

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROPUESTA DE SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS DE
UNA EMPRESA PÚBLICA DE DISEÑO, CONSTRUCCIÓN,
ADMINISTRACIÓN Y MANTENIMIENTO DE CENTRALES
HIDROELÉCTRICAS**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL.**

DIRECTOR: INGENIERO JUAN CARLOS PIÑUELA, MSC.

GABRIELA ALEJANDRA CARRIÓN FREILE

QUITO, AGOSTO 2013

DIRECTOR DE LA DISERTACIÓN:

Ing. Juan Carlos Piñuela, Msc.

INFORMANTES:

Eco. Pablo Antonio López

Ing. Vicente Torres

AGRADECIMIENTO

Agradezco a nuestro Padre celestial que me da la fortaleza para seguir, a mi familia, mi amado esposo que se ha convertido en mi compañero inseparable en las batallas de la vida, a mi amada madre que me ha inculcado los valores que hoy poseo, a mi amado padre que siempre ha estado velando que no me rinda y que con su fuerte abrazo siempre me ha dado valor, a mi amado hermano que con su compañía ha llenado mi vida de grandes momentos; a mis amigos por estar presentes y compartir cada etapa de mi vida. A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y a sus docentes por ser los que hicieron posible este logro.

RESUMEN EJECUTIVO

La Empresa de estudio es una Empresa Pública dedicada al diseño, construcción, administración y mantenimiento de centrales hidroeléctricas.

Conforme a la investigación realizada se determinó que uno de los más fuertes inconvenientes para su funcionamiento es la falta de un mismo sistema de gestión implementado a nivel empresarial, además de que no posee ningún manual o registro de las funciones y actividades realizadas en la empresa. Estos vacíos a nivel institucional han impedido que se pueda evaluar el desempeño del personal e interferido con el mejoramiento del mismo.

Otro de los inconvenientes que se ha podido visualizar es la constante variación en la realización de los procedimientos. Los mencionados cambios generan pérdidas de tiempo y recursos, ya que como normalmente ocurren sin previo aviso al resto del personal, ocasionan desperdicio de papel y otros insumos, como también devoluciones constantes de trámites que duplican y hasta triplican el tiempo total de resolver un trámite.

Luego de haber focalizado los problemas centrales de la organización, tomando en cuenta las necesidades de la Empresa y en concordancia con las autoridades institucionales, en el presente estudio se propone el diseño de un Sistema de Gestión

por procesos, cuya finalidad es optimizar los recursos, mejorar los tiempos en la implementación de cada uno de sus procesos, reformar la atención a los clientes tanto externos como internos. De tal forma que cada uno de los actores, sepa con claridad que es lo que debe hacer, el tiempo que debe emplear en cada actividad y fundamentalmente conocer la lógica de los procedimientos y poder retroalimentar el nuevo sistema mediante una evaluación continua que contribuye a la mejora continua.

Con el fin de lograr un nivel de comprensión claro respecto a la problemática institucional se inició con un diagnóstico relacionado con los procesos, conforme se los está realizando y con esa base se ha propuesto el mejoramiento, partiendo del uso de técnicas y conocimientos adquiridos durante la etapa de capacitación en la carrera de Ingeniería Comercial con mención en Productividad y tomando en cuenta los requerimientos que la Administración Pública exige para organizaciones que prestan sus servicio a la ciudadanía.

Como conclusión del estudio realizado en la Empresa Pública, en el presente trabajo se realiza una propuesta viable para su implementación y que colaborará con la restructuración de la Organización, buscando aplicar lo más beneficioso para la Empresa y generar un aporte significativo para el bienestar organizacional.

INDICE

AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN EJECUTIVO	iv
INDICE.....	vi
CAPITULO 1	3
1. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA	3
1.1. GENERALIDADES DEL SECTOR	3
1.2. ANÁLISIS MACROAMBIENTAL	6
1.2.1. Entorno Político.....	6
1.2.2. Entorno Económico	7
1.2.3. Entorno Social	8
1.2.4. Entorno Ambiental	9
1.3. ANÁLISIS MICROAMBIENTAL.....	9
1.3.1. Reseña Histórica	9
1.3.2. Misión empresarial	12
1.3.3. Visión empresarial.....	13
1.3.4. Objetivos empresariales.....	13
1.3.5. Valores corporativos.....	14
1.3.6. Análisis del sector.....	16
1.3.7. Análisis FODA	20
1.3.8. Estructura organizacional y legal	23
1.3.9. Talento humano	45
1.3.10. Recursos Financieros	47
1.3.11. Infraestructura	50
CAPITULO 2	55
2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS: SITUACIÓN ACTUAL	55
2.1. MARCO TEÓRICO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	55
2.1.1. Introducción a la Gestión por procesos	55
2.1.2. Características de los procesos	55
2.1.3. Clasificación de los procesos.....	57
2.1.4. Identificación de procesos	59
2.1.5. Levantamiento de la información	59
2.2. DIAGRAMAS ACTUALES	60

2.2.1. Inventario de Procesos.....	60
2.2.2. Cadena de valor	62
2.2.3. Flujogramas de los procesos.....	63
2.2.4. Valor agregado	67
2.2.5. Identificación de oportunidades de mejora.....	84
CAPITULO 3	86
3. MEJORAMIENTO DE PROCESOS	86
3.1. DEFINICIÓN DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS	86
3.2. MAPA DE PROCESOS MEJORADO.....	87
3.3. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO Y LAS MEJORAS.....	89
3.3.1. Volumen	89
3.3.2. Tiempo.....	90
3.3.3. Costo.....	91
3.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	92
3.5. EVALUACIÓN DE LAS MEJORAS	99
3.6. PROPUESTA DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS	108
CAPITULO 4	110
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	110
4.1. CONCLUSIONES	110
4.2. RECOMENDACIONES.....	111
ANEXOS.....	120
ANEXO 1	121
ANEXO 2	125
ANEXO 3	132
ANEXO 4.....	158
ANEXO 5	174

INTRODUCCIÓN

En toda empresa privada o pública, para lograr la consecución de los objetivos y la mayor eficiencia en sus actividades, requiere como mínimo contar con una planificación estratégica, una organización en su estructura y en sus procedimientos. El caso de una empresa pública de diseño, construcción, administración y mantenimiento de centrales hidroeléctricas, no es la excepción, en el Sector Público existen normas que especifican claramente lo que una empresa pública debe elaborar para su gestión, entre estos mínimos, podemos ver instructivos para la organización del talento humano de la empresa como de sus procesos.

La empresa de estudio es una empresa pública de un Gobierno Autónomo de una provincia del Ecuador y fue creada en agosto del 2008 como sociedad anónima con la finalidad de aprovechar los recursos naturales para generar energía minimizando la contaminación y que se dedica principalmente al diseño, construcción, administración y mantenimiento de centrales hidroeléctricas.

El 24 de julio de 2009 se expide la Ley Orgánica de Empresas Públicas, que norma exclusivamente a las Empresas creadas por Entidades del Estado Ecuatoriano, razón por la cual la Empresa debe pasar por una época de transición y cambiar su funcionamiento, estructura y forma de administración que se había manejado hasta ese entonces.

