

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Los servicios brindados por el Servicio de Rentas Internas Regional Norte, pretenden satisfacer las necesidades de los contribuyentes desde el momento que obtienen el Registro Único de Contribuyentes (RUC), como informar acerca de sus obligaciones tributarias, hasta ser penalizados por el incumplimiento de las leyes tributarias.

Así pues, el SRI Regional Norte hace uso óptimo de sus recursos especiales para satisfacer las necesidades de los contribuyentes y funcionarios de la Institución.

El Servicio de Rentas Internas Regional Norte carece de un sistema de concesión para la adquisición y distribución de suministros a todos los departamentos de la organización, generando en algunos casos cuellos de botella y en otros altos niveles de inventarios, lo que ocasiona un incremento en gastos administrativos e impidiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales de la Unidad Administrativa Financiera.

El problema radica básicamente, que cuando cualquier departamento de la Regional Norte solicita suministros para sus actividades de trabajo, se requiere de una gran cantidad de trámites que genera un retraso en la entrega de los pedidos, creando conflictos internos, ocasionando la disminución de la productividad de los empleados.

Por ende es menester tratar el tema con suma seriedad y sistematicidad, haciendo uso para ello de diversas herramientas, instrumentos, y métodos destinados tanto a su detección y prevención, como a su posterior eliminación.

El dinamismo y la competitividad crecientes que caracterizan al mercado actual, demandan a las organizaciones y empresas la búsqueda permanente de nuevas formas de administración, que aporten mayor eficiencia y eficacia a sus

estructuras, incluso para poder sobrevivir. Una de ellas, y que está cobrando cada vez mayor fuerza en el mundo, es la externalización de funciones a través de la contratación de servicios de terceros.

Un sistema de concesión para la entrega de suministros en el Servicio de Rentas Internas Regional Norte, sería una nueva modalidad de relacionamiento de trabajo.

1.2 EL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS REGIONAL NORTE Y SU ESTRUCTURA

1.2.1 MISIÓN

Optimizar la recaudación de los tributos aplicando la Ley y Normativa Tributaria con objetividad e imparcialidad. Proveer un servicio de alta calidad y alcanzar el más alto grado de confianza de los contribuyentes, para de esta manera facilitar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.

1.2.2 VISIÓN

Ser una entidad de sólido prestigio y credibilidad, con capacidad para lograr que los ingresos tributarios se conviertan en la principal fuente de financiamiento para la ejecución del Programa de gobierno¹.

1.2.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL SRI REGIONAL NORTE

Dentro de la estructura orgánica del SRI comprende la Regional Norte, cuya función básica es la de establecer los lineamientos estratégicos, normas, políticas, procedimientos y estándares en el ámbito regional, asegurando la adecuada operación de la administración desconcentrada. (Anexo 1).

1.2.4 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL SRI

El organigrama funcional del Servicio de Rentas Internas se lo puede apreciar en el Anexo 1, en donde se encuentra cada una de las Direcciones Regionales con

¹ www.sri.gov.ec

sus respectivas Unidades y Sub-unidades quienes hacen posible que el SRI sea una Institución reconocida en el país.

1.2.5 ORGANIZACIÓN DESCONCENTRADA

La Administración Desconcentrada tiene como función básica aplicar el esquema operativo estandarizado a nivel nacional y retroalimentar los sistemas implantados, a fin de promover su mejoramiento y alcanzar los objetivos y metas institucionales, en un marco de eficiencia y productividad. La Administración Regional está constituida por seis (6) Direcciones Regionales:

REGIONALES	SEDE	JURISDICCIÓN
Regional Norte	Quito	Pichincha, Carchi, Imbabura, Esmeraldas, Sucumbíos, Orellana y Napo
Litoral Sur	Guayaquil	Guayas, El Oro, Los Ríos y Galápagos
Austro	Cuenca	Azuay, Loja, Cañar, Morona Santiago y Zamora Chinchipe
Centro 1	Ambato	Tungurahua, Cotopaxi y Pastaza
Centro 2	Riobamba	Chimborazo y Bolívar
Manabí	Portoviejo	Manabí

Tabla No. 1: Direcciones Regionales del Servicio de Rentas Internas²

² Ídem 1. Pág. 3

1.2.6 DIRECCIONES REGIONALES

La estructura orgánica de cada Dirección Regional del SRI se la puede apreciar en el Anexo 1.

1.2.7 FUNCIONES ESTABLECIDAS POR EL REGLAMENTO ORGÁNICO

Administración Nacional

Su función básica es la de establecer los lineamientos estratégicos, normas, políticas, procedimientos y estándares que deben aplicarse en el ámbito nacional, asegurando la adecuada operación de la administración desconcentrada.

Dirección Nacional de Desarrollo Institucional

Proporcionar los planes y lineamientos de acción estratégicos y operativos de la Administración Tributaria.

1.3 RESEÑA HISTÓRICA DEL SRI, REGIONAL NORTE

Mediante Ley 41 del 13 de noviembre de 1997, publicada en el Registro Oficial No. 206 del 2 de Diciembre del mismo año, se creó el Servicio de Rentas Internas (SRI)³, como una entidad técnica y autónoma, con personería jurídica, de derecho público, patrimonio y fondos propios, jurisdicción nacional y sede principal en la ciudad de Quito.

En el Art.1 de la ley de creación del Servicio de Rentas Internas expresa:

“Las direcciones regionales del Servicio e Rentas Internas, se encuentra en los lugares en donde existen tribunales distritales de lo Fiscal, que se mantendrán de acuerdo con la estructura orgánica del Servicio de Rentas Internas, en sus jurisdicciones”.

3 LEY ESPECIAL INTERPRETATIVA AL INCISO SEGUNDO DEL ARTICULO 9 DE LA LEY DE CREACIÓN DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS, PUBLICADA EN EL REGISTRO OFICIAL No. 206 DE 2 DE DICIEMBRE DE 1997.

En el Art.2 de la ley de creación del Servicio de Rentas Internas expresa:

“La creación de la Dirección Regional del Servicio de Rentas Internas, con sede En Riobamba, no suprime la Delegación Regional de Rentas Centro, con sede en Ambato, con jurisdicción en las provincias de Cotopaxi, Tungurahua y Pastaza. Su gestión estará sujeta a las disposiciones de la referida ley, al Código Tributario, a la ley de Régimen Interno y al Reglamento Orgánico Funcional del Servicio de Rentas Internas”.

La Regional Norte nace mediante la ley de creación del Servicio de Rentas Internas, siendo esta la de mayor recaudación de impuestos a nivel nacional, donde laboran 700 personas en los diferentes departamentos, distribuidos en 13 Agencias en las direcciones regionales en Carchi, Pichincha, Esmeraldas, Imbabura, Sucumbíos, Napo y Orellana.

1.3.1 ¿QUÉ ES EL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS?

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es la institución encargada de controlar la aplicación correcta de los impuestos, por parte de todos los contribuyentes.

El SRI tiene a su cargo capacitar a los contribuyentes respecto de sus obligaciones tributarias; conceder, actualizar y cancelar el Registro Único de Contribuyentes " RUC"; recaudar los tributos, sus intereses y multas; controlar el comportamiento tributario de los contribuyentes; conceder y resolver peticiones, reclamos, consultas y recursos que los contribuyentes presenten conforme a la Ley; y sancionar a quienes incumplen las leyes tributarias.

¿QUÉ IMPUESTOS ADMINISTRA EL SRI?

- Impuesto a la Renta (IR)
- Impuesto al Valor Agregado (IVA)
- Impuesto a los Consumos Especiales (ICE)
- Impuesto a la propiedad de Vehículos
- Impuesto a los Legados, Herencias y Donaciones

- Impuesto al Patrimonio de las Sociedades
- Todos los tributos que, de acuerdo a la ley, no tienen un administrador específico.

Tiene como objetivo general impulsar una administración tributaria moderna y profesionalizada que mantenga una relación transparente entre el físico y el contribuyente para asegurar un incremento sostenido en valores reales de los tributos administrados por la institución.

1.3.2 FACULTADES DEL SRI

Entre las principales facultades, atribuciones y obligaciones que tiene el Servicio de Rentas Internas, se encuentran:

1. Ejecutar la política tributaria aprobada por el Presidente de la República;
2. Efectuar la determinación, recaudación y control de los tributos internos del Estado;
3. Preparar estudios respecto de reformas a la legislación tributaria
4. Conocer y resolver las peticiones, reclamos, recursos y absolver las consultas que se propongan;
5. Emitir y anular títulos de crédito, notas de crédito y órdenes de cobro;
6. Imponer sanciones; y
7. Establecer y mantener el sistema estadístico tributario nacional
8. Efectuar la cesión a título oneroso de la cartera de títulos de crédito en forma total o parcial previa autorización del directorio y con sujeción a la ley
9. Solicitar a los contribuyentes información vinculada con la determinación de sus obligaciones tributarias, o de terceros.
10. Las demás que asigne las leyes.

1.3.3 ORGANIZACIÓN DEL SRI

El SRI opera en forma absolutamente desconcentrada, a través de las direcciones regionales, provinciales y sus respectivas delegaciones zonales, en 33 ciudades.

Con este fin, ha sido necesario establecer políticas corporativas claras que permitan actuar bajo los mismos principios a todos los empleados. La Dirección Nacional, tiene jurisdicción en todo el país y es la encargada de conceptualizar políticas, procesos y procedimientos, así como vigilar su cabal entendimiento y aplicación.

1.4 SITUACIÓN ACTUAL DEL SRI, REGIONAL NORTE

DELEGACIONES REGIONALES Y PROVINCIALES DEL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS					
REGIONAL	PROVINCIA	CIUDAD	RESPONSABLE	DIRECCION	TELEFONO
NORTE	PICHINCHA	QUITO	ECO. JUAN VILLACIS	PAEZ 655 Y RAMIREZ DAVALOS	(02) 2909333
		Agencia Quito Sur		PEDRO VICENTE MALDONADO S 16-56 y PUSIR	(02) 2675130 , 2911808, 2912429, 2911097.
		Agencia Centro Histórico		GARCÍA MORENO Y SUCRE	(02) 2582284
		Agencia Centro 2		SALINAS Y SANTIAGO EDIF. ALHAMBRA	(02) 2551149, 2545141, 2908578
	PICHINCHA	SANTO DOMINGO		AV. Quito No. 1486 y los Naranjos	(02) 2743407, 2743408, 2743406
	ESMERALDAS	ESMERALDAS	ECO. EDWIN REYES	RECINTO PORTUARIO ED. POLICIA ADUANERA	(06) 2711010, 2728340, 2728341
	IMBABURA	IBARRA	ECO. MARCELO VALDOSPINOS	FLORES 6-59 ENTRE BOLIVAR Y SUCRE	(06) 2955031, 2957045, 2950074, 2604544, 2953915
	CARCHI	TULCAN	ECO. JORGE NARVAEZ	AVDA. CORAL S/N ENTRE PANAMÁ Y VENEZUELA	(06) 2980307, 2983758
	NAPO	TENA		DIAZ DE PINEDA Y TARQUI	(06)2886229, 2887987, 2887965
	SUCUMBOS	NUEVA LOJA	LCDO. JOSE ANTONIO DOMINGUEZ	Eloy Alfaro No.908 y Avda. del Chofer	(06) 2831233, 2832111, 2700138
	ORELLANA	ORELLANA	ECO. JORGE GARRIDO	9 DE OCTUBRE Y JORGE RODRIGUEZ (ESQUINA)	(06) 288 1210

Fig. No. 1: Delegaciones Regionales y Provinciales del SRI⁴

⁴ http://www.sri.gov.ec/pages/acerca_sri/oficinas_regionales/oficinas_regionales.html

1.4.1 POLÍTICAS GENERALES

Los funcionarios, empleados y personal contratado del Servicio de Rentas Internas son de libre nombramiento y remoción.

El personal de apoyo administrativo y de servicios, será contratado exclusivamente a través de firmas proveedoras de servicios.

El equipo humano que conforma el SRI incluye una combinación de personas con diferentes formaciones académicas y experiencia laboral, capaces de trabajar coordinadamente de acuerdo con las necesidades y exigencias de cada proyecto. Se cuenta con un conjunto de profesionales plenamente capacitados para resolver diferentes temas.

Las políticas de evaluación y promoción permiten asegurar que cada persona que accede a una nueva categoría esté en condiciones de desempeñarse adecuadamente en su nueva asignación y de acuerdo con los estándares internacionales.

Este objetivo se cumple mediante la aplicación de las técnicas más actualizadas en las diversas líneas de asesoría: administración del recurso humano, contable, impositiva, de sistemas, de administración de empresas y de ciencias económicas en general. Para ello se observa con preferente atención la actualización y desarrollo profesional de todo el personal técnico y administrativo, lo cual posibilita alcanzar altos estándares de calidad brindando un servicio superior y definitivo.

Dentro de las regulaciones que existen en el Departamento de Recursos Humanos se encuentra el Estatuto Especial de Personal donde se mencionan temas como:

1.4.2 INVOLUCRAMIENTO Y COMPROMISO:

Este es un proceso que forma la base medular de la cultura organizacional del SRI y que se resume en lo siguiente:

Vocación de servicio.- Compromiso con el desarrollo económico del país y con el cambio cultural de las instituciones del estado.

Actitud de servicio.- permanente desarrollo del conocimiento para el cabal cumplimiento de las funciones asignadas, evitando una conducta negligente o con errores en la atención y entrega de servicios a los contribuyentes.

Ética, integridad y coherencia.- equipos de trabajo conformados con personal honesto, intachable, dedicado, respetuoso y comprometido con el logro de los objetivos del SRI.

Eficiencia.- Costo de oportunidad (la incorporación y permanencia del personal estará en función de la tecnología y del costo del mercado en condiciones competitivas).

Poli funcionalidad.- El desarrollo de los funcionarios se orientará a potenciar sus capacidades para actuar según las necesidades del servicio.

Calidad.- - Uso de tecnología adecuada, constante preparación y procesos de seguimiento que aseguren que cada persona entiende perfectamente su trabajo y está capacitada para ejecutar su labor y ofrecer servicios de calidad a los contribuyentes.

Mentalidad abierta.- Disposición a asumir retos, aceptar cambios, ser creativos, motivadores, productivos.

Mejoramiento continuo.- Satisfacer las necesidades de los clientes externos e internos a través de procesos de mejoramiento continuo en todas las actividades de la institución.

Liderazgo.- Guiar, fijar rumbos, motivar y comprometer a todo el personal del SRI en la búsqueda de la calidad y de la excelencia, para impulsar la visión y los cambios culturales que requiere la organización.

Empoderamiento.- Delegar poder y autoridad a las personas en cada una de sus funciones, proveyendo de elementos que fortalezcan los procesos para permitir que la calidad total se convierta en un sistema realmente funcional

1.4.3 POLÍTICAS GENERALES

La Directora General del SRI es responsable de la administración del Sistema Integrado de Recursos Humanos, de acuerdo con las facultades que la Ley de Creación del SRI y su Reglamento le otorgan. Esta administración la ejerce a través de Recursos Humanos y de los funcionarios responsables de las unidades que integran el SRI.

A la Unidad de Recursos Humanos le corresponde:

- a) Administrar el Sistema y velar por el cumplimiento de las disposiciones dictadas por la Directora General del SRI, para la administración del personal; y,
- b) Preparar y presentar a la Directora General del SRI, propuestas de ajuste y desarrollo del Sistema.

Los objetivos del sistema de Recursos Humanos son:

- a) Lograr que el SRI cuente con personal idóneo.
- b) Impulsar, sobre la base del mérito y la eficiencia, al desarrollo profesional de los funcionarios.
- c) Elevar el nivel de eficiencia de los funcionarios en el desempeño del trabajo.
- d) Generar un ambiente laboral adecuado, el cual incida en el desarrollo de actitudes orientadas hacia la excelencia.

La estructura ocupacional del sistema de Recursos Humanos comprende tres categorías: Directiva, Ejecutiva y Profesional.

La categoría directiva la integran los Directores Nacionales y Regionales; la Ejecutiva, otros cargos de Jefatura; y, la Profesional aquellos cargos que no implican el ejercicio de dirección o jefatura.

1.5 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

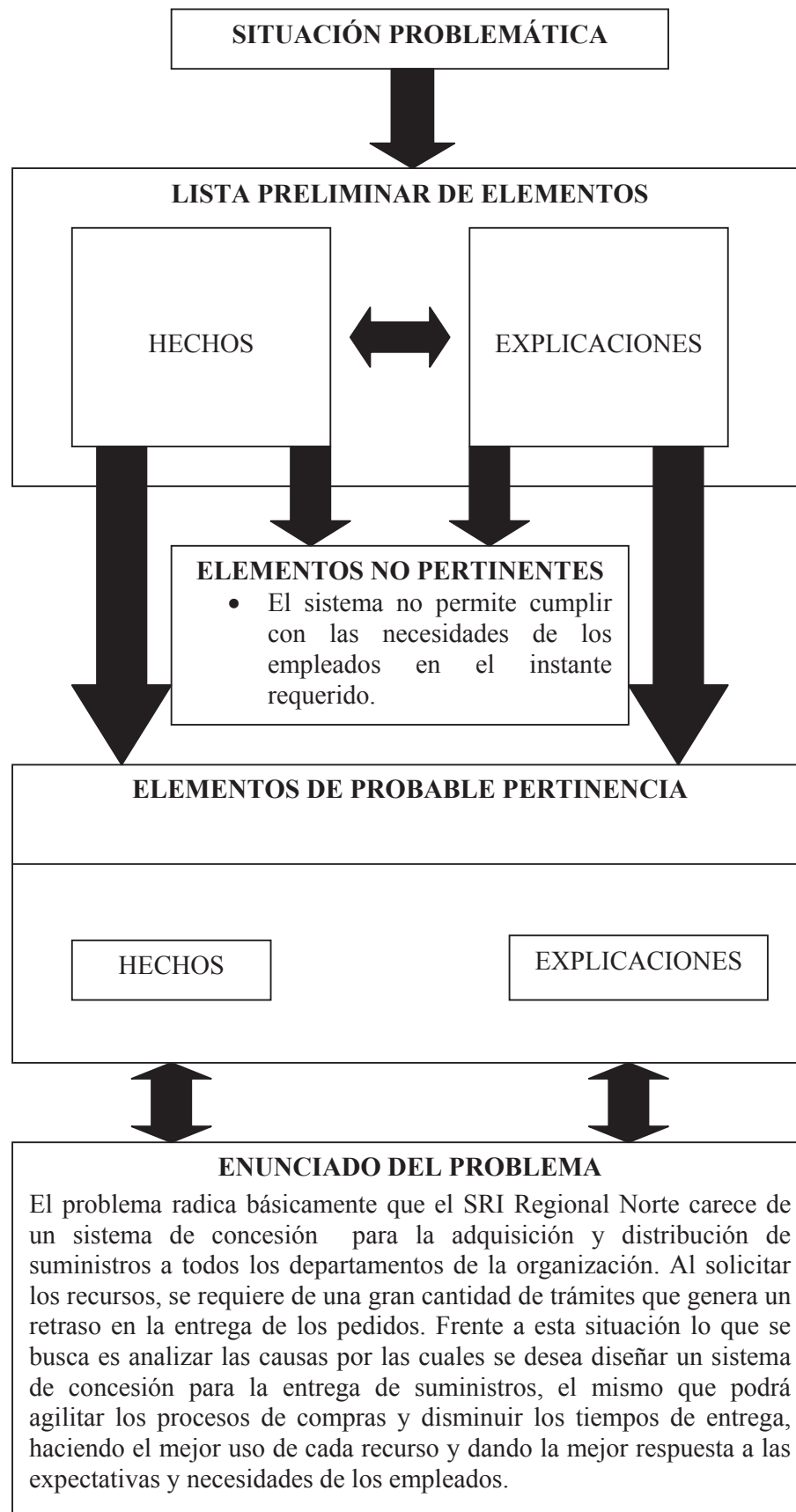
1.5.1 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA⁵

La Unidad Administrativa Financiera, Adquisiciones y Servicios del “Servicio de Rentas Internas Regional Norte”, se propone establecer importantes cambios dentro de sus procesos, pero no ha planteado una metodología definida. Esta es una oportunidad para observar y analizar las limitaciones que existen en algunos aspectos. Se observa, por ejemplo, una Unidad que carece de un sistema de concesión para la adquisición y distribución de suministros a todos los departamentos de la organización, generando en algunos casos cuellos de botella y en otros altos niveles de inventarios, lo que ocasiona un incremento en gastos administrativos e impidiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales de la Unidad Administrativa Financiera.

