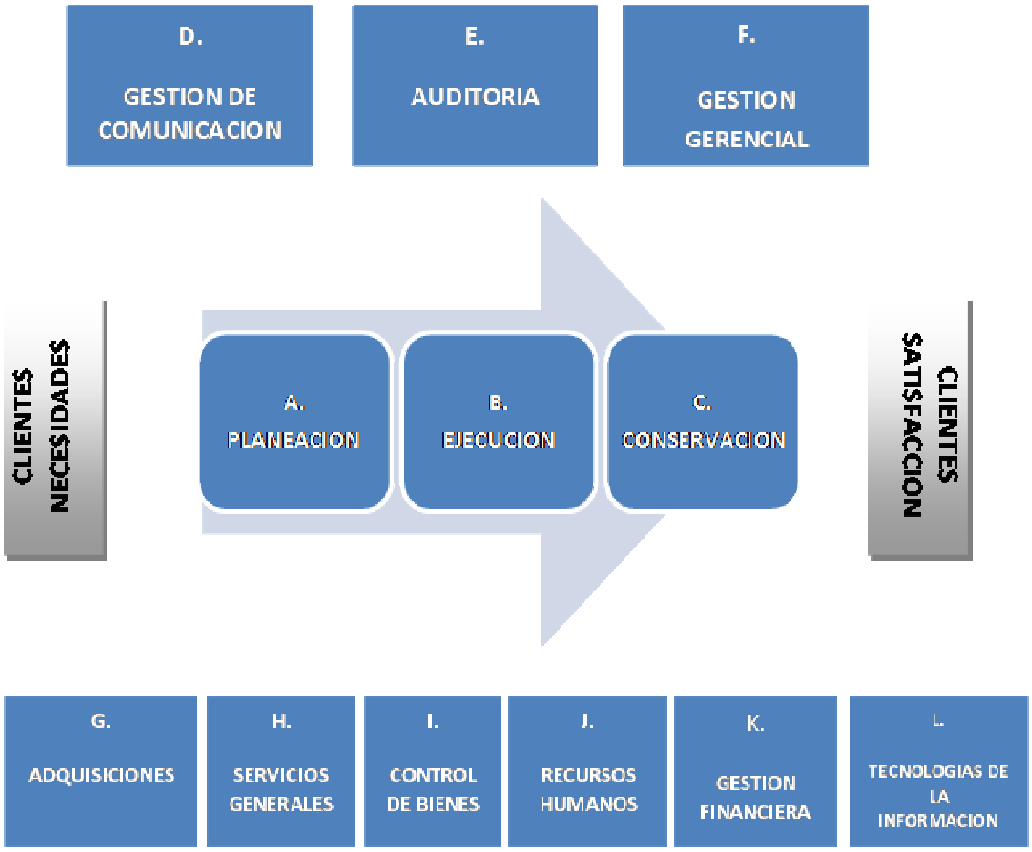
3.1.2 CONSTRUCCIÓN DEL MAPA E INVENTARIO DE PROCESOS.

El mapa de procesos es resultado del levantamiento de información que se presentó en puntos anteriores y de la descripción de misión, visión y objetivos institucionales.

Para la determinación del lugar que ocupa el Área de Servicios Generales, se tomó toda la información previamente recopilada, donde se pueden apreciar los procesos que intervienen en la organización, incluyendo los procesos motivos de estudio, así como los controles y recursos que intervienen en cada nivel.

En el mapa de procesos se detallan los procesos gobernantes en la parte superior, de apoyo en la parte inferior, y productivos en el centro (véase figura 3.1):

Figura 3.1: Mapa de Procesos EMOP-Q



Fuente: EMOP – Q

Elaborado por: Liliana Bastidas.

Toda la información recopilada sobre los procesos de la Empresa fue analizada y sometida a validación.

El inventario de procesos permitirá tener una visión clara del lugar que estos ocupan dentro del mapa de procesos, pudiendo estos clasificarse en procesos o subprocesos; para lo cual es necesario codificar y aclarar los mismos.

- **A.** Planeación
- **B.** Ejecución.
- **C.** Conservación.

D. Gestión de comunicación.
E. Auditoria.
F. Gestión Gerencial.
G. Adquisiciones.
H. Servicios Generales.
I. Control de Bienes
J. Recursos Humanos
K. Gestión Financiera.
K.1. Control de proyectos de crédito.
K.2. Gestión presupuestaria.
L. Tecnología de la Información.

3.1.3 REALIZAR EL LEVANTAMIENTO Y VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

El objetivo principal de las entrevistas es el levantamiento de todas y cada una de las actividades que desarrolla el personal.

Para las entrevistas se utilizó el formato especificado en (véase figura 3.2), donde se identifican cada una de las actividades, las entradas, las salidas obtenidas propias de cada actividad. Para el registro del número de revisión y actualización de este documento se dispone de una casilla llamada número, donde se anotarán cada una de las actualizaciones.

Las actividades descritas fueron agrupadas de tal forma que cumplieran el concepto de lo que es un proceso, se revisó que cuenten con los elementos de un proceso, dándose así origen a los subprocesos. Las actividades están representadas empleando los símbolos estándares de los diagramas de flujo, estos diagramas son funcionales debido a que identifica como las áreas funcionales, verticalmente orientados, afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de la organización.

Estos diagramas de flujo fueron revisados con el personal seleccionado y se realizaron los cambios necesarios de acuerdo a la descripción dada en ese momento, quedando finalmente validados.

Es también importante considerar como parte de las entrevistas la identificación de los problemas (oportunidades de mejora) que son parte del desarrollo diario de las actividades, ya que esto ayudará en la identificación de las potenciales oportunidades de mejora y para el diagnóstico inicial.

Figura 3.2: Formato de Entrevista

NOMBRE:		**JEFE INMEDIATO:**	
CARGO:		**FECHA:**	**Nº:**
DETALLE			
Código:	**Descripción Actividad:**		
Entradas	Actividad		Salidas

Fuente: EMOP – Q

Elaborado por: Liliana Bastidas.

- **Nombre:** persona encuestada
- **Jefe Inmediato:** nombre del jefe de la unidad evaluada
- **Cargo:** de la persona encuestada
- **Fecha:** en la cual se realizo la encuesta
- **Código:** indica el número de la actividad
- **Descripción de la Actividad:** la descripción de la actividad realizada
- **Entradas:** son los insumos necesarios para el desarrollo de dicha actividad
- **Actividad:** es el trabajo realizado para la transformación de las entradas

- **Salida:** Indica el producto obtenido
- **Nº:** Número de documento

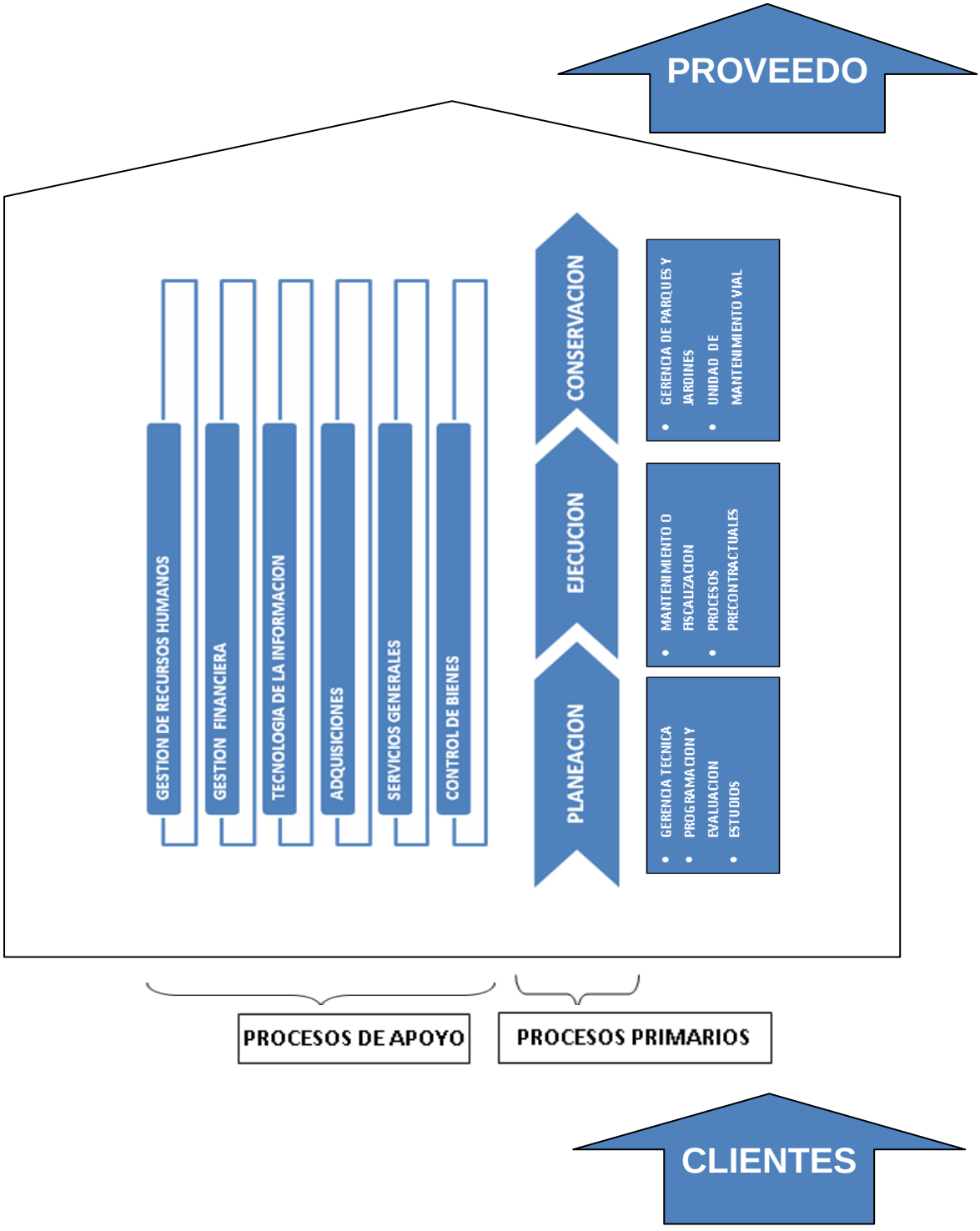
3.2 DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.

En el capítulo II se describió lo que representa la cadena de valor. Se sabe entonces que ésta es una herramienta que complementa la evaluación del ambiente interno de la empresa.

En la cadena de valor presentada en la figura 3.3 se especifica cómo se transforma la información que se obtiene desde el cliente externo, que se constituye en materia prima para el Área Administrativa de la EMOP-Q hasta la entrega del producto o servicio al consumidor final.

Figura 3.3: Cadena de valor EMOP - Q.

OBJETIVO: Ofrecer Servicios a la Comunidad en lo referente a la Obra Pública



Fuente: EMOP – Q

Elaborado por: Liliana Bastidas.

Dentro de las actividades primarias se cuenta con:

Planeación:

Dentro de la Atención de Requerimientos se tiene todo lo relacionado con el estudio previo para la creación de una obra de la comunidad.

Ejecución:

Una vez realizado un estudio previo, se continúa con la ejecución. Las actividades relacionadas con la ejecución de obras para la comunidad y la preservación del medio ambiente a través de parques y jardines.

Conservación

Atender con los requerimientos de mejora y preservación de obras de la comunidad.

Continuar con la implementación de nuevas obra para la comunidad.

Todas estas actividades son apoyadas por las también denominadas actividades secundarias.

Dentro de estas actividades secundarias se tiene:

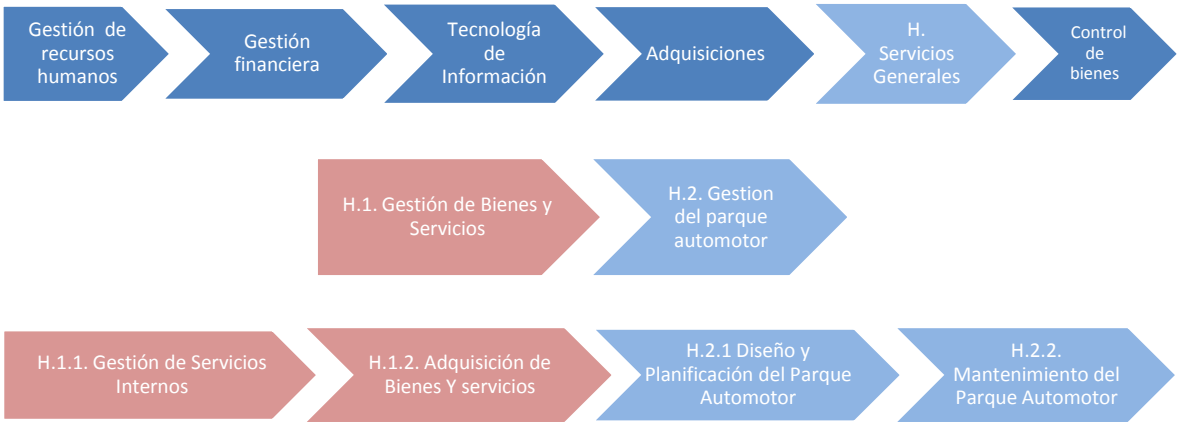
- Gestión de recursos humanos.
- Gestión financiera.
- Tecnología de Información.
- Adquisiciones
- Servicios Generales.
- Control de bienes.

Servicios Generales tiene como misión “Brindar servicios de calidad relacionados a compra de insumos, movilización y asistencia inmediata para todos los empleados de la EMOP-Q, satisfaciendo de manera eficiente, tanto los requerimientos internos como externos a la institución”.

Como se puede apreciar los servicios generales son considerados como una actividad secundaria que da soporte a las actividades que buscan cumplir el objetivo de la organización.

A través de esta cadena de valor se podrá identificar las actividades de valor agregado y no agregado. Para demostrar claramente lo que se desarrolla específicamente en el área de servicios generales, a continuación se presenta la cadena de valor (véase figura 3.4):

Figura 3.4: Cadena de valor Servicios Generales



Fuente: EMOP – Q

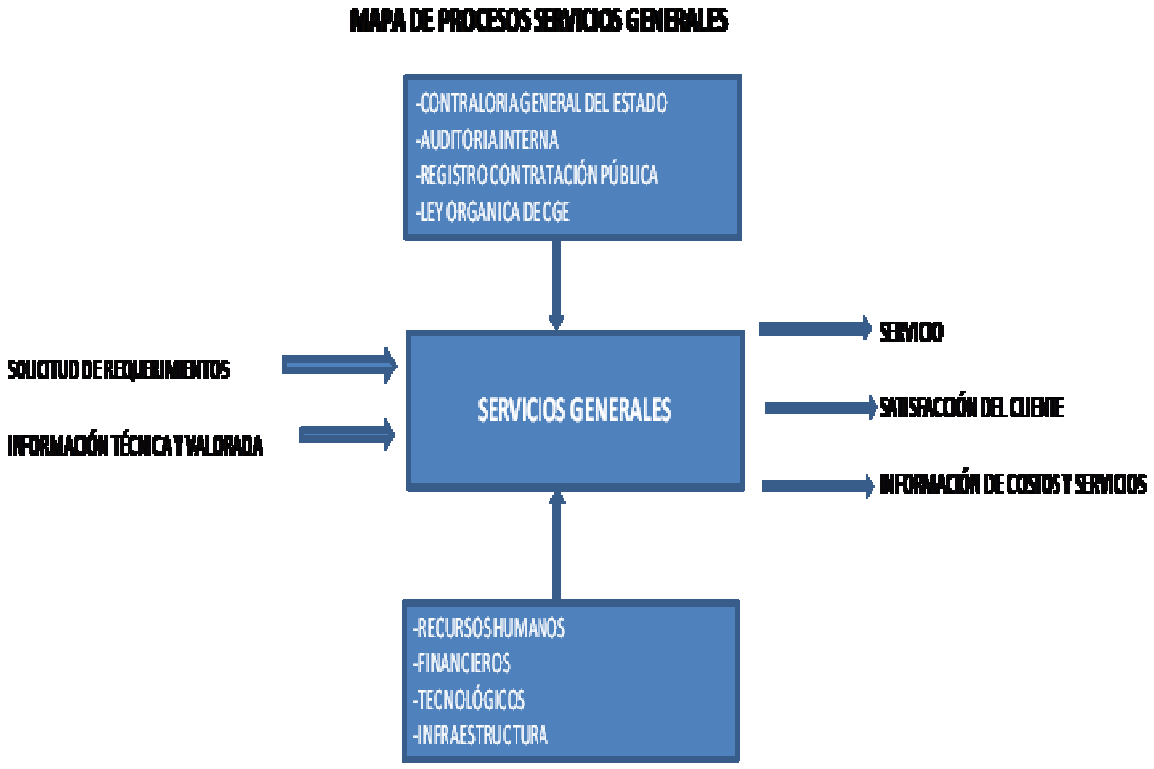
Elaborado por: Liliana Bastidas.

La cadena de valor presentada expone el objetivo del área de servicios generales que es brindar los servicios que son indispensables para el funcionamiento de la institución.

3.3 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES Y EVALUACIÓN.

En el Figura 3.5 se representa las actividades que se desarrolla en el Área de Servicios Generales, en forma global. Iniciando con la solicitud de requerimiento del cliente y posteriormente con las actividades e información que se requiere para obtener el resultado final del proceso que es la entrega de servicio a los clientes internos de la Institución.

Figura 3.5: Diagrama del macroproceso Servicios Generales



Fuente: EMOP – Q

Elaborado por: Liliana Bastidas.