A pesar de ser una empresa con muchas capacidades y el nivel de importancia del sector para el país, debido a que la empresa ha sufrido una cantidad de cambios innumerables tanto en su organización, como en sus autoridades y en su tamaño y en el nivel externo en políticas del Sector y en general por los cambios y reformas en la normativa y reglamentación con referencia a las empresas públicas, la empresa no ha aplicado ningún sistema de Gestión oficial, cada empleado gestiona sus responsabilidades, como mejor lo considera, sin ser necesariamente la mejor manera de realizar las actividades y procesos que se tienen a cargo, la Organización no ha realizado el levantamiento de los procesos, por lo que carece totalmente de un manual de procedimientos a la presente fecha.

Tomando en cuenta la necesidad institucional y los requerimientos del Sector se ha decidido en el presente trabajo realizar una propuesta de sistema de gestión por procesos de una empresa pública de diseño, construcción, administración y mantenimiento de centrales hidroeléctricas, para en caso de que las autoridades la aprueben se implante en la misma, de lo contrario, les pueda ser útil para hacerlo posteriormente.

De igual forma luego de realizar el levantamiento de la información se procederá a evaluar la información actual para luego proponer mejoras en los procesos, de manera que se pueda optimizar el tiempo y recursos de la Empresa.

CAPITULO 1

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

1.1. GENERALIDADES DEL SECTOR

La generación de energía eléctrica es uno de los servicios públicos relevantes para el mejoramiento de la calidad de vida de la población y, en general, para el desarrollo del país. Y en los últimos años ha sido prioridad en la cartera de estado por lo cual el sector eléctrico es considerado sector estratégico.

El 10 de octubre de 1996 se emite la Ley de Régimen del Sector Eléctrico, (LRSE), donde señala como eje rector en esta área al Consejo Nacional de Electricidad, el mismo que coordinará y planificará el desarrollo del sector.

En el año 2009, se produjo algunos cambios en la normativa jurídica y operativa del CONELEC dentro de la política del sector eléctrico del país, entre los más importantes se puede mencionar el Mandato Constituyente N° 15 de fecha 23 de julio de 2008, publicado en el Registro Oficial N° 393 de 31 de julio de 2008, donde se asigna al CONELEC, la responsabilidad de aprobar nuevos pliegos

tarifarios para establecer la tarifa única que deben aplicar las empresas eléctricas de distribución, para cada tipo de consumo de energía eléctrica.

A partir del mes de marzo de 2009, se conformó La Corporación Nacional de Electricidad (CENEL) con plenos derechos y obligaciones para operar en el sector eléctrico nacional como empresa distribuidora de electricidad, asociando como Gerencias Regionales a las Empresas Eléctricas Esmeraldas S.A.; Regional Manabí S.A.; Santo Domingo S.A.; Regional Guayas-Los Ríos S.A.; Los Ríos C.A.; Milagro C.A.; Península de Santa Elena S.A.; El Oro S.A.; Bolívar S.A.; y, Regional Sucumbíos S.A. Igualmente a partir del 19 de enero de 2009, CELEC se conformó por las siguientes empresas: Compañía de Generación Hidroeléctrica Paute S.A.; Compañía de Generación Hidroeléctrica Hidroagoyán S.A.; Compañía de Generación Termoeléctrica Guayas S.A.; Compañía de Generación Termoeléctrica Esmeraldas S.A.; Compañía de Generación Termoeléctrica Pichincha S.A.; y, Empresa de Transmisión de Electricidad –TRANSELECTRIC S.A.-. Desde enero de 2010, la CELEC pasó a ser la Empresa Pública Estratégica, Corporación Eléctrica del Ecuador CELEC EP y subrogó en todos los derechos y obligaciones de la CELECS.A. e Hidronación S.A. A diciembre de 2010 CELEC EP estuvo conformada por siete unidades de negocio, tres de generación térmica, tres de generación hidráulica y una de transmisión.

Por medio del Decreto Ejecutivo N° 1786 de 18 de junio de 2009, la Corporación para la Administración Temporal Eléctrica de Guayaquil -CATEG- en sus secciones de generación y distribución, se convirtió en la Unidad de Generación, Distribución y Comercialización de Energía Eléctrica de Guayaquil

-Eléctrica de Guayaquil-, pasando a ser un organismo de la Función Ejecutiva que conforma la administración pública central, con funciones descentralizadas y desconcentradas.

El Mandato No. 15 dispuso que, en virtud de los indicadores de gestión de algunas empresas de distribución, las siguientes sociedades anónimas: Empresa Eléctrica Quito S.A.; Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A.; Empresa Eléctrica Regional Norte S.A.; Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C.A.; Empresa Eléctrica Provincial Cotopaxi S.A.; y, Empresa Eléctrica Riobamba S.A. mantengan su estado hasta que la normativa del sector eléctrico sea expedida conforme los principios constitucionales.

De igual forma con la expedición de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, el 24 de julio de 2009, se dio paso a la creación de varias empresas que serán las que gestionen y desarrollen las actividades tendientes a brindar el servicio público de energía eléctrica, estas empresas son: HIDROPASTAZA EP, CELEC EP, COCA CODO SINCLAIR EP, HIDROLITORAL EP, HIDROTOAPI EP, HIDROEQUINOCCIO EP. Este es el grupo donde se encuentra la empresa a estudiar.

1.2. ANÁLISIS MACROAMBIENTAL

1.2.1. Entorno Político

El estado Ecuatoriano, dentro de sus competencias tiene a su cargo el manejo del sector eléctrico del país; por su parte el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha, y en función de sus plan de acción direccionado de manera fundamental a la ciudadanía, se propuso la construcción de un proyecto hidroeléctrico que cumpla con la finalidad de aportar al estado la posibilidad de ir cerrando la brecha de falta de energía cuyo resultado ha sido el de importarla de los países vecinos para satisfacer las necesidades de los pobladores de nuestra patria.

Con la finalidad de cumplir con el objetivo señalado, se crea la empresa Hidroequinoccio EP. Cuya finalidad es la de impulsar, construir y poner en marcha el proyecto hidroeléctrico Manduriaco, proyecto con el cual, conforme se expone en líneas anteriores continuará la línea estratégica del Gobierno Central relacionada con la dotación de energía eléctrica suficiente al país para de una vez y por todas terminar con aquel inconveniente para las familias y que se relaciona con los consabidos apagones.

Desde este punto de vista el GADPP asumió como política institucional la intervención, construcción y generación de energía con el aval de

Gobierno Nacional y la intervención de una empresa extranjera que está dispuesta invertir y sacar adelante el proyecto.

1.2.2. Entorno Económico

Los niveles de financiamiento del presupuesto general del estado, conforme es conocido por los ecuatorianos, se fundamenta en un precio del barril del petróleo que durante los últimos tiempos viene bordeando los cien dólares, esto sumado a la gran capacidad de gestión para recuperar los dineros que al estado le corresponde por concepto de impuestos, ha logrado estabilizar la economía del país, y los resultados económicos que las instituciones del estado anuncian al país nos da a entender que el ambiente económico se encuentra estabilizado.