En este sentido, estas situaciones problemáticas que se manifiestan en diversas áreas de la organización, se analizan mediante una metodología determinada (Van Dalen, 1996) que se detalla en las siguientes tareas y se esquematiza en el grafico.

1. Reunir hechos que pudieran relacionarse con el problema.
2. Decidir mediante la observación si los hechos hallados son importantes.
3. Identificar las posibles relaciones existentes entre los hechos que pudieran indicar la causa de la dificultad.
4. Proponer diversas explicaciones (Hipótesis) de la causa de la dificultad.
5. Cerciorarse mediante la observación y el análisis, si ellas son importantes para el problema.
6. Encontrar, entre las explicaciones, aquellas relaciones que permitan adquirir una visión mas profunda de la solución del problema.
7. Hallar relaciones entre los hechos y las explicaciones.
8. Examinar los supuestos en que se apoyan los elementos identificados.

⁵ **Fuente:** VAN DALEN, Deobold B., Manual de Técnicas de Investigación



LISTA PRELIMINAR DE ELEMENTOS

HECHOS:

- En ocasiones el Servicio de Rentas Internas Regional Norte no cuenta con el stock suficiente o a veces se quiebra el stock.
- Existe una demora en la entrega de suministros.
- Existen trabas burocráticas.

EXPLICACIONES:

- Existen requerimientos inmediatos y eventuales que no están planificados en las compras.
- Existen muchos trámites como revisar la lista de proveedores, realizar cotizaciones, escoger el mejor proveedor.
- Considerando que las aprobaciones las realizan los Directores y luego de un análisis del requerimiento, se demora demasiado tiempo el proceso de la firma de aprobación.

ELEMENTOS DE PROBABLE PERTINENCIA

HECHOS:

- Alto porcentaje de tiempo muerto en las diversas etapas del proceso de entrega de suministros.
- Existen errores al ingresar los suministros que cuenta bodega al sistema.

EXPLICACIÓN:

- Esto genera cuellos de botella, lo cual ocasiona un incremento en los gastos administrativos.
- Debido a la cantidad de suministros que se maneja, existen errores al momento de ingresar la información.

1.6 OBJETIVOS

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

Contribuir al mejoramiento del proceso de suministros de oficina y computación, de tal manera que se pueda mejorar el manejo de contratos con proveedores, para una adecuada entrega de los recursos necesarios y suficientes para todas las unidades de la Regional Norte

1.6.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Establecer la situación actual del área de Adquisiciones del SRI Regional Norte mediante un análisis de los procesos de compra de suministros.
- Desarrollar el plan anual de adquisiciones de conformidad a los montos autorizados a las políticas del gasto establecidos.
- Realizar las proyecciones que indiquen la cantidad de suministros requeridos por unidades.
- Formular una propuesta de proyecto para la tercerización de suministros (se lo podrá apreciar en el tercer capítulo).

1.7 HIPÓTESIS

- Al establecer la situación actual del departamento permitirá tener una visión real de lo que ocurre en la Unidad Administrativa Financiera objeto del estudio
- La elaboración de una plan anual de gastos permitirá ajustarse a las políticas del Servicio de Rentas Internas Regional Norte
- Proyectar los requerimientos de suministros, reducirá los altos niveles de inventarios
- La concesión de suministros ayudará a optimizar los recursos del Servicio de Rentas Internas Regional Norte

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS⁶

De acuerdo con Voehl, el propósito de la Administración de procesos, es asegurarse de que todos los procesos claves trabajen en armonía para maximizar la efectividad organizacional. La meta es alcanzar una ventaja competitiva a través de una mayor satisfacción del cliente. Desarrollar políticas de mejoramiento continuo y solución de problemas es una actividad principal.

Es en la administración de los procesos de las empresas donde se ha presenciado una verdadera "revolución" de conceptos en los últimos años.

Algunos de ellos, como calidad total y mejoramiento continuo, han alcanzado gran difusión y adquirido una suerte de dinámica propia. Otros menos conocidos o más difíciles de implementar, como el diseño en busca de manufacturabilidad (DFM: Design for Manufacturability) o los sistemas justo a tiempo (JIT: Just in Time), han tenido una aplicación mucho más limitada.

La preocupación de los empresarios en desarrollar mejoras en su gestión buscando la productividad de sus organizaciones, han generado diversas investigaciones de administradores, que sugieren la implementación de una administración por procesos, permitiendo así que las empresas trabajen en armonía para mejorar la efectividad organizacional buscando como principal objetivo la satisfacción del cliente.

“En la administración por procesos, se concentra la atención en el resultado de los procesos mejorando y controlando las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe como contribuye el trabajo individual al proceso global; lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso total y no con su tarea personal (deber).

⁶ http://www.people.virginia.edu/~am2zb/cursos/prof_know/proc.htm

Para ello la reducción en cuanto a tiempo de espera, transporte, así como en una reducción de burocracia y trámites innecesarios enfocando con creatividad la relación entre departamentos, proporcionará una mejora sustancial en los procesos.

La administración por procesos, se fundamenta en la asignación de un directivo de la responsabilidad de cada uno de los procesos de la empresa. En su forma más radical, se sustituye la organización departamental. En otras formas, quizás en transición, se mantiene la estructura departamental, pero el responsable de un proceso tiene la responsabilidad del mismo, y al menos en lo que a ese proceso se refiere, puede tener autoridad sobre los responsables funcionales (estructura matricial) ver tabla No. 2.

ADMINISTRACIÓN POR FUNCIONES	ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Departamentos especializados ▪ Departamento forma organizativa ▪ Jefes Funcionales ▪ Jerarquía – Control ▪ Burocracia – Formalismo ▪ Toma de decisiones centralizadas ▪ Información jerárquica ▪ Jerarquía para coordinar ▪ Cumplimiento desempeño ▪ Eficiencia: Productividad ▪ Como hacer mejor las tareas ▪ Mejoras de alcance limitado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesos con valor agregado ▪ Forma natural organizar el trabajo ▪ Responsables de los procesos ▪ Autonomía – Autocontrol ▪ Flexibilidad – Cambio – Innovación ▪ Es parte del trabajo de todos ▪ Información compartida ▪ Coordina el equipo ▪ Compromiso con resultados ▪ Eficiencia : Competitividad ▪ Que tareas hacer y para que ▪ Alcance amplia – transfuncional

Tabla No. 2: Administración por Funciones versus Administración por Procesos”⁷

⁷ www.ceroaverias.com KRIECH, Rolando. Papel de trabajo No. 635.

2.1.1 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

La administración por procesos, tiene como principales objetivos la satisfacción del cliente y armonizar efectivamente la organización, estos se consiguen a través de:

- Reducir los costos internos innecesarios (actividades sin valor agregado)
- Acortar los plazos de entrega (reducir tiempo de ciclo)
- Mejorar la calidad y el valor percibido por los clientes de forma que a este le resulte agradable trabajar con el suministrador.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de bajo costo, cuyo valor sea fácil de percibir por el cliente (Ej.: Información)⁸

Mediante los objetivos de la administración de procesos y los objetivos de mejora de la gestión de la Unidad de Capacitación se pretende fomentar un ambiente interno de mejora en la calidad para los funcionarios que son beneficiarios de las actividades de la unidad.

2.1.2 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La administración por procesos genera un cambio en la cultura organizacional, debido a que la organización debe enrumbarse bajo los siguientes criterios.

1. La organización debe creer que el cambio es importante y valioso para su futuro.
2. Debe existir una visión que describa el cuadro del estado futuro deseado, que todas las personas lo vean y lo comprendan.
3. Deben identificarse y eliminarse las barreras reales y potenciales.
4. Toda la organización debe estar tras la estrategia de convertir en realidad la visión.

⁸ SENLLE, Andrés. ISO 9000 en empresas de servicio, Madrid, Edición Gestión 2000. 2001

5. Los líderes de la organización necesitan modelar el proceso y elaborar un ejemplo.
6. Debe suministrarse entrenamiento para las nuevas técnicas requeridas.
7. Deben establecerse sistemas de evaluación de manera que puedan cuantificarse los resultados.
8. Debe suministrarse entretenimiento para corregir el comportamiento no deseado.
9. Deben establecerse sistemas de reconocimiento y recompensa para reforzar efectivamente el comportamiento deseado.

Los procesos siempre están diseñados por directivos; cuando están enfocados a satisfacer determinadas necesidades internas, como control o limitaciones de la responsabilidad departamental, incorporan una serie de actividades de dudoso valor agregado. Si se define claramente la misión y objetivos de los procesos en términos de valor agregado percibido por los clientes, automáticamente se pondrá de manifiesto aquellas actividades consideradas como ineficaces y por lo tanto prescindibles dentro de la organización.⁹

2.1.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

2.1.3.1 Identificación de un Proceso

Los procesos en la Sub-Unidad de Adquisiciones y Servicios serán identificados respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿Qué actividades realiza?
- ¿Cómo se realizan?
- ¿Quién las realiza?
- ¿Qué tecnología se utiliza?
- ¿Qué recursos se emplea?
- ¿Qué tiempo le toma?
- ¿Qué productos ofrece?

⁹ HARRINGTON, James, Administración Total del mejoramiento continuo Bogota. Colombia 1997. Págs. 6 y 7.

- ¿Cuánto cuesta?¹⁰

Mediante estas preguntas, el levantamiento será más ágil sin necesidad de desviarnos de nuestros objetivos al momento de la auditoria de gestión.

2.1.3.2 Definiciones de Proceso

Existen varias definiciones de proceso, y cada una aporta con más y menos palabras para mayor comprensión del tema. Entre algunos de esos conceptos están:

“Proceso es un sistema de actividades que utiliza recursos para transformar entradas en salidas”¹¹

“Un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o tomas de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico como consecuencia del valor añadido aportado por cada una de las actividades que se llevan a cabo en las diferentes etapas de dicho proceso. En general, todo proceso debe poder representarse mediante un diagrama de flujo. Asimismo, su rendimiento debe poder medirse.”¹²

“Proceso es el desarrollo continuo de tareas/actividades que en un determinado momento/tiempo están relacionadas y articuladas entre sí, cuya conexión agrega valor de acción, con el objeto de mezclar y transformar los insumos para que produzcan un rendimiento y un resultado o producto interno o externo para la organización.”¹³

¹⁰ MEJIA, Braulio. Gerencia de Procesos para la organización. Editorial Ediciones, Colombia 2000. Pág. 6.

¹¹ MARINÑO, Hernando. Gerencia de Procesos. Alfaomega. Colombia 2001. Pág. 9.

¹² ROURE, Juan. La Gestión por Procesos, IESE Universidad de Navarra – Madrid España 1997, Pág. 18

¹³ DAVILA, Sandra. Cinco momentos estratégicos para hacer Reingeniería de Procesos, Efecto Grafico, Quito Ecuador 2001, Pág. 13

2.1.3.3 ¿Cuáles son las entradas del proceso?

LOS INSUMOS son las entradas del proceso y pueden ser uno o varios componentes imprescindibles, el cual/es deben ser específicos y diferentes entre ellos y correlativos para un producto determinado, que a través del desarrollo de las tareas/actividades identificadas en el proceso se relacionan y articulan entre sí. A los insumos también se los denomina como materia prima.

2.1.3.4 ¿Qué es procedimiento del proceso?.- Es el cómo hacer las tareas/actividades

PROCEDIMIENTO del proceso es la manera establecida y sistemática para desarrollar y ejecutar las diferentes tareas y actividades inherentes al proceso. Las tareas y actividades deben ser diseñadas y explicadas ¿Cómo hacerlas? Mediante los tradicionales procedimientos escritos (manuales, instructivos, etc.); es decir:

- Describir como se hace el proceso (tareas/actividades);
- Relaciones y articulaciones con otras tareas (tareas / actividades);
- Descripción de flujo gramas y flujos de información;
- El tiempo de duración y el costo del proceso;
- El número de puestos existentes en cada proceso;
- El perfil de los puestos; y,
- El perfil profesional idóneo para desempeñar el puesto (desarrollar y ejecutar las tareas / actividades del proceso).

2.1.3.5 ¿Cuáles son las salidas del proceso?.- Son los resultados y / o productos.

LA SALIDA del proceso es el resultado, producto final o ejecutado con características de interno o externo, el cual es aceptado o no por los clientes / usuarios.

2.1.3.6 Factores Determinantes en un Proceso

A los factores determinantes de un proceso se los conoce como las ocho emes (por sus siglas en inglés), los cuales se detallan a continuación:

- "Management. (Administración) Se trata de gerenciar el proceso, que coloca énfasis en la calidad, que acompaña y brinda soporte a las personas.
- Materiales.- (Materiales), Implica la calidad, tiempo de entrega, manejo y operación que se constituye en factores claves dentro de los procesos.
- Methods.- (Métodos), Son prácticas aplicadas para realizar el proceso, es el como se hace. Los métodos tienen que ver con los procedimientos establecidos, las instrucciones, las políticas, el Know-How aplicado en el proceso.
- Manpower.- Mano de obra calificada. Son factores determinantes la capacitación, el entrenamiento, experiencia, que tenga cada uno de los miembros de la organización.
- Machines.- (Máquinas), en la actual era de las telecomunicaciones e informática las maquinas representan un factor determinante a la hora de realizar un proceso.
- Environmental media.- (Medio Ambiente). Este factor no solo se limita a la conservación de los recursos aire y agua, incluye también el clima organizacional que se vive en el proceso y a las condiciones de salud ocupacional en que las personas ejecutan su trabajo dentro del proceso.
- Money.- (Dinero) otro factor determinante en la transformación de productos.

- Measurements (Medidas) es el sistema para medir los resultados del proceso, la satisfacción del cliente, la eficiencia de las actividades, las entradas y a los proveedores.”¹⁴

2.1.3.7 Enfoque a Procesos

Otra manera de visualizar la diferencia entre una organización manejada funcionalmente y una por procesos es a través de la siguiente figura.

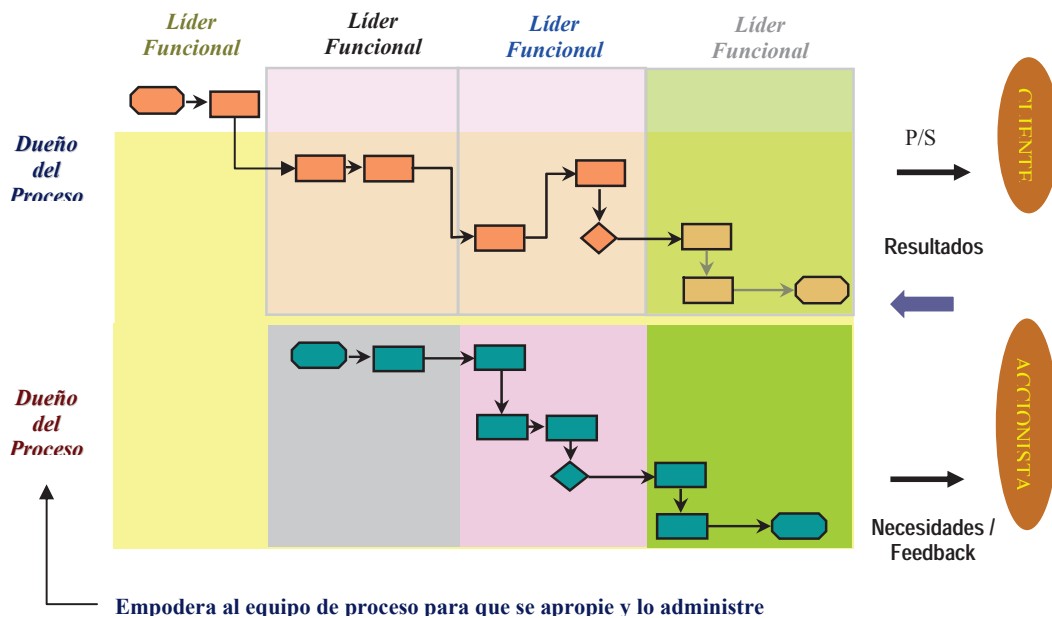


Fig. No. 2: Enfoque a procesos¹⁵

Entonces, ahora que se tiene clara la diferencia se puede indicar que una organización enfocada a procesos debe considerar que:

- Los procesos representan cómo una compañía crea y entrega valor a sus clientes, constituyen su trabajo real, así las personas estén o no conscientes de ellos.

¹⁴ MARIÑO, Hernando. Gerencia de los Procesos, editorial Alfaomega, Colombia 2001. Págs.12.

¹⁵ ICONTEC, Folleto de trabajo del Seminario Procesos y su aplicación Bogotá- Colombia 2002. Pág. 34

- El pensamiento de procesos es diferente: cross-funcional y orientado a productos, demanda un nuevo vocabulario y una nueva perspectiva.
- Una perspectiva de procesos es esencial para conseguir la orientación a los clientes, calidad, flexibilidad, velocidad y servicio.
- Adoptar el enfoque al CLIENTE.
- Clara definición de los puntos de contacto con el cliente.
- Responsable final del proceso (dueño).
- Medidas de desempeño del proceso.
- La base para el mejoramiento o la innovación.
- Procesos funcionales e inter-funcionales.

2.1.3.8 Elementos de los Procesos

Es necesario recalcar que un proceso es el conjunto de actividades que convierten insumos (inputs) en productos (outputs) de mayor valor para el cliente y que se puede estar envuelto en algún proceso.

Los procesos generalmente son descompuestos en una jerarquía, donde los componentes del proceso están constituidos por más elementos del mismo.

En la figura No. 3, se podrá observar de mejor manera los elementos de un proceso

En donde:

- **Input (Entrada):** es algo que es consumido por o transformado por una actividad. Materiales, Problemas, Necesidades
- **Output (Salida):** es algo que es producido por o resultado de una actividad o proceso. Entregable, producto
- **Control:** es algo que determina “cómo o cuando” una actividad ocurre, pero no es consumida por ésta. Restricciones, estándares, normas, políticas, procedimientos.