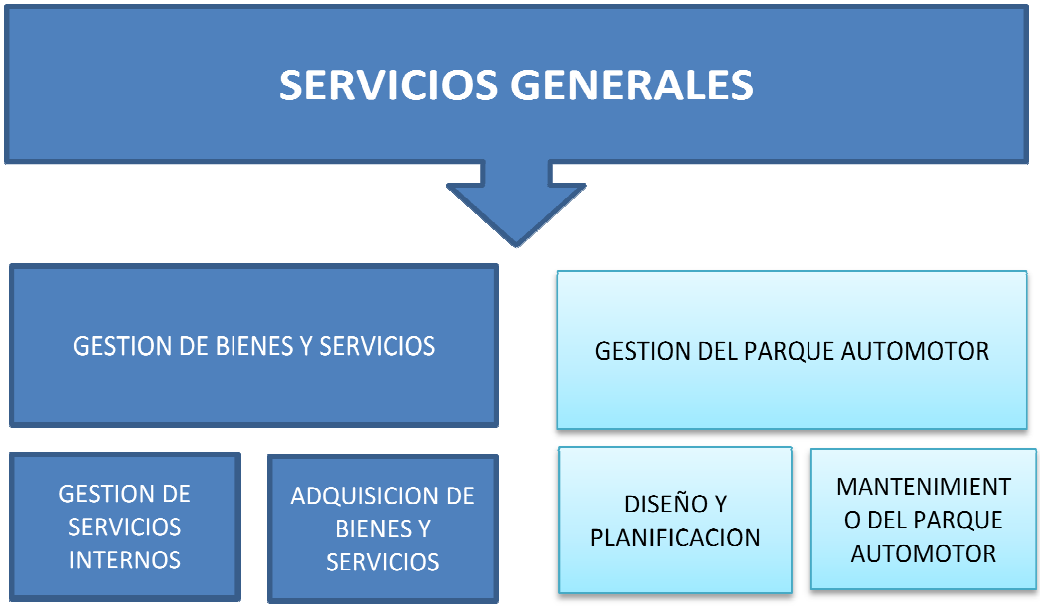
3.3.1 LOS PROCESOS DE SERVICIOS GENERALES.

El Área de Servicios Generales tiene dos áreas definidas para atender a sus clientes (ver figura 3.6.).

Gestión de Bienes y Servicios, donde el usuario inicia su relación al solicitar su servicio, que posteriormente será atendido, la responsabilidad de su conducción está a cargo del Jefe del Área de Servicios Generales.

Gestión del Parque Automotor, se inicia con la solicitud de transporte para la movilización, asignando vehículos que se encuentran en buenas condiciones, de acuerdo a una previa planificación, la responsabilidad de su conducción está a cargo del Jefe del Área de Talleres y Servicios Generales.

Figura 3.6: Estructura del Macro Proceso Servicios Generales



Fuente: EMOP – Q

Elaborado por: Liliana Bastidas.

3.3.1.1 PROCESOS Y SUBPROCESOS SERVICIOS GENERALES ACTUALES

Figura 3.7: Detalle de Proceso y Subprocesos de Servicios Generales

Fuente: EMOP – Q

Elaborado por: Liliana Bastidas.

3.3.2 FORMULARIO PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

Figura 3.8: Formulario Macro Proceso de Servicios Generales

FICHA DEL MACROPROCESO

MACROPROCESO: Servicios Generales

DESCRIPCIÓN DEL ÁREA

FECHA DE EMISIÓN:	FECHA PRÓXIMA DE REVISIÓN:	CODIGO: H	PAGINA: 001
25-Sep-08			REVISIÓN No.

SERVICIOS GENERALES	→ PROCESOS	→ SUBPROCESOS
FINALIDAD		
GESTIONAR LA OPERATIVIDAD DE LA EMPRESA, MINIMIZANDO COSTOS Y GARANTIZANDO LA EFICIENCA DE LOS RECURSOS.	**GESTIÓN DE BIENES Y SERVICIOS** →	GESTIÓN DE SERVCIOS INTERNOS ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVIICOS
PERSONAS		
UN GERENTE ADMINISTRATIVO UN JEFE DE SEVICIOS GENRALES UN JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO CUATRO ANALISTAS UN CONTADOR UN ASISTENTE SECRETARIA-RECEPCIONISTA TOTAL DE PERSONAS: (20) VEINTE	**GESTIÓN DEL PARQUE AUTOMOTOR** →	DISENO Y PLANIFIACIÓN DEL PARQUE AUTOMOTOR MANTENIMIENTO DEL PARQUE AUTOMOTOR

ARCHIVO:	ELABORADO POR:	APROBADO POR:

Figura 3.9: Proceso Gestión de Bienes y Servicios

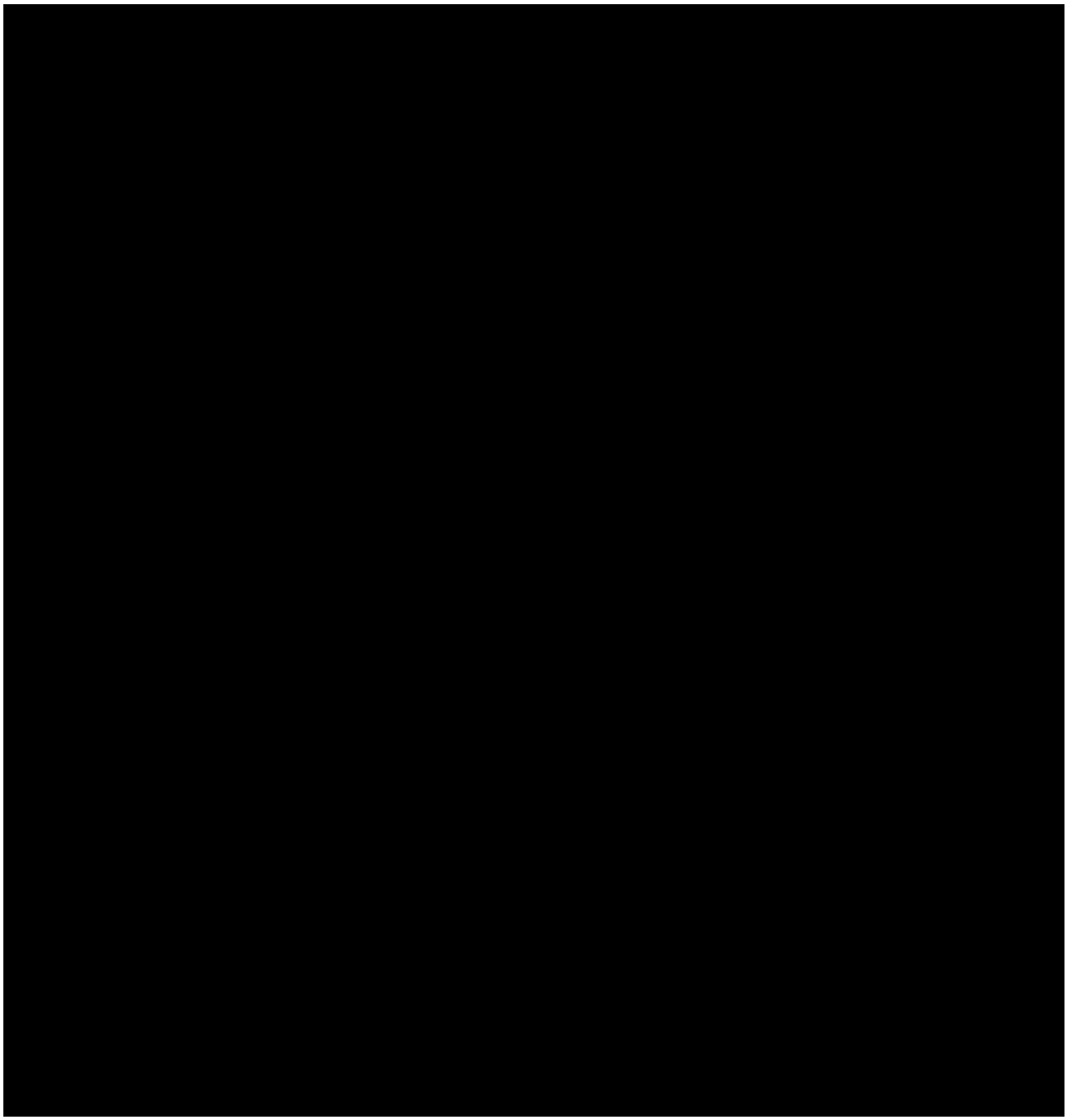


Figura 3.10: Proceso Gestión de Servicios Internos

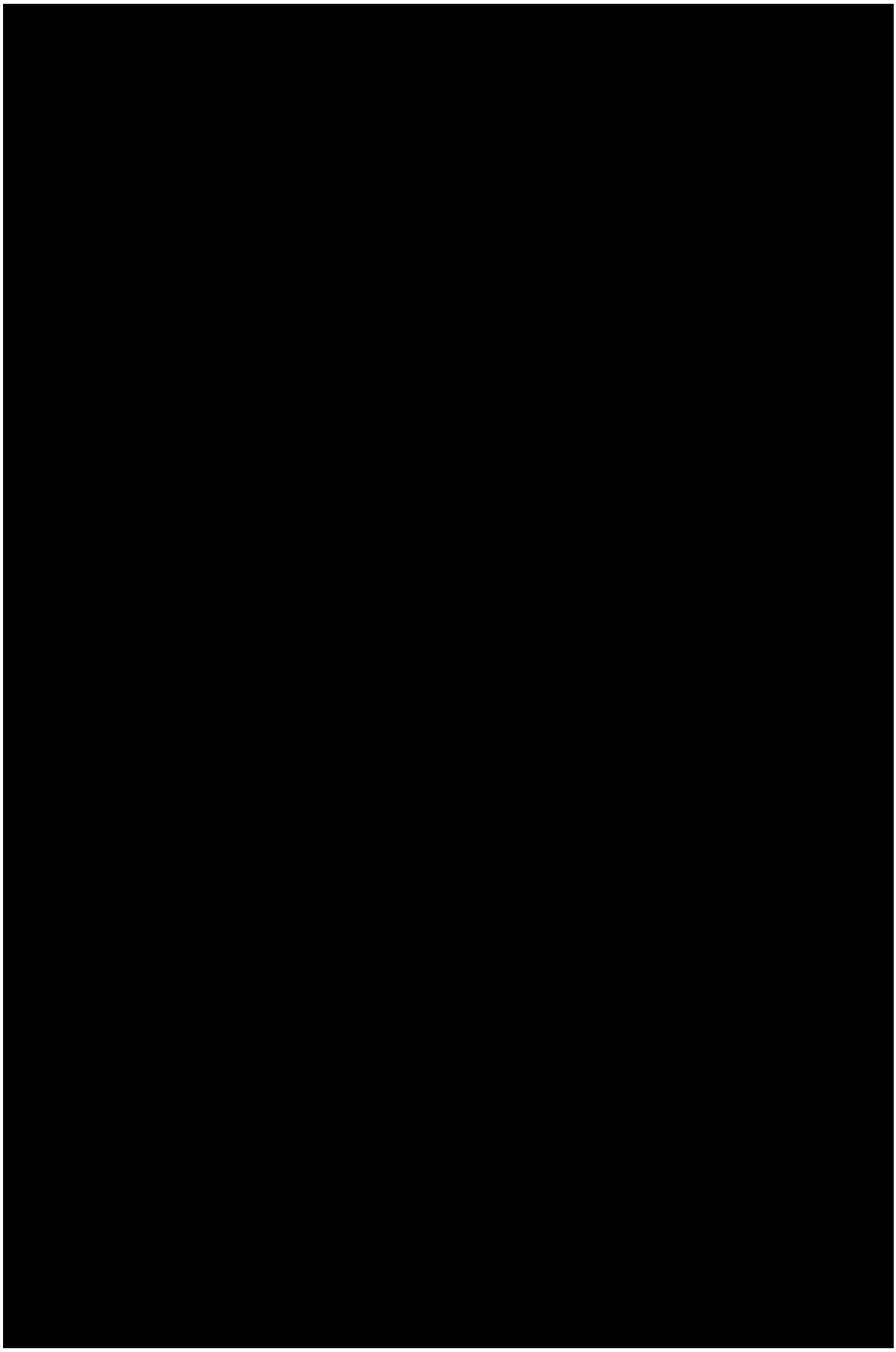


Figura 3.11: Adquisición de Bienes y Servicios

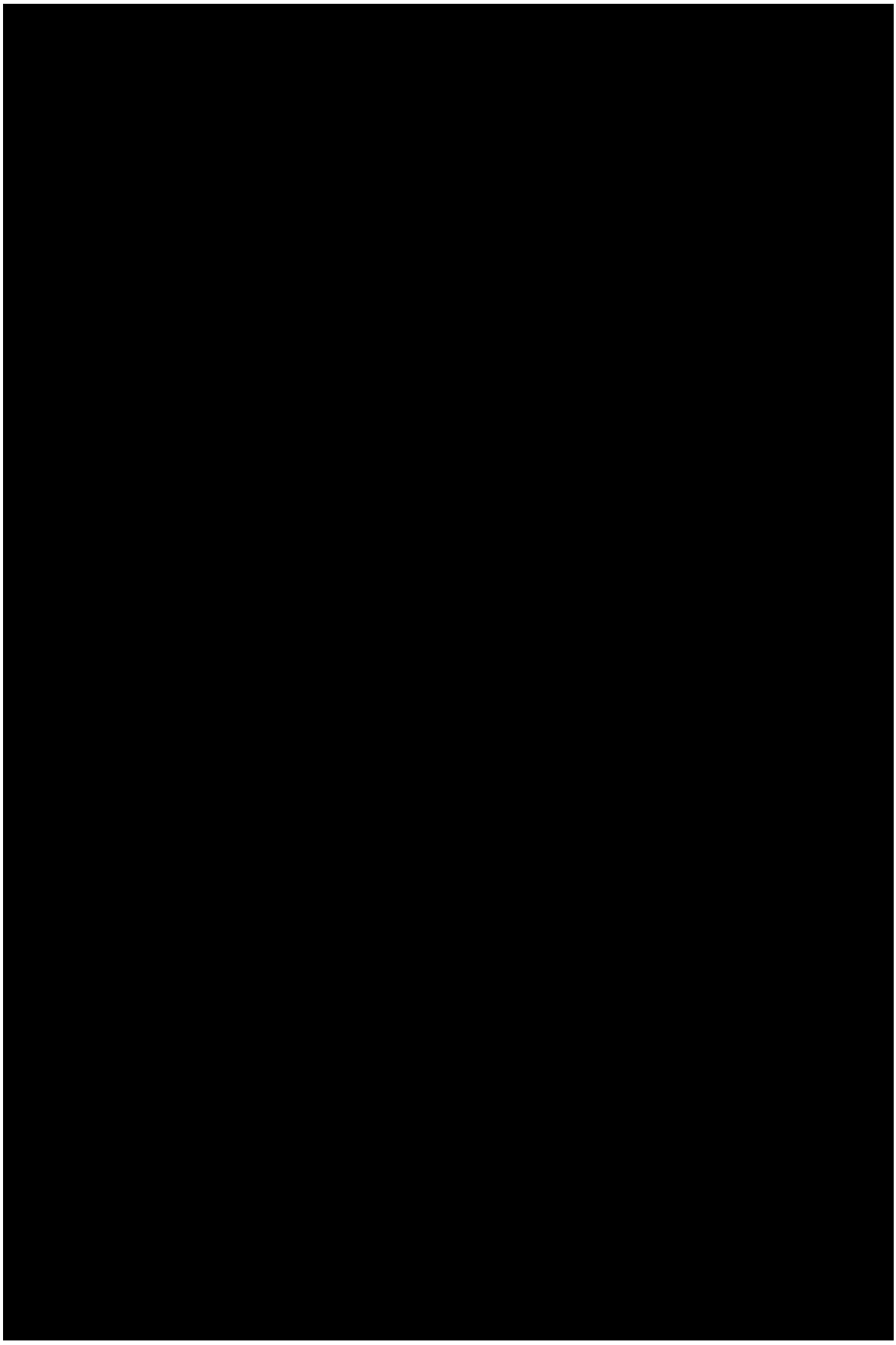


Figura 3.12: Proceso Gestión del Parque Automotor

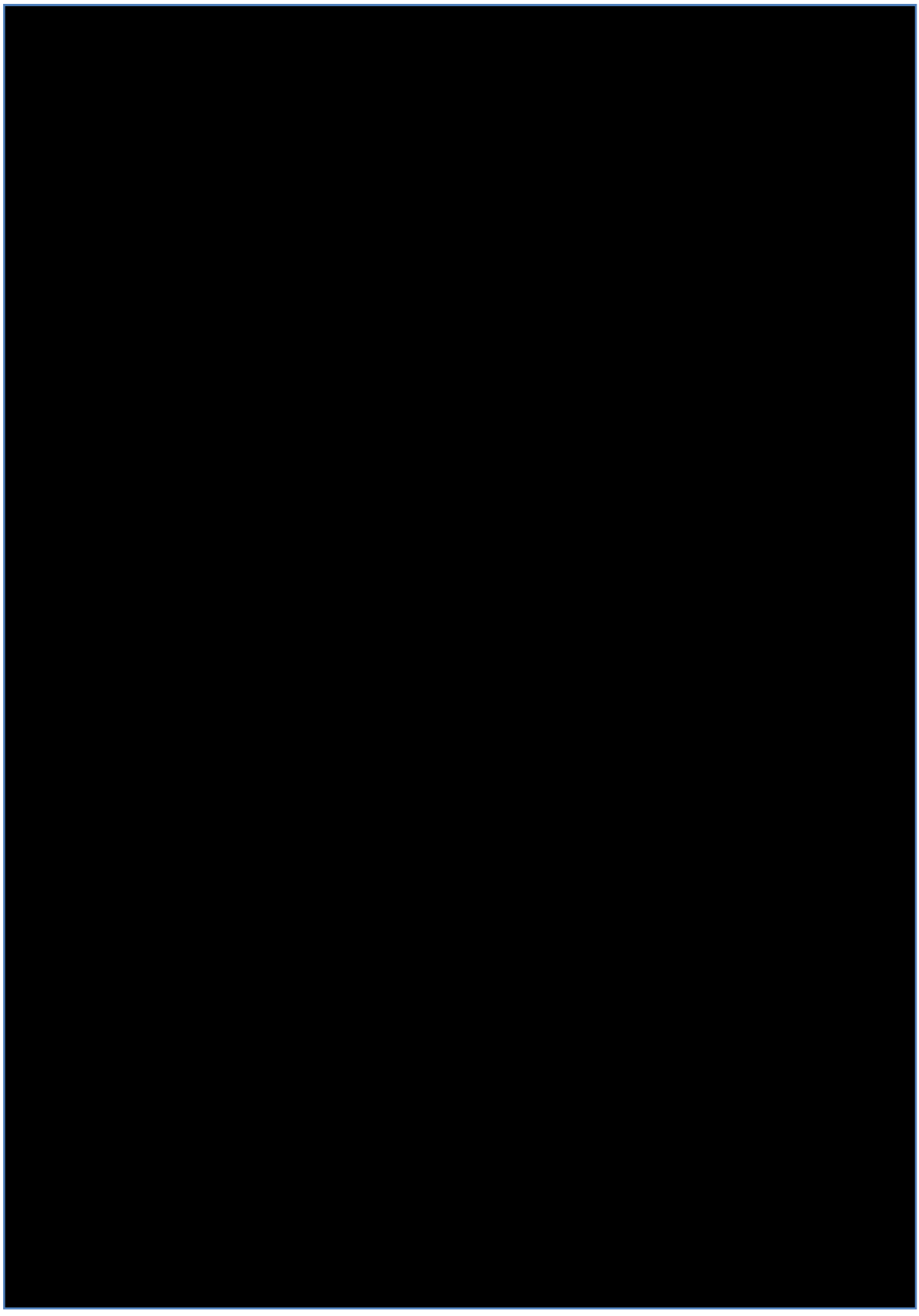


Figura 3.13: Diseño y Planificación del Parque Automotor

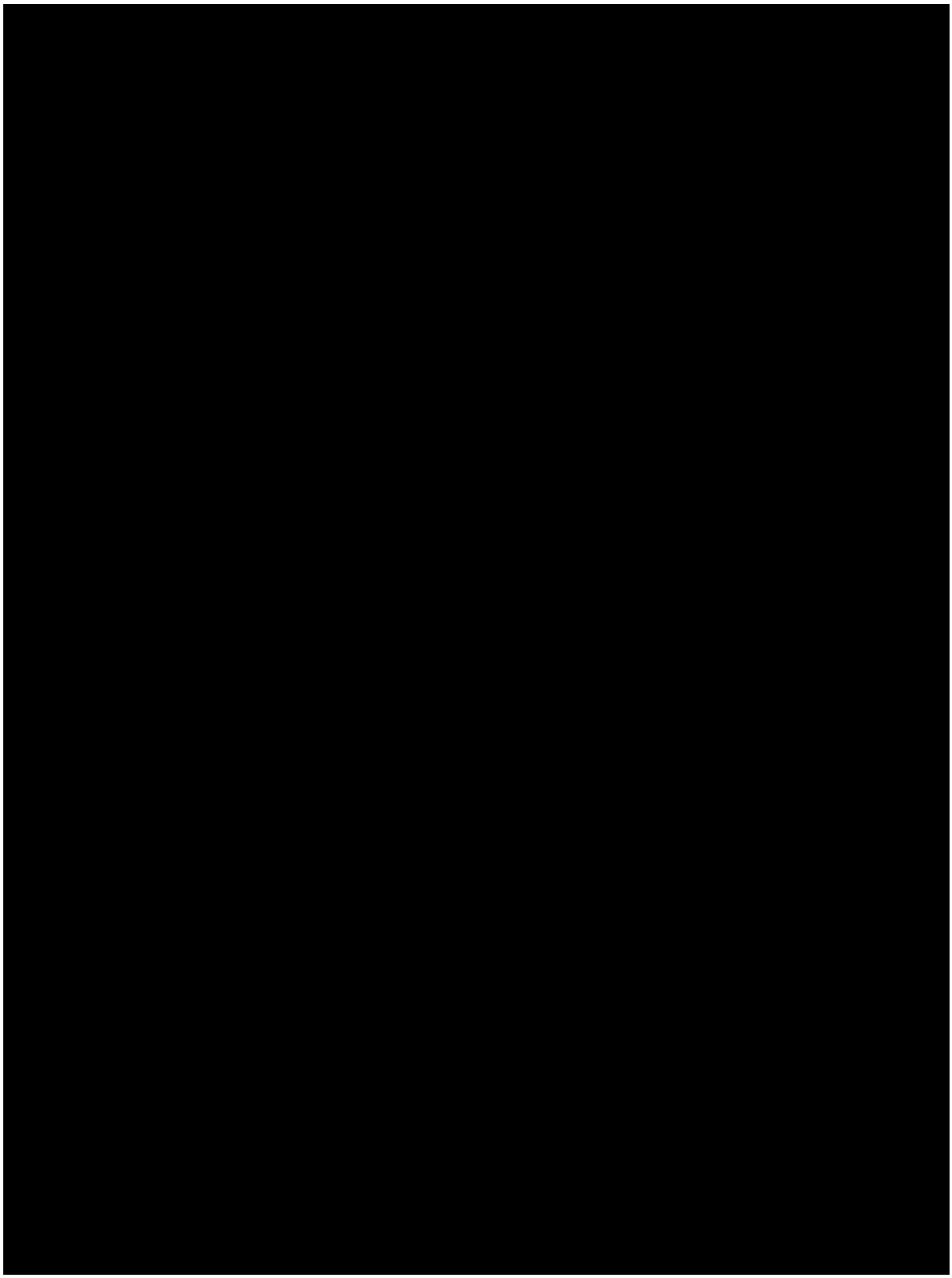
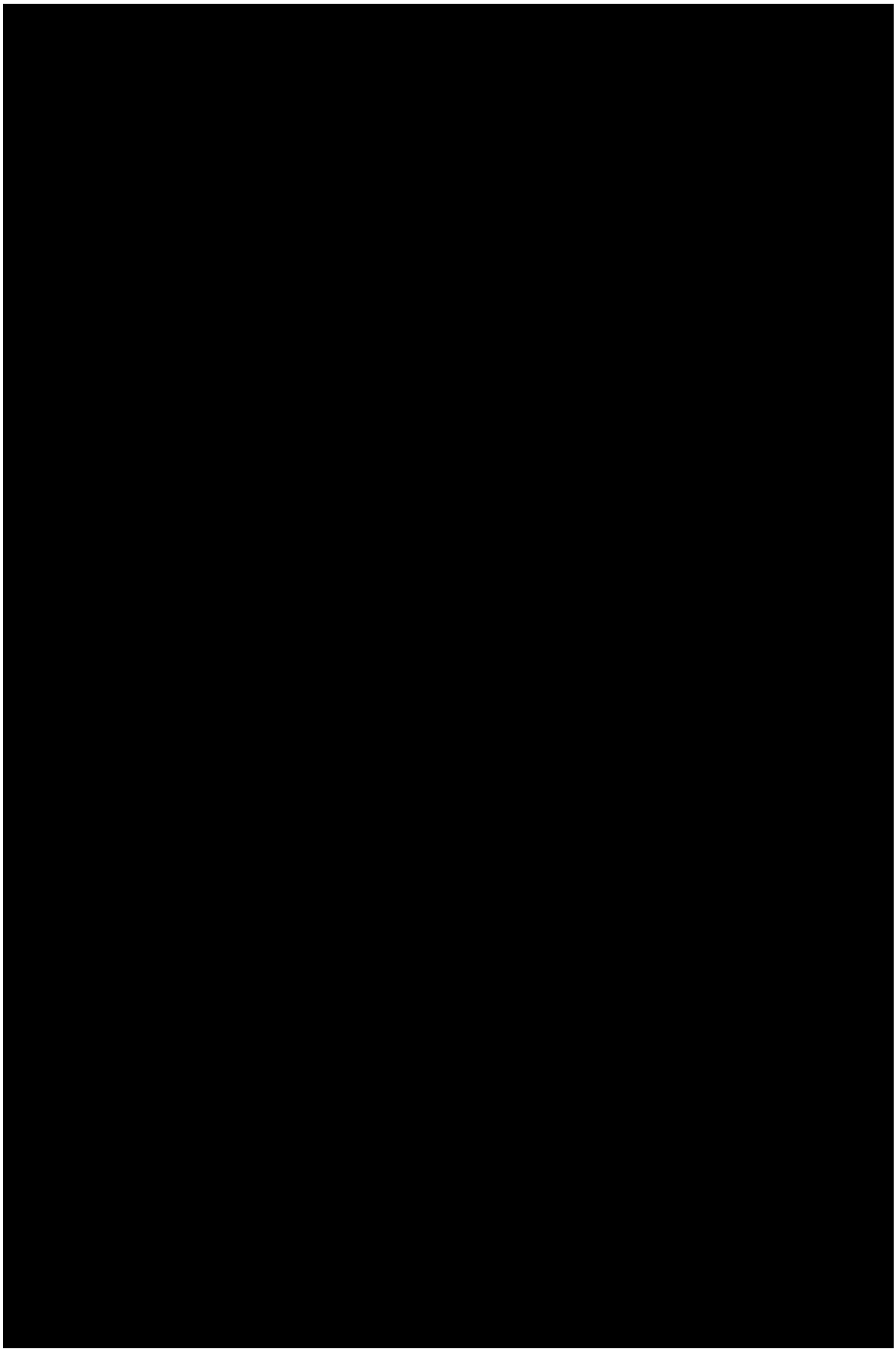


Figura 3.14: Administración de Mantenimiento Vehicular

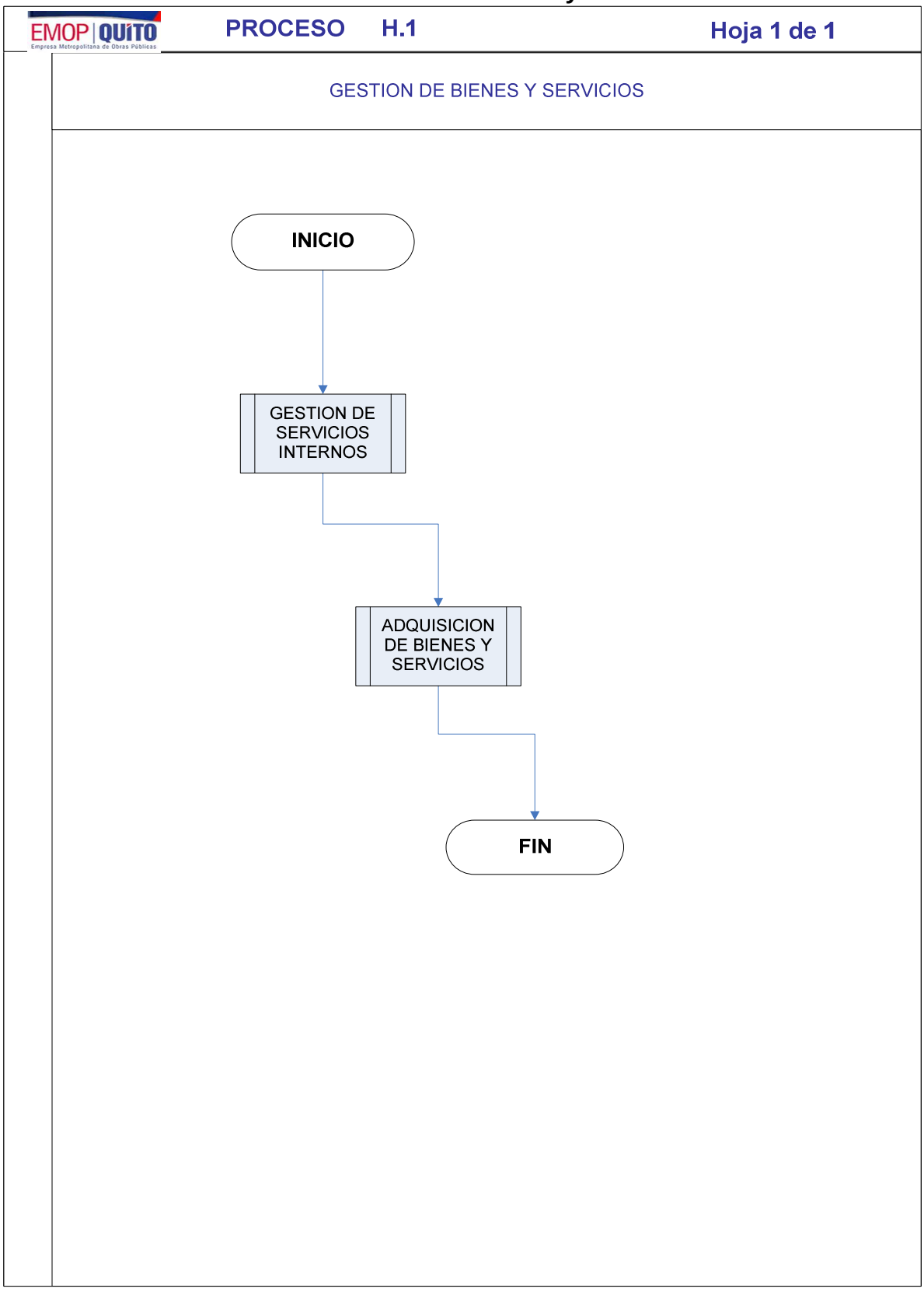


3.3.3 FLUJOS ACTUALES DE LOS PROCESOS DEL AREA DE SERVICIOS GENERALES DE LA EMOP-Q.

De acuerdo a la cadena de valor vista en el punto 3.2 figura 3.4, se procede al levantamiento de información de cada uno de los procesos y subprocesos del Área de Servicios Generales, mediante diagramas de flujos como se indica a continuación:

- GESTION DE BIENES Y SERVICIOS
    - Gestión de Servicios Internos. (véase figura 3.3.3.1)
    - Adquisición de bienes y servicios. (véase figura 3.3.3.2)
- GESTION DEL PARQUE AUTOMOTOR
    - Diseño y planificación del Parque Automotor (véase figura 3.3.3.3)
    - Mantenimiento del Parque Automotor (véase figura 3.3.3.4)

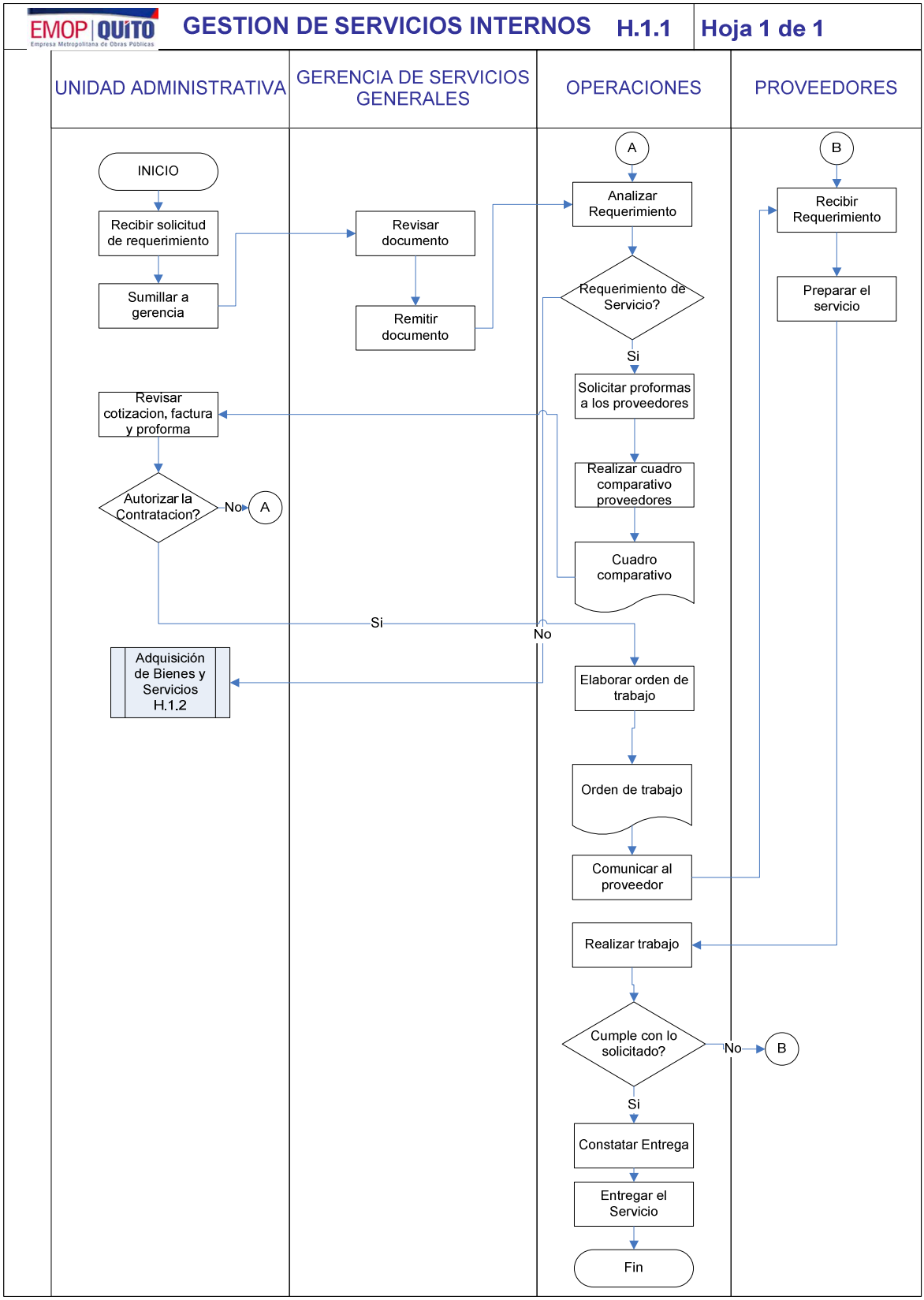
3.3.3.1 GESTION DE bienes y SERVICIOS



Fuente: EMOP – Q

Elaborado por: Liliana Bastidas.