Por su lado el GADPP durante las dos últimas administraciones ha logrado un nivel de financiamiento que, sin que se pueda decir que exista holgura económica, ha logrado financiar los proyectos que emprende, pero es importante destacar, en el tema que nos ocupa, que la capacidad de gestión de la primera autoridad de la Provincia ha traído como consecuencia que el financiamiento del proyecto se encuentre debidamente sustentado, razón por la cual, en la actualidad los trabajos están avanzando.

1.2.3. Entorno Social

El proyecto Manduriaco se encuentra en el sector noroccidental de la Provincia de Pichincha y su incidencia involucra a las poblaciones que se encuentra asentadas en: Los Laureles, Pachijal, Mashpi, Guayabillas, Cielo Verde, Santa Rosa del Pachijal, Rio Verde, El Corazón, Sahuangal, San José de la Magdalena, El Chontal, García Moreno entre otras comunidades, en consecuencia la población de estos sectores sin duda alguna se verá beneficiada en la medida que los trabajos que se desarrollan en la zona ocupará mano de obra de los pobladores del lugar, se desarrollarán micro empresa en varias área y debido a la construcción de las vías de acceso al proyecto beneficiará los productores ya que sus productos podrán ser trasladados con mayor facilidad, este efecto redundará en la posibilidad de mejorar la calidad de vida de estos conciudadanos ya que su nivel de ingresos será mayor.

Por su parte la población que se encuentra inmersa en lugar de desarrollo del proyecto ha demostrado su conformidad con la realización de las obras, en la medida que ven en este proyecto la oportunidad de días mejores para ellos y sus familias ya que como es lógico pensar el hecho de contar con un ingreso digno, producto de su trabajo, permite al ser humano superar sus expectativas y mejorar su nivel de vida.

1.2.4. Entorno Ambiental

El Gobierno de la Provincia de Pichincha, dentro de las competencias que tiene a su cargo, está la de extender licencia ambientales de manera que se garantice el buen uso del suelo y se proteja la naturaleza.

Es importa anotar que este preámbulo respecto del tema que se plantea es de vital importancia, en la medida que el noroccidente de la provincia cuenta con un ecosistema que bien podría ser considerado como único en el mundo, desde este punto de vista, la empresa ha delineado como un eje central el cuidado del medio ambiente y el eco sistema.

1.3. ANÁLISIS MICROAMBIENTAL

1.3.1. Reseña Histórica

Hace más de 20 años el, en ese entonces, INECEL comenzó con estudios de once proyectos hidroeléctricos de la cuenca del río Guayllabamba para luego dejarlos individualmente incluidos en el catálogo de proyectos hidroeléctricos nacionales.

A comienzos del año 2008 el Gobierno de la Provincia de Pichincha decide retomar el desarrollo de los mismos, pero esta vez agrupándoles

en el Sistema Integrado Guayllabamba, siendo este un ambicioso proyecto, el cual a más de generar beneficios energéticos para el país (1400 MW) se encargará de desarrollar proyectos ambientales, económicos y sociales para la población de Pichincha. Un ganar-ganar para el país y para las zonas afectadas.

Es así que el 8 de agosto del 2008 el Gobierno Provincial de Pichincha conforme a las competencias concedidas por los artículos 1 y 7 de la Ley de Régimen Provincial crea la Empresa cuyo objeto social principal es la generación de energía eléctrica en la cuenca del río Guayllabamba, para lo cual se le faculta a solicitar, recibir, ejercer, ejecutar, administrar y beneficiar concesiones para la construcción, instalación y operación de centrales de generación hidroeléctrica.

La Empresa realizó una convocatoria a los consorcios internacionales de consultoría para que realicen los estudios complementarios y diseños definitivos de los proyectos concebidos por INECEL y contrató dichos estudios a partir de abril de 2009, el primer contrato de consultoría para el proyecto Chespí, lo suscribió con el Consorcio Lombardi-Pietroangeli Carrillo, LPC; en junio del mismo año, suscribió el contrato con la Aso. ASTEC-GEODATA para los proyectos Villadora y Chontal.

Los proyectos de la cuenca media del Guayllabamba (Chespí, Palma Real y Chontal), fueron estudiados por INECEL con suficiente detalle que permitió asumir que los diseños podrían convalidarse actualizando la ingeniería básica, completando los estudios definitivos para, de

inmediato, proceder a su construcción en el menor plazo posible. Con estas consideraciones, se prepararon los TdRs para contratar la consultoría.

Antes de finalizar el año 2009, La Empresa completó los procesos de contratación de consultorías para los estudios de cuatro proyectos adicionales de la cuenca baja: Chirapi y Manduriacu, con el consorcio CAMINOSCA-TRACTBELL; y Tortugo El Tigre y Llurimaguas con la Asociación TECHNoproject-VERA. Estos esquemas fueron identificados por INECEL y disponían un menor nivel de estudios en comparación con los anteriores. Consecuentemente, para estos proyectos, los contratos de consultoría suscritos por La Empresa son más completos, pues prevé la realización de investigaciones básicas de ingeniería y estudios de alternativas que demuestren su factibilidad y permitan seleccionar y diseñar las más convenientes.

A finales del Año 2010 se firma un convenio entre el CONELEC y el Gobierno Autónomo de la Provincia de Pichincha donde El GADPP se compromete a entregar los estudios de los Proyectos del Sistema para que la CELEC se encargue de su administración una vez se concluyan los estudios en curso.

A finales del 2011 concluyeron los estudios de diseño definitivo de los Proyectos Hidroeléctricos Chespí y Chontal; además de los estudios de

factibilidad avanzada-etapa final de los Proyectos Hidroeléctricos Chirapi, Manduriacu, Tortugo Tigre y Llurimaguas.

Posteriormente el GADPP y la CELEC EP suscribieron un convenio mediante el cual el GADPP a través de la Empresa debía encargarse de la construcción, desarrollo y explotación del PH El Tigre.

A principios del 2012 el Directorio de la empresa resolvió adquirir a la empresa Hidronanegal las acciones y derechos del PH Palmira, ubicado en el río Alambi en el sector de Nanegal.

En consecuencia la Empresa del GADPP tiene a su cargo el desarrollo de dos proyectos hidroeléctricos que son El Tigre y Palmira, los cuales al momento se encuentran en etapa de financiamiento.

1.3.2. Misión empresarial

Empresa Pública de generación eléctrica del Gobierno Autónomo Descentralizado de Pichincha, comprometida con el desarrollo sostenible, sustentable y el bienestar de la comunidad.¹

¹ GERENCIA GENERAL, (2012), Plan Estratégico 2012-2015 HIDROEQUINOCCIO E.P.