- **Mecanismo:** Es una persona, máquina, u otro agente que desempeña o permite que se ejecute la actividad.
- **Transformación:** Es cuando las entradas se transforman en salidas, interactuando como conjunto sistémico ocho factores, (son conocidos como las ocho emes, porque en inglés cada uno de estos factores se escribe con la letra eme:
 1. Gerencia - Management
 2. Métodos - Methods
 3. Personas – Manpower
 4. Medio ambiente – Environmental media
 5. Máquinas y equipos - Machines
 6. Dinero - Money
 7. Mediciones - Measurements
 8. Materiales - Materials

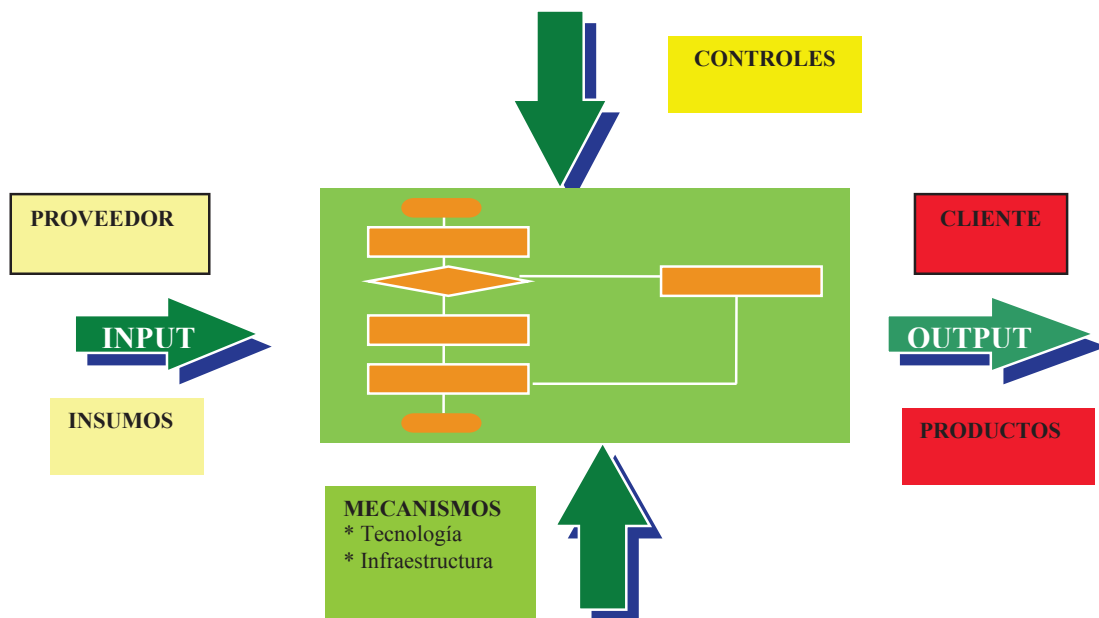


Fig. No. 3: Elementos de los Procesos¹⁶

¹⁶ Ídem 15

2.1.3.9 Representación de los Procesos

Los procesos suelen representarse mediante diagramas, los cuales pueden ser de bloque o de flujo.

Los **diagramas de bloque** son los gráficos que proporcionan una visión rápida, no compleja, del proceso y que se los utiliza para simplificar los procesos prolongados y complejos o para documentar tareas individuales. Un Diagrama de bloque constituye el punto de partida y el Diagrama de Flujo explota las actividades dentro de cada bloque al nivel de detalle deseado.

Los **diagramas de flujo** son aquellos que representan gráficamente las actividades que conforman un proceso y que sirve para disciplinar nuestra manera de pensar. Además muestran claramente las actividades o áreas en las cuales se podrían producir cuellos de botella o improductividades. Muestra el movimiento entre diferentes funciones e identifica cómo los departamentos verticalmente orientados, afectan un proceso que fluye horizontalmente a través de la organización.

El **diagrama de flujo funcional** de la línea de tiempo adiciona el tiempo de procesamiento y del ciclo al diagrama de flujo funcional estándar. Este diagrama de flujo ofrece algunas percepciones valiosas cuando se realiza un análisis del costo de la mala calidad, con el fin de determinar qué cantidad de dinero está perdiendo la organización debido a un proceso ineficiente e inefectivo. Agregar un valor de tiempo a las funciones ya definidas que interactúan dentro del proceso hace fácil identificar las áreas de desperdicio y demora.

El tiempo se monitorea de dos maneras. En primer lugar, el tiempo que se requiere para realizar la actividad se registra en la columna titulada "Tiempo de procesamiento (horas)". La columna del lado corresponde al tiempo del ciclo (es decir, el momento en el que esta actividad termina). Usualmente, existe una diferencia importante entre la suma de las horas individuales de procesamiento y el tiempo del ciclo para la totalidad del proceso. Esta diferencia obedece al tiempo de espera y transporte.

2.1.4 SÍMBOLOS ESTÁNDAR PARA LA ELABORACIÓN DE UN DIAGRAMA DE FLUJO¹⁷



Operación: *Rectángulo*. Se utiliza para poner una breve descripción de la actividad y cada vez que ocurra un cambio en un ítem.



Movimiento/Transporte: *Flecha ancha*. Se utiliza para indicar el movimiento del output entre locaciones.



Punto de decisión: *Diamante*. Indica aquel punto del proceso en el cual se debe tomar una decisión



Inspección: *Círculo grande*. Se utiliza para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad del output hasta poder requerir una firma de aprobación.



Documentación: *Rectángulo*. Indica que el output de una actividad incluyó información registrada en papel. (Ej.: cartas, informes escritos).



Espera: *Rectángulo obtuso*. Se utiliza cuando un ítem o persona debe esperar.




Almacenamiento: *Triángulo*. Se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento controlado y se requiere un orden o una solicitud para que el ítem pase a la siguiente actividad programada.



Dirección del flujo: *Flecha*. Denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso.

¹⁷ DÁVILA, Sandra. Cinco Momentos Estratégicos para hacer Reingeniería de Procesos, primera edición, editorial Efecto Gráfico, Quito, 2001. Págs. 18-19

 **Conector:** *Círculo pequeño.* Indica que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como el input para otro diagrama de flujo.

 **Límites:** *Círculo alargado.* Indica el inicio y el fin del proceso.

2.2 CLASES Y CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS

2.2.1 CLASES DE PROCESOS¹⁸

Hay que tener en cuenta que toda estructura organizacional sea esta grande, mediana o pequeña debe poseer un plan estratégico. Este plan debe contener la descripción de los objetivos estratégicos, los mismos que condicionan a los procesos, determinando de esta manera las clases de procesos que integran la organización, como se lo puede apreciar en la tabla No. 3.

A continuación se detalla las clases de procesos y el ámbito de acción de cada uno:

1. **Procesos Macros.-**

El objetivo General estratégico de la organización genera los procesos macros **“SER ORGANIZACIONAL” ¿QUÉ QUEREMOS?, ¿POR QUÉ EXISTE LA ORGANIZACIÓN?.**

2. **Procesos Micros.-**

Los objetivos específicos estratégicos de la organización generan los procesos micros **¿QUÉ HACER?**, que se relacionan siempre con los procesos macros **“SER ORGANIZACIONAL”**, con la finalidad de cumplir con el objetivo general estratégico Macro de la Organización.

¹⁸ DÁVILA, Sandra. Cinco Momentos Estratégicos para hacer Reingeniería de Procesos, primera edición, editorial Efecto Gráfico, Quito, 2001. Págs. 18-19

3. *Procesos de Gestión.-*

Son procesos que permiten el funcionamiento organizacional; es decir, están relacionados a los sistemas y subsistemas, ya sean: recursos Humanos, financieros y logística, teniendo en cuenta dentro de este último se encuentra abastecimientos. Si es necesario pertenecerán a la organización o puede ser un out service (inglés) tercerización de servicios (español). Estos procesos serán de gestión, mientras el objetivo general de la organización, no esté directamente involucrado con la finalidad de estos procesos.

4. *Procesos de Apoyo.-*

Su capacidad de gestión y finalidad están relacionadas al objetivo general estratégico y a los objetivos específicos estratégicos. Si es necesario estarán dentro de la organización o puede ser un out service.

5. *Procesos Operacionales o Productivos.-*

Los procesos operacionales se identifican con el **¿CÓMO HACER?** Están interrelacionados directamente con los procesos macros, micros, de gestión, de apoyo y de asesoría, y a través de ellos se desarrolla y ejecuta las tareas / actividades del proceso.

6. *Procesos de Asesoría.-*

Los procesos de asesoría se relacionan por lo general con el proceso macro institucional; es decir, con el objetivo general estratégico, pero si es necesario su relación se extenderá a los demás procesos existentes organizacionales, con la finalidad de aconsejar sobre **el ¿qué hacer? Y ¿cómo hacer?** Para lograr éxito en la organización.

CUADRO RESUMEN DE LAS CLASES DE LOS PROCESOS		
PROCESO	CATEGORIA DENOMINACIÓN	CONTIENE A PROCESOS
MACRO	GERENCIA	MICROS (Subgerencia); y, OPERACIONALES (TAREAS / ACTIVIDADES)
MICRO	SUBGERENCIA	OPERACIONALES (TAREAS / ACTIVIDADES).
DE GESTIÓN	UNIDAD	SUBUNIDAD; Y OPERACIONALES (TAREAS / ACTIVIDADES)
DE APOYO	UNIDAD	SUBUNIDAD; Y OPERACIONALES (TAREAS / ACTIVIDADES)
DE ASESORIA	ASESORÍA O CONSULTORÍA O COMITES	OPERACIONALES (TAREAS / ACTIVIDADES).
OPERACIONALES	TAREAS / ACTIVIDADES	

Tabla No. 3: Clases de los Procesos¹⁹

2.2.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS

1. **PROCESOS DE SECUENCIA PREDECESORA Y SUCESORA.-** Son procesos que indican el inicio y fin de una tarea / actividad predecSORA, y este fin es el inicio de otra tarea / actividad sucesora y así en forma sucesiva.
2. **PROCESOS DE SECUENCIA DE PRECEDENCIA LOGICA.-** Son procesos cuyo fin de una tarea / actividad predecSORA no es el inicio de

¹⁹ DAVILA, Zambrano Sandra. Cinco Momentos. Pág. 22

una tarea / actividad sucesora; puede ser el tiempo intermedio o cualquier tiempo (menos su finalización).

2.2.3 JERARQUÍA DE LOS PROCESOS

Determinados los procesos principales, se obtiene su despliegue como se indica en la figura No. 4.

De esta manera existe encadenamiento de los componentes de un proceso, interrelacionados para generar un producto o servicio que cumpla con los requerimientos y satisfaga la exigencia del cliente de dicho proceso.

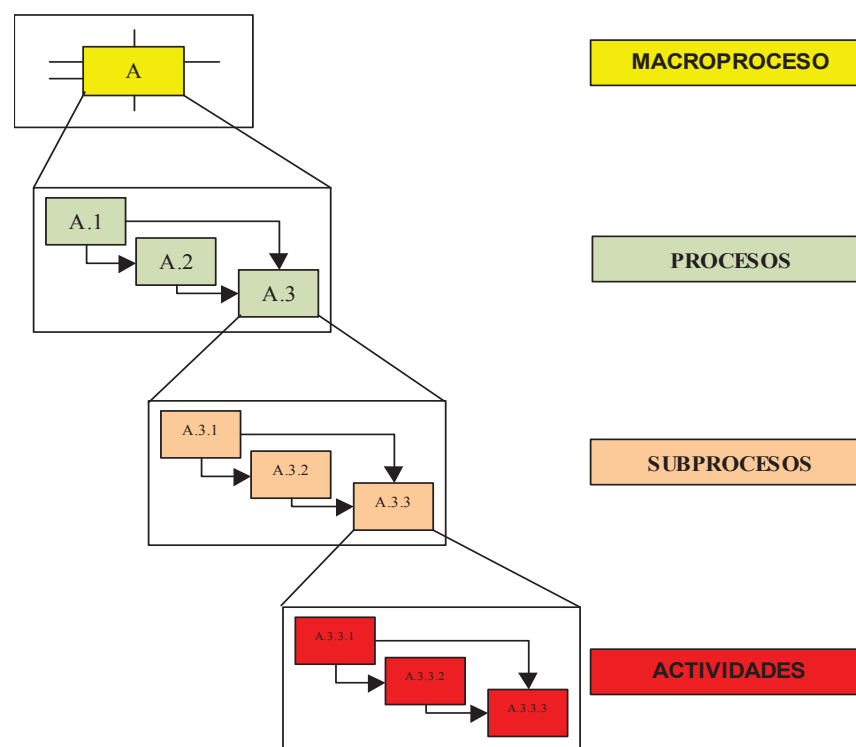


Fig. No. 4: Despliegue de un proceso²⁰

²⁰ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Mc Graw-Hill, Colombia, 1993

La jerarquía de los procesos está representada en la figura No. 4 y se clasifica en:

- Macro proceso
- Proceso
- Subproceso, y
- Actividades

Esta clasificación es muy importante ya que ayuda a establecer cuales son las salidas que se producen y se establecen donde se inicia el siguiente paso de todo el proceso.”²¹

2.2.4 RESPONSABLES DE LOS PROCESOS

También se lo conoce como propietario del proceso y es la persona que debe contraer y mejorar el desarrollo de las actividades que se realizan en dicho proceso. Su necesidad nace debido a que las actividades distribuidas entre diferentes áreas funcionales, como es el caso de la Unidad de Capacitación, se encuentran sin una persona que realice su seguimiento y a su vez entregue resultados finales al término de las mismas.

“Sus principales responsabilidades son:

- Establecer indicadores de gestión y fijar objetivos para mejorar la eficiencia y eficacia del proceso.
- Definir los límites preliminares y el alcance del proceso.
- Formar un equipo.
- Capacitar a los miembros del equipo.
- Organizar las actividades regulares del equipo
- Definir los subprocesos y sus respectivos responsables.
- Identificar los cambios requeridos en el proceso para satisfacer las necesidades tanto de la organización como de los clientes.

²¹ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Editorial Mc Graw Hill 1993. Pág. 23

Mantener contacto en relación con:

1. Calificación del proceso.
2. Requerimientos especiales.
3. Problemas de automatización y mecanización”²²

2.2.5 MAPA DE PROCESOS

Un mapa de los procesos, es la representación gráfica de los procesos de la organización diagnosticados en la cadena de valor de una organización desarrollada en subprocesos, en actividades y en tareas.

“El trazado de mapas de procesos, llamado también mapeo de procesos, o simplemente mapeo, constituye una herramienta fundamental en el mejoramiento de los procesos existentes en una organización, pues, a través de él se puede rediseñar los procesos institucionales, los procesos de apoyo o los procesos productivos de la empresa.”²³

2.3 MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

El mejoramiento de procesos persigue, que en los procesos se:

- Elimine los errores
- Minimice las demoras
- Maximicen el uso de los activos
- Promuevan el entendimiento
- Sean fáciles de emplear
- Sean amistosos con el cliente
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes

²² HARRINGTON, James .Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Editorial Mc Graw Hill 1993. Págs. 55-56

²³ www.calidadlatina.com 10 de diciembre 2005

- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva
- Reduzcan el exceso de personal²⁴

2.3.1 METODOLOGÍA PARA ESTRUCTURAR UNA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS ²⁵

Existen varios caminos para la estructura de los procesos en una empresa, la que se utilizará para el desarrollo de este trabajo consta de las siguientes etapas de la gestión de procesos:

- Mapeo de Procesos
- Levantamiento de información
- Análisis de procesos
- Diseño de Procesos
- Implantación
- Evaluación

2.3.1.1 Mapeo de procesos

El mapeo de procesos toma como punto de inicio la cadena de valor de la empresa, la descompone en Macro procesos, procesos, subprocesos y actividades

Es una visión global y estructurada del trabajo que se lleva adelante en la empresa y desde allí se va separando tanto las actividades primarias y las de apoyo para luego ir detallando los procesos y subprocesos de una manera clara y ordenada a través de la codificación.

Esto sirve para identificar e interrelacionar los procesos existentes.

²⁴ HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Editorial Mc Graw Hill 1993. Págs.23

²⁵ CHAVEZ, Nathalia, Tesis De Grado: “Propuesta De Mejoramiento Del Sistema De Cobranzas De Burns Philp Ecuador S.A., Pág. 23-26

2.3.1.2 Levantamiento de información

La metodología que se utiliza en el levantamiento de la información se basa en la división de detalles que tiene cada vez un nivel menor hasta que se comprenden todos los componentes esenciales de las actividades desarrolladas en cada uno de ellos junto con sus interrelaciones. Es preciso diferenciar de donde se obtendrá la información, ya que las fuentes pueden ser primarias o secundarias.

Las fuentes de información primaria: son las que se encuentran involucradas en los procesos de forma directa, por Ej. Clientes, proveedores, empleados, dueños.
Las fuentes de información secundarias: son las que están relacionadas con normas y modelos teóricos y pueden ser internas o externas.

Una vez recopilada la información, se la valida, se la evalúa y se diferencia lo importante y lo que no ocurre en nuestro proyecto, con el fin de corregir errores, distorsiones o exageraciones.

2.3.1.3 Análisis de procesos

El análisis de los procesos sirve para conocer la situación de los procesos actuales de la empresa, en donde los clientes son la primera fuente de información, ya que proporcionan su punto de vista de cómo está el proceso de acuerdo a sus necesidades.

Una vez recolectada la información de datos de las necesidades de clientes externos e internos, se analiza que tan bien se están realizando los procesos, para esto se puede basar en el diagrama de flujo del proceso estudiado, se realiza un discernimiento sobre las fuentes de los problemas, pasos innecesarios, pasos duplicados, oportunidades de mejora.

2.3.1.4 Diseño de Procesos

Para esta etapa se necesita la creación de equipos de trabajo, con un líder del proceso y los indicadores para cada uno de ellos.

Los equipos de trabajo sirven para trabajar en los procesos buscando el máximo involucramiento de cada uno con la formación y la comunicación interna.

Una vez definido el equipo de trabajo se establece el proceso y subproceso para identificar los límites, inputs, outputs, y la relación del proceso con otros procesos de la empresa. Además se reseñan las actividades del proceso.

El diseño del proceso consiste en la descripción gráfica de la estructura de las actividades, para lo cual se puede utilizar las siguientes herramientas:

- Diagramas de Afinidad
- Diagramas de Relación
- Diagrama Matricial
- Diagrama de Árbol
- Matriz de priorización
- Gráfica de proceso de decisiones programadas
- Diagramas de Flechas
- Diagramas de Flujos

2.3.1.5 Implantación

Una vez desarrollado el diseño de procesos, el siguiente paso dentro de la metodología es la implantación del mismo, para lo cual es primordial establecer un cronograma de actividades con el detalle de responsables, costos y recursos necesarios.

Antes de implantar el diseño desarrollado hay que analizar acerca de las posibles resistencias al cambio y las medidas a tomarse, entre las que se puede citar:

- Comunicar previamente el cambio en el que se verán inmersos el personal de

la empresa y su participación de la nueva etapa.

- Dar capacitación necesaria
- Escoger el momento indicado para iniciar la etapa de cambio
- Desarrollar una implementación progresiva.

Antes de poner en práctica la implantación se debe introducir en los sistemas del día a día los cambios relacionados con la puesta en marcha del nuevo proceso, con el fin de agrupar las modificaciones y evitar contradicciones internas.

La persona que haya sido designada como responsable del proceso tiene a su cargo hacer un seguimiento total del mismo para controlar su cumplimiento y evaluar la efectividad del trabajo realizado.

2.3.1.6 Evaluación

Esta etapa sirve para asegurar que los objetivos propuestos se satisfacen, comparando la información con estándares esperados para luego tomar decisiones dependiendo del resultado de la comparación.

En el sistema de control se distinguen tres componentes que se describen a continuación:

- Un estándar a alcanzar
- Un medio de usar diferentes medidas, las cuales producen una evaluación de la ejecución, y
- Un proceso de comparación de los resultados reales con los planificados

Al evaluar un proceso se considera los objetivos y estrategias del mismo.

Es importante anotar que esta etapa se la realiza utilizando una metodología sistemática que inicia de una unidad de análisis, que se desglosa luego en variables, las mismas que tienen uno o más indicadores sujetos a medición.

2.3.2 MANUAL DE PROCESOS ²⁶

Independientemente del tamaño de la Institución, hoy es prioritario contar con un instrumento que aglutine los procesos, las normas, las rutinas y los formularios necesarios para el adecuado manejo de la institución.

Se justifica la elaboración de Manuales de Procesos cuando el conjunto de actividades y tareas se tornan complejas y se dificulta para los niveles directivos su adecuado registro, seguimiento y control.