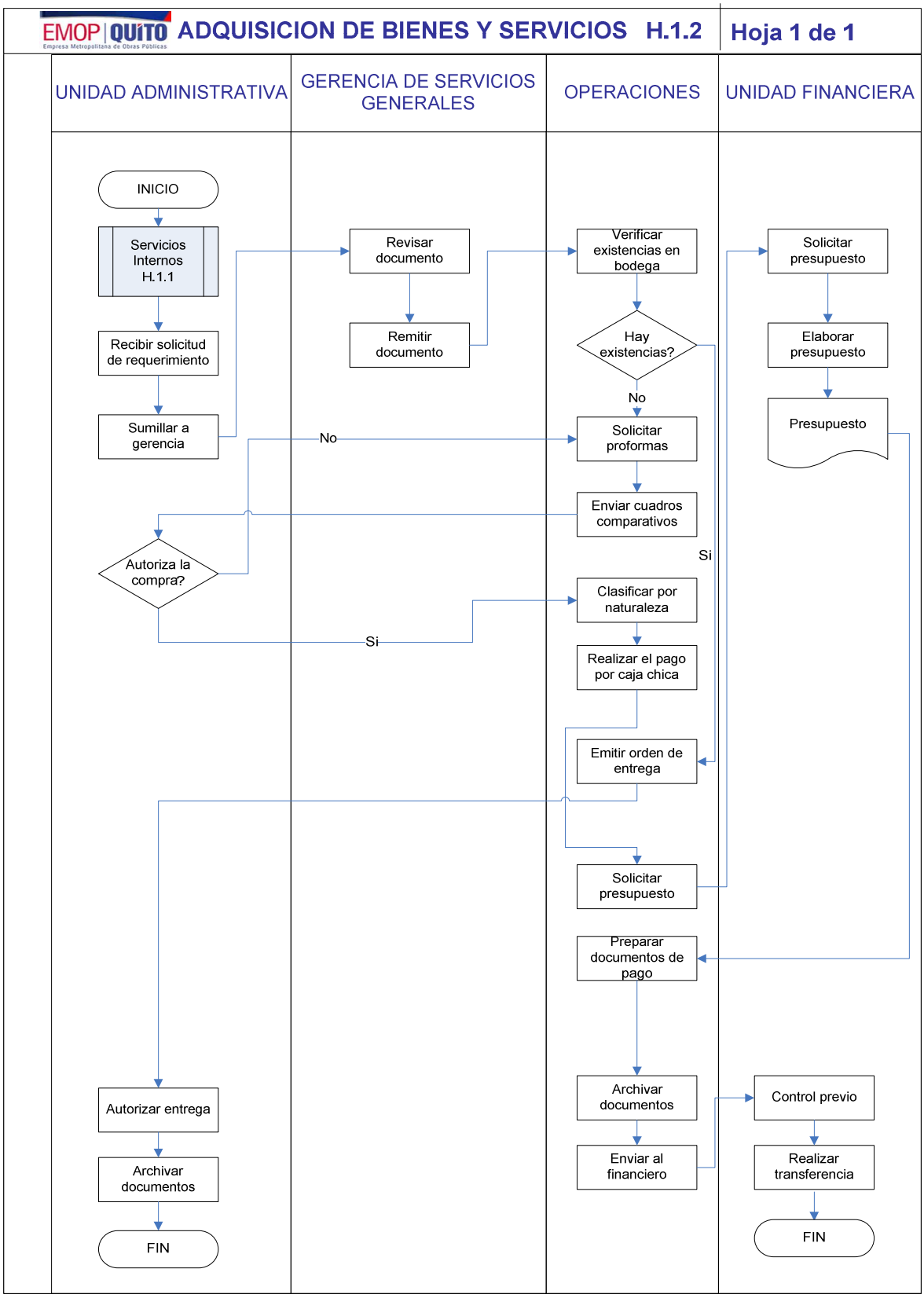
3.3.3.2 GESTION DE SERVICIOS INTERNOS



Fuente: EMOP – Q

Elaborado por: Liliana Bastidas.

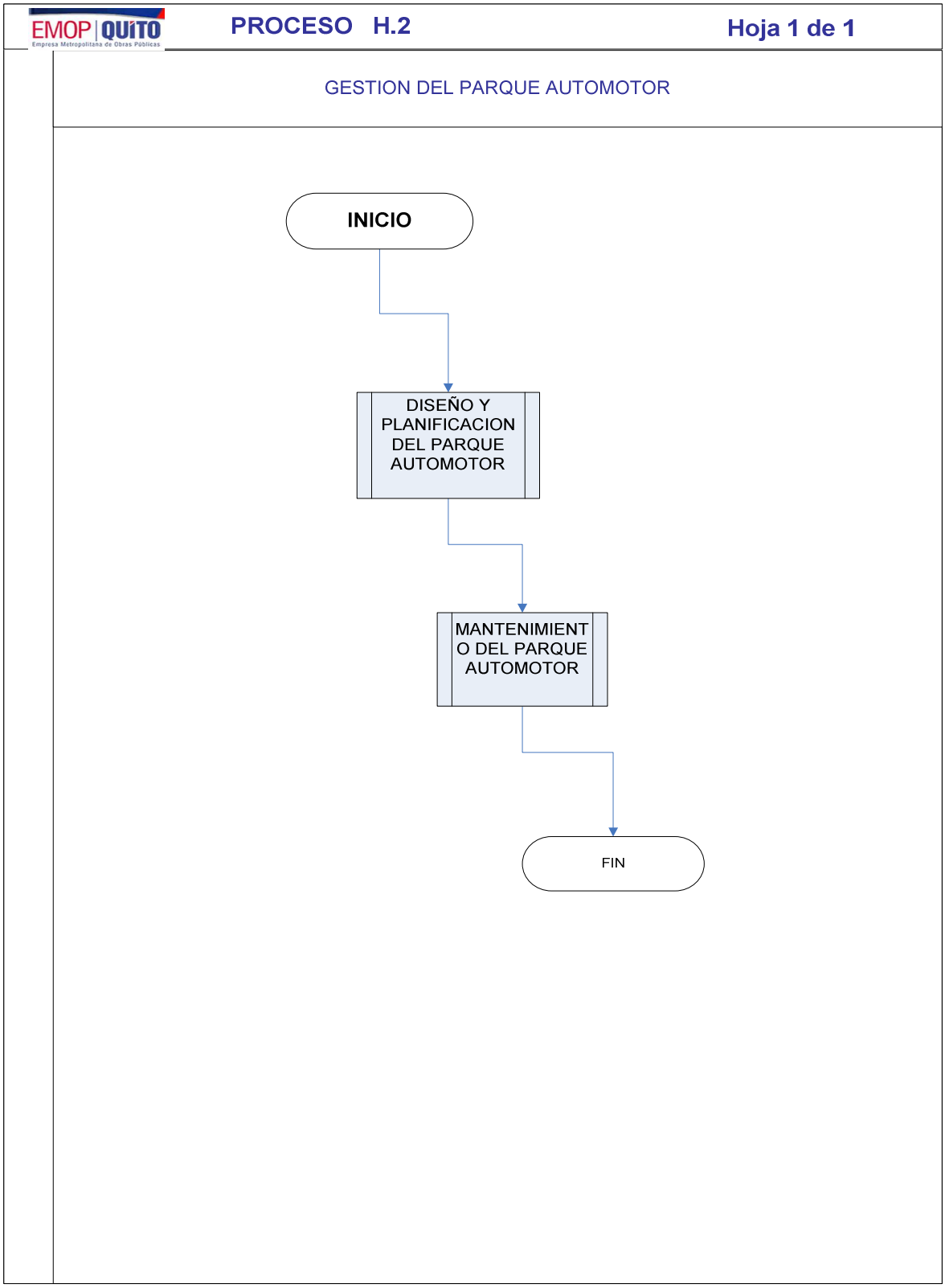
3.3.3.3 ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.



Fuente: EMOP – Q

Elaborado por: Liliana Bastidas.

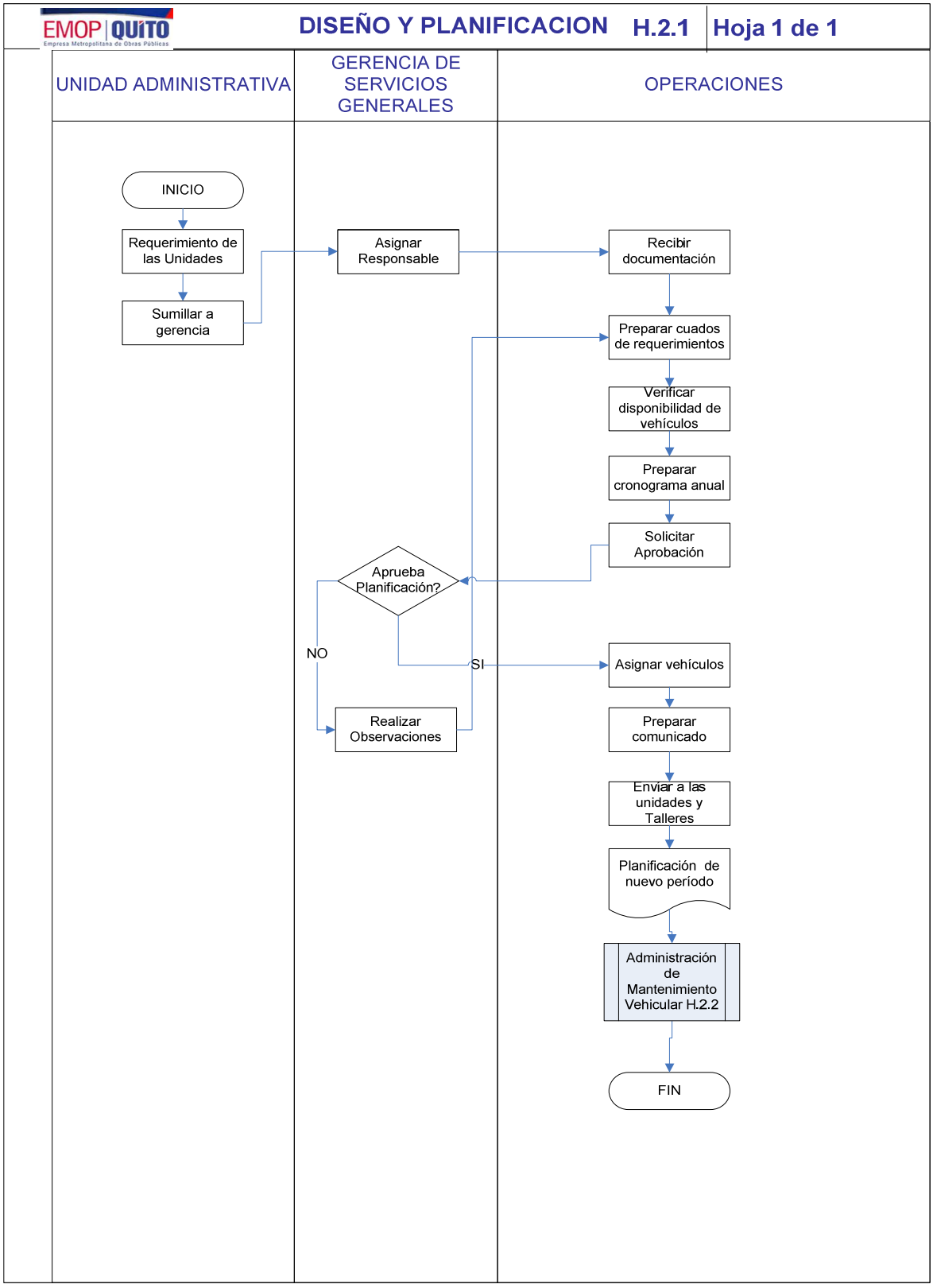
3.3.3.4 GESTIÓN DEL PARQUE AUTOMOTOR



Fuente: EMOP – Q

Elaborado por: Liliana Bastidas.

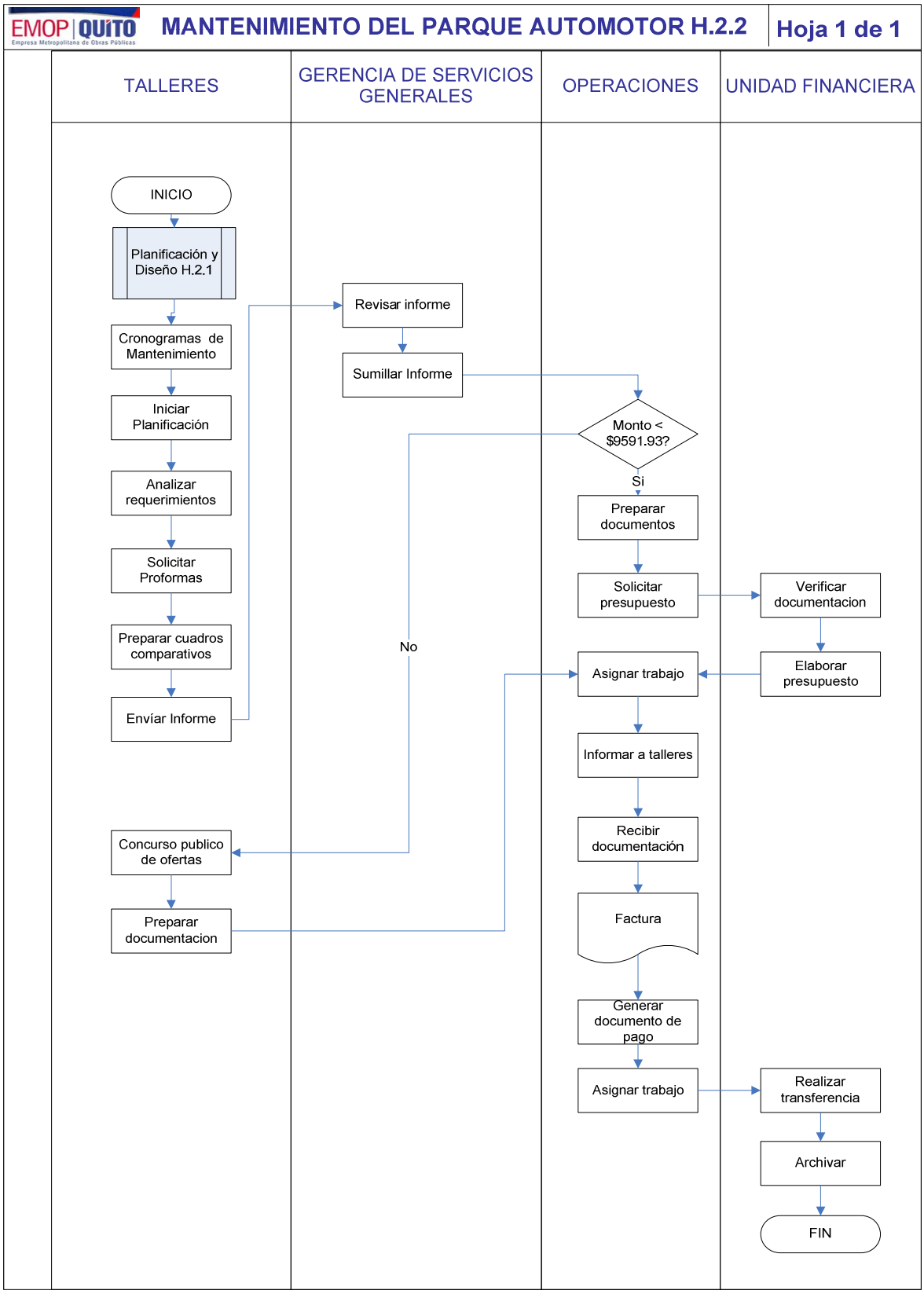
3.3.3.5 DISEÑO Y PLANIFICACION DEL PARQUE AUTOMOTOR.



Fuente: EMOP – Q

Elaborado por: Liliana Bastidas.

3.3.3.6 MANTENIMIENTO DEL PARQUE AUTOMOTOR



Fuente: EMOP – Q

Elaborado por: Liliana Bastidas.

3.3.4 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS.

3.3.4.1 GESTIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

Descripción del proceso

Este proceso engloba todas las actividades que se desarrollan para la prestación de servicios necesarios (transporte, copiado, limpieza y guardianía) para el cumplimiento de las funciones, además se encarga del mantenimiento y reparación de los vehículos de uso de la Empresa.

3.3.4.2 GESTIÓN DE SERVICIOS INTERNOS.

Descripción del subproceso:

Los servicios internos buscan cubrir las necesidades de los distintos departamentos de la EMOP; las que pueden ser, de impresión y copiado, de recorrido, mantenimiento y limpieza. Para lo cual empieza con una solicitud de requerimiento, misma que se sumilla y se envía al área de servicios generales en donde se revisa el documento y se solicita proformas a un analista.

Este analista compara los distintos proveedores y sus ofertas de forma que se solicite presupuesto; de ser aprobado este, se elaborará una orden de trabajo y una vez realizado el trabajo se preguntara al cliente beneficiado del servicio si el proveedor cumple con lo solicitado y se tendrá constancia de la entrega del servicio.

3.3.4.3 ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.

Descripción del subproceso:

La adquisición de bienes y servicios empieza con la recepción de una solicitud de requerimiento por parte de la unidad administrativa misma que se envía al área de servicios generales, se verifica existencias en bodega en caso de haber se emite la orden de entrega, en caso de no existir se procede a realizar un pedido de proformas. Estas se remiten a la unidad administrativa para su autorización, se recibe el documento autorizado para realizar el pago por caja chica luego se solicita el presupuesto y se prepara los documentos de pago

3.3.4.4 GESTION DEL PARQUE AUTOMOTOR

Descripción del proceso:

Este proceso engloba todas las actividades que se desarrollan para la planificación y administración de vehículos también se encarga mantenimiento preventivo y correctivo y de adquirir los accesorios necesarios para el buen funcionamiento de los vehículos de la empresa.

3.3.4.5 DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DEL PARQUE AUTOMOTOR

Descripción del proceso:

Se recepta las solicitudes de requerimientos vehiculares para el nuevo período se prepara los cuadros de requerimientos se verifica la disponibilidad vehicular se prepara un cronograma anual, luego se solicita su aprobación, se asigna vehículo se prepara comunicado y se envía a la Unidad de Talleres.

3.3.4.6 MANTENIMENTO DEL PARQUE AUTOMOTOR.

Descripción del proceso:

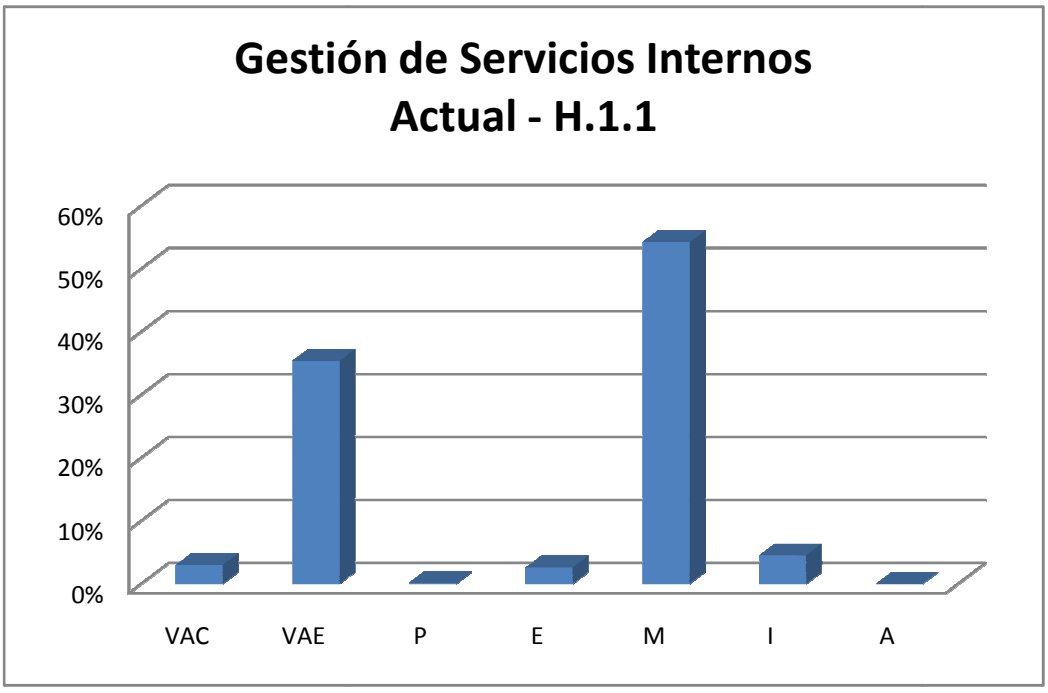
En lo que respecta al mantenimiento vehicular se hará una solicitud de requerimiento a talleres misma que deberá contar con una proforma. El

documento se revisará y de acuerdo al monto se llamará a concurso público, o se solicitará presupuesto. Una vez fijado el presupuesto se asigna el trabajo y se informa al taller. Se genera un documento de pago y se archiva, luego se envía la documentación para generar la transferencia a la Unidad Financiera.