1.3.3. Visión empresarial

Ser referente en la gestión, desarrollo y ejecución de proyectos de energía eléctrica, a nivel nacional e internacional, impulsando el Desarrollo Comunitario y respetando el ambiente.²

1.3.4. Objetivos empresariales

1.3.4.1. Objetivo general

Generar energía eléctrica para contribuir con el desarrollo del País hasta el 2016.³

1.3.4.2. Objetivos específicos

- Desarrollar nuevos proyectos de generación eléctricos de pequeña y mediana capacidad.
- Construir y operar los proyectos hidroeléctricos El Tigre y Palmira.
- Contribuir al buen vivir de los ecuatorianos y en especial de los sectores afectados.

² Ibidem.

³ Ibidem

- Fomentar el fortalecimiento empresarial para posicionarse como empresa y conseguir mayor apoyo de las entidades rectoras y de los ciudadanos.
- Generar y manejar eficientemente los recursos económicos-financieros, para poder conseguir una mayor cantidad de proyectos eléctricos.

1.3.5. Valores corporativos

En la Empresa de estudio los valores corporativos expuestos en su Planificación estratégica 2012-2015 son:

CALIDAD PROFESIONAL.- Nos consideramos competentes para satisfacer continuamente las expectativas de nuestros clientes internos y externos, con actitud, agilidad y anticipándonos a sus necesidades.

DISCIPLINA.- Este valor es fundamental y básico para poder desarrollar muchas otras virtudes, sin la disciplina es prácticamente imposible tener fortaleza y templanza ante las adversidades que se presentan día a día.

EFICACIA Y EFICIENCIA.- Utilizamos de forma adecuada los medios y recursos con los cuales contamos, para alcanzar nuestros objetivos y metas programadas, optimizando los recursos y el tiempo disponibles.

EQUIDAD DE GÉNERO.- Brindar a las personas un trato digno y sin discriminaciones, que permita mantener la decisión auténtica de no transgredir los derechos de los individuos y de la sociedad.

ÉTICA.- Es principio fundamental de cada una de las personas que hacemos parte de la Empresa, el cumplimiento cabal, honesto y oportuno de nuestras obligaciones.

HONESTIDAD.- Nos guiamos por la sinceridad y la coherencia de nuestras acciones dentro de un marco de franqueza y transparencia, tanto con la organización como con uno mismo.

INNOVACIÓN.- Poner en práctica la creatividad del personal en cuanto a redefinición y / o reinención y solución de problemas en nuestra empresa.

LEALTAD INSTITUCIONAL.- Nuestros colaboradores trabajan en equipo, demuestran compromiso y respeto a los valores de la empresa, somos recíprocos con la confianza depositada en cada uno de nosotros.

RESPONSABILIDAD AMBIENTAL Y SOCIAL.- Buscamos la sostenibilidad de nuestra actividad empresarial a partir de la reducción del impacto sobre el medio ambiente y la generación de un mayor bienestar en las comunidades afectadas. Es permanente nuestro

compromiso y participación en el mejoramiento de la sociedad en la cual vivimos y trabajamos.

SOLIDARIDAD.- Somos solidarios con nuestros compañeros, la empresa y los clientes.

TRABAJO EN EQUIPO.- Desarrollar nuestra capacidad de interacción e integración en el plano laboral, que permita y viabilice alcanzar los objetivos empresariales.

1.3.6. Análisis del sector

En datos del 2010 basados en el censo de Población y Vivienda, realizado por el INEC, el porcentaje de Cobertura de energía del Ecuador es del 93.35 % (tabla 1-1), un porcentaje considerable tomando en cuenta el nivel de cobertura de otros países de la región y ratificando la idea que la ausencia de este servicio básico influye directamente en el desarrollo del sector es importante para el gobierno apoyar la generación de energía eléctrica, con el fin de que cada vez sea mayor el porcentaje de cobertura del servicio, conforme se expone en el siguiente cuadro:

PROVINCIA	URBANO		RURAL		Total Usuarios servicio eléctrico	Total % Cobertura
	Usuarios servicio eléctrico	% Cobertura	Usuarios servicio eléctrico	% Cobertura		
AZUAY	115,569	98.76%	63,674	95.18%	179,243	97.46%
BOLÍVAR	27,763	90.85%	13,705	82.81%	41,468	88.02%
CAÑAR	32,085	96.93%	22,742	93.68%	54,827	95.56%
CARCHI	27,497	99.12%	14,193	93.63%	41,690	97.18%
CHIMBORAZO	68,370	95.33%	44,596	86.89%	112,966	91.81%
COTOPAXI	55,148	94.52%	37,940	87.31%	93,088	91.44%
EL ORO	129,592	97.31%	24,317	94.12%	153,909	96.79%
ESMERALDAS	76,097	92.09%	35,567	76.86%	111,664	86.62%
GALÁPAGOS	6,030	99.54%	1,066	96.65%	7,096	99.09%
GUAYAS	802,905	92.53%	63,804	87.40%	866,709	92.13%
IMBABURA	63,010	98.53%	35,235	94.87%	98,245	97.19%
LOJA	75,073	97.05%	32,530	89.48%	107,603	94.63%
LOS RÍOS	137,168	90.71%	41,823	85.84%	178,991	89.52%
MANABÍ	236,466	91.56%	66,880	83.92%	303,346	89.76%
MORONA SANTIAGO	14,665	87.05%	10,127	63.51%	24,792	75.61%
NAPO	12,120	93.37%	7,271	77.71%	19,391	86.81%
ORELLANA	15,894	90.62%	9,367	67.70%	25,261	80.51%
PASTAZA	10,641	94.62%	5,111	62.21%	15,752	80.94%
PICHINCHA	521,603	99.39%	192,904	98.36%	714,507	99.11%
SANTA ELENA	40,824	91.09%	24,644	83.55%	65,468	88.10%
SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS	76,023	97.06%	13,780	87.79%	89,803	95.51%
SUCUMBIOS	24,542	91.35%	11,811	74.21%	36,353	84.97%
TUNGURAHUA	75,524	98.63%	57,442	94.39%	132,966	96.75%
ZAMORA CHINCHIPE	11,779	92.13%	6,642	81.00%	18,421	87.78%
ZONAS NO DELIMITADAS	-	0.00%	6,142	78.40%	6,142	78.40%
Total general	2,656,388	94.82%	843,313	89.03%	3,499,701	93.35%

Tabla 1-1: datos Según Censo de Población y Vivienda, realizado en noviembre de 2010 por el INEC

Para poder abastecer de energía al país en los últimos años ha sido necesario importar energía (tabla 1-2), y eso es comprensible ya que al construir los proyectos generadores de energía que venían abasteciendo al Ecuador en el pasado, no se esperaba el gran crecimiento en la población que se ha dado en la actualidad, además de que en años

anteriores existía un porcentaje inferior de población que tenía acceso a este servicio.