2.3.2.1 Definición

El Manual de Procesos es un documento que registra el conjunto de procesos, discriminado en actividades que realizan un servicio, un departamento o toda la institución.

2.3.2.2 Objetivos

- Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas para los funcionarios de la institución.
- Ayudar a brindar servicios más eficientes.
- Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros.
- Generar uniformidad en el trabajo por parte de los diferentes funcionarios.
- Evitar la improvisación en las labores.
- Ayudar a orientar al personal nuevo.
- Facilitar la supervisión y evaluación de labores.
- Proporcionar información a la empresa acerca de la marcha de los procesos.
- Evitar discusiones sobre normas, procedimientos y actividades.
- Facilitar la orientación y atención al cliente externo.
- Establecer elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal.
- Servir como punto de referencia para las actividades de control interno y

²⁶ MEJIA GARCIA, Braulio. Gerencia de Procesos. ECOE Ediciones. Págs. 55-56

auditoria.

- Ser la memoria de la institución.

2.3.2.3 Características del Manual.

Los manuales de procesos deben reunir algunas características, que se pueden resumir así:

- Satisfacer las necesidades reales de la institución.
- Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos.
- Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación.
- Redacción breve, simplificada y comprensible.
- Facilitar su uso al cliente interno y externo.
- Ser lo suficientemente flexible para cubrir diversas situaciones.
- Tener una revisión y actualización continuas.

Es conveniente recalcar que el manual de procesos representa el paso de las actividades y tareas que debe realizar un funcionario o una organización.

El manual de procesos no debe confundirse con un manual de funciones, que es el grupo de actividades propias a un cargo para determinar niveles de autoridad y responsabilidad. Así mismo, no es un manual de normas agrupadas en reglamentos que constituyen el conjunto de disposiciones generales, leyes, códigos, estatutos que conforman la base jurídica de la organización.

2.3.2.4 Estructura del manual

La estructura del manual está formada por los siguientes elementos:

- Objetivos
- Alcance
- Glosario
- Caracterización del proceso

- Descripción del proceso
- Diagramas de flujo

2.3.3 MEJORAMIENTO CONTINUO²⁷

A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose solo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos, involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se

²⁷ <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>

haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras, a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado.

A continuación se anota el criterio de varios autores con respecto al mejoramiento continuo:

James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por F. Kabboul).

L.P. Sullivana (1CC 994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

2.3.4 IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones

deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

2.3.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

Ventajas

- a) Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- b) Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- c) Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- d) Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- e) Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- f) Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas

- a) Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- b) Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.
- c) En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- d) Hay que hacer inversiones importantes.

Según Harrington (1987), "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las

necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria.

La razón por la cual los clientes prefieren productos del extranjero, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se comentan: ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos el cliente siempre tiene la razón.

2.3.6 EL PROCESO DE MEJORAMIENTO

La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo.

Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles. El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero.

Así mismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

a) *Compromiso de la Alta Dirección:*

El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor.

b) Consejo Directivo del Mejoramiento:

Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

c) Participación Total de la Administración:

El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

d) Participación de los Empleados:

Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

e) Participación Individual:

Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

f) Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos):

Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

g) Actividades con Participación de los Proveedores:

Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

h) Aseguramiento de la Calidad:

Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de

los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas

i) Planes de Calidad a Corto Plazo y Estrategias de Calidad a Largo Plazo:

Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

j) Sistema de Reconocimientos:

El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

2.3.6.1 Etapas Para Realizar El Mejoramiento Continuo

Previo a realizar mejoramiento continuo en una organización se debe tener en cuenta que no es un proyecto o programa, es un proceso (actividades sistemáticas), es un proceso continuo que requiere un compromiso permanente y de que es un proceso incremental, es decir, que no se puede cambiar todo a la vez.

Toda acción o proceso puede ser mejorado mediante una cuidadosa aplicación de la secuencia:

P: plan;	D: do;	C: check;	A: act
P: planear;	H: hacer;	V: verificar;	A: actuar

P: Planear

Establecer planes para el propósito del negocio o del equipo.

D: Hacer

Llevar a cabo lo planeado.

C: Verificar

Verificar si los resultados concuerdan con lo planeado.

A: Actuar

Actuar para corregir o eliminar los problemas encontrados en la fase de verificación.

2.3.7 NECESIDADES DE MEJORAMIENTO

Los presidentes de las empresas son los principales responsables de un avanzado éxito en la organización o por el contrario del fracaso de la misma, es por ello que los socios dirigen toda responsabilidad y confianza al presidente, teniendo en cuenta su capacidad y un buen desempeño como administrador, capaz de resolver cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente el éxito de la compañía. Hoy en día, para muchas empresas la palabra calidad representa un factor muy importante para el logro de los objetivos trazados. Es necesario llevar a cabo un análisis global y detallado de la organización, para tomar la decisión de implantar un estudio de necesidades, si así la empresa lo requiere.

Resulta importante mencionar, que para el éxito del proceso de mejoramiento, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa, por ello el presidente está en el deber de solicitar las opiniones de cada uno de sus miembros del equipo de administración y de los jefes de departamento que conforman la organización.

Los ejecutivos deben comprender que el presidente tiene pensado llevar a cabo la implantación de un proceso que beneficie a toda la empresa y además, pueda proporcionar a los empleados mejores elementos para el buen desempeño de sus trabajos. Se debe estar claro, que cualesquiera sea el caso, la calidad es responsabilidad de la directiva.

Antes de la decisión final de implantar un proceso de mejoramiento, es necesario calcular un estimado de los ahorros potenciales. Se inician realizando un examen

detallado de las cifras correspondientes a costos de mala calidad, además, de los ahorros en costos; el proceso de mejoramiento implica un incremento en la productividad, reducción de ausentismo y mejoramiento de la moral.

Es importante destacar que una producción de mejor calidad va a reflejar la captura de una mayor proporción del mercado. Para el logro de estos ahorros, durante los primeros años, la empresa tendrá que invertir un mínimo porcentaje del costo del producto, para desarrollar el proceso de mejoramiento; luego de esta inversión, el costo de mantenimiento del programa resultará insignificante.

Por otro lado, para percibir el funcionamiento eficaz del proceso de mejoramiento no sólo es necesario contar con el respaldo de la presidencia, sino con la participación activa de ella. El presidente debe medir personalmente el grado de avance y premiar a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyan notablemente y realizar observaciones a quienes no contribuyan con el éxito del proceso.

Una manera muy eficaz de determinar si el equipo en general de administradores consideran la necesidad de mejorar, consiste en llevar a cabo un sondeo de opiniones entre ellos. La elaboración del sondeo va a ayudar a detectar cómo el grupo gerencial considera a la empresa y cuánto piensan que debe mejorar. Se pueden realizar interrogantes:

¿Qué tan buena es la cooperación de las personas?

¿Qué tan buena es la cooperación de los departamentos?

¿Qué tanto preocupa a la dirección la calidad de trabajo?, entre otras.

Sin embargo, pueden incluirse temas como: la comunicación, la organización y la productividad; tomando en consideración que el valor del sondeo va a depender exclusivamente de la honestidad de las respuestas por parte de los miembros.

2.3.8 PRINCIPIOS DE LA MODERNIZACIÓN DE LOS PROCESOS²⁸

Según Harrington, los métodos para modernizar los procesos son:

- **Eliminación de la Burocracia:** Suprimir tareas administrativas, aprobaciones y papeleos innecesarios.
- **Eliminación de la Duplicación:** Suprimir actividades idénticas que se realizan en partes diferentes del proceso.
- **Evaluación del valor agregado:** Estimar cada actividad del proceso de la empresa para determinar su contribución a la satisfacción de las necesidades del cliente. Las actividades del valor agregado real son aquellas por las cuales el cliente paga a la empresa. Cada paso de un proceso involucra un costo para la empresa (trabajo, gastos indirectos, materiales, almacenamiento o transporte), en cada etapa del proceso los costos se acumulan. Estos tendrán en cuenta para el valor en libros, independiente del valor real hasta donde sea posible. Además debe ser igual o superior a los costos reales que se hayan originado.
- **Simplificación:** Reducir la complejidad del proceso.
- **Reducción del tiempo de ciclo del proceso:** Determinar las formas de aminorar el tiempo de ciclo para satisfacer o exceder las expectativas del cliente y así minimizar los costos de almacenamiento.
- **Prueba de errores:** Dificultar la realización incorrecta de la actividad.
- **Eficiencia en la utilización de equipos:** Hacer uso efectivo de los bienes de capital y del ambiente de trabajo para mejorar el desempeño general.

²⁸ MEJÍA, Braulio, Gerencia de Procesos, Eco ediciones, Colombia, Septiembre 2000. Págs. 192-193

- **Lenguaje simple:** Reducir la complejidad de la manera como escribimos y hablamos, hacer que todas las personas que utilizan nuestros documentos puedan comprenderlos fácilmente.
- **Estandarización:** Elegir una forma sencilla de realizar una actividad y hacer que todos los colaboradores lleven a cabo esta actividad, del mismo modo todas las veces.
- **Alianzas con proveedores:** El output del proceso depende, en gran parte, de la calidad de los inputs que recibe el proceso. El desempeño general de cualquier proceso aumenta cuando mejora el input de sus proveedores.
- **Mejoramiento de situaciones importantes:** Esta técnica se utiliza cuando las primeras diez herramientas de modernización no han dado los resultados deseados
- **.Automatización y/o mecanización:** Aplicar herramientas, equipo y computadoras a las actividades rutinarias y que demandan mucho tiempo para liberar a los empleados a fin de que puedan dedicarse a actividades más creativas.
- Estas herramientas son técnicas comprobadas. Han evolucionado tanto que se han convertido en verdaderas disciplinas.

2.3.9 FASES DEL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

Los objetivos establecidos como parte del mejoramiento de los procesos son desarrollados mediante las fases que se ilustran en la figura No. 5.

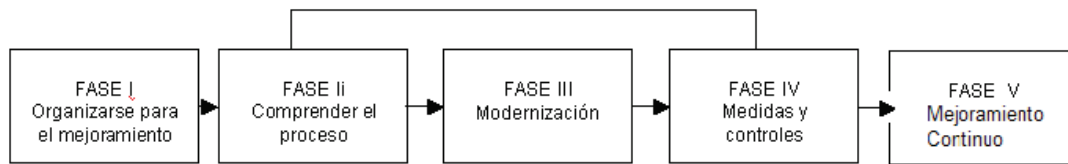


Fig. No. 5: Fases de Mejoramiento de Procesos²⁹

“Fase I. Organización para la modernización

Asegura el éxito mediante el establecimiento de liderazgo, comprensión y compromiso.

Fase II. Comprensión del proceso

Comprende todas las dimensiones del actual proceso de la empresa.

Fase III. Modernización

Mejora la eficiencia, efectividad y adaptabilidad del proceso de la empresa.

Fase IV. Mediciones y controles

Pone en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo.

Fase V. Mejoramiento continuo”³⁰

Revisar, evaluar, calificar y hacer "bench-marking, se trata con profundidad la calificación, distinguiendo los niveles y los requisitos para establecerla. Estos niveles son los que permiten acicatear la necesidad de la excelencia y el perfeccionamiento continuo.

²⁹ HARRINGTON, James, Mejoramiento de los procesos de la empresa, Bogotá, McGraw-Hill, 1992, Págs. 309

³⁰ Ídem 29

2.4 INDICADORES DE GESTIÓN

2.4.1 INDICADORES

*“Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar”*³¹

La implementación de una gestión por procesos permite crear indicadores ya sea de eficiencia o de eficacia estos permiten llevar el pulso o comportamiento de la organización, de esta manera contrarrestar posibles problemas presentados o por presentarse.

Adicionalmente cumplen con otros propósitos, entre estos están:

- “Evaluar el desempeño del proceso contra las metas de mejoramiento, permitiendo medir el grado de cumplimiento de las metas en relación con los resultados obtenidos.
- Establecer si el proceso es estable o no y, por tanto, definir si las causas detrás de los resultados son comunes o especiales para definir el tipo de mejoramiento requerido.
- Fijar el desempeño alcanzado por el proceso para servir de punto de referencia en procesos de comparación con las mejores prácticas.
- Mostrar tendencias, evaluar efectivamente y proveer señales oportunas de precaución.
- Establecer bases sólidas para identificar problemas o detectar oportunidades de mejoramiento.
- Proveer medios para evaluar las medidas correctivas y preventivas.
- Facilitar la comunicación entre el dueño del proceso y quienes lo operan, entre éstos y la gerencia, entre personas relacionadas con el proceso.
- Establecer si el grado de mejoramiento obtenido es suficiente y si el proceso sigue suficientemente competitivo.

³¹ http://personales.jet.es/amosarrin/gestion_indicadores.htm. Página 1

2.4.2 TIPOS DE INDICADORES

En el momento de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador pueden ser de procesos o de resultados. En el primer caso, se pretende medir qué está sucediendo con las actividades, en el segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se puede clasificar los indicadores de eficiencia o de eficacia. El indicador de eficiencia mide el logro de los resultados propuestos. Nos indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, si se está trabajando en los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficiencia se enfocan en el que se debe hacer, por tal motivo en el establecimiento de un indicador de eficiencia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él esperaba. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos irrelevantes para el cliente.

Indicadores de Resultado.- Estos indicadores miden la conformidad o no conformidad de la salida de un proceso, esto es, bienes o servicios (producto) con los requerimientos del cliente.

En otras palabras, miden la efectividad de satisfacer al cliente. Los clientes definen la calidad de lo que necesitan en términos de dimensiones o características de calidad tales como: precio, tiempo de atención, trato humanizado, calidad del servicio, entre otras más.

Indicadores de Proceso.- Cuando se ha ocupado un proceso y se posee un diagrama de flujo del mismo, se puede establecer puntos de control, esto es actividad o eventos a través de los cuales se controla el proceso. Estos se denominan medidores o indicadores de proceso a estos puntos de control.

Los indicadores de proceso se diferencian de los indicadores de resultado en que miden la variación existente en el proceso, midiendo las actividades del proceso, esto es, como se hace el mismo. En contraste con los medidores o indicadores de

resultado que miden las salidas del proceso, la conformidad o no conformidad general con los requisitos, válidos, miden el qué hace el proceso.”³²

Indicadores de cumplimiento.- Estos indicadores se refieren a la terminación de una tarea y están relacionados con el logro de las tareas o pedidos cumplidos.

Indicadores de evaluación.- Estos indicadores se refieren al rendimiento de una tarea. Con éstas se pueden obtener las fortalezas, debilidades y oportunidades para mejorar éstos rendimientos.

Indicadores de eficiencia: Valoran el rendimiento, (productividad física), de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener ciertos objetivos, en un periodo de tiempo, con una calidad y un costo predeterminado. Estos indicadores permiten la valoración de los siguientes elementos:

- La utilización de los recursos humanos, físicos y financieros.
- El tiempo
- El cumplimiento de las actividades, tareas o metas intermedias.
- El rendimiento físico promedio, la relación entre logros / resultados.
- Esfuerzo / resultado.

Indicadores de eficacia: Son hechos concretos, verificables, medibles evaluables que se establecen a partir de cada objetivo, midiendo la eficacia de los objetivos.

- Ejemplo: Del variable sexo; indicador: masculino, femenino.

2.4.3 PROPÓSITO DE LOS INDICADORES

- Evaluar el proceso de desempeño contra las metas del mejoramiento.
- Establecer si el proceso es estable o no.

³² MARIÑO Hernando, Gerencia de Procesos, Editorial Alfa omega, Colombia 2001. Pág. 69-79.

- Fijar el nivel de desempeño alcanzado por el proceso para servir de punto de referencia.
- Mostrar tendencias, evaluar efectividad y proveer señales oportunas de precaución.
- Establecer bases sólidas para identificar problemas.
- Proveer medios para evaluar las medidas correctivas y preventivas.
- Facilitar la comunicación entre el dueño del proceso y quiénes lo operan.
- Establecer si el grado de mejoramiento obtenido es suficiente.

2.4.4 PATRONES PARA ESPECIFICACIÓN DE INDICADORES

a) Composición

Características:

- **Nombre:** La identificación y la diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- **Definición:** Es la cualidad del indicador
- **Unidades:** El valor de determinado indicador está dado por las unidades las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- **Forma de Cálculo:** Se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual indica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.

b) Naturaleza

Los indicadores de gestión deben reflejar el comportamiento de los signos vitales o factores clave:

- Indicadores de efectividad (resultados, calidad, satisfacción del cliente de impacto).
- Indicadores de eficiencia (actividad, uso de capacidad y cumplimiento de programación).

c) Vigencia:

Los indicadores se clasifican en temporales y permanentes:

- **Temporales:** Cuando su validez tiene un lapso finito, por lo regular cuando se asocian al logro de un objetivo a la ejecución de un proyecto, al lograrse el objetivo o cuando éste pierde interés para la organización, los indicadores asociados deberán desaparecer.
- **Permanentes:** Son indicadores que se asocian a variables o factores que están presentes siempre en la organización y se asocian por lo regular a procesos. Este indicador debe ser objeto de constante revisión y comparación con las características cambiantes del entorno y de la organización.

d) Nivel de Generación:

Se refiere al nivel de la organización, estratégico, táctico u operativo, donde se recoge la información y se consolida el indicador.

e) Nivel de utilización:

Es el nivel de la organización, estratégico, táctico u operativo, donde se utiliza el indicador como insumo para la toma de decisiones.

f) Valor Agregado:

Es identificar si un indicador genera o no valor agregado, está en relación directa con la calidad y oportunidad de las decisiones que se puedan tomar a partir de la información que éste brinde. Es claro que si un indicador no es útil para tomar decisiones no debe mantenerse.

2.4.5 METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE INDICADORES

- Identificar productos/ servicios y los clientes internos y externos del proceso.
- Establecer las necesidades y expectativas del cliente.
- Transformar las necesidades en características de calidad y productividad.
- Identificar puntos críticos del proceso.
- Proponer y definir los indicadores de los procesos.

2.4.6 CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN INDICADOR

Cada indicador debe medir o satisfacer los siguientes criterios:

- Poder medir: esto significa que lo que se desea medir se pueda medir, ya sea términos de grado o frecuencia de la cantidad.
- Tener significado: el medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- Poder controlar: el indicador se lo debe poder controlar.

2.4.7 EVALUACIÓN MEDIANTE INDICADORES DE GESTIÓN.

Para poder controlar mejorar o comparar cualquier proceso y conocer que esta sucediendo con él, el responsable del mismo debe instituir medidores o indicadores que, como su nombre lo dice, midan o indiquen el nivel de desempeño de dicho proceso. Es muy difícil administrar un proceso que no se pueda medir.

Con razón se ha dicho, “lo que no se puede medir, no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede administrar; lo que no se puede administrar es un caos”. Por desgracia, la cultura de la medición no es una práctica común en muchas organizaciones.

2.4.9 COMO ESCOGER LOS INDICADORES DE GESTIÓN

“Primero deberíamos responder las preguntas:

- *¿Qué medir?*
- *¿Dónde es conveniente medir?*
- *¿Cuándo hay que medir y con qué frecuencia?*
- *¿Quién debe medir?*
- *¿Cómo se debe medir?*
- *¿Cómo se van a difundir los resultados?*
- *¿Quién y con qué frecuencia van a revisar los resultados?*

La prioridad deber ser identificar todos los indicadores y relacionados con los procesos de gestión. Cualquier discrepancia deberá ser resuelta en el sentido de desarrollar y/o sistematizar nuevos indicadores, nuevos procesos y dar de baja lo innecesario. Luego estaremos obligados a identificar e implantar esos indicadores e gestión que son o serán los principales artífices del pilotaje de los proceso”³³

Una vez definidos los diferentes tipos de indicadores, se recomienda no más de cinco indicadores por cada proceso.