3.3.5 EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS ACTUALES.

Para la evaluación de los procesos se tomaron las actividades que se presentaron en el levantamiento de la información. Estas actividades se evalúan y se definen aquellas que agregan valor a la empresa, al cliente, o que no agregan valor (preparación, espera, movimiento, inspección y archivo). Se tomaron los tiempos y se tiene como resultado las tablas de comparación de actividades que se señalan en cada uno de los procesos a continuación. La información más detallada del Análisis de Valor Agregado se muestra en el Anexo 1.

Figura 3.15: Análisis de Valor Agregado Gestión de Servicios Internos H.1.1



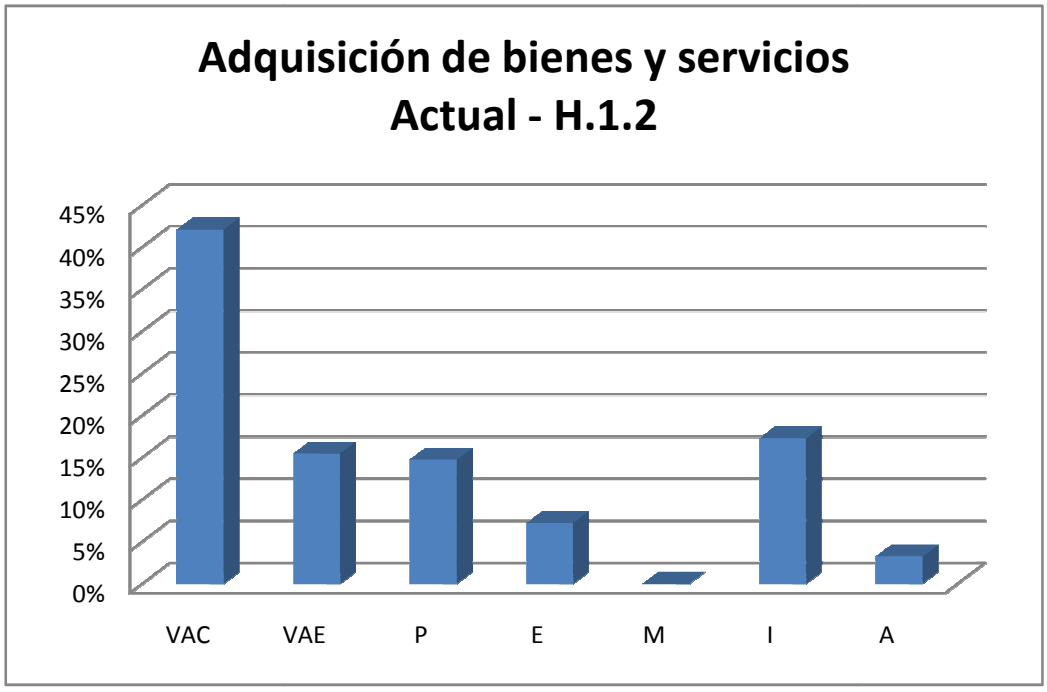
COMPOSICION DE ACTIVIDADES		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)	4	80	3,01%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	7	940	35,40%
P	PREPARACION	1	5	0,19%
E	ESPERA	2	70	2,64%
M	MOVIMIENTO	1	1440	54,24%
I	INSPECCION	1	120	4,52%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
TT	**TOTAL**	**16**	**2655**	**100,00%**

Fuente: EMOP – Q

Elaborado por: Liliana Bastidas.

Como se puede apreciar en el subproceso de Gestión de Servicios Internos (véase figura 3.15) se tiene menor porcentaje en composición de las actividades VAC, existe un excesivo porcentaje de actividades que no agregan valor al cliente

Figura 3.16: Análisis de Valor Agregado Adquisición de bienes y servicios H.1.2



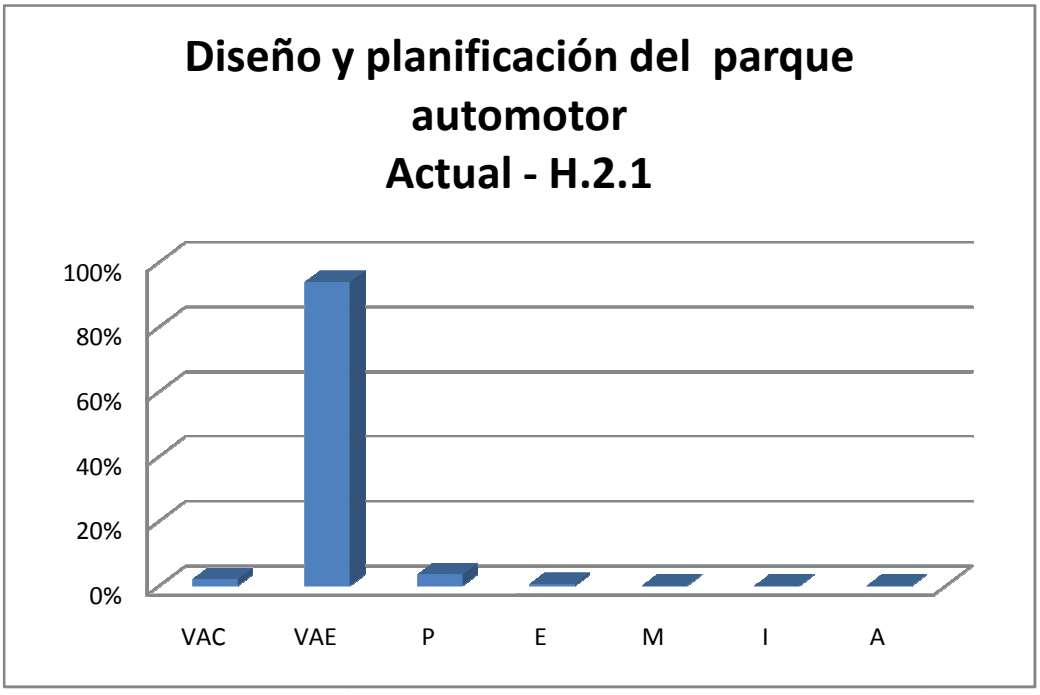
COMPOSICION DE ACTIVIDADES		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)	4	585	42,09%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	215	15,47%
P	PREPARACION	4	205	14,75%
E	ESPERA	3	100	7,19%
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00%
I	INSPECCION	2	240	17,27%
A	ARCHIVO	1	45	3,24%
TT	**TOTAL**	**22**	**1390**	**100%**

Fuente: EMOP – Q

Elaborado por: Liliana Bastidas.

En el subproceso Adquisición de Bienes y Servicios (véase figura 3.16) se nota un alto porcentaje de actividades VAC, VAE 57%, sin embargo el porcentaje de actividades que no agregan valor es de igual forma significativo 43%.

Figura 3.17: Análisis de Valor Agregado de Diseño y planificación del parque automotor H.2.1



COMPOSICION DE ACTIVIDADES		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)	2	35	2,05%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	6	1605	93,86%
P	PREPARACION	4	60	3,51%
E	ESPERA	1	10	0,58%
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00%
I	INSPECCION	0	0	0,00%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
TT	**TOTAL**	**13**	**1710**	**100%**

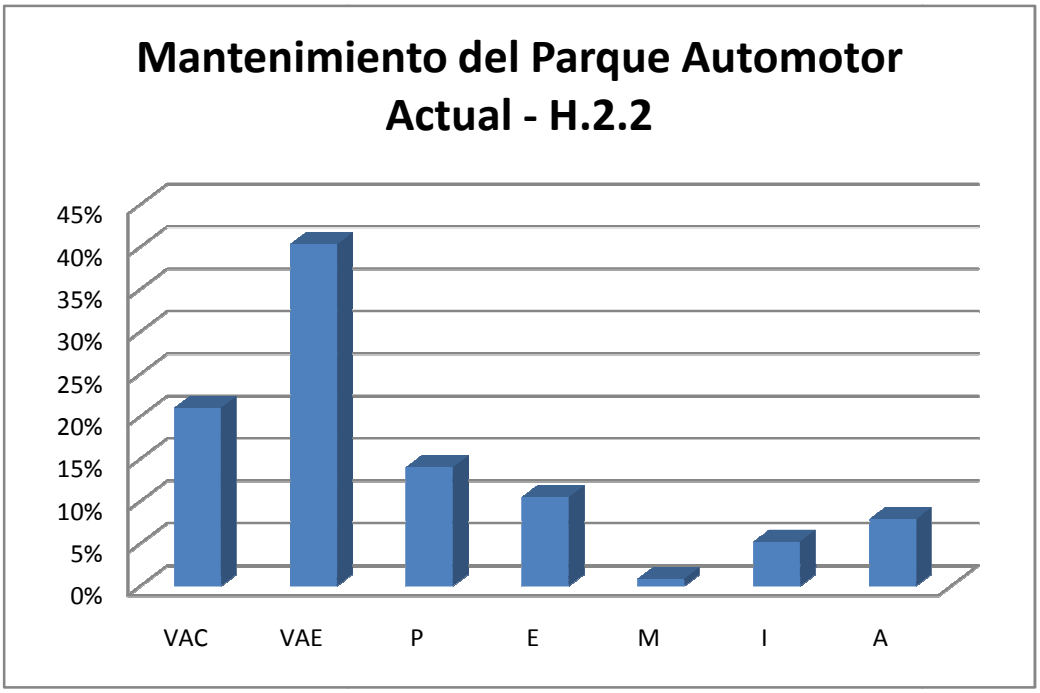
Fuente: EMOP – Q

Elaborado por: Liliana Bastidas.

En el subproceso de Diseño y planificación del parque automotor (véase figura 3.17) se observa un 93,86% de VAE siendo un excelente porcentaje para este proceso.

Por otro lado los porcentajes de actividades que no agregan valor el cliente son bajos y deben desaparecer los relacionados con la preparación y la espera.

Figura 3.18: Análisis de Valor Agregado de Mantenimiento del Parque Automotor H.2.2



COMPOSICION DE ACTIVIDADES		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)	2	120	21,05%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	230	40,35%
P	PREPARACION	4	80	14,04%
E	ESPERA	4	60	10,53%
M	MOVIMIENTO	1	5	0,88%
I	INSPECCION	2	30	5,26%
A	ARCHIVO	1	45	7,89%
TT	**TOTAL**	**18**	**570**	**100%**

Fuente: EMOP – Q

Elaborado por: Liliana Bastidas.

Como se puede apreciar en el subproceso Mantenimiento del Parque Automotor (véase figura 3.18) se concentra el mayor peso en VAE, VAC en un 61,4 % mientras que el porcentaje de P, E, I, A de aquellas que no agregan valor es elevado, por tanto existe un desequilibrio.

En general, se aprecia que existen algunas actividades en cada uno de los procesos que no agregan valor a la empresa y al cliente, con lo cual será

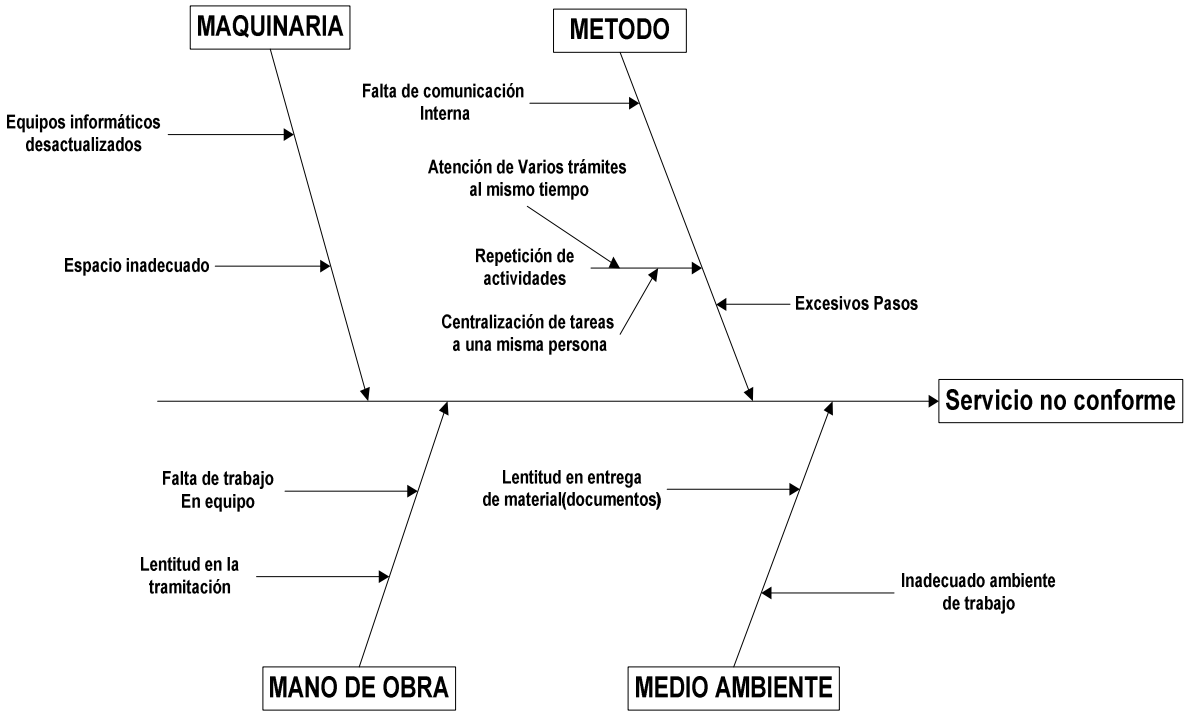
necesario tomar planes de acción que permitan eliminar, optimizar o mejorar estas actividades en beneficio de los clientes externos como internos.

3.4 DETERMINACIÓN DE CAUSAS.

En el diagrama causa efecto presentado en la figura 3.19, se pueden apreciar los puntos que son relevantes para el Área de Servicios Generales en lo que respecta a la prestación del servicios y que están relacionados con la atención que se brinda al cliente. Dichos problemas fueron diagnosticados por medio de reuniones periódicas con todos los involucrados en esta área utilizando como herramienta la lluvia de ideas. A su vez en la encuesta que se presentó anteriormente se llegó a la conclusión de que el Área de Servicios Generales presta un servicio que no satisface las expectativas de sus clientes. Entre las principales causas encontradas están:

- Falta de trabajo en equipo.
- Lentitud en entrega de material.
- Excesivos pasos.
- Espacio inadecuado
- Inadecuado ambiente de trabajo.
- Equipos informáticos desactualizados
- Falta de comunicación interna.
- Repetición de actividades.
- Error en documentos.

Figura 3.19: Diagrama Causa - Efecto.



Fuente: EMOP – Q
Elaborado por: Liliana Bastidas

3.5 PROPUESTA DE MEJORA.

De acuerdo a la experiencia de Gerentes, Jefes de Unidad, Analistas y demás personal involucrado en la gestión de Servicios Generales de la EMOP-Q, se han ido determinando oportunidades de mejora, todas tendientes a reducir los tiempos de atención a requerimientos solicitados, en eliminar actividades que no agregan valor y ofrecer mejor servicio al público.

Para realizar el planteamiento del plan de mejoramiento propuesto en este trabajo se realizó en primera instancia el levantamiento de la información y mapeo de los procesos de Servicios Generales, flujo de actividades, tal como son ejecutados actualmente, así como el análisis de valor agregado (anexo 1).

Luego de haber realizado el levantamiento de la información, y haber analizado los procesos y determinando las causas de los problemas, se da una propuesta de mejora.

Esta mejora va alineada a los objetivos que la organización espera a alcanzar, y que están planteados en su visión que fue expuesta en el capítulo 1 pág. 20. Es necesario en primera instancia definir cuáles son las causas más relevantes que generan el problema de un servicio no conforme, para ello se presenta figura 3.20.

Figura 3.20: Jerarquización de causas

ACTIVIDAD	JERARQUIA
Repetición de actividades	1
Excesivos pasos	2
Atención de varios trámites al mismo tiempo	3
Centralización de tareas a una misma persona	4
Falta de trabajo en equipo	5
Lentitud en entrega de material(documentos)	6
Lentitud en la tramitación	7
Equipo informático desactualizado	8
Inadecuado ambiente de trabajo	9
Espacio inadecuado	10
Falta de comunicación interna	11

Fuente: EMOP – Q

Elaborado por: Liliana Bastidas

Como se puede ver, los problemas más relevantes son:

- Repetición de actividades.
- Excesivos puntos de contacto
- Desarrollo de varios documentos al mismo tiempo
- Centralización de tareas en una persona.

De igual forma en el análisis de valor agregado de los procesos se pudo concluir y apreciar aquellas actividades que no agregan valor ni al cliente ni la empresa además se cuenta con los siguientes procesos:

- Gestión de servicios internos
- Mantenimiento del parque automotor

Una vez focalizados los problemas más relevantes se elabora los objetivos a alcanzar como se muestra en la tabla 3.1:

Tabla 3.1: Objetivos a alcanzar.