AÑO	CONCEPTO						
	ENERGÍA GENERADA BRUTA	Energía importada desde Colombia	Energía importada desde Perú	Energía bruta total	Energía Generada no disponible para servicio público		Energía generada e importada para servicio público
Unidad	GWh	GWh	GWh	GWh	GWh	%	GWh
1999	10,331.88	n.d.	n.a.	10,331.88	n.d.	n.d.	10,331.88
2000	10,612.44	n.d.	n.a.	10,612.44	n.d.	n.d.	10,612.44
2001	11,049.80	22.23	n.a.	11,072.03	49.37	0.4%	11,022.66
2002	11,887.56	56.30	n.a.	11,943.86	287.41	2.4%	11,656.45
2003	11,546.13	1,119.61	n.a.	12,665.74	337.76	2.7%	12,327.98
2004	12,584.85	1,641.61	n.a.	14,226.46	1,086.79	7.6%	13,139.67
2005	13,404.02	1,716.01	7.44	15,127.47	1,219.31	8.1%	13,908.16
2006	15,115.85	1,570.47	-	16,686.32	1,850.67	11.1%	14,835.65
2007	17,336.65	860.87	-	18,197.52	2,540.75	14.0%	15,656.78
2008	18,608.53	500.16	-	19,108.69	2,610.30	13.7%	16,498.39
2009	18,264.62	1,058.20	62.55	19,385.37	2,219.65	11.5%	17,165.72
2010	19,509.85	794.51	78.39	20,382.76	2,746.03	13.5%	17,636.72

Tabla 1-2: información obtenida del Folleto Resumen – Estadísticas del Sector Eléctrico Ecuatoriano - CONELEC

Por todos estos antecedentes se puede concluir que el sector eléctrico está en auge en estos últimos años, buscando el desarrollo del país, y al tratar de causar el menor efecto ambiental y social para el sector donde se generarán los proyectos, el tipo de energía que más inversión ha tenido en los últimos años es la de tipo renovable y en especial la Hidráulica (tabla 1-3)

Tabla 1-3: potencia efectiva nacional (MW)⁴

Potencia efectiva nacional (MW)									
Año	Renovable				No Renovable			Total	Variación (%)
	Hidráulica	Solar	Eólica	Térmica Turbo-vapor*	Térmica				
					MCI	Turbo-gas	Turbo-vapor		
1999	1.702,5	-	-	-	271,2	639,3	473,0	3.086,0	
2000	1.702,4	-	-	-	257,4	639,3	473,0	3.072,1	-0,42%
2001	1.725,2	-	-	-	255,6	637,3	473,0	3.091,1	-3,18%
2002	1.733,0	-	-	-	315,5	641,3	473,0	3.162,8	6,06%
2003	1.733,5	-	-	-	366,5	622,5	503,0	3.225,5	1,97%
2004	1.732,5	-	-	28,0	353,5	626,5	442,0	3.182,5	-0,46%
2005	1.749,9	0,02	-	55,6	479,6	622,5	443,0	3.350,6	4,12%
2006	1.785,8	0,02	-	63,3	714,4	622,5	443,0	3.629,1	8,33%
2007	2.030,3	0,02	2,4	63,3	849,0	622,5	443,0	4.010,5	10,02%
2008	2.032,2	0,02	2,4	94,5	850,7	622,5	443,0	4.045,3	0,95%
2009	2.029,3	0,02	2,4	94,5	926,6	762,5	443,0	4.258,4	5,45%
2010	2.215,2	0,02	2,4	93,4	1.098,9	769,0	454,0	4.632,9	7,84%
2011	2.216,2	0,09	2,4	93,4	1.181,2	769,0	454,0	4.716,3	3,90%
2012**	2.245,6	0,08	2,4	93,4	1.320,9	973,9	454,0	5.090,3	7,84%

Nota: * Se refiere a las centrales de las empresas azucareras que utilizan como combustible Bagazo de Caña

**** Actualizado a julio 2012**

- La potencia efectiva de la Interconexión con Colombia es 525,0 MW y con Perú 110,0 MW

⁴ Conelec, julio 2012, [<http://www.conelec.gob.ec/indicadores/>]

Con todo el apoyo del gobierno para los proyectos eléctricos y en general el interés de los otros países en invertir en generación de energía eléctrica es beneficioso para La Empresa.

1.3.7. Análisis FODA

A continuación se presenta el FODA expuesto en la Planificación estratégica de la Empresa 2012-2015, el mismo que será analizado:

Fortalezas

1. La Empresa posee proyectos de generación hidroeléctrica atractivos para la inversión externa.
2. Activos de la Empresa
 - Propiedad de Estudios y Diseños Definitivos del proyecto Tigre;
 - Estudios y Diseños Definitivos del proyecto Palmira;
 - Posicionamiento en la zona de implantación de los proyectos e interinstitucional;
3. Empresa Técnicamente Consolidada: conocimiento, experiencia técnica
4. Empresa pública del Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Pichincha.

Tomando en cuenta las fortalezas de La Empresa se puede concluir que es una empresa fuerte ya que cuenta con proyectos de interés nacional, y que pueden convertirse en realidad por considerarse atractivos para inversionistas tanto nacionales como internacionales. Además de contar con una infraestructura de gran valor y con personal técnico de grandes capacidades que puede considerarse como uno de los mayores activos de la Empresa.

Oportunidades

1. El PH Tigre (Proyecto de la Empresa) se encuentra considerado en el Plan de electrificación Nacional 2012-2021
2. La Empresa es considerada como sector estratégico
3. Se posee participación en el mercado eléctrico nacional.
4. Aumento de inversionistas extranjeros en el sector eléctrico en nuestro país.

La Empresa cuenta con muchas oportunidades y quizás la más importantes es que el PH El Tigre está considerado en el Plan de electrificación 2012-2021 ya que eso implica apoyo del Gobierno. También otra oportunidad invaluable para la Empresa es el aumento de inversión extranjera en temas eléctricos en nuestro país lo que es beneficioso, ya que se tendrán más opciones de inversión para los proyectos y se podrá elegir la mejor alternativa, con la facilidad de ser parte de un sector estratégico que facilita los procesos de inversión.

Debilidades

1. Dependencia económica
2. Débil coordinación interna y manejo inadecuado de la información de la empresa
3. Falta de Planificación institucional;
4. Insuficiente difusión de la información de los proyectos.
5. Ausencia de un plan de capacitación institucional.
6. Falta de implementación de Gestión por Procesos

La mayor debilidad que posee la Empresa es que aun no cuenta con financiamiento independiente para la construcción de los proyectos, por lo cual depende económicamente del Gobierno y muchas decisiones son tomadas en consecuencia de este factor, además al encontrarse en continuo cambio la Empresa no ha podido implementar o/y mejorar temas administrativos fundamentales para el desarrollo y manejo de la Empresa como lo es la gestión por procesos, el plan de capacitación y planificación institucional.

Amenazas

1. Dificultad de Financiamiento: dependencia de otras instituciones del sector.
2. Débiles relaciones interinstitucionales.
3. Inestabilidad política en el sector.

4. Interés de otras instituciones en el capital humano y proyectos de la Empresa;
5. Oposición de ciertos sectores interesados.