2.4.10 FORMULACIÓN DE UN INDICADOR

La figura No. 6 explica el método a seguir para la formulación de un indicador.

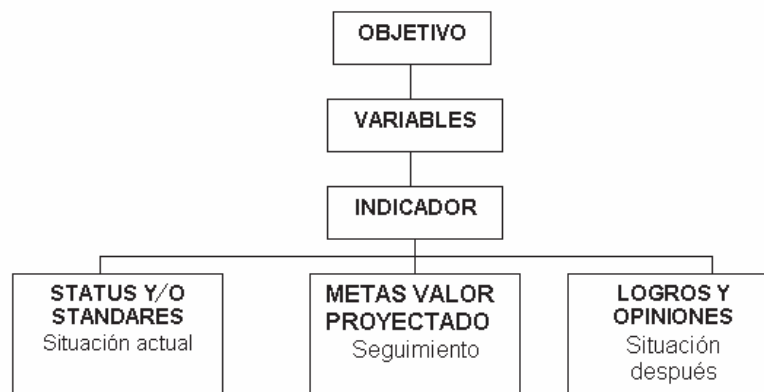


Fig. No. 6: FORMULACIÓN DE UN INDICADOR³⁴

2.5 DEFINICIÓN DE INVENTARIOS

“Un inventario representa la existencia de bienes muebles e inmuebles que tiene la empresa para comerciar con ellos, comprándolos y vendiéndolos tal cual o

³³ http://personales.jet.es/almazarrain/gestion_indicadores.htm, página 2

³⁴ Curso de Sistema de Indicadores de Gestión, dictado por PricewaterhouseCoopers, Mayo 2002

procesándolos primero antes de venderlos, en un período económico determinado. Deben aparecer en el grupo de Activo Circulante.”³⁵

El tema de los Inventarios, en particular y como parte de un renglón tan vital en los activos de la empresa, posee mayor énfasis en algunos aspectos tales como: La Concepción de lo que es un inventario, el papel que desempeña en la empresa, su real importancia, los diferentes tipos de inventario que existen o pueden aplicarse, la utilidad que se deriva al aplicarlos correctamente y con la rigurosidad requerida por cada caso particular.

2.5.1 CONSIDERACIONES GENERALES

Desde tiempos inmemorables, los egipcios y demás pueblos de la antigüedad, acostumbraban almacenar grandes cantidades de alimentos para ser utilizados en los tiempos de sequía o de calamidades. Es así como surge o nace el problema de los inventarios, como una forma de hacer frente a los periodos de escasez. Que le aseguraran la subsistencia de la vida y el desarrollo de sus actividades normales. Esta forma de almacenamiento de todos los bienes y alimentos necesarios para sobrevivir motivó la existencia de los inventarios.³⁶

Concepto de Inventario:

Se definen los inventarios de una empresa como la compra de artículos en condiciones para la venta. Los Inventarios de mercancía se encuentran en los negocios que tienen ventas al por mayor y al detalle. Estos negocios no alteran la forma de los artículos que adquieren para venderlos³⁷.

El Vocablo inventario se usa para nombrar el conjunto de aquellas partidas de bienes muebles tangibles³⁸.

El termino inventario encierra los bienes en espera de su venta (las mercancías de una empresa comercial, y los productos terminados de un fabricante), los

³⁵ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/43/inventario.htm>

³⁶ <http://www.bibliotecavirtual.com.do/Contabilidad/Inventarios.htm>

³⁷ Finney- Miller, "Curso de Contabilidad Intermedia", Tomo II, Pág. 225

³⁸ Boletín No. 1, Principios y Normas Contables sobre la auditoria de los Inventarios del Prof. Maldonado

artículos en proceso de producción y los artículos que serán consumidos directa o indirectamente en la producción. Esta definición de los inventarios excluye los activos a largo plazo sujetos a depreciación, o los artículos que al usarse serán así clasificados.

2.5.2 PLANIFICACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE INVENTARIO

En la mayoría de los negocios, los inventarios representan una inversión relativamente alta y producen efectos importantes sobre todas las funciones principales de la empresa. Cada funciones tiene a generar demandas de inventarios diferentes y a menudo incongruentes:

Ventas.- Se necesitan inventarios elevados para hacer frente con rapidez a las exigencias del mercado.

Producción.- se necesitan elevados inventarios de materias primas para garantizar la disponibilidad en las actividades de fabricación; y un colchón permisiblemente grande de inventarios de productos terminados facilita niveles de producción estables.

Compras.- las compras elevadas minimizan los costos por unidad y los gastos de compras en general.

Financiación.- los inventarios reducidos minimizan las necesidades de inversión (corriente de efectivo) y disminuyen los costos de mantener inventarios (almacenamiento, riesgos, etc.).

Los propósitos de las políticas de inventarios deben ser:

- 1.- planificar el nivel óptimo de inversión en inventarios
- 2.- a través de control, mantener los niveles óptimos tan cerca como sea posible de lo planificado.

Los niveles de inventario tienen que mantenerse entre dos extremos: un nivel excesivo que causa costos de operación, riesgos e inversión insostenibles, y un nivel inadecuado que tiene como resultado la imposibilidad de hacer frente

rápidamente a las demandas de ventas y producción (alto costo por falta de existencia)³⁹.

2.5.3 OBJETIVOS DE INVENTARIOS

1. Obtener información razonable confiable, que refleje la realidad física de los artículos almacenados en las bodegas, hasta un día y hora determinada.
2. Conocer las diferencias existentes (sobrantes y faltantes) entre los saldos contables y los saldos físicos en unidades.
3. Igualar los saldos contables, en unidades y valores a los saldos físicos, utilizando transacciones de ajuste como movimientos reguladores.
4. Generar los archivos maestros de base para el arranque de nuevos movimientos.
5. Determinar la calidad con que se encuentran los materiales de inventarios.

2.5.4 IMPORTANCIA DEL INVENTARIO

Para muchas firmas, la cifra del inventario es el mayor de los activos circulantes. Los problemas de inventario pueden contribuir, y de hecho lo hacen, a las quiebras de los negocios. Cuando una firma solo falla en que involuntariamente se queda sin inventario, los resultados no son agradables. Si la firma es una tienda de menudeo, el comerciante pierde la utilidad bruta de este artículo. Si la firma es un fabricante, la falta de inventario (incapacidad de abastecer un artículo del inventario) podría en casos extremos, hacer que se detenga la producción. Por el contrario si una firma mantiene inventarios excesivos, el costo de mantenimiento adicional puede representar la diferencia entre utilidades y pérdidas. Nuestra conclusión debe ser que la administración habilidosa de los inventarios, puede hacer una contribución importante a las utilidades mostradas por la firma⁴⁰.

³⁹ Presupuestos planificación y control de las utilidades. Welsch. Planificación y control de la producción. Inicio pág. 217

⁴⁰ Enfoques cuantitativos a la administración. Richard I Levin and Charles a Kirkpatrick. Modelos de inventarios I. Inicio pagina 234

2.5.5 COSTOS DEL INVENTARIO

Al tomar cualquier decisión que afecte el tamaño del inventario, se deben tener en cuenta los siguientes costos:

1. *Costos de mantenimiento.* Esta amplia categoría incluye los costos de las instalaciones de almacenamiento, el manejo, el seguro, el hurto, la rotura, la obsolescencia, la depreciación, los impuestos y el costo de oportunidad del capital. Obviamente, los altos costos de mantenimiento tienden a favorecer unos bajos niveles de inventario y la reposición frecuente.
2. *Costos de preparación (o de cambio en la producción).* La fabricación de cada producto diferente implica obtener los materiales necesarios, arreglar la preparación del equipo específico, diligenciar los documentos requeridos, cargar de manera apropiada el tiempo y los materiales, y desalojar los anteriores suministros de material. Si no hubieran costos o pérdida de tiempo en cambiar de un producto a otro, producirían muchos lotes pequeños. Esto reduciría los niveles de inventario con el resultante ahorro en el costo.
Un gran desafío de la actualidad es tratar de reducir estos costos de preparación para permitir unos tamaños de lotes más pequeños (este es el objetivo del sistema JIT).
3. *Costos de las órdenes.* Estos se refieren a los costos administrativos y de oficina para elaborar la orden de compra o de producción. Los costos de las órdenes incluyen todos los detalles, tales como contar los artículos y calcular las cantidades de órdenes.
Los costos asociados con el mantenimiento del sistema necesario para rastrear las órdenes están también incluidos en los costos de las órdenes.
4. *Costos de los faltantes.* Cuando las existencias de un artículo están agotadas, los pedidos de ese artículo deben esperar hasta que éstas se repongan o cancelarse. Existe una transacción entre llevar las existencias para satisfacer la demanda y los costos resultantes del agotamiento de las mismas. Este

equilibrio es algunas veces difícil de lograr, porque no es posible calcular las utilidades perdidas, los efectos de perder clientes o las sanciones por retraso. Con frecuencia, el costo asumido por los faltantes es un poco más que una conjetura, aunque es posible especificar una gama de tales costos.

2.5.6. TIPOS DE INVENTARIOS

Los inventarios son importantes para los fabricantes en general, y varía ampliamente entre los distintos grupos de industrias. La composición de esta parte del activo es una gran variedad de artículos, y es por eso que se han clasificado de acuerdo a su utilización en los siguientes tipos:

- Inventarios de Materia Prima
- Inventarios de Producción en Proceso
- Inventarios de Productos Terminados
- Inventarios de Materiales y Suministros⁴¹

Inventarios de Materias Primas

En toda actividad industrial concurren una variedad de artículos (Materias Primas) y materiales, los que serán sometidos a un proceso para obtener al final un artículo terminado o acabado. A los materiales que intervienen en mayor grado en la producción se les considera "Materia Prima", ya que su uso se hace en cantidades lo suficientemente importantes del producto acabado. La Materia prima, es aquel o aquellos artículos sometidos a un proceso de fabricación que al final se convertirá en un producto terminado.

Inventarios de Productos en Proceso:

El inventario de productos en proceso consiste en todos los artículos o elementos que se utilizan en el actual proceso de producción. Es decir, son productos parcialmente terminados que se encuentran en un grado intermedio de producción y a los cuales se les aplico la labor directa y gastos indirectos inherentes al proceso de producción en un momento determinado.

⁴¹ <http://www.bibliotecavirtual.com.do/Contabilidad/TiposdeInventarios.htm>

Una de las características del Inventario de producción en proceso es que va aumentando el valor a medida que es transformado de materia prima en el producto terminado como consecuencia del proceso de producción.

Inventario de Productos Terminados:

Comprenden estos, los artículos transferidos por el departamento de producción al almacén de productos terminados por haber estos alcanzado su grado de terminación total y que a la hora de la toma física de inventario se encuentren aun en los almacenes, es decir, los que todavía no han sido vendidos. El nivel de inventario de productos terminados va a depender directamente de las ventas, es decir, su nivel esta dado por la demanda.

Inventario de Materiales y Suministros:

En el inventario de materiales y suministros se incluye:

- Materias primas secundarias, sus especificaciones varían según el tipo de industria, un ejemplo para la industria cervecera es, sales para tratamiento de agua.
- Artículos de consumo destinados para ser usados en la operación de la industria, dentro de estos artículos de consumo los más importantes son los destinados a las operaciones, y están formados por los combustibles y lubricantes, estos en la industria tienen gran significación.
- Los Artículos y materiales de reparación y mantenimiento de las maquinarias y aparatos operativos, los artículos de reparación por su gran volumen necesitan ser controlados adecuadamente, la existencia de estos varían en relación a sus necesidades.

2.5.7 STOCK MÍNIMO (Stock de seguridad)

2.5.7.1 Definición

Se considera stock mínimo o stock de seguridad, aquella cantidad de materias primas o materiales que necesita la línea de producción o la línea

de servicio para satisfacer su demanda, mientras esperamos la llegada de los productos.

2.5.7.2 Cálculo del stock mínimo

El stock mínimo tiene una íntima relación con el consumo de un material en un tiempo determinado (# de días) y el tiempo de reposición que estimamos para la llegada del producto.

El cálculo se lo realiza con la siguiente fórmula:

$$Ss = C \text{ diario} \times tr$$

$$Ss = \text{Unidades por día} \times \text{días en reponer}$$

Siendo:

- Ss = Stock de seguridad o stock mínimo
- C diario = Consumo del producto (Unidades por día)
- tr = tiempo de reposición en días (días en reponer)

Los tiempos de reposición deben ser establecidos por cada empresa u organización.

CAPÍTULO III: APLICACIÓN

3.1 ANTECEDENTES DE LA SUB-UNIDAD ADQUISICIONES Y SERVICIOS.

El SRI Regional Norte está compuesto de unidades que ayudan en el desarrollo de la recaudación de impuestos, como se lo puede apreciar en la figura No. 7.

En la Unidad donde se destaca la importancia de este tema de tesis es la Unidad Administrativa Financiera, con su *Sub-Unidad de Adquisiciones y Servicios*, en donde carece de un sistema de concesión para la adquisición y distribución de suministros a todos los departamentos de la organización, impidiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales de la Unidad Administrativa Financiera.

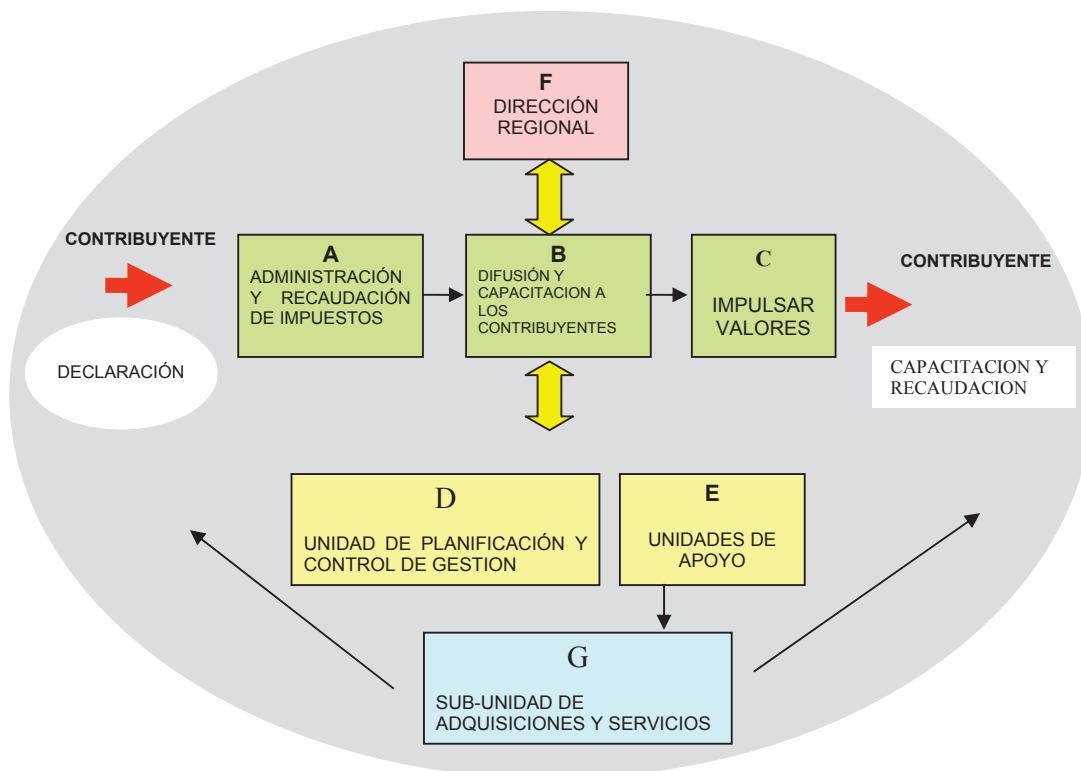


Fig. No. 7: La Sub-Unidad de Adquisiciones y Servicios ayuda al desarrollo del SRI

3.1.1 LA SUB-UNIDAD DE ADQUISICIONES Y SERVICIOS

Normas Generales de la sub-unidad de Adquisiciones y Servicios⁴²:

- Las adquisiciones se realizarán en concordancia con el Presupuesto y con el Plan de Inversiones, esto último en los casos que aplique.
- La elaboración del Plan Anual de Adquisiciones será coordinado por la Dirección Administrativa - Financiera, en base a las necesidades comunicadas por las Direcciones Nacionales y Regionales.
- La Dirección General presentará el Plan de Adquisiciones para aprobación del Directorio del SRI, conjuntamente con el Presupuesto institucional.
- En casos emergentes, solamente la Dirección General podrá contratar adquisiciones no contempladas en el Plan de Adquisiciones, pero será su responsabilidad justificar y comunicar al Directorio.
- Los bienes, servicios y obras se agrupan en los siguientes conceptos:
 - Bienes:
 - activos fijos, y
 - artículos o materiales tangibles, para inventario o consumo.
 - Servicios básicos: como electricidad, agua, teléfono.
 - Servicios no especializados: como mantenimiento, limpieza, courier, guardianía.
 - Servicios especializados, referentes a:

⁴² Manual de Adquisiciones del SRI Págs., 1-5

- Gestión Tributaria, como recaudación, notificación, peritajes, avalúos.
 - Sistemas de Información, como telecomunicaciones, programación, hosting,
 - Infraestructura, diseños, fiscalización, mantenimiento de instalaciones.
 - Apoyo administrativo, como tercerización de personal, archivo, seguros.
 - Consultoría: servicios profesionales relacionadas con proyectos o con actividades que impliquen juicio profesional; además de su supervisión, fiscalización, asesoría, asistencia técnica, o elaboración de estudios.
- Obra: contrataciones que impliquen las siguientes condiciones:
 - Existencia de especificaciones técnicas,
 - Existencia de planos o diseños previa la realización del proyecto, y
 - Creación o transformación de bienes o activos tangibles.
 - El Plan Anual de Adquisiciones detalla todas las compras de activos fijos, servicios especializados y obras, así como las de los servicios no especializados cuyo monto estimado requiere informe de la Contraloría y/o Procuraduría.

El monto del Plan será consistente con las partidas del Presupuesto.

- La Dirección General incluirá, en su informe anual al Directorio, un listado de los contratos firmados durante el período.

Este informe será preparado por la Dirección Nacional Administrativa Financiera, en base de los contratos registrados en la Dirección Jurídica.

- La compra de **mobiliario** será coordinada por el Departamento de Adquisiciones y Servicios de la matriz.
- La compra de **inmuebles** será coordinada por el Departamento de Infraestructura de la matriz.
- La compra de **equipos y sistemas de computación**, así como el mantenimiento de los mismos, será coordinado por el área de Informática de la matriz.
- La contratación de aspectos relacionados con la **capacitación del personal** serán coordinados por el área de Recursos Humanos de la matriz.
- La contratación relacionada con **difusión y comunicación** será coordinada por el área de Comunicaciones y Difusión de la matriz.
- Los procesos de contratación de **servicios especializados** serán realizados por los usuarios de estos, apoyados por la Unidad de Adquisiciones.
- El SRI no podrá realizar adquisiciones con:
 - Miembros del Directorio
 - Parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad de las personas autorizadas para adquirir bienes o servicios.
 - Con sus empleados.
 - Contribuyentes que no se encuentren en la lista blanca del SRI.
- La responsabilidad de verificar el cumplimiento de los requisitos de la Orden de Compra / Servicios, es del funcionario que autoriza la misma.