PROBLEMAS	OBJETIVOS
Repetición de actividades	• Eliminar actividades repetitivas • Definir pasos a seguir en cada servicio. • Definir responsabilidades y funciones.
Excesivos pasos	
Desarrollo de varios documentos al mismo tiempo	
Centralización de tareas en una sola persona	
PROCESOS	**SOLUCION**
Gestión de servicios internos	• Eliminar actividades que no agregan valor. • Reducción de tiempos.
Mantenimiento del parque automotor	

Fuente: EMOP – Q

Elaborado por: Liliana Bastidas

CAPITULO 4

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

4.1 PROCESOS MEJORADOS.

4.1.1 INTRODUCCIÓN.

En el Capítulo III se realizó el levantamiento de la información con el personal y las áreas involucradas tomando en consideración los procesos tal y como se encuentran funcionando actualmente. Para este levantamiento se utilizó herramientas como entrevistas, además de la observación a personas

involucradas en cada proceso. De los resultados obtenidos en el Capítulo III se pudo determinar la secuencia y actividades de los flujos actuales además de identificar y constatar los tiempos que cada una de ellas demanda, esto sirvió de base para realizar el análisis de valor agregado de las actividades que generan valor tanto para el cliente y la empresa, además de aquellas que no generan valor.

En el Capítulo IV se va a mejorar lo anteriormente descrito para demostrar que la gestión por procesos es muy útil para optimizar de mejor forma el trabajo de las personas. Se va a proponer los flujos mejorados los mismos que fueron realizados con un equipo multidisciplinario de personas tanto de sistemas como administrativo y de procesos. Esto facilitará el trabajo del Área de Servicios Generales y reducirá el tiempo requerido para realizar actividades con la ayuda de herramientas que servirán de apoyo para el desenvolvimiento normal de las funciones del Área.

Se ha considerado además que la mejora se puede desarrollar y llevar a cabo con los propios recursos de la Empresa. Cabe mencionar, que dentro de la empresa existen Áreas que juegan un rol importante como son el área de Sistemas y el área de Recursos Humanos dado su papel preponderante en el desarrollo de la unidad para la ejecución de esta propuesta.

4.1.2 ANÁLISIS DE LOS PLANES DE ACCIONES

A continuación se propone la manera en que se llevarán a cabo acciones que ayudarán a tener un control de las actividades que se planean cumplir con los objetivos que fueron establecidos.

1. Estudio de tiempos y actividades repetitivas o innecesarias.
2. Diseño de flujos mejorados.
3. Análisis de valor agregado de flujos mejorados.
4. Comparación entre flujos actuales y mejorados
5. Medición de resultados.

6. Preparación de un documento estándar de procesos.

De igual forma se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Capacitación y sensibilización del personal sobre el programa
- Iniciación del programa
- Evaluación el programa
- Perfeccionamiento del programa

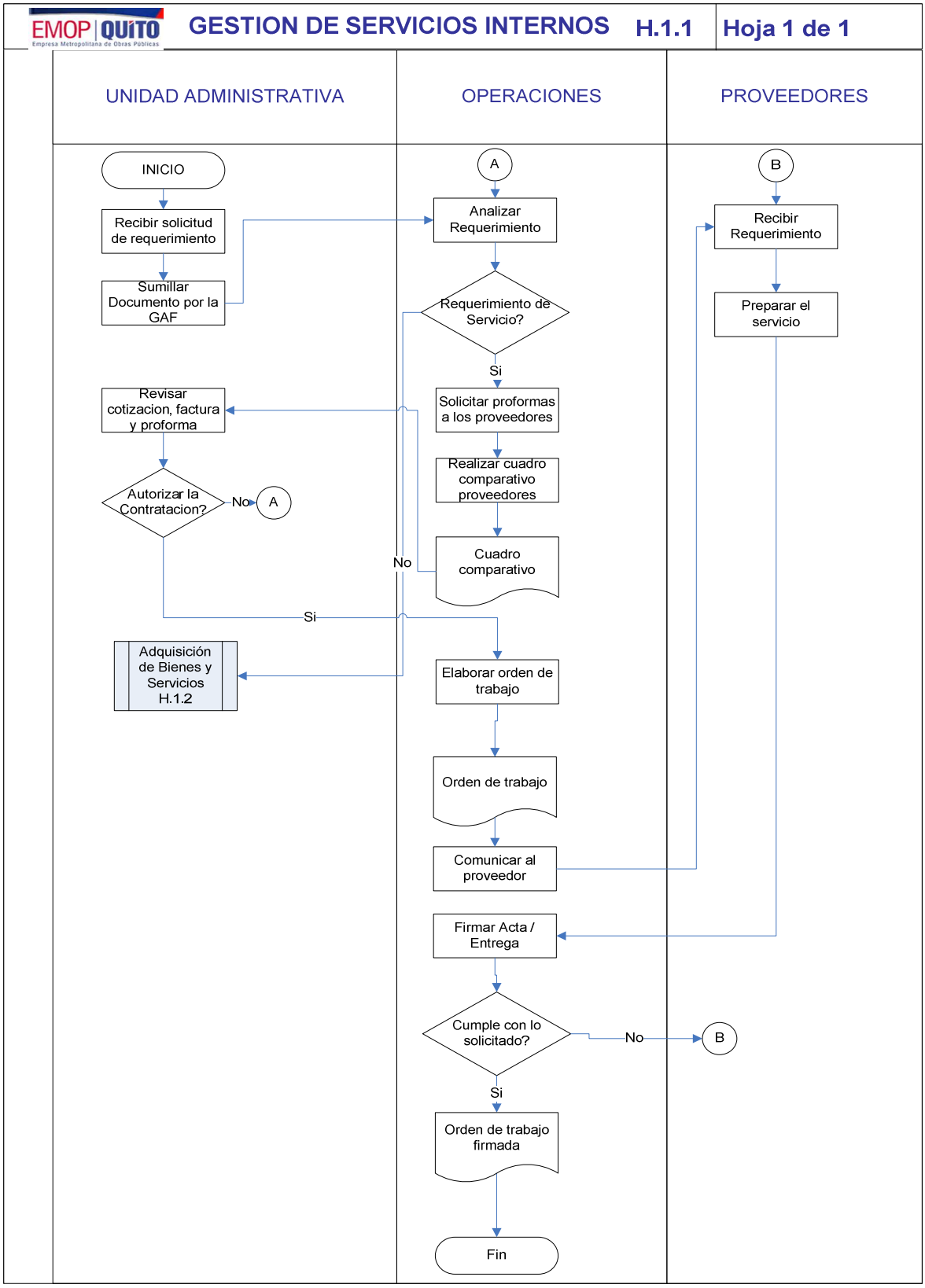
Se debe recordar que en todo momento se debe buscar alcanzar una mejora continua por lo que la evaluación constante y retroalimentación son de vital importancia.

4.1.3 FLUJOS MEJORADOS DE LOS PROCESOS DEL AREA DE SERVICIOS GENERALES DE LA EMOP-Q.

Se procederá a la mejora en los procesos actuales considerando los lineamientos antes mencionados sobre la entrega del servicio a los clientes internos y externos de la EMOP-Q en el Área de Servicios Generales. La diagramación de los nuevos flujos del Área de Servicios Generales se detalla a continuación:

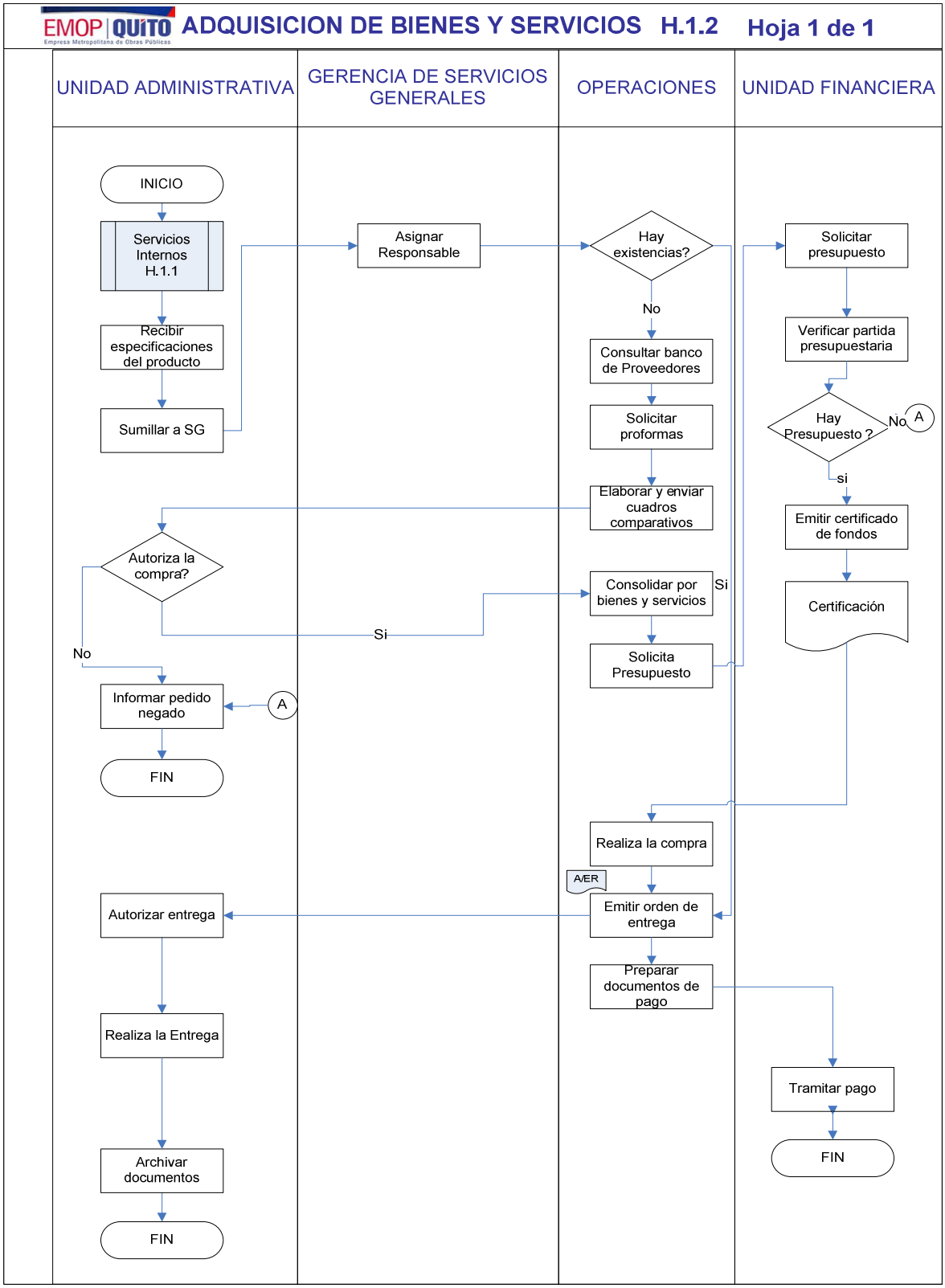
- GESTION DE BIENES Y SERVICIOS
    - Gestión de Servicios Internos. (véase figura 4.1.3.1)
    - Adquisición de bienes y servicios. (véase figura 4.1.3.2)
- GESTION DEL PARQUE AUTOMOTOR
    - Diseño y planificación del Parque Automotor (véase figura 4.1.3.3)
    - Mantenimiento del Parque Automotor (véase figura 4.1.3.4)

4.1.3.1 GESTIÓN DE SERVICIOS INTERNOS.



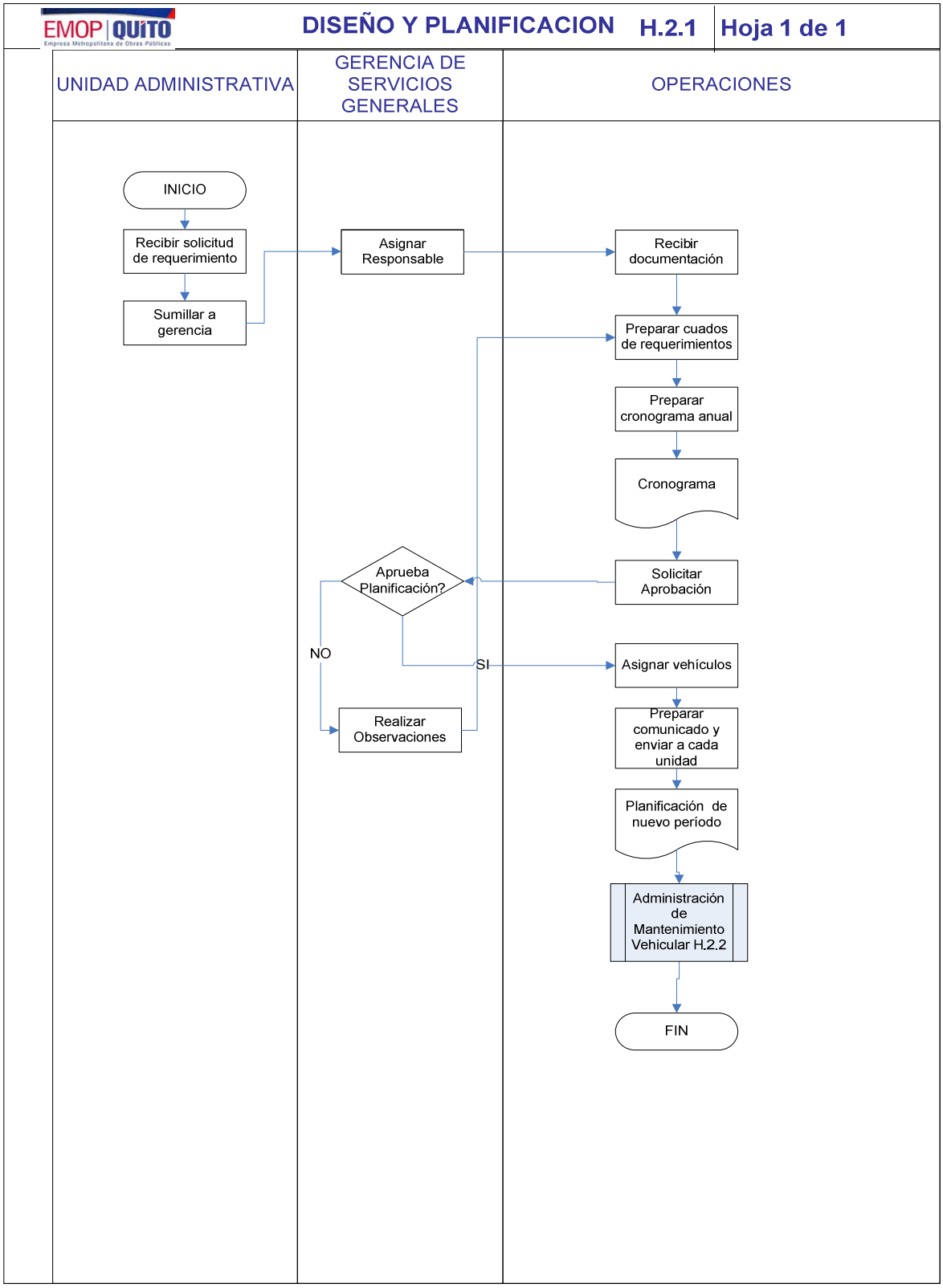
Fuente: EMOP – Q
Elaborado por: Liliana Bastidas.

4.1.3.2 ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.



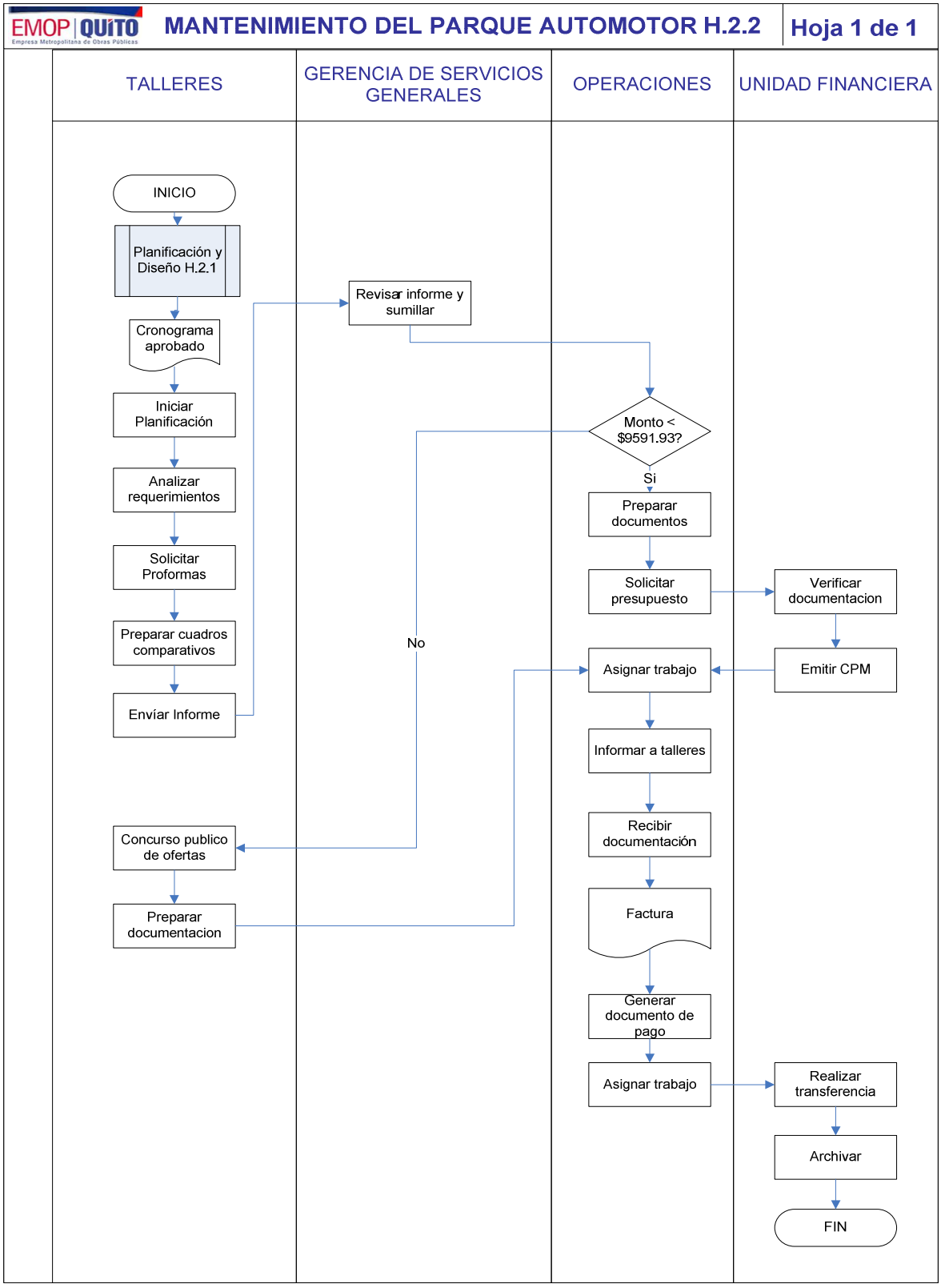
Fuente: EMOP – Q
Elaborado por: Liliana Bastidas.