La Empresa se vería seriamente afectada de no encontrar financiamiento, ya que de eso depende su futuro funcionamiento, al depender de otros entes del estado, como el Gobierno Autónomo Descentralizado de Pichincha, el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, entre otros se complica la búsqueda de un inversionista que cumpla con los requisitos de cada entidad y que negocie según lo establecido por cada ente. Esto quita autonomía a la Empresa y posibilidad de Gestión, además que siempre hay que tomar en cuenta la inestabilidad política que afecta directamente a la Empresa, ya que las reglas del juego pueden cambiar, según los intereses de la Cabeza de turno.

1.3.8. Estructura organizacional y legal

El 25 de octubre del 2012 el directorio aprobó la nueva estructura con la que se va a trabajar en la empresa, desde esta fecha la empresa se encuentra formada por la Gerencia General, Secretaría General y por ocho Direcciones dependientes, tres operativas: Dirección de Ingeniería, de Proyectos y de Desarrollo Comunitario y cinco de apoyo: Dirección Administrativa, Financiera, Jurídica de Auditoría Interna y De Control de

Gestión, Planificación y Sistemas. Y sus organigramas actuales son los siguientes:

Gráfico N° 1-1: Organigrama Dirección de la Empresa

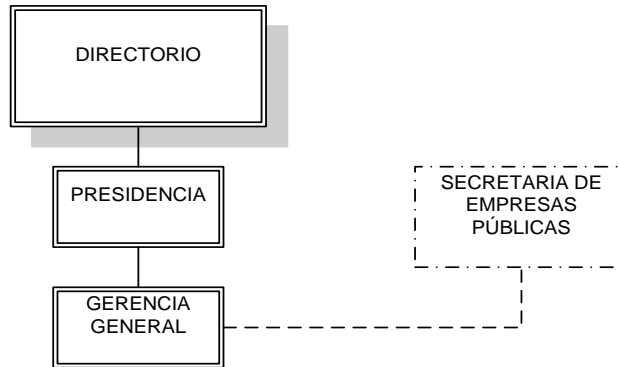


Gráfico N°1- 2: Organigrama General de la Empresa

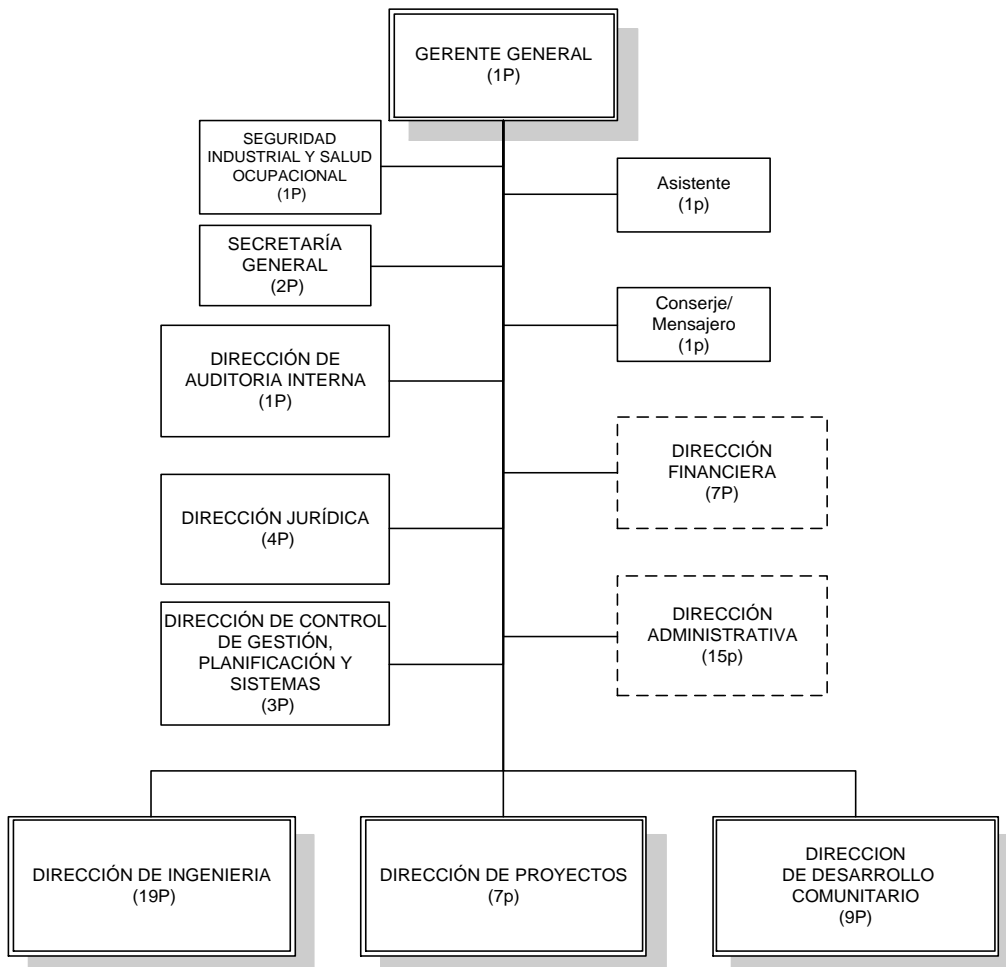


Grafico N° 1-3: Organigrama Dirección Administrativa

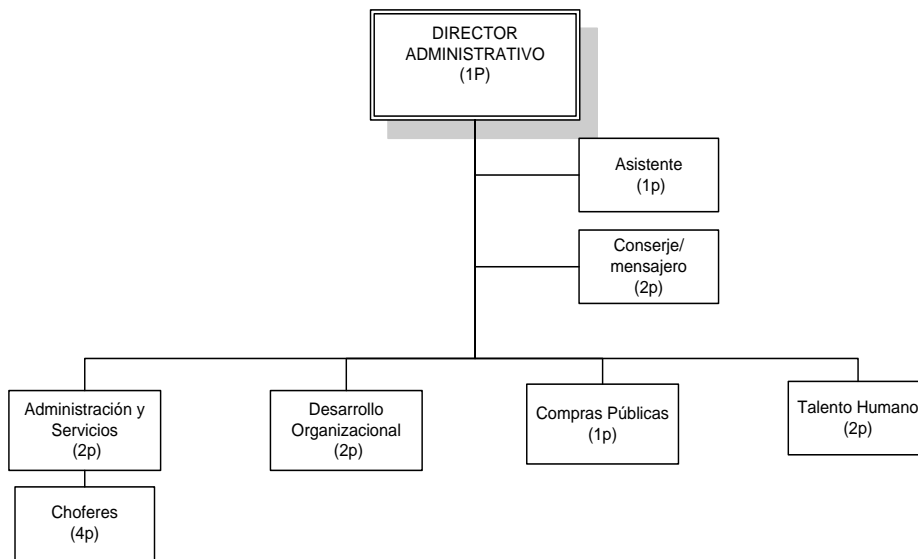


Grafico N° 1-4: Organigrama Dirección Financiera

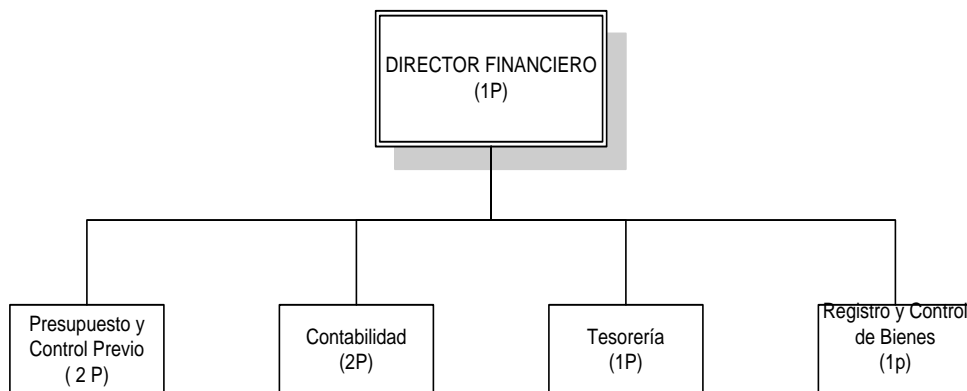


Grafico N° 1-5: Organigrama Dirección Jurídica

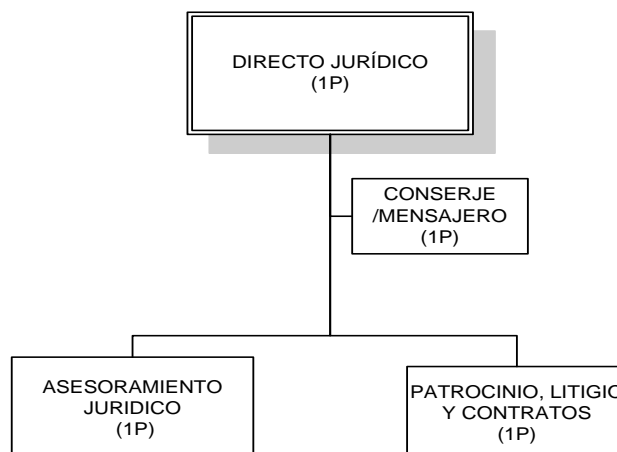


Grafico N° 1-6: Organigrama Dirección de Ingeniería

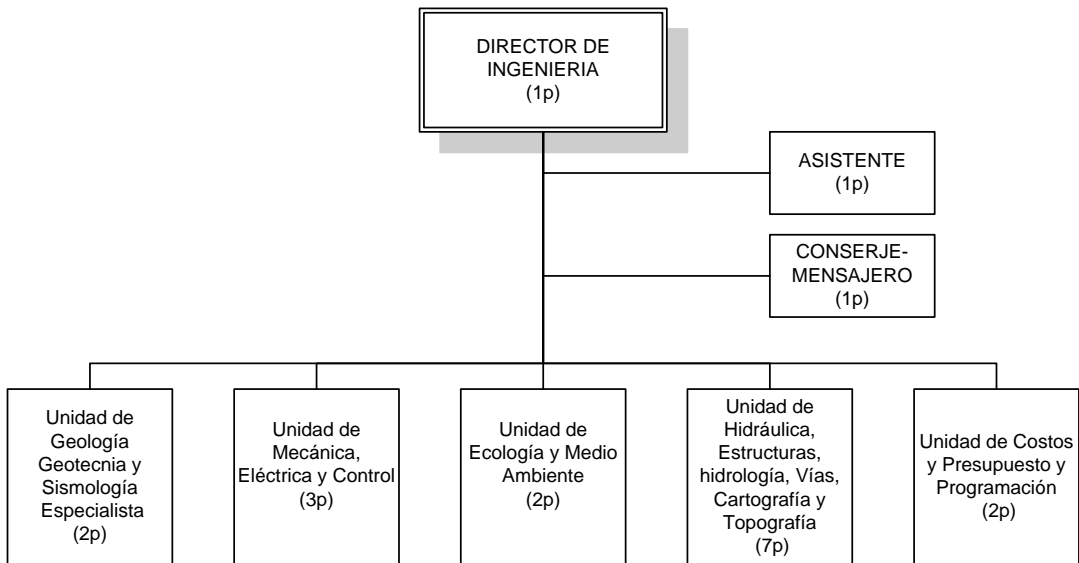


Grafico N° 1-7: Organigrama Dirección de Proyectos

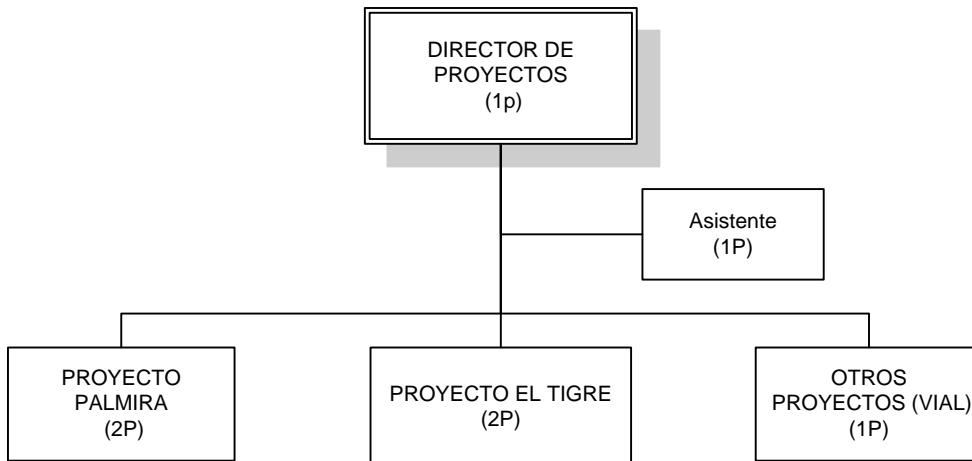
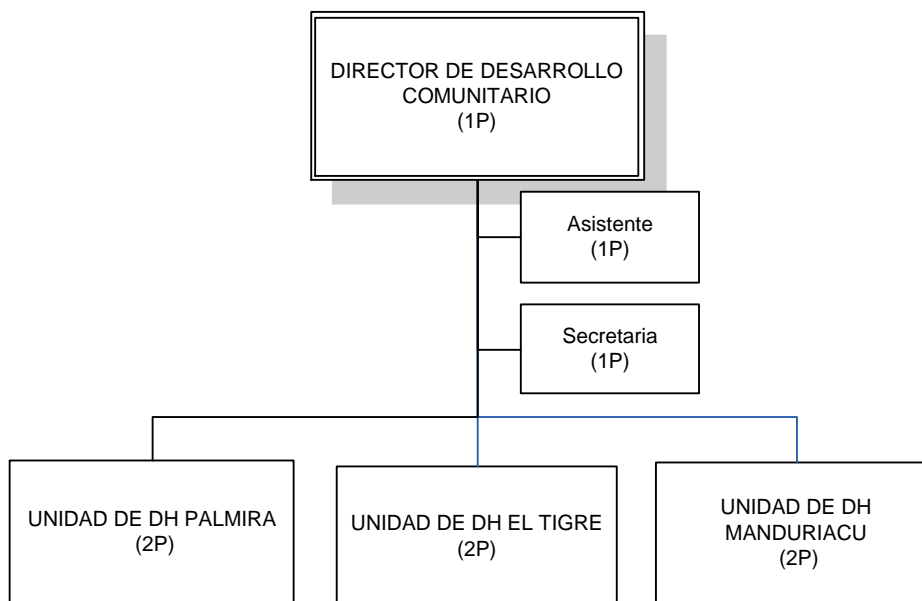
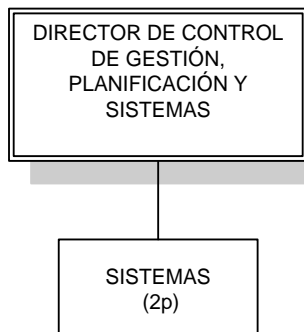