- La responsabilidad de verificar el cumplimiento de requisitos para un Contrato es de la Dirección Jurídica.
- El Departamento de Contabilidad revisará el cumplimiento de los requisitos exigidos en este procedimiento, previo a la contabilización de la adquisición.
- La custodia de garantías es responsabilidad del Departamento de Tesorería.
- No se podrá solicitar marcas específicas, excepto si tal requerimiento este sustentado por un informe que justifique la razón por la cual se requiere dicha marca en particular
- Se debe solicitar al menos tres cotizaciones en adquisiciones estimadas en más de US\$ 5.000. Si esto no es aplicable o conveniente, se debe justificar la contratación con un oferente único.
- Las adquisiciones por montos mayores a US\$ 5.000 se harán con proveedores registrados en el SRI.

El registro es mantenido por las unidades de Servicios Generales y de Informática. El registro constaran aquellas personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, calificadas para contratar con el SRI en las diversas áreas de su competencia.

- Las adquisiciones por montos mayores a US\$ 5.000 requerirán certificación presupuestaria y de fondos.
- Las invitaciones a ofertar o cotizar no podrán ser enviadas a empresas vinculadas accionariamente entre si.

- En general, se debe elegir el proveedor que mayor valor ofrece al SRI. Se entiende por valor la comparación de los beneficios con el costo presente, ofertados.
- El SRI podrá declarar desierta la invitación o concurso de ofertas en los siguientes casos:
 - Por no haberse presentado ninguna propuesta
 - Por haberse omitido en el proceso alguna solemnidad esencial del mismo
 - Por no convenir ninguna de las ofertas presentadas a los intereses del SRI
 - Por existir un cambio sustancial en las bases del concurso o invitación.

Declarado desierto el concurso se podrá volver a invitar. En el supuesto de que por segunda ocasión se declare desierto el concurso o la invitación, se archivará el proceso o se solicitará a la Dirección General la contratación directa.

3.1.2 DIAGNÓSTICO DE LA SUB-UNIDAD DE ADQUISICIONES Y SERVICIOS

Para el diagnóstico de la Sub-Unidad de Adquisiciones y Servicios del SRI Regional Norte, primero se analizó los tipos de problemas existentes en la misma. Estos problemas fueron determinados a través de entrevistas, registros de desempeño realizados en auditorias internas de trabajo y de comentarios con los directivos y funcionarios de la Sub-Unidad.

Una vez hecho el análisis de la situación actual de la sub-unidad de Adquisiciones y Servicios y detectado los problemas existentes se pueda considerar normal el desempeño de los mismos, estos pueden ser mejorados contribuyendo de esta manera a que la empresa sea más eficiente ante los ojos de sus contribuyentes, sus proveedores y sus funcionarios.

3.1.3 LEVANTAMIENTO Y MAPEO DE LOS PROCESOS

Este trabajo se enfoca al Proceso de Adquisición de Equipos y Suministros, como se puede apreciar en la figura No. 8, tomando en consideración las clases de procesos como: Procesos de Apoyo y Procesos Productivos descritas en el 2.2.1. Se ha detectado que existen problemas en los procesos de: Gestión de Compras y Gestión de Inventarios.

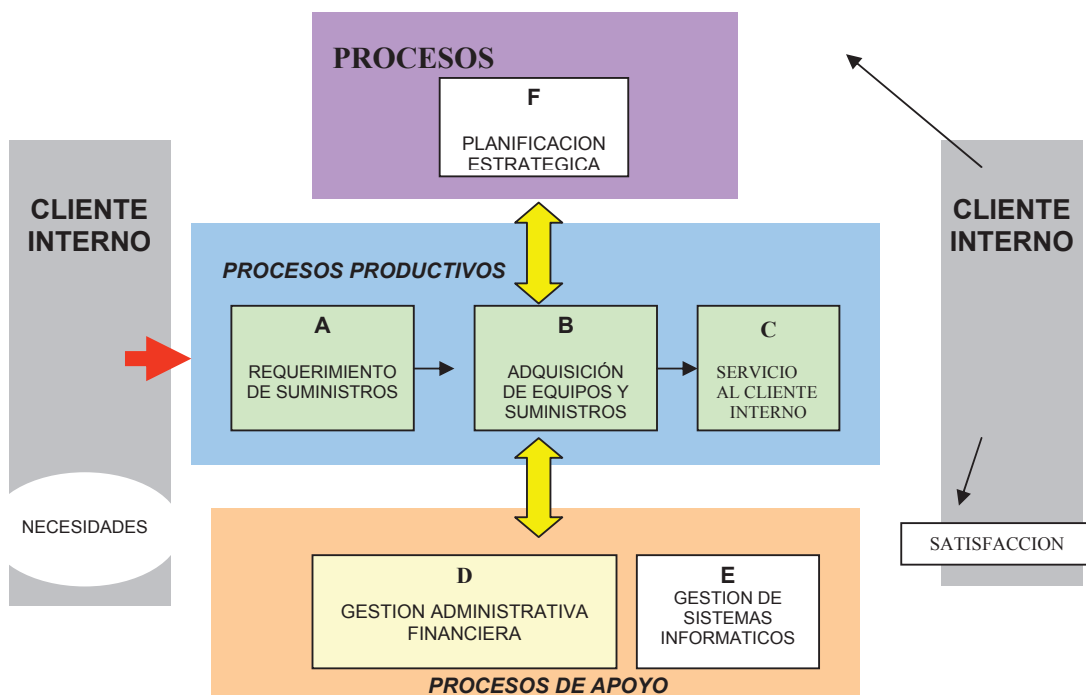
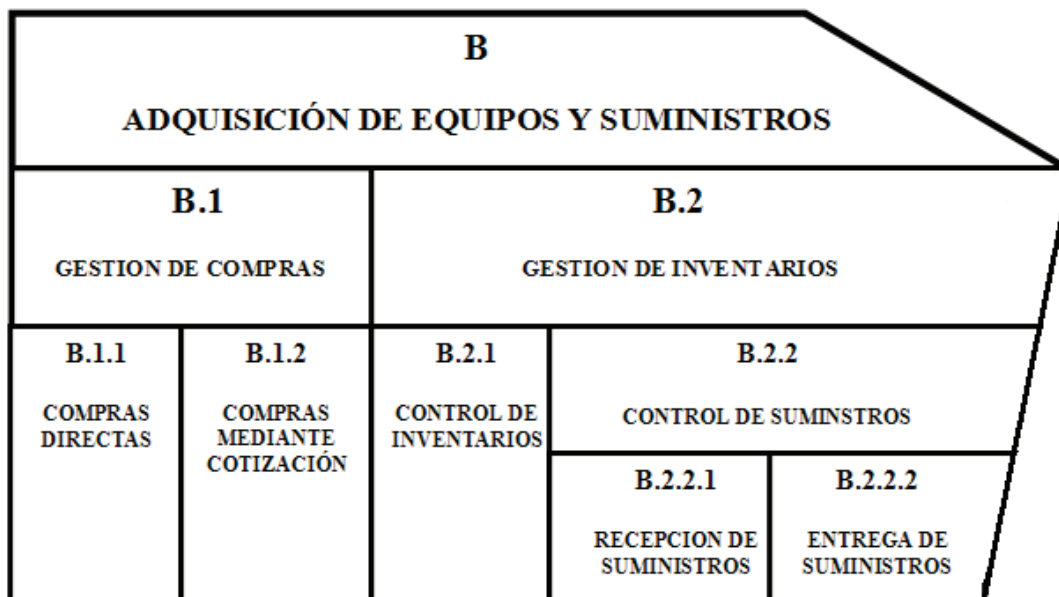


Fig. No. 8: Estructura de la Sub-Unidad de Adquisiciones y Servicios

3.1.4 PROCESO DE ADQUISICIÓN DE EQUIPOS Y SUMINISTROS



3.1.4.1 Análisis del Subproceso COMPRAS DIRECTAS (B.1.1)

El proceso de compras directas está a cargo de la Unidad Administrativa Financiera Adquisiciones y Servicios donde comienza con el requerimiento del suministro. En el Art. 4 del Registro Oficial No. 735 expresa: “Solicitud.- El área o la unidad administrativa que requiere la adquisición presentará el informe justificativo, que contendrá las razones que motivan dicho requerimiento y las características, especificaciones y condiciones que debe reunir el bien, la obra o el servicio”⁴³ de cualquiera de la unidades que haga el requerimiento, éste pasa al Funcionario Autorizado, de igual manera en el Art. 5 del Registro Oficial expresa “Autorización.- El funcionario delegado según competencia, de considerar procedente y conveniente para los intereses del SRI, autorizará se inicie el procedimiento precontractual que corresponda, de acuerdo con la naturaleza y la cuantía de la contratación”⁴⁴ para que apruebe el requerimiento, si este es aprobado se delega a proceder con el trámite.

⁴³ Segundo Suplemento-Registro Oficial No. 735 Pág. 3

⁴⁴ Ídem 43

La persona responsable de la Adquisición recibe y revisa el requerimiento. Si la adquisición es mayor a 30.000 dólares la solicitud es enviada al Director General para su autorización, y de no ser aprobada se devuelve a la persona que requirió el suministro.

Se solicita la certificación de la Partida presupuestaria para revisar el monto de la adquisición.

Se consulta el cuadro de proveedor donde se va hacer el contacto (Por ejemplo: Q-Matic proveedor directo), se procede a pedir la cotización y se realiza el pedido del bien.

En el Registro Oficial del Art. 11 indica que para las adquisiciones se observará lo siguiente (coeficientes respecto del Presupuesto del Estado):

- a) Por montos de hasta 0.0000008 % del presupuesto del estado⁴⁵ podrán contratarse y cancelarse contra presentación de facturas. No se requiere certificación presupuestaria previa. Se realizará la afectación presupuestaria al momento de la contabilización;
- b) Por montos superiores a 0.0000008% y hasta 0.0000015% del presupuesto del estado, en base del respectivo requerimiento aprobado y de la certificación presupuestaria, se emitirán órdenes de compra, servicios de trabajo, o mediante contrato cuando su ejecución sea de tracto sucesivo o de convenir a los intereses de la institución;
- c) Por montos superiores a 0.0000015% del presupuesto del estado se celebrarán contratos, para lo cual se requerirá el informe justificativo de la necesidad, la certificación presupuestaria y el informe jurídico respectivo;

Para adquisiciones superiores al 0.0000015% del presupuesto del estado se deberá cotizar a varios proveedores registrados y en caso de

⁴⁵ Presupuesto del Estado 8 564 213 250,11

que lo más conveniente, o lo único disponible, sea un solo proveedor, se presentará el respectivo informe que así lo justifique. Este informe debe ser aprobado por la Dirección General o el ordenador del gasto.⁴⁶

Una vez puestos de acuerdo con el proveedor el proceso continúa solicitando que el bien sea entregado, donde se elabora una orden de compra si se creyere necesario.

Entrada/Salida

El subproceso de compras directas, se inicia con el requerimiento del suministro, realizando el contacto directo con el proveedor en caso de que este requerimiento haya sido aprobado.

Como salida se tiene el pedido que se realizará al proveedor.

Número de actividades: 9 actividades (Anexo 2 B.1.1)

Áreas que intervienen: En este subproceso de compras directas intervienen las siguientes áreas: Unidades del SRI Regional Norte, Unidad Administrativa Financiera, Adquisiciones y Servicios.

Problemas encontrados:

- El proveedor no entrega la cotización a tiempo.
- A veces no entregan los suministros a bodega, el encargado del SRI tiene que ir a retirar.

Comentario: El correspondiente flujograma ha sido elaborado y validado en base a la información proporcionada por cada uno de las personas que intervienen en el mismo.

3.1.4.2 Análisis del Subproceso COMPRAS MEDIANTE COTIZACION (B.1.2)

⁴⁶ Segundo Suplemento-Registro Oficial No. 735 Pág. 3

El proceso de compras mediante cotización está a cargo de la Unidad Administrativa Financiera Adquisiciones y Servicios donde comienza con el requerimiento del suministro de cualquiera de las unidades que haga el requerimiento, éste pasa al Funcionario Autorizado para que apruebe el requerimiento, si este es aprobado se delega a proceder con el trámite.

La persona responsable de la Adquisición recibe y revisa el requerimiento. Si la adquisición es mayor a 30.000 dólares la solicitud es enviada al Director General para su autorización, y de no ser aprobada se devuelve a la persona que requirió el suministro.

Se solicita la certificación de la Partida presupuestaria para revisar el monto de la adquisición.

La persona responsable de la Adquisición revisa el cuadro de proveedores registrados. “El SRI dispondrá de un Registro de Proveedores, el mismo que deberá actualizarse en forma periódica”⁴⁷

El Responsable de la Adquisición solicita hasta tres cotizaciones, si lo creyere necesario puede solicitar más cotizaciones.

Se realiza cuadro comparativo para escoger la mejor opción de las cotizaciones entregadas por los proveedores.

El Funcionario Autorizado recibe y revisa la documentación y da el visto bueno para realizar la adquisición.

El Responsable de Adquisición se contacta con el proveedor y solicita que el bien sea entregado.

⁴⁷ Segundo Suplemento – Registro Oficial No. 735, Literal f, Pág. 4

Entrada/Salida

Este subproceso de compras mediante cotización se inicia con el requerimiento del suministro, realizando todos los trámites pertinentes con el proveedor seleccionado en caso de que este requerimiento haya sido aprobado.

Como salida se tiene el pedido que se realizará al proveedor.

Número de actividades: 10 actividades (Anexo 2 B.1.2)

Áreas que intervienen: En este subproceso intervienen las siguientes áreas: Unidades del SRI Regional Norte, Unidad Administrativa Financiera, Adquisiciones y Servicios.

Problemas encontrados:

- No se puede cotizar por marcas
- No hay claridad en especificación de suministros.

Comentario: El correspondiente flujograma ha sido elaborado y validado en base a la información proporcionada por cada uno de las personas que intervienen en el mismo.

3.1.4.3 Análisis de subproceso CONTROL DE INVENTARIOS (B.2.1)

Dentro de este subproceso control de inventarios, intervienen principalmente la Unidad Administrativa Financiera, la Sub-Unidad Adquisiciones y Servicios y Bodega, donde comienza con una solicitud por parte del Responsable de la Unidad Administrativa Financiera con un informe, este informe se define como: costo o rotación, definido esto se procesa la información del SAT a una hoja electrónica, donde se cuentan las existencias y se levantan las actas de inventario, si se encuentran diferencias se procede a solicitar justificación de las diferencias encontradas, bodega recibe el pedido de justificación y procede a realizar el informe de justificación.

Entregado el justificativo, se ordena la información la mismo que se entrega a la Unidad Administrativa Financiera, para que lo analice y entregue a contraloría.

Entrada/Salida

Este subproceso se inicia con la solicitud del informe por parte de la Unidad Administrativa Financiera y determinación de que tipo de informe es el adecuado para el control del inventario.

Como salida se tiene entregar el informe a contraloría.

Número de actividades: 13 actividades (Anexo 2 B.2.1)

Áreas que intervienen: En este subproceso interviene Unidad Administrativa Financiera, Sub-Unidad de Adquisiciones y Servicios y Bodega.

Comentario: El correspondiente flujograma ha sido elaborado y validado en base a la información proporcionada por cada uno de las personas que intervienen en el mismo.

3.1.4.4 Análisis de subproceso RECEPCION DE SUMINISTROS (B.2.2.1)

Para realizar este subproceso de recepción de suministros se hace necesario la participación de Bodega y la Sub-Unidad de Adquisiciones y Servicios en donde la persona Responsable de receptar los bienes recibe la nota de entrega o guía de remisión.

La persona encargada de bodega revisa si la orden está bien, de no ser así se devuelve el pedido al proveedor.

Si todo está bien, esta nota de entrega o guía de remisión debe ser entregada a la persona responsable de la adquisición, con la documentación completa el responsable de la Adquisición elabora el memo de pago.

El memo de pago con la documentación es enviado a Contabilidad para su pago, previa la autorización de pago que será la firma del funcionario autorizado.

Entrada/Salida

Este subproceso de recepción de suministros se inicia con la recepción del pedido y la nota de entrega o guía de remisión.

Como salida se envía la documentación para su control en contabilidad.

Número de actividades: 7 actividades (Anexo 2 B.2.2.1)

Áreas que intervienen: En este subproceso intervienen las siguientes áreas: Bodega y Sub-Unidad de Adquisiciones y Servicios.

Problemas encontrados:

- No existe horario definido para la recepción de suministros.
- Los proveedores se olvidan de las notas de entrega o guías de remisión

Comentario: El correspondiente flujograma ha sido elaborado y validado en base a la información proporcionada por cada uno de las personas que intervienen en el mismo.

3.1.4.5 Análisis de subproceso ENTREGA DE SUMINISTROS (B.2.2.2)

Para comenzar este subproceso de entrega de suministros el Responsable de la adquisición tiene en su poder el requerimiento del suministro, el cual lo hace llegar a Bodega para que su respectiva entrega.

La Bodega reúne los suministros y elabora la hoja de entrega de suministros la cual debe tener el visto bueno de Adquisiciones y Servicios.

Una vez aprobado la bodega realiza la entrega a cada unidad que se requirió el suministro y ellos a su vez deben firmar la recepción del bien.

Entrada/Salida

Este subproceso de entrega de suministros se inicia con la orden para entregar el pedido.

Como salida se tiene la entrega a cada una de las unidades que requirió el bien junto con la firma de aceptación.

Número de actividades: 7 actividades (Anexo 2 B.2.2.2)

Áreas que intervienen: En este subproceso intervienen las siguientes áreas: Sub-Unidad de Adquisiciones y Servicios, Bodega, Unidades SRI Regional Norte.

Problemas encontrados:

- Falta de personal para la entrega de suministros para las diferentes Unidades

Comentario: El correspondiente flujograma ha sido elaborado y validado en base a la información proporcionada por cada uno de las personas que intervienen en el mismo.

3.2 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA DE ADQUISICIONES Y SERVICIOS

Una vez analizada la situación actual de los procesos en la Sub-Unidad de Adquisiciones y Servicios se puede indicar que pueden ser mejorados, reduciendo y agilizando tiempos de entrega de los suministros, de esta manera se está aportando a que el Servicio de Rentas Internas Regional Norte sea más eficiente tanto con el personal interno como con los contribuyentes.

Los procesos analizados fueron:

- Compras directas
- Compras mediante cotización
- Control de Inventarios
- Recepción de Suministros
- Entrega de Suministros

Las herramientas de modernización utilizadas para mejorar los procesos mencionados fueron eliminar la burocracia, suprimiendo tareas administrativas, aprobaciones innecesarias por parte del Jefe administrativo financiero; la simplificación, mediante la contratación de un proveedor que se encargue de realizar todas las gestiones pertinentes para adquirir suministros y así simplificar los procesos dentro de la Unidad; eliminación de duplicación; reducción del tiempo del ciclo del proceso, desde el momento que se requiere el suministro hasta su entrega final es mas rápida; estandarización y lenguaje simple, dependiendo el caso de cada proceso.

La propuesta de mejora que se desea plantear en el Servicio de Rentas Internas Regional Norte será tomando en cuenta el criterio institucional de outsourcing para la entrega de suministros mediante un concurso privado “Se someterá a concurso privado la adquisición cuya cuantía sea inferior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,00002% por el monto del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico y supere el valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000015% por el monto del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico” ⁴⁸ a partir de los gastos autorizados por la Dirección General.

En el Registro Oficial, Art. 9, expresa: “**Ordenadores de gasto.-** Son ordenadores de gasto y competentes para autorizar las contrataciones a las que se refiere el artículo 5 del reglamento, (coeficientes respecto del Presupuesto General del Estado):

1. Hasta el 0,00002%, el Director General y los directores regionales.
2. Hasta el 0,000015%, el Director Nacional Administrativo Financiero.
3. Hasta el 0,000008%, el Jefe Nacional de Adquisiciones y Servicios Generales y el Jefe Nacional de Informática.
4. Hasta el 0,0000008%, los directores provinciales, el Jefe Nacional de Recursos Humanos, los Jefes regionales Administrativo Financiero y los delegados zonales. ⁴⁹

⁴⁸ Segundo Suplemento – Registro Oficial No. 735, literal A. Pág. 3

⁴⁹ Segundo Suplemento – Registro Oficial No. 735, Pág.3

Se procede a realizar una invitación donde constan los parámetros que deben cumplir los proveedores. Esta invitación se imprime una con todas las empresas invitadas, y una individual para que vengan a retirarlas

Se saca una copia a la primera hoja de la invitación para que firmen la recepción de la invitación.