4.1.3.3 DISEÑO Y PLANIFICACIÓN DEL PARQUE AUTOMOTOR.



Fuente: EMOP – Q
Elaborado por: Liliana Bastidas.

4.1.3.4 MANTENIMIENTO DEL PARQUE AUTOMOTOR.



Fuente: EMOP – Q
Elaborado por: Liliana Bastidas.

4.1.4 JUSTIFICACION DEL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS ACTUALES.

- **Actividades Eliminadas y modificadas en cada uno de los procesos Actuales**
  - **Servicios Internos** (véase figura 4.1.3.1)
    - **Sumilla a gerencia**

      Esta tarea se cambio con la actividad de recibir sumillar documento por la GAF, el Jefe de la Unidad Administrativa debe leer y analizar el requerimiento y sumillar directamente al analista de SG que va a realizar el trámite para la prestación del servicio.

    - **Revisar documento**

      Se elimina esta actividad por cuanto el jefe de la Unidad Administrativa revisa y sumilla el documento al analista encargado de realizar los trámites correspondientes para la compra o contratación del bien o servicio.

    - **Remitir documento**

      Se elimina esta actividad por cuanto el jefe de la Unidad Administrativa envía directamente el trámite al analista encargado.

    - **Realizar trabajo**

      Esta actividad se elimina por cuanto el proveedor contratado debe ya entregar el servicio a la brevedad posible y simplemente se deberá firmar el acta entrega recepción.

    - **Constatar Entrega**

Se elimina esta activad puesto que al momento de firmar el acta entrega recepción se evidencia la constancia y verificación de la entrega del servicio.

- **Entregar el Servicio**

Esta actividad es elimina puesto que en el momento de firmar el acta entrega recepción se evidencia la constancia y verificación de la entrega del servicio.

o **Adquisición de Bienes y Servicios** (véase figura 4.1.3.2)

- **Recibir solicitud de requerimiento**

Se cambio esta actividad por recibir especificaciones del producto, puesto que existiría un sistema informático en el cual ya exista una base de datos donde indique cuales son los insumos que deben adquirirse.

- **Revisar documento y Remitir documento**

Estas actividades deben unificarse con la actividad de Asignar Responsable, el Jefe del área de Servicios Generales debe leer y analizar el requerimiento y asignar la persona responsable.

- **Verificar existencias en bodega**

Se elimina esta activad puesto que el analista debe contar con un sistema que le permita realizar la constatación de la existencia en bodega y así tener la certeza que se debe o no proceder con la adquisición del bien.

- **Consultar banco de Proveedores**

Se aumentó esta actividad para facilitar el trabajo y tener un banco de proveedores clasificados por el tipo de insumos que proporcionan puesto que cuando no están legalmente constituidos implica tiempo para el pago y la entrega del producto o servicio oportuno.

- **Clasificar por su Naturaleza**

Se cambió el nombre de esta actividad por: consolidar por bienes y servicios, se debe clasificar por el tipo y monto de adquisición, y esto facilita la obtención de la certificación presupuestaria.

- **Elaborar presupuesto**

El presupuesto ya debe estar asignado simplemente se solicita una certificación para poder realizar la compra. Por lo tanto se cambia el nombre de esta actividad por verificar partida presupuestaria.

- **Hay Presupuesto?**

Se aumento este cuadro de decisión por cuanto al no existir presupuesto ya se comunicara a la unidad solicitante para que ellos tomen una decisión oportuna.

- **Emitir certificado de fondos**

Se aumento esta actividad porque de la cuenta asignada para cada unidad debe existir un certificado que indique los fondos disponibles para poder adquirir el bien o servicio.

- **Archivar documentos**

Se elimina por que antes de tramitar el pago no se debe archivar.

- **Enviar al financiero**

Se envía al financiero para que ellos realicen las gestiones que les corresponde en lo referente al pago del proveedor de bienes y servicios.

- **Control previo y realizar transferencia**

Estas actividades deben unificarse con la actividad de tramitar pago, se debe prepara los documentos de pago y como lo realicen es competencia de la Unidad Financiera.

o **Diseño y planificación del Parque Automotor** (véase figura 4.1.3.3)

- **Verificar disponibilidad de vehículos**

Esta actividad debe eliminarse puesto que para crear el cronograma anual no es necesario verificar la disponibilidad se debería programar con los vehículos existentes, puesto que se debería atender los requerimientos de a cuerdo a cómo van llegando.

- **Verificar fecha de vencimiento**

Esta actividad debe unificarse con la actividad de asignar el trabajo, utilizando herramientas que ayuden a agilizar el trabajo; como el correo electrónico.

- **Preparar comunicado y enviar a las unidades y talleres**

Esta actividad debe unificarse con la actividad de Preparar comunicado y enviar a cada unidad, utilizando herramientas que ayuden a agilizar el trabajo; como el correo electrónico.

o **Mantenimiento del Parque Automotor** (véase figura 4.1.3.4)

- **Cronogramas de Mantenimiento**

Se eliminó esta actividad puesto que el cronograma debe estar ya aprobado en el subproceso de planificación.

- **Revisar informe y sumillar Informe**

Estas actividades deben unificarse con la actividad de revisar informe y sumillar, el Jefe del área de Servicios Generales debe revisar y analizar el requerimiento y asignar el responsable.

- **Elaborar presupuesto**

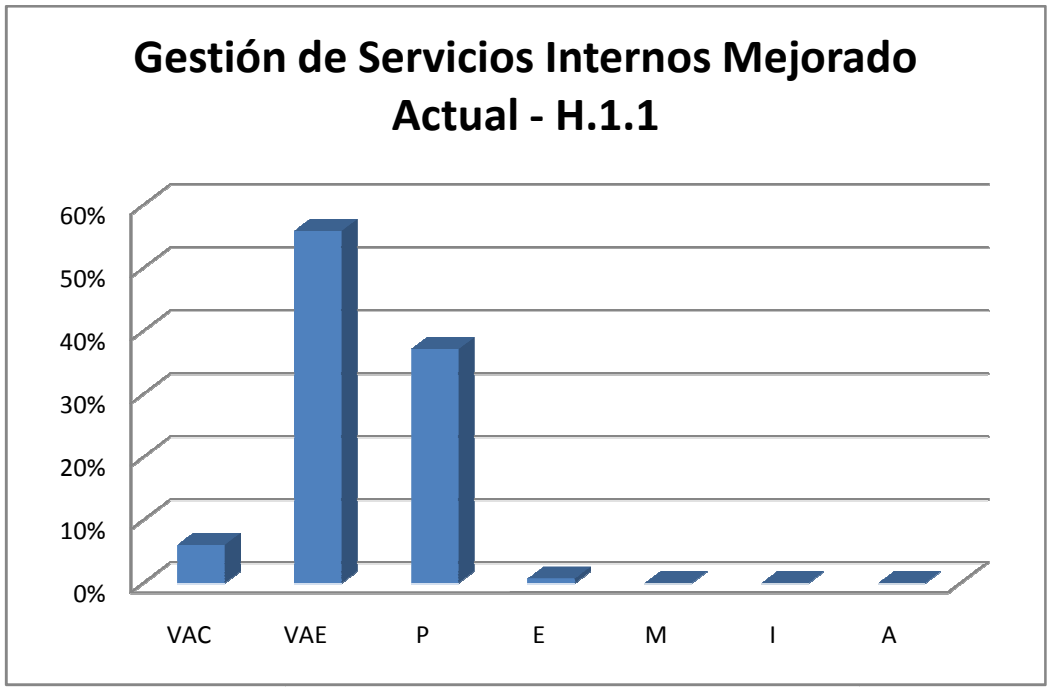
El presupuesto ya debe estar asignado simplemente se solicita una certificación para poder realizar la compra. Por lo tanto se cambia el nombre de esta actividad por emitir CPM.

4.1.5 EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS MEJORADOS ACTUALES.

Para la evaluación de los procesos se tomaron las actividades que se presentaron después de haber mantenido reuniones de trabajo con las áreas implicadas. Trabajo que se realizó anteriormente con la información obtenida del levantamiento de información de los procesos actuales. Actualmente se procederá a realizar la evaluación con las actividades mejoradas, se realizará una evaluación tomando en cuenta las actividades que agregan valor a la empresa, al cliente, o

que no agregan valor (preparación, espera, movimiento, inspección y archivo). Se tomará en cuenta los tiempos y se tiene como resultado las tablas de comparación de actividades que se señalan en cada uno de los procesos a continuación. La información más detallada del Análisis de Valor Agregado se muestra en el (véase anexo 3).

Figura 4.1: Análisis de Valor Agregado Gestión de Servicios Internos H.1.1



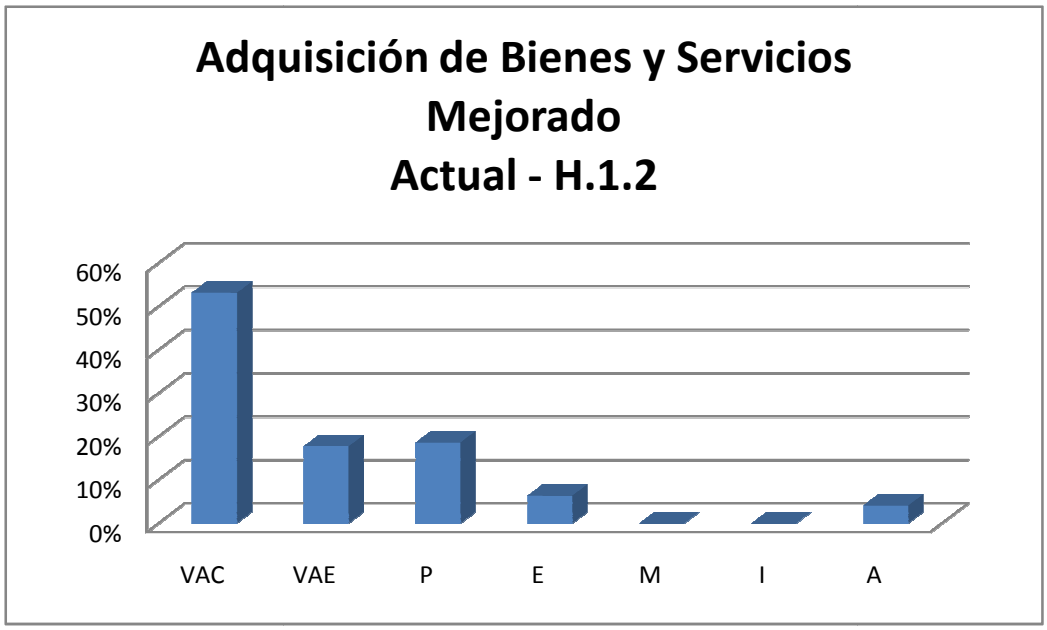
COMPOSICION DE ACTIVIDADES		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)	4	80	6,13%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	5	730	55,94%
P	PREPARACION	2	485	37,16%
E	ESPERA	1	10	0,77%
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00%
I	INSPECCION	0	0	0,00%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
TT	**TOTAL**	**12**	**1305**	**100,00%**

Fuente: EMOP – Q

Elaborado por: Liliana Bastidas.

Como se puede apreciar en el subproceso de Servicios Internos (véase figura 4.1) se ha incrementando el valor agregado al cliente y al empresa en 19,6% esto agregado a una mejora de tecnología será un servicio más rápido y eficiente para el cliente, se han eliminando actividades como: Movimiento, Inspección y Archivo con respecto a la Preparación ha incrementado un 12,85%.

Figura 4.2: Análisis de Valor Agregado Adquisición de bienes y servicios mejorado H.1.2



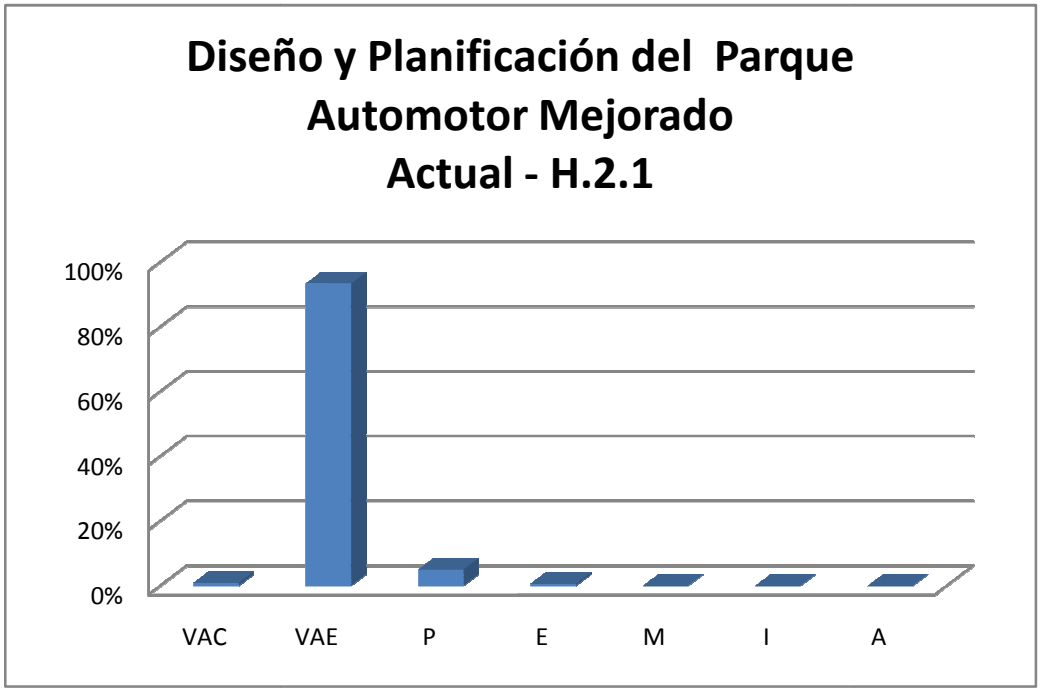
COMPOSICION DE ACTIVIDADES		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)	4	585	53,18%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	3	195	17,73%
P	PREPARACION	4	205	18,64%
E	ESPERA	2	70	6,36%
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00%
I	INSPECCION	0	0	0,00%
A	ARCHIVO	1	45	4,09%
TT	**TOTAL**	**22**	**1100**	**100,00%**

Fuente: EMOP – Q

Elaborado por: Liliana Bastidas.

Como se puede apreciar en el subproceso de Adquisición de Bienes y Servicios (véase figura 4.2) se ha incrementando el valor agregado al cliente y a la Empresa en 13,36% esto agregando a una mejora de tecnología será un servicio más rápido y eficiente, en un 3,89% en Preparación bajando tiempos de espera 0,83% e inspección se ha eliminado y el movimiento en 0,85%, como se trata de un proceso que maneja dinero es importante adicionar controles.

Figura 4.3: Diseño y planificación del Parque Automotor Mejorado (véase figura 3.3.1.5)



COMPOSICION DE ACTIVIDADES		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)	1	15	0,94%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	5	1485	93,40%
P	PREPARACION	4	80	5,03%
E	ESPERA	1	10	0,63%
M	MOVIMIENTO	0	0	0,00%
I	INSPECCION	0	0	0,00%
A	ARCHIVO	0	0	0,00%
TT	**TOTAL**	**11**	**1590**	**100%**

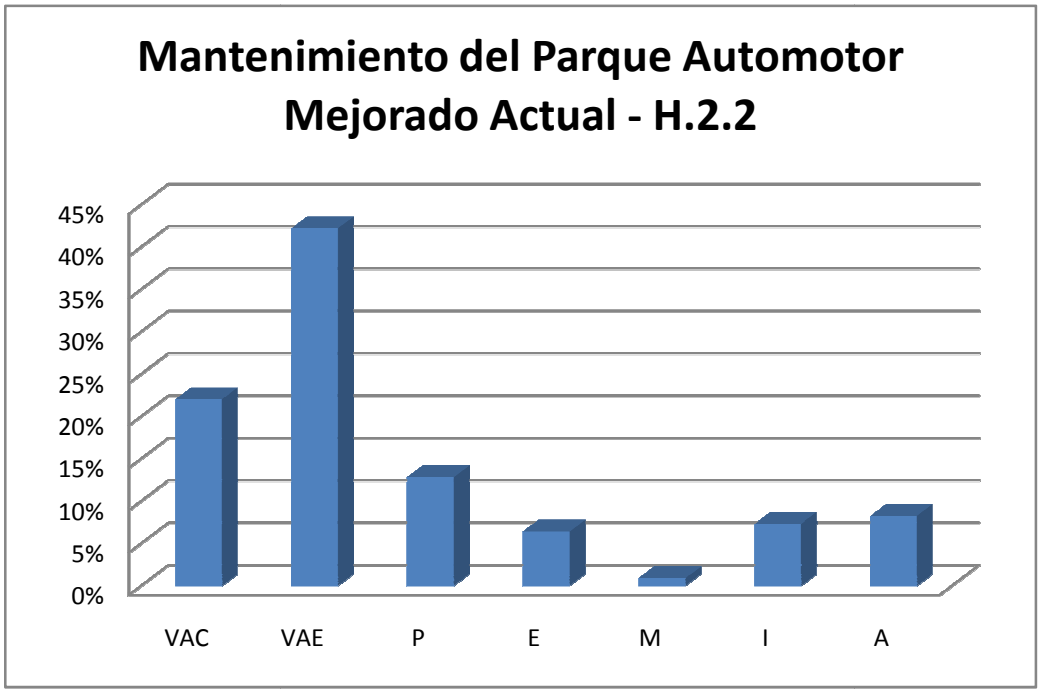
Fuente: EMOP – Q

Elaborado por: Liliana Bastidas.