Al cumplirse el tiempo de entrega de la oferta, se las recibe en sobre cerrado para lo cual firman una hoja en la que dejan constancia de que están presentando los documentos. Se procede a abrir los sobres y se sumilla todas las hojas incluyendo las garantía.

Se entrega las garantías mediante memorando a tesorería, una copia para tesorería, una para el trámite y otro para el registro de adquisiciones, se realiza un acta de apertura de las ofertas y un documento de designación al comité técnico en 5 días se recibe un informe del comité técnico en el que analizan las ofertas, se comunica con documento de adjudicación a al empresa que gana y con oficio a las que no ganaron para que retiren sus garantía de tesorería.

Con memorando del administrativo autorizado por el Director de la Regional, se solicita a la unidad jurídica la elaboración del contrato y se llama para que el proveedor que fue elegido retire el contrato y entregue las demás garantías solicitadas en el contrato. Se recibe todo y las garantías se entregan a tesorería y el contrato firma el Director.

Las sugerencias propuestas tratan de mejorar los subprocesos mencionados para:

- Tener un sistema que trate de disminuir las bodegas.
- Disminución de trámites de compra
- Agilidad en la entrega de suministros
- No contar con inventarios
- Eliminar quiebres de stock

- Mejor control tanto en la entrega como distribución de los suministros

3.2.1 FASES DEL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

Las fases de mejoramiento de procesos para la Sub-Unidad de Adquisiciones y Servicios se realizaron en base a una completa revisión de los mismos y mediante una mejor organización de quienes conforman la Sub-Unidad realizarán un mejor trabajo para beneficio de la institución.

Fase 1. Organización para el mejoramiento.- La Directora general, el Director Regional, el Jefe de la Unidad Administrativa Financiera con los encargados de adquirir los suministros en el Sub-Unidad de Adquisiciones y Servicios en el Servicio de Rentas Internas Regional Norte se ponen de acuerdo para realizar una mejor gestión desde el momento que se inicia el proceso de requerir el suministro hasta la entrega final, utilizan los recursos disponibles como el programa SAT para ver los suministros requeridos por cada unidad, las cotizaciones, para asegurar el éxito del SRI Regional Norte.

Fase 2. Comprensión del proceso.- Una vez analizado el proceso de mejoramiento, debe ser conocido por todos los que integran la Unidad Administrativa Financiera con su Sub-Unidad Adquisiciones y Servicios para comprender todo el proceso de la adquisición del suministro, desde el momento que se hace el requerimiento, hasta la entrega final del suministro a las unidades.

Fase 3. Modernización.- El sistema de concesión para la entrega de suministros, que se lo logra mediante un concurso de selección de proveedor en el SRI Regional Norte agiliza los procesos de la adquisición, de esta manera se logra la eficiencia y eficacia en la Sub-Unidad de Adquisiciones y Servicios. A demás la modernización se realizó utilizando las herramientas descritas en el numeral 2.3.8.

Fase 4. Mediciones y controles. – La Sub-Unidad de Adquisiciones y Servicios pone en práctica un sistema para controlar el proceso para un mejoramiento progresivo.

Fase 5. Mejoramiento continuo.- En el caso del Servicio de Rentas Internas Regional Norte, la Unidad Administrativa financiera solicitó un plan de mejoramiento continuo para conocer las debilidades en la Sub-Unidad de Adquisiciones y Servicios y trabajar sobre ellas para convertirlas en fortalezas y así lograr que la Institución sea mejor.

En los procesos de Gestión de Compras y Gestión de Inventarios se eliminaron actividades que alargan el tiempo de entrega de suministros. Se procedió a realizar los nuevos diagramas de flujo que ya son los mejorados. Como se los puede apreciar en el Anexo 2.

Una de las propuestas para los subprocesos en mención es el establecimiento de indicadores, que al momento no existen. Analizados los subprocesos, se ha considerado indicadores que se ajustan a los requerimientos de los mismos, éstos permitirán hacer seguimiento al subproceso y reflejarán cuan bien está, si existe algún inconveniente y si hay que tomar alguna decisión en ese momento hacerlo.

Todas las mejoras propuestas deben ser evaluadas después de un tiempo y si es necesario rectificar en algunas decisiones, teniendo en cuenta que el objetivo principal es promover un Servicio de Rentas Internas Regional Norte mas eficiente.

Concluido el análisis de la situación actual y propuesta la mejora de los subprocesos, se elaboró un manual de procesos. Este manual constituye una guía de trabajo para las personas inmersas en los procesos, el mismo que contendrá diagramas de flujo, descripción, caracterización y documentos relacionados.

Es importante señalar que la propuesta de mejora sugerida será para eliminar actividades que van a variar la estructura del mapa de subprocesos.

3.2.2 DESCRIPCIÓN DE LOS NUEVOS PROCESOS

En este caso se hace un solo subproceso “compras”.

Macroproceso: ADQUISICIÓN DE EQUIPOS Y SUMINISTROS (B)

Proceso: Gestión de Compras (B.1)

Entrada/Salida

Este proceso de gestión de compras se inicia con el requerimiento del suministro, realizando todos los trámites pertinentes para entregárselo al proveedor en caso de que este requerimiento haya sido aprobado.

En el Art. 4 del Registro Oficial expresa: “Solicitud.- El área o la unidad administrativa que requiere la adquisición presentarán el informe justificativo, que contendrá las razones que motivan dicho requerimiento y las características, especificaciones y condiciones que debe reunir el bien, la obra o el servicio⁵⁰

En el Art. 5 del Registro Oficial expresa: “Autorización.- El funcionario delegado según competencia, de considerar procedente y conveniente para los intereses del SRI, autorizará se inicie el procedimiento precontractual que corresponda, de acuerdo con la naturaleza y la cuantía de la contratación⁵¹.

Como lo indican el Art. 4 y Art. 5 del Registro Oficial No. 735, este cambio no afecta a la ley y se procede con las mismas normas.

La persona responsable de la Adquisición recibe y revisa el requerimiento. Si la adquisición es mayor a 30.000 dólares la solicitud es enviada al Director General para su autorización, y de no ser aprobada se devuelve a la persona que requirió el suministro.

Se solicita la certificación de la Partida presupuestaria para revisar el monto de la adquisición.

⁵⁰ Ídem 43

⁵¹ Ídem 43

Como salida se tiene el pedido que se realizará al proveedor.

Número de actividades: 6 actividades (Anexo 2 B.1)

Número de inspecciones: 2 inspecciones

Áreas que intervienen: En este proceso de gestión de compras intervienen las siguientes áreas: Unidades del SRI Regional Norte, Unidad Administrativa Financiera y Sub-Unidad de Adquisiciones y Servicios.

Comentario: Acerca de este proceso la sugerencia de mejora va enfocada hacia:

- Simplificación y reducción de tiempos de ciclo de proceso ya que al eliminar algunas actividades como: Revisar la información y seleccionar al proveedor, Consultar cuadro de proveedores registrados, Solicitar cotizaciones a proveedores, Realizar cuadro comparativo, Revisar la documentación y seleccionar la mejor opción, que restaban tiempo al ciclo del proceso, el tiempo total de ciclo del proceso y nuestro porcentaje de valor agregado para la empresa mejoran.
- Estandarización: Es necesario que el proceso sea realizado como se propone y considerado como un estándar para evitar un mal uso de los recursos y así poder obtener al final resultados los cuales puedan ser evaluados.

Para la mejora propuesta se ha eliminado cuatro actividades, el criterio bajo el cual se eliminó la actividad se detalla a continuación:

a) Revisar la información y seleccionar al proveedor: Esta actividad se ha eliminado ya que lo que se desea plantear es tener a una empresa que nos cumpla con el requerimiento que se haga. Esta empresa tendrá que escoger los mejores precios para que no perjudique a la Institución.

b) Consultar cuadro de proveedores registrados: Esta actividad se ha eliminado por cuanto la empresa que ha sido seleccionado ya paso por una

serie de requisitos que debe cumplir y ya no es necesario revisar el cuadro de proveedores.

- c) Solicitar cotizaciones a proveedores:** Esta actividad fue eliminada debido a que la empresa es quien proveerá de los suministros requeridos.
- d) Realizar cuadro comparativo:** Esta actividad fue eliminada ya que demora el proceso de adquisición del suministro, al enviar al menos tres cotizaciones de debe escoger la que mejor opción, pero esto debe realizar la empresa quien se encargara de entregarnos el suministro que mejor ayude para el desarrollo de las actividades.
- e) Revisar la documentación y seleccionar la mejor opción:** Como ya se mencionó en los anteriores literales, esta actividad ha sido eliminada porque el proveedor ya ha sido escogido mediante un concurso posterior a los requerimientos.

Estas actividades se han eliminado ya que el proveedor seleccionado se va a encargar de todo lo referente a la adquisición del suministro para de esta manera entregar en el tiempo justo, si se mantiene las actividades se estaría cayendo en una burocracia que en el proyecto es lo que se trata de eliminar.

Con la eliminación de estas actividades se puede disminuir el tiempo de ciclo del proceso.

Indicadores

El indicador propuesto para este proceso es el siguiente:

Indicador 1

Nombre: Tiempo de cumplimiento del proveedor.

Descripción: Evalúa el tiempo transcurrido entre la fecha de pedido de los suministros y el tiempo transcurrido en la entrega del mismo.

Cálculo: Número de días transcurridos desde el requerimiento del suministro al proveedor y la entrega del pedido en bodega.

Periodicidad: mensual

Unidad de medida: Tiempo

Meta: 2 días

Nombre del Indicador	Unidad	Meta	Limite Inferior	Limite Superior
Tiempo de cumplimiento del proveedor	Tiempo	2 días	1 días	4 días

Los valores de Meta, Límite Inferior y Límite Superior se los ha definido en base a estándares de la Unidad Administrativa Financiera según Manual de Adquisiciones y Servicios.

Macroproceso: ADQUISICIÓN DE EQUIPOS Y SUMINISTROS (B)

Proceso: Gestión de Inventarios (B.2)

Subproceso: Control de Inventarios (B.2.1)

Entrada/Salida

La entrada de este subproceso de control de inventarios es la solicitud por parte del Responsable de la Unidad Administrativa Financiera con un informe, enseguida la Sub-Unidad Adquisiciones y servicios procesa la información del SAT a un hoja electrónica, donde se precede a revisar si la información del SAT es la misma en bodega, para poder ordenar el informe con sus justificativos, el mismo que se entrega a la Unidad Administrativa Financiera, para que lo analice y entregue a contraloría.

La contraloría requiere de un informe al SRI Regional Norte.

Lo que exige contraloría, es que las entidades publicas tengan un stock casi cero, lo que desea el SRI Regional Norte con la propuesta de mejora es eliminar la bodega y que simplemente sea un punto de recepción y entrega.

Número de actividades: 13 actividades (Anexo 2 B.2.1)

Áreas que intervienen: En este subproceso interviene Unidad Administrativa Financiera, Sub-Unidad de Adquisiciones y Servicios y Bodega.

Comentario:

Una vez hecho el análisis, se puede indicar que la propuesta de mejora para este subproceso se basa en:

- Estandarización: todas las personas que trabajan en este subproceso deben estar concientes de que el trabajo se debe realizar como un modelo para de esta manera poder llegar alcanzar mejores resultados con el pasar del tiempo.
- Para su mejora se utilizó un lenguaje simple: por medio de una redacción simple se busca que cualquier persona pueda entender este proceso y mucho más con un flujo de procesos claro y entendible.

Para realizar el seguimiento y monitoreo del proceso se ha establecido los siguientes indicadores:

Nombre: Cantidad de stock mínimo a mantener en Inventario

Descripción: Evalúa la cantidad mínima de tiempo que se requiere de cada producto para mantener un stock casi cero.

Cálculo: (Cantidad de requerimientos x tiempo de entrega a las unidades)

Periodicidad: Mensual

Unidad de medida: Cantidad

Meta: 3 horas

Nombre del Indicador	Unidad	Meta	Límite Inferior	Límite Superior
Cantidad mínima de tiempo para mantener en Inventario casi cero	Tiempo	3 horas	2 ½ horas	3 ½ horas

Los valores de Meta, Límite Inferior y Limite Superior se los ha definido en base a estándares de la Unidad Administrativa Financiera según Manual de Adquisiciones y Servicios.

Macroproceso: ADQUISICIÓN DE EQUIPOS Y SUMINISTROS (B)**Proceso: Gestión de Inventarios (B.2)****Subproceso: Recepción de Suministros (B.2.2.1)**

Para realizar este subproceso de recepción de suministros se hace necesario la participación de Bodega y la Sub-Unidad de Adquisiciones y Servicios en donde la persona Responsable de receiptar los bienes recibe la nota de entrega o guía de remisión.

La persona encargada de bodega revisa si la orden está bien, de no ser así se devuelve el pedido al proveedor.

Si todo está bien, esta nota de entrega o guía de remisión debe ser entregada a la persona responsable de la Adquisición, con la documentación completa el responsable de la Adquisición elabora el memo de pago.

El memo de pago con la documentación serán enviados a Contabilidad para su pago, previa la autorización de pago que será la firma del funcionario autorizado.

Entrada/Salida

Este subproceso de recepción de suministros se inicia con la recepción del pedido y la nota de entrega o guía de remisión.

Como salida tenemos que se envía la documentación para su control en contabilidad.

Número de actividades: 7 actividades (Anexo B.2.2.1)

Áreas que intervienen: En este subproceso intervienen las siguientes áreas: Bodega y Sub-Unidad de Adquisiciones y servicios.

Comentario: Acerca de este subproceso la mejora va enfocada hacia:

- Prueba de errores: Este proceso esta sujeto a varios problemas que se pueden suscitar durante el desarrollo del mismo, al utilizar esta herramienta se

podrá conseguir que el mismo marche de una forma mas adecuada con un seguimiento y monitoreo continuo el cual ayudara a detectar las fallas y establecer nuevas maneras de mejorar el proceso.

- Estandarización: Este proceso debe ser realizado como se indica en flujo grama, debido a que el mismo al ser un proceso corto no presenta duplicaciones, ni reprocesos que afecten al desarrollo del proceso. El cumplimiento de esto garantizara que el proceso pueda ser evaluado luego de un tiempo y si fuese necesario corregir errores o falencias, se estudiara que tan factible es realizarlas.
- Lenguaje simple: Al ser un proceso corto y poseer un diagrama de flujo explicito, cualquier persona lo puede entender sin problema ni explicación adicional.

Indicador

El indicador elegido para este proceso es el siguiente:

Nombre: Tiempo Transcurrido para la recepción del suministro.

Descripción: Evalúa el tiempo transcurrido entre el momento en realizar el pedido al proveedor y el momento que llega el suministro.

Cálculo: Número de días transcurridos desde la realización del pedido hasta la recepción en las bodegas del SRI.

Periodicidad: Diaria

Unidad de medida: Tiempo

Meta: 1 días.

Nombre del Indicador	Unidad	Meta	Límite Inferior	Límite Superior
Tiempo Transcurrido para la recepción del suministro	Tiempo	1 días	1 día	3 días

Los valores de Meta, Limite Inferior y Limite Superior se los ha definido en base a estándares de la Unidad Administrativa Financiera según Manual de Adquisiciones y Servicios.

Macroproceso: ADQUISICIÓN DE EQUIPOS Y SUMINISTROS (B)

Proceso: Gestión de Inventarios (B.2)

Subproceso: Entrega de Suministros (B.2.2.2)

Entrada/Salida

Este subproceso de entrega de suministros se inicia con la orden para entregar el pedido, el Responsable de la adquisición tiene en su poder el requerimiento del suministro, el cual lo hace llegar a Bodega para que su respectiva entrega.

La Bodega reúne los suministros y elabora la hoja de entrega de suministros la cual debe tener el visto bueno de Adquisiciones y Servicios.

Una vez aprobado la bodega realiza la entrega a cada unidad que se requirió el suministro y ellos a su vez deben firmar la recepción del bien.

Como salida tenemos la entrega a cada una de las unidades que requirió el bien junto con la firma de aceptación.

Número de actividades: 6 actividades (Anexo 2 B.2.2.2)

Áreas que intervienen: En este subproceso intervienen las siguientes áreas: Adquisiciones y Servicios, Bodega, Unidades SRI Regional Norte.

Comentario:

Una vez hecho el análisis, se puede indicar que la propuesta de mejora para este subproceso se basa en:

- Estandarización: como se ha señalado en los anteriores procesos, todos los involucrados en este subproceso, deben entender que se debe realizar el mismo, tal y como esta propuesto para lograr el éxito y alcanzar y mayor desarrollo.

- Lenguaje simple: al utilizar esta herramienta lo que queremos lograr es que cualquier persona este en la capacidad de entender el desarrollo del proceso sin necesidad de que alguien le este explicando.

Las mejoras propuestas involucran eliminación de actividades, tales como,

- a) **Dar orden a bodega para que proceda con la entrega:** Esta actividad se elimino debido a que se producía un reproceso ya que en la primera actividad “el responsable de la adquisición tiene la orden del pedido”, ya se hace la orden inmediata para la entrega a bodega del requerimiento.

Para realizar el seguimiento y monitoreo del proceso se ha establecido los siguientes indicadores:

Nombre: Tiempo de transferencia de “Bodega” a “las Unidades SRI Regional Norte”

Descripción: Evalúa el tiempo transcurrido entre la elaboración del egreso de los suministros y la entrega las Unidades.

Cálculo: Número de horas transcurridas desde la elaboración del egreso hasta la entrega de los suministros.

Periodicidad: Diaria

Unidad de medida: Tiempo

Meta: 3 horas

Nombre del Indicador	Unidad	Meta	Límite Inferior	Límite Superior
Tiempo de transferencia de “Bodega ” a “Unidades SRI Regional Norte”	Tiempo	3 horas	2 ½ horas	3 ½ horas

Los valores de Meta, Limite Inferior y Limite Superior se los ha definido en base a estándares de la Unidad Administrativa Financiera según Manual de Adquisiciones y Servicios.

3.2.2.1 Cuadro Resumen de Indicadores

A continuación se muestra el cuadro de indicadores sugerido y con el cual debe ser monitoreados los Subprocesos de compras Directas, Compras mediante cotización, Control de Inventarios, Recepción de suministros, Entrega de suministros, que a su vez puede servir como Balanced Score Card.

Nombre del Indicador	Unidad	Periodicidad	Meta	Limite Inferior	Limite Superior
Tiempo de cumplimiento del proveedor	Tiempo	Mensual	2 días	1 días	4 días
Cantidad de mínimo de tiempo para mantener en inventario cero	Tiempo	Mensual	3 horas	2 ½ horas	3 ½ horas
Tiempo Transcurrido para la recepción del suministro	Tiempo	Mensual	1 día	1 día	3 días
Tiempo de transferencia de "Bodega " a "Unidades SRI Regional Norte"	Tiempo	Mensual	3 horas	2 ½ horas	3 ½ horas

3.3 MEJORA DEL PROCESO DE INVENTARIOS

El objetivo primordial del mejoramiento de procesos de inventarios para el Servicio de Rentas Internas Regional Norte es lograr un aprovisionamiento idealmente ininterrumpido para los usuarios y unos niveles de inventario o stock bajos como sean posibles desde el punto de vista financiero y aún del puramente físico, ya que esto ocasiona un costo de mantenimiento.

El Servicio de Rentas Internas Regional Norte mediante este proyecto lo que desea es eliminar bodega, es decir, que al momento que ingresen los suministros requeridos, las bodega solamente sea un punto de distribución a las Unidades que requirieron el suministro haciendo mas ágil el tiempo de entrega.

3.3.1 CÁLCULO DEL STOCK MÍNIMO

El cálculo para el stock mínimo se lo hizo de la siguiente manera:

$$Ss = \text{Unidades por día} \times \text{días en reponer}$$

Como se puede apreciar en el Anexo 4 el stock mínimo varía según la necesidad de las Unidades para satisfacer su demanda, mientras se espera la llegada de los suministros.

Por ejemplo en el suministro carpetas colgantes (Análisis de consumo de suministros de oficina) se obtuvo 2 unidades por día y 5 unidades en días por reponer, se realizó el cálculo del stock mínimo y se obtuvo lo siguiente:

$$Ss = 2 \times 5$$

$$Ss = 10$$

Lo que se obtiene como stock mínimo son 10 unidades, que aproximadamente durarán 35 días.

3.4 PROYECCIONES DE SUMINISTROS REQUERIDOS POR UNIDAD.

En base a la información de los suministros requeridos por Unidades en el año 2005, se pudo realizar la proyección de suministros requeridos por unidades para el año 2006.

Se puede apreciar en el Anexo 5 que existe un incremento del 15% en la adquisición de suministros por Unidades, este cálculo se lo hizo en base a estándares planteados por la Unidad Administrativa Financiera según Manual de Adquisiciones y Servicios para tener un promedio de lo que se va a requerir por cada mes.

Lo que primero se hizo fue estandarizar los datos según la cantidad de suministros adquiridos por mes, luego se procedió a multiplicar por el 15 %, por ejemplo:

En el mes de mayo, luego de estandarizar las cifras, se tiene el valor de 46 unidades a este se le multiplica por el 15%,

$$46 \text{ u} \times 15\%$$

Lo que se obtiene como resultado es 53 unidades proyectadas para el mes de febrero 2006.

3.5 PLAN ANUAL DE ADQUISICIONES

Cada año el Servicio de Rentas Internas realiza adquisiciones de conformidad a los montos autorizados a las políticas del gasto establecidas⁵² como se lo puede apreciar en el Anexo 6, en donde se detalla los gastos de adquisición para el año 2006 y lo que se gastó en el año 2005. Los gastos obtenidos son fruto de la suma de adquisiciones realizadas.

⁵² Segundo Suplemento – Registro Oficial No. 735, Pág. 3

Se llegó a la conclusión que en medida que va creciendo la Institución se van generando mayores gastos, ya sea en la infraestructura o en la adquisición de suministros porque va a aumentar el personal y por ende los suministros a utilizarse.

3.6 BUSQUEDA DE SOLUCIONES A PROBLEMAS ENCONTRADOS

La propuesta presentada en este trabajo pretende ayudar al SRI Regional Norte con su Sub. Unidad Adquisiciones y Servicios a mejorar sus procesos en Gestión de Compras y Gestión de Inventarios

Como se ha podido ver en todos los subprocesos mencionados se ha tenido mejoras, se eliminó actividades que no agregaban valor lo que se refleja en la reducción tiempo total del ciclo del proceso y simplificación de actividades; como consecuencia de esta mejora la empresa contará con información correcta en línea y un área de Adquisiciones y Servicios mejorada lo que generará que tanto contribuyentes como proveedores y personal de la empresa perciban el cambio y se sientan orgullosos de formar parte de él.

Vale la pena anotar que toda mejora en los procesos es muy beneficiosa para cualquier empresa.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Al establecer la situación actual de departamento permitió tener una visión real de lo que ocurre dentro de la Unidad Administrativa Financiera, donde se pudo determinar las desventajas y poder mejorar y modernizar cada uno de los procesos de la Sub-Unidad de Adquisiciones y Servicios.
- El plan anual de gastos se ajusta a las políticas del Servicio de Rentas Internas Regional Norte, porque no debe sobrepasar el presupuesto del estado, como se lo puede observar en el Anexo 6 la adquisición de suministros de oficina que es 204.425,65 no es mayor al presupuesto del estado 8 564.213.250.11.
- Las herramientas utilizadas para modernizar los procesos se enfocan en la simplificación, lenguaje simple, reducción del tiempo del ciclo del proceso, análisis del valor agregado y la estandarización.
- El conjunto de instrumentos que intervienen en el desarrollo de la Gestión por procesos ha permitido en esta institución pública determinar los procesos que se desarrollan dentro de la Sub-Unidad de Adquisiciones y Servicios.
- Las mejoras propuestas harán que los procesos sobre los cuales se trabajó sean más eficientes, más ágiles y cumplan de una mejor manera los requerimientos de las Unidades que laboran en la institución, ya anteriormente el tiempo de entrega de suministros era demorado y se requerían de muchos trámites que demoraban el proceso. Lo que anteriormente se demoraba tres días para la entrega de un suministro ahora la entrega será el mismo día que se hizo el requerimiento ya que el proveedor va a ser el encargado de entregarnos suministros en el momento que nosotros necesitemos del mismo.

- Los clientes internos son parte fundamental dentro de este tema ya que el Servicio de Rentas Internas está conformado por personas altamente capacitadas para brindar cualquier tipo de ayuda que necesiten los contribuyentes, es por eso que necesitan de un buen servicio al momento de adquirir los suministros.
- Los flujos de trabajo han sido descompuestos desde el nivel de macroprocesos, procesos y subprocesos hasta las actividades constitutivas de los mismos modeladas en los diagramas de flujo funcionales. Esto asegura una adecuada integración y coherencia entre los subprocesos y las actividades respectivas.
- Los diagramas de flujos han sido diseñados buscando mejorar la comunicación interna entre las áreas, agilizar la ejecución de los procesos, reducir actividades y eliminar papelería o documentación innecesaria.
- La propuesta de mejoramiento presentada permite al personal trabajar bajo un modelo de Administración de Procesos y establecer como estándares las actividades indicadas en la misma para la ejecución de su trabajo.
- El sistema de indicadores de gestión permitirá controlar y evaluar la gestión de la Sub-Unidad siendo una de las partes fundamentales que toda organización busca para una productiva gestión.
- La determinación de los nuevos procesos de la Sub-Unidad de Adquisiciones y Servicios del Servicio de Rentas Internas Regional Norte, le permitirá adquirir una mejor imagen no solo de los funcionarios que pertenecen a dicha Sub-Unidad sino del total de los funcionarios del SRI Regional Norte.
- Se realizaron las proyecciones de suministros requeridos por unidades y se pudo observar que hubo un incremento del 15% en adquisiciones para el año 2006.

- Anteriormente para requerir de suministros se encontraban muchos tramites y firmas que hacían demorar la entrega del suministro, ahora mediante un nuevo sistema concesión que seria el contratar a un proveedor que se encargue de todos los trámites pertinentes para la adquisición el suministros hace que la entrega del suministro sea mas ágil y eficiente, eliminando trámites como cotizaciones, cuadro comparativo, firmas de autorización etc.
- La concesión de suministros no ayudará a optimizar los recursos del Servicio de Rentas Internas por cuanto el personal tiende a crecer y el gasto igual lo único que haría es agilizar procesos.
- Se puede apreciar en la siguiente tabla el antes y después del presente proyecto:

ANTES	AHORA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Burocracia – Formalismo ▪ Tiempo tardío en la entrega de suministros (tres días) ▪ En el proceso de compras directas existían 9 actividades ▪ En el proceso de compras mediante cotización existían 10 actividades ▪ Bajo desempeño de los funcionarios al no disponer del suministro a tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción de trámites, ya no es necesario cotizar con proveedores, ni realizar cuadro comparativo. ▪ Al momento de realizar el requerimiento es inmediato (un día) ▪ Se eliminaron actividades que reducían el tiempo de entrega de suministros (6 actividades) ▪ Se eliminaron actividades que reducían el tiempo de entrega de suministros (6 actividades) ▪ Eficiencia – Productividad en el desempeño por parte de los funcionarios del SRI Regional Norte

4.2 RECOMENDACIONES

- Previa a las recomendaciones sugeridas, la primera y más importante es aplicar lo más pronto posible esta propuesta de mejoramiento, para lograr que la institución sea más eficiente generando mayor rentabilidad y satisfacción a los clientes internos.
- Es recomendable que otras instituciones públicas se modernicen y tomen como modelo este diseño de concesión para entregar ágilmente suministros.
- La aplicación de un sistema de concesión para la entrega de suministros en el SRI Regional Norte debe contar con el respaldo total de la Dirección Regional, no solo desde el punto de vista económico, sino también para el proceso y sus acciones de mejoría. Por tanto, se recomienda que para su aplicación se cuente con el convencimiento de su eficiencia.
- El enfoque de procesos en la Sub-Unidad de Adquisiciones y Servicios del SRI Regional Norte debe ser analizado como un proyecto piloto que sirva como modelo de gestión para las otras unidades de esta empresa.
- Es importante la capacitación en este aspecto de la gestión por procesos a los funcionarios del SRI, ya que el recurso humano forma parte esencial en este tipo de estructuras y con una buena capacitación obtendremos un mayor desempeño de su gestión.
- Se recomienda tomar en cuenta que el personal que labora en el Servicio de Rentas Internas Regional Norte es factor clave para el éxito y se debe invertir recursos en su capacitación y motivación, pues son ellos mismos quienes deberán poner en práctica lo planteado en este proyecto.
- Es recomendable también completar el levantamiento de procesos en todas las áreas de la empresa y elaborar procedimientos por escrito para cada proceso, donde se encuentren definidas detalladamente todas las funciones

inherentes a esas áreas, ya que las personas involucradas en el macro proceso Adquisición de Suministros, forman parte de otros macro procesos del Servicio de Rentas Internas Regional Norte.

- Las altas autoridades deben ver en esta propuesta un sistema que presenta resultados de eficiencia y eficacia gracias a los indicadores establecidos los que permitirán a la Sub-Unidad Adquisiciones y Servicios tener un control administrativo para beneficiar aun mas a los funcionarios de todo el SRI.
- La Modernización bajo este modelo de gestión permitirá el fortalecimiento de la empresa y conseguir que el SRI Regional Norte siga siendo la primera empresa pública del país.
- Se recomienda tener un Unidad específica que se encargue de mantener un control de los procesos dentro de la Institución.

BIBLIOGRAFÍA

1. CHAVEZ, Nathalia, Tesis De Grado: "Propuesta De Mejoramiento Del Sistema De Cobranzas De Burns Philp Ecuador S.A., Pág. 23-26
2. DÁVILA, Sandra. Cinco Momentos Estratégicos para hacer Reingeniería de Procesos, primera edición, editorial Efecto Gráfico, Quito, 2001.
3. HARRINGTON, James. Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, Mc Graw-Hill, Colombia, 1993.
4. MARIÑO, Hernando. Gerencia de Procesos, Alfaomega, Editores, Colombia, 2001.
5. MEJIA García Braulio, Gerencia de Procesos, Eco ediciones, Colombia, Septiembre 2000.
6. NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC-ISO 9000. La Norma NTC-ISO 9000 es equivalente (EQV) a la norma ISO 9000-2000 (Traducción certificada).
7. PORTER, Michael E. Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental. México. 1996.
8. RANGANATH, Nayal. Organización de Alto desempeño, Editorial Limusa México, 1990.
9. REGISTRO OFICIAL N.59, Suplemento N. 012GG, Manual General de Administración y Control de los Activos del Sector Público, Quito-Ecuador, Marzo, 1997.
10. REGISTRO OFICIAL N. 735, Suplemento N. 2002 23, El Directorio del Servicio de Rentas Internas, Martes 31 de Diciembre del 2002.

11. ROBERT W., Jonson. Administración financiera. Capitulo. Administración de inventarios. Inicio pagina 177.
 12. ROURE, Juan. La Gestión por Procesos, IESE Universidad de Navarra – Madrid, España 1997.
 13. SENLLE, Andrés. ISO 9000 en empresas de servicio, Madrid, Edición Gestión 2000. 2001
 14. VAN DALEN, Deobold B., Manual de Técnica de la Investigación Educativa, Paidos, Argentina 1978.
-
1. www.sri.gov.ec
 2. http://www.sri.gov.ec/pages/acerca_sri/oficinas_regionales/oficinas_regionales.html
 3. http://www.people.virginia.edu/~am2zb/cursos/prof_know/proc.htm
 4. www.ceroaverias.com
 5. www.calidadlatina.com
 6. <http://www.monografias.com/trabajos/mejorcont/mejorcont.shtml>
 7. http://personales.jet.es/amozarrin/gestion_indicadores.htm
 8. <http://www.bibliotecavirtual.com.do/Contabilidad/TiposdeInventarios.htm>
 9. <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/43/inventario.htm>

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 EL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS REGIONAL NORTE Y SU ESTRUCTURA.....	2
1.2.1 MISIÓN	2
1.2.2 VISIÓN.....	2
1.2.3 ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL SRI REGIONAL NORTE	2
1.2.4 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL SRI.....	2
1.2.5 ORGANIZACIÓN DESCONCENTRADA.....	3
1.2.6 DIRECCIONES REGIONALES.....	4
1.2.7 FUNCIONES ESTABLECIDAS POR EL REGLAMENTO ORGÁNICO	4
1.3 RESEÑA HISTÓRICA DEL SRI, REGIONAL NORTE	4
1.3.1 ¿QUÉ ES EL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS?.....	5
1.3.2 FACULTADES DEL SRI	6
1.3.3 ORGANIZACIÓN DEL SRI	7
1.4 SITUACIÓN ACTUAL DEL SRI, REGIONAL NORTE.....	7
1.4.1 POLÍTICAS GENERALES	8
1.4.2 INVOLUCRAMIENTO Y COMPROMISO:	8
1.4.3 POLÍTICAS GENERALES	10
1.5 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA ...	11
1.5.1 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	11
1.6 OBJETIVOS.....	14
1.6.1 OBJETIVO GENERAL	14
1.6.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS	14
1.7 HIPÓTESIS	14
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	15
2.1 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS	15
2.1.1 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS	17
2.1.2 ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL	17
2.1.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....	18
2.1.3.1 Identificación de un Proceso.....	18
2.1.3.2 Definiciones de Proceso	19
2.1.3.3 ¿Cuáles son las entradas del proceso?	20
2.1.3.4 ¿Qué es procedimiento del proceso?.- Es el cómo hacer las tareas/actividades.....	20
2.1.3.5 ¿Cuáles son las salidas del proceso?.- Son los resultados y / o productos.	20
2.1.3.6 Factores Determinantes en un Proceso.....	20
2.1.3.7 Enfoque a Procesos.....	22
2.1.3.8 Elementos de los Procesos.....	23
2.1.3.9 Representación le los Procesos.....	25

2.1.4 SÍMBOLOS ESTÁNDAR PARA LA ELABORACIÓN DE UN DIAGRAMA DE FLUJO	26
2.2 CLASES Y CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS.....	27
2.2.1 CLASES DE PROCESOS.....	27
2.2.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS.....	29
2.2.3 JERARQUÍA DE LOS PROCESOS.....	30
2.2.4 RESPONSABLES DE LOS PROCESOS.....	31
2.2.5 MAPA DE PROCESOS.....	32
2.3 MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS	32
2.3.1 METODOLOGÍA PARA ESTRUCTURAR UNA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS	33
2.3.1.1 Mapeo de procesos	33
2.3.1.2 Levantamiento de información.....	34
2.3.1.3 Análisis de procesos	34
2.3.1.4 Diseño de Procesos.....	35
2.3.1.5 Implantación.....	35
2.3.1.6 Evaluación	36
2.3.2 MANUAL DE PROCESOS	37
2.3.2.1 Definición.....	37
2.3.2.2 Objetivos.....	37
2.3.2.3 Características del Manual.	38
2.3.2.4 Estructura del manual.....	38
2.3.3 MEJORAMIENTO CONTINUO.....	39
2.3.4 IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO CONTINUO	40
2.3.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO	41
2.3.6 EL PROCESO DE MEJORAMIENTO	42
2.3.6.1 Etapas Para Realizar El Mejoramiento Continuo	44
2.3.7 NECESIDADES DE MEJORAMIENTO	45
2.3.8 PRINCIPIOS DE LA MODERNIZACIÓN DE LOS PROCESOS.....	47
2.3.9 FASES DEL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS.....	48
2.4 INDICADORES DE GESTIÓN	50
2.4.1 INDICADORES	50
2.4.2 TIPOS DE INDICADORES.....	51
2.4.3 PROPÓSITO DE LOS INDICADORES	52
2.4.4 PATRONES PARA ESPECIFICACIÓN DE INDICADORES	53
2.4.5 METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE INDICADORES.....	54
2.4.6 CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN INDICADOR	55
2.4.7 EVALUACIÓN MEDIANTE INDICADORES DE GESTIÓN.	55
2.4.9 COMO ESCOGER LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	55
2.4.10 FORMULACIÓN DE UN INDICADOR	56
2.5 DEFINICIÓN DE INVENTARIOS	56
2.5.1 CONSIDERACIONES GENERALES.....	57
2.5.2 PLANIFICACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE INVENTARIO	58
2.5.3 OBJETIVOS DE INVENTARIOS.....	59
2.5.4 IMPORTANCIA DEL INVENTARIO.....	59
2.5.5 COSTOS DEL INVENTARIO	60
2.5.6. TIPOS DE INVENTARIOS.....	61
2.5.7 STOCK MÍNIMO (Stock de seguridad)	62
2.5.7.1 Definición.....	62

2.5.7.2 Cálculo del stock mínimo	63
--	----

CAPÍTULO III: APLICACIÓN..... 64

3.1 ANTECEDENTES DE LA SUB-UNIDAD ADQUISICIONES Y SERVICIOS.	64
3.1.1 LA SUB-UNIDAD DE ADQUISICIONES Y SERVICIOS	65
3.1.2 DIAGNÓSTICO DE LA SUB-UNIDAD DE ADQUISICIONES Y SERVICIOS	69
3.1.3 LEVANTAMIENTO Y MAPEO DE LOS PROCESOS.....	70
3.1.4 PROCESO DE ADQUISICIÓN DE EQUIPOS Y SUMINISTROS.....	71
3.1.4.1 Análisis del Subproceso COMPRAS DIRECTAS (B.1.1)	71
3.1.4.2 Análisis del Subproceso COMPRAS MEDIANTE COTIZACION (B.1.2)	73
3.1.4.3 Análisis de subproceso CONTROL DE INVENTARIOS (B.2.1).....	75
3.1.4.4 Análisis de subproceso RECEPCION DE SUMINISTROS (B.2.2.1)....	76
3.1.4.5 Análisis de subproceso ENTREGA DE SUMINISTROS (B.2.2.2)	77
3.2 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA DE ADQUISICIONES Y SERVICIOS	78
3.2.1 FASES DEL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS.....	81
3.2.2 DESCRIPCIÓN DE LOS NUEVOS PROCESOS.....	83
3.2.2.1 Cuadro Resumen de Indicadores	92
3.3 MEJORA DEL PROCESO DE INVENTARIOS	93
3.3.1 CÁLCULO DEL STOCK MÍNIMO	93
3.4 PROYECCIONES DE SUMINISTROS REQUERIDOS POR UNIDAD.....	94
3.5 PLAN ANUAL DE ADQUISICIONES	94
3.6 BUSQUEDA DE SOLUCIONES A PROBLEMAS ENCONTRADOS	95

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

.....	96
4.1 CONCLUSIONES	96
4.2 RECOMENDACIONES	99
BIBLIOGRAFÍA.....	101