Como se puede apreciar en el subproceso de Diseño y Planificación del Parque Automotor (véase figura 4.3) se ha incrementando el valor agregado para la Empresa en un 6,56% en este proceso la mejora ha sido mínima, se ha

incrementado: Preparación en 1,52%, Espera en 0,05% e Inspección a desaparecido.

Figura 4.4: Análisis de Valor Agregado de Mantenimiento del Parque Automotor H.2.2



COMPOSICION DE ACTIVIDADES		No.	Tiempo	%
VAC	VALOR AGREGADO CLIENTE (dispuesto a pagar)	2	120	22,02%
VAE	VALOR AGREGADO EMPRESA	4	230	42,20%
P	PREPARACION	3	70	12,84%
E	ESPERA	3	35	6,42%
M	MOVIMIENTO	1	5	0,92%
I	INSPECCION	2	40	7,34%
A	ARCHIVO	1	45	8,26%
TT	**TOTAL**	**16**	**545**	**100%**

Fuente: EMOP – Q

Elaborado por: Liliana Bastidas.

Como se puede apreciar en el subproceso de Mantenimiento del Parque Automotor (véase figura 4.4) se ha incrementando el valor agregado al cliente en 0,97% se ha mejorado por que ahora se brinda mejor atención al cliente y en un 1,85% ha subido del valor agregado a la empresa, bajando los tiempos en

Preparación, Espera y con respecto Archivo, Movimiento e Inspección se ha incrementado puesto que hay más demanda para la recepción de este servicio.

Se puede concluir que la metodología de análisis del valor agregado utilizado en este estudio ha permitido identificar los aspectos de desempeño de la eficiencia del proceso, así como tener una mejor comprensión de las actividades de cada uno de los subprocesos.

Además, se pudo establecer en forma eficiente los planes de acción para el mejoramiento de los subprocesos que ayudarán a que el proceso sea más eficiente y eficaz tanto con la reducción del tiempo, liberación de recursos, reducción de costos y principalmente mejorar la calidad del proceso para todos sus clientes.

4.2 MAPA DE PROCESOS MEJORADOS

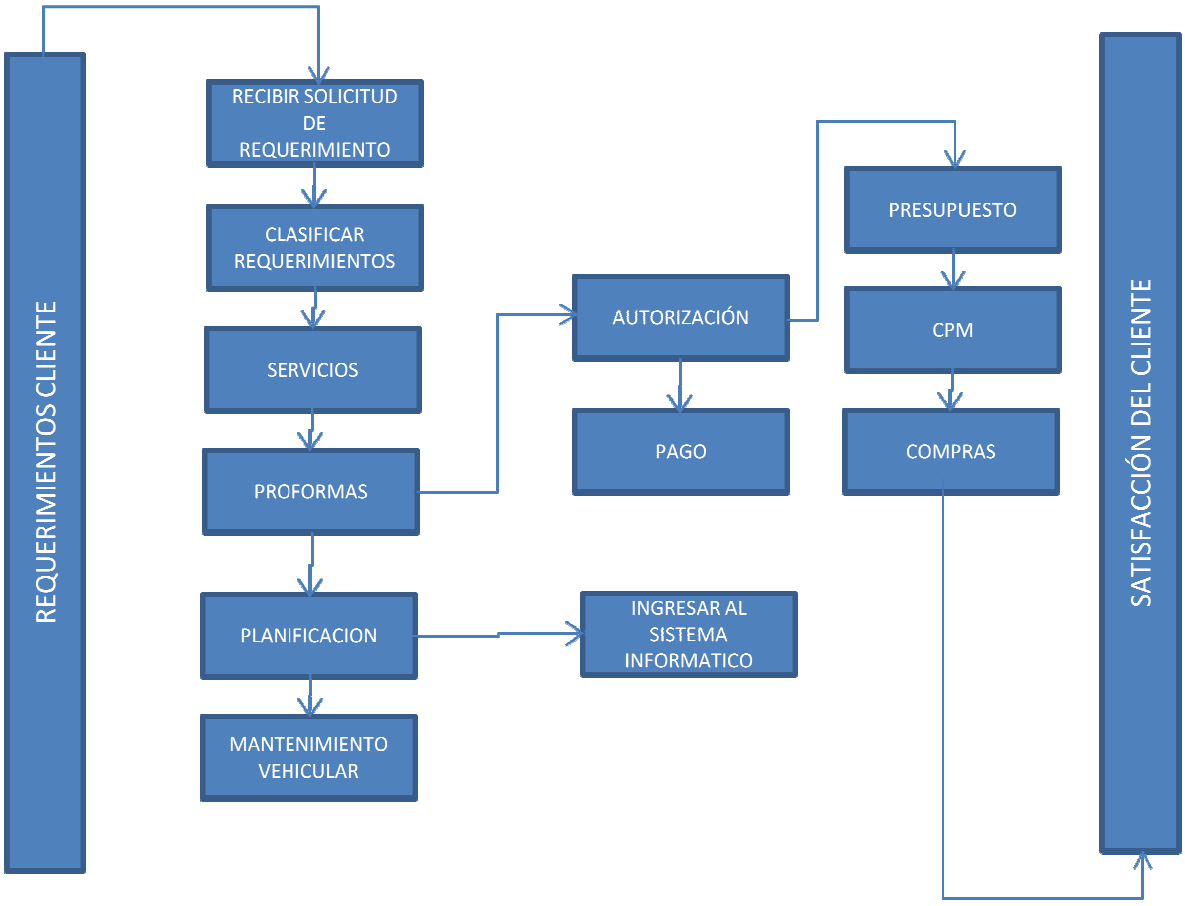
El sistema de gestión necesita para trabajar: instalaciones, equipos informáticos, infraestructura, herramientas, profesionales con la competencia necesaria para desarrollar las funciones encomendadas, además tener una guía completa de cómo se encuentran relacionados los procesos en el Área y así tener una visión general de los objetivos buscados.

La gestión de los recursos se ocupa de determinar lo que necesita cada proceso también de emprender las acciones que sean necesarias para asegurar que dispondrá de los requerimientos necesarios.

El mapa de procesos dará una visión general de los procesos y las tareas involucradas deben ser optimizadas y presentadas de una manera comprensible a las personas que laboran en el Área.

El gráfico que se muestra a continuación (*véase* Figura 4.5*)* indica las diferentes relaciones que existen entre los procesos del Área de Servicios Generales desde el momento que el cliente interno (empleados y trabajadores) y cliente externo (proveedores) realiza la solicitud del requerimiento o servicio hasta la entrega del mismo, indicando de una manera global como se encuentran interrelacionados los procesos del área y dando una visión general. Esto ayuda a organizar el trabajo para reducir los pasos y saber donde se debe mejorar, cuál es el flujo completo a seguir para obtener el servicio que cumpla con las especificaciones solicitadas tanto por el cliente interno y externo de la Empresa.

Figura 4.5: Mapa de Proceso Mejorado Área de Servicios Generales EMOP-Q



Fuente: EMOP – Q

Elaborado por: Liliana Bastidas.

Como se puede observar en la Figura 4.5 indica el Mapa de Procesos Mejorado de la EMOP-Q, desde el momento en que viene la solicitud del cliente (interno o externo) hasta la entrega del servicio al cliente final, todo inicia con la solicitud del pedido por lo general son requerimientos de compra de algún insumo, entonces el área de servicios Generales procede con la verificación de la existencia en bodega de este insumo si no procede al pedido de proformas para realizar la compra, en caso de requerir un servicio procede de igual manera a realizar el pedido de ofertas las mismas que ayudarán a tomar una decisión en cuanto a la contratación, si el requerimiento es Mantenimiento Vehicular verifica los montos, si los mismos son mayores a $9,591.93 este proceso pasa al área de Adquisiciones donde corresponde realizar los trámites para la compra, de no ser así sigue su flujo normal hasta realizar la transferencia y entregar el producto al cliente interno o externo.

4.2 MANUAL DE PROCESOS MEJORADO

Se vio la necesidad de contar con un instrumento de Gestión Administrativa como es el Manual de Procesos que contenga lineamientos normativos básicos para la ejecución técnica de las actividades en el Área de Servicios Generales.

El manual que se entrega (véase anexo 4), contiene el propósito del proceso y un mapa de procesos en el cual se indican claramente los componentes de entrada salida, controles y recursos.

El manual constituye la primera versión de mejoramiento continuo del recurso humano y tecnológico como resultado de la aplicación y evaluación de los procesos siempre en procura de alcanzar mayor eficiencia y seguridad en las actividades.

4.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El manual de procedimientos que se ha diseñado (véase anexo 5) es un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones del Área de Servicios Generales.

En el presente manual se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento del Área, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando adecuadamente. Para la elaboración del presente manual se han tomado en consideración los siguientes puntos:

- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudar a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Constituye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

4.4 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión definidos en función de la eficacia y eficiencia para el proceso de Servicios Generales permitirán controlar la disponibilidad del servicio, el tiempo de respuesta y la atención a tiempo de todos y cada uno de los requerimientos.

Para conocer el desempeño de aquellos procesos y hacer los correctivos necesarios para mejorar la gestión de los mismos en la consecución de los objetivos organizacionales, se establecen indicadores de gestión que evalúen el grado de cumplimiento de los objetivos de cada proceso crítico, además se sugieren otros indicadores que se deberían llevar para evaluar el rendimiento de los macro procesos.

4.4.1 INDICADORES PARA EL PROCESO GESTION DE BIENES Y SERVICIOS (H.1)

- Gestión de Servicios Internos.

Nombre:	**Entrega del servicio**
Definición:	Reducir el tiempo de ciclo en los trabajos realizados
Unidad de medida:	Minutos
Unidad operacional:	**Eficiencia en tiempo =** Tiempo planificado / Tiempo Utilizado
Meta:	70%
Iniciativa Estratégica:	Reducir el tiempo para atender las solicitudes de requerimientos de servicios.

- Adquisición de bienes y servicios.

Nombre:	**Tiempo de Procesamiento**
Definición:	Reducir el tiempo de ciclo en los trabajos realizados
Unidad de medida:	Minutos
Unidad operacional:	**Eficacia en Procesamiento**= # Pedidos Solicitados /# Pedidos Atendidos
Meta:	70%
Iniciativa Estratégica:	Eficacia para realizar la adquisición de bienes.

4.4.2 INDICADORES PARA EL PROCESO GESTIÓN DEL PARQUE AUTOMOTOR (H.2)

- Diseño y planificación del Parque Automotor

Nombre:	**Generación de documentos**

Definición:

Usar el sistema informático para reducir el tiempo para preparar la información cuadros de requerimiento para la planificación y asignación vehicular para el nuevo período.

Unidad de medida: Minutos

Unidad operacional: **Eficacia en Procesamiento** = # Consultas Requerimientos / # Comunicados Entregados a las Unidades

Meta: 70%

Iniciativa Estratégica: Eficacia en el procesamiento para obtener el documento

o Mantenimiento del Parque Automotor

Nombre: **Índice de cumplimiento Programado**

Definición: Reducir el tiempo para atender las solicitudes de requerimientos de mantenimiento de vehículos.

Unidad de medida: % cumplimiento

Unidad operacional: **Eficiencia en tiempo =** Mantenimientos reales / Mantenimientos programados

Meta: 70%

Mecanismos: Reporte diario de vehículos reparados

Iniciativa Estratégica: Reducir el tiempo para atender los cronogramas de mantenimiento vehicular.

Para el seguimiento de cada uno de los indicadores de gestión deberá emplearse la tabla 4.1 que se muestra a continuación.

Tabla 4.1 Seguimiento de indicadores

Indicador	Unidad	Frecuencia.	Metas	Prom.	Límite mínimo	Ponderac.	Monitoreo	
							Ene.	Feb.
Nombre con el que se ha definido al indicador	Unidad de medida que se utilizará	Período de tiempo en el cuál se realizará la evaluación	Fin que la organización desea alcanzar	Punto intermedio entre la meta y el límite mínimo	Nivel mínimo de desempeño, por debajo del cual es improbable que se caiga	Valor numérico que representa la importancia relativa		

Fuente: EMOP – Q

Elaborado por: Liliana Bastidas.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Luego de haber realizado el análisis de los procesos del Área de Servicios Generales y gracias a un levantamiento de información confiable se detectó los problemas iniciales y se concluyó que la Gestión por Procesos ha permitido tener una visión más global e integral de las actividades que se realizan en la mencionada Área, ya que mejora de manera importante la optimización de tiempo y recursos en la prestación de servicios en la EMOP-Q; ello a su vez prueba la hipótesis No. 1 y 4 del plan de tesis presentado en cuanto al mejoramiento de los procesos del Área en estudio.

- Las herramientas tales como Entrevista, Análisis de Valor Agregado, Diagrama Causa – Efecto, Lluvia de Ideas, Focus Group, ayudaron a recopilar la información necesaria de las Áreas involucradas para determinar las causas y efectos de los problemas encontrados.

- La gestión por procesos ha permitido conseguir una mejora sustancial en cuanto al valor agregado de las actividades disminuyendo el tiempo del ciclo de los procesos analizados gracias a una adecuada valoración que impacto positivamente en el Área de Servicios Generales. Por ejemplo: en el subproceso Adquisición de bienes y servicios se plantea un cambio que representa del 57,55% al 70,91% en el índice de valor agregado, Gestión de Servicios Internos del 42,11% al 62,07%. Este análisis dio a conocer los procesos críticos dentro del Área.

- La adecuada gestión por procesos en el Área de Servicios Generales permitió que muchas de las actividades evaluadas no sean redundantes, no se dupliquen esfuerzos y tareas, que no se centralice la información en una sola persona, que el Área de servicios no realice actividades que corresponden a otras Unidades y que con un establecimiento de indicadores de desempeño valorará de manera confiable que se den el cumplimiento de los objetivos.

- La reducción en los tiempos de ciclo del proceso de trabajo aquí presentado va a permitir obtener una ventaja competitiva sostenible en la calidad del servicio que se presta tanto en la atención al cliente externo como en la mejor utilización de sus recursos tecnológicos y talento humano.

- Los clientes Internos son parte fundamental dentro de la Empresa, ya que la EMOP-Q es una Empresa que brinda su contingente a todo el Distrito Metropolitano de Quito en cuanto a la Obra Pública, por ello es importante que el personal esté capacitado para brindar una mejor atención al cliente.

5.2 RECOMENDACIONES

- Para el logro de una mejor atención del cliente Interno como Externo, se recomienda que la infraestructura del Área de Servicios Generales se renueve en cuanto a espacio y tecnología, esto permitirá que la atención al cliente mejore significativamente con respecto a los parámetros establecidos.

- Es importante que el levantamiento y mejora de los procesos y elaboración de procedimientos se lo haga por escrito, ya que ello define al detalle las funciones inherentes a cada Área que serán utilizadas por personas para la mejor ejecución y desenvolvimiento de sus tareas asignadas.

- Para el cumplimiento del Mejoramiento de los Procesos Administrativos en el Área de Servicios Generales en la Empresa Metropolitana de Obras Publicas tanto en la mejora de procesos y aplicación de procedimientos es importante el apoyo de la Alta Gerencia, Directivos y Líderes del Área en estudio, puesto que ello es decisivo para que su apertura se vea reflejada en la propuesta de Gestionar los Procesos y de esta manera conseguir mejores resultados que lleven a la Empresa hacia una organización de excelencia que trabaja en base a las necesidades y requerimientos de sus clientes.

- Para la implementación de este trabajo es necesario que el personal involucrado esté lo suficientemente capacitado, motivado, flexibles al cambio e idóneos en el apoyo a la mejora de los procesos ya que ellos son factor clave de éxito para conseguir los resultados deseados

- Se recomienda que el Área de Desarrollo Institucional que se dedica a la mejora de los procesos cuente con personal especializado en Ingeniería y Mejora de Procesos, con un equipo multidisciplinario de profesionales que den cuenta de los resultados a la alta Gerencia y que los mismos sean evaluados constantemente en el impacto de las mejoras propuestas.

- El seguimiento de los indicadores propuestos en el manual de procesos permitirá estar en un monitoreo constante de las actividades que se realizan y alcanzando como objetivo una mejor entrega del servicio y posteriormente una adecuada toma de decisiones para cada uno de los procesos del Área de Servicios Generales.

- Se recomienda que el Jefe del Área de Servicios Generales realice una distribución adecuada de trabajo para no centralizar la información y dar agilidad a la atención de trámites.

BIBLIOGRAFÍA

Antonio Francés, ESTRATEGIA Y PLANES PARA LA EMPRESA, Pearson Educación de México S.A de C.V Primera Edición 2006. Pág. 146

Dr. H. J Harrington, MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA McGRAW-HILL 1993 Pág., 61,102

Jaime Luís Moya, Gestión por procesos y atención al usuario en los establecimientos del Sistema Nacional de Salud, La Paz –Bolivia ABRIL 2003. Pág. 3 a 5

Paúl James, GESTION DE LA CALIDAD TOTAL Prentice Hall Iberia. Madrid. 1997 PEARSON EDUCACION S.A 2000 Pág., 56,303 a 310.

William E. Trischler, MEJORA DEL VALOR AÑADIDO EN LOS PROCESOS Ediciones Gestión 2000 S.A Barcelona, 1998. Pág. 46, 85 a 92

OTROS DOCUMENTOS:

- Documentos Unidad de Desarrollo Institucional EMOP-Q
- Gaceta Municipal - Ordenanza 3074 creación de la EMOP-Q, Pág. 143 A 144
- Gaceta Municipal - Código Municipal - Pág. 188, 189
- Heras, M. (1996), MANUAL DE DISEÑO DE PROCESOS GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN, ESADE, Barcelona, Pág. 2

- Ing. Efraín Naranjo Borja, GESTION DE PROCESOS, Modulo3, Pág. 13
- NORMA INTERNACIONAL ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos.
- MANUAL DEL PARTICIPANTE, Programa institucional de calidad, Pág. 7 a 9
- SGC, MEJORAMIENTO CONTINUO, Bureau Veritas, curso mayo 2008
- SGC, GESTION POR PROCESOS, Bureau Veritas, curso mayo 2008
- SGC, SATISFACCION AL CLIENTE, Bureau Veritas, curso mayo 2008

PAGINAS WEB:

- http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/wequch.htm
- www.wikilearning.com/curso_gratis/hacia_el_mejoramiento_continuo
- http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml
- http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor
- http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2d.htm
- http://www.inf.udec.cl/~revista/ediciones/edicion6/sisinf.PDF,Pág. 2