Grafico N°1- 8: Organigrama Dirección de Desarrollo Comunitario**Grafico N° 1-9: Organigrama Dirección de Control de Gestión, Planificación y****Sistemas**

Directorio.- Está conformado por el Presidente del Directorio, dos miembros designados por el Prefecto de la Provincia de Pichincha, entre los responsables de las áreas sectoriales y de planificación del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha, relacionadas con el objeto de la empresa; un miembro en representación de la ciudadanía, sociedad civil, sectores productivos, usuarios /as, designados

de conformidad a lo que dispone la ley, por el Pleno del Consejo y un delegado de la función ejecutiva.⁵

Son atribuciones del Directorio, según la Ley de Empresas Públicas, Artículo 9:

1. Establecer las políticas y metas de la Empresa, en concordancia con las políticas nacionales, regionales, provinciales o locales formuladas por los órganos competentes y evaluar su cumplimiento;
2. Aprobar los programas anuales y plurianuales de inversión y reinversión de la empresa pública de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo;
3. Aprobar la desinversión de la empresa pública en sus filiales o subsidiarias;
4. Aprobar las políticas aplicables a los planes estratégicos, objetivos de gestión, presupuesto anual, estructura organizacional y responsabilidad social corporativa;
5. Aprobar el Presupuesto General de la Empresa y evaluar su ejecución;
6. Aprobar el Plan Estratégico de la empresa, elaborado y presentado por la Gerencia General, y evaluar su ejecución;
7. Aprobar y modificar el Orgánico Funcional de la Empresa sobre la base del proyecto presentado por el Gerente General;
8. Aprobar y modificar el Reglamento de Funcionamiento del Directorio;

⁵ Reglamento de Funcionamiento del Directorio del 31 de agosto del 2010, Artículo 1

9. Autorizar la contratación de los créditos o líneas de crédito, así como las inversiones que se consideren necesarias para el cumplimiento de los fines y objetivos empresariales, cuyo monto será definido en el Reglamento General de esta Ley con sujeción a las disposiciones de la Ley y la normativa interna de cada empresa. Las contrataciones de crédito, líneas de crédito o inversiones inferiores a dicho monto serán autorizadas directamente por el Gerente General de la Empresa;
10. Autorizar la enajenación de bienes de la empresa de conformidad con la normativa aplicable desde el monto que establezca el directorio:
11. Conocer y resolver sobre el Informe Anual de la o el Gerente General, así como los Estados Financieros de la empresa pública cortados al 31 de diciembre de cada año:
12. Resolver y aprobar la fusión, escisión o liquidación de la empresa pública;
13. Nombrar a la o al Gerente General, de una terna propuesta por la Presidenta o Presidente del Directorio, y sustituirlo;
14. Aprobar la creación de filiales o subsidiarias, nombrar a sus administradoras o administradores con base a una terna presentada por la o el Gerente General, y sustituirlos;
15. Disponer el ejercicio de las acciones legales, según el caso, en contra de ex administradores de la Empresa Pública; y,
16. Las demás que le asigne esta Ley, su Reglamento General y la reglamentación interna de la empresa.

Y son atribuciones del Directorio adicionalmente según con el Reglamento de Funcionamiento del Directorio:

- Autorizar toda gestión para obtención y reconocimiento de parte de autoridades públicas o privadas, de derechos para el aprovechamiento de uso y explotación de recursos naturales y prestación de servicios públicos, relacionados al objeto de la empresa o necesarios para su cumplimiento a juicio del Directorio;
- Establecer para el cumplimiento de los fines y objetivos previstos en el artículo 2 de la Ley Orgánica de Empresas Publicas, el porcentaje de excedentes o superávit generado por las actividades económicas de la empresa, que se destinará al presupuesto de inversión y reinversión de la Empresa, sus subsidiarias, filiales, agencias y unidades de negocio, para cumplir con su plan estratégico y planes operativos, a asegurando su vigencia y participación en el mercado sectorial. Los excedentes que no fueren invertidos o reinvertidos, según lo establecido en este inciso, son recursos propios del Consejo Provincial de Pichincha, por lo cual se integraran a su presupuesto de Gobierno Autónomo descentralizado, directamente.
- Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la compañía; nombrar liquidadores, fijar el procedimiento para la liquidación, la retribución de los liquidadores y considerar las cuentas de liquidación, observando las disposiciones legales;

- Establecer de acuerdo al numeral 9 del artículo 11 de la Ley Orgánica de Empresas Publicas, los montos para que la Gerencia General pueda iniciar, continuar, desistir y transigir procesos judiciales y en los procedimientos alternativos de solución de conflictos en los que La Empresa sea parte.
- Expedir las normas internas de administración del talento humano en las que se regulan los mecanismos de ingreso, ascenso, promoción, régimen disciplinario, vacaciones y remuneraciones para el talento humano de La Empresa.

Presidencia.- El Presidente del Directorio de la Empresa será el Prefecto o Prefecta Provincial de Pichincha o a su vez su delegado.⁶

Según el artículo 7 del Reglamento de funcionamiento del Directorio son funciones del Presidente:

- Presidir las reuniones de Directorio a las que asista y suscribir con el Secretario y los miembros del Directorio, las actas respectivas.
- Convocar a las reuniones del Directorio, para lo cual coordinará el orden del día con el Secretario;
- Vigilar la marcha General de la Compañía:
- Hacer uso de su voto dirimente en cualquier decisión del Directorio.
- Asumir la Gerencia General Subrogante en caso que el Directorio lo decida.

⁶ Reglamento de Funcionamiento del Directorio del 31 de agosto del 2010, Artículo 1

- Velar para que las convocatorias y las sesiones se realicen de acuerdo a lo dispuesto en este Reglamento;
- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones del Directorio;
- Instalar, dirigir, suspender y clausurar las sesiones ordinarias y extraordinarias de conformidad con este Reglamento;
- Dirigir los debates y proclamar los resultados de acuerdo a la votación;
- Disponer a Secretaría se verifique el quórum de las sesiones;
- Suscribir con todos los miembros del Directorio y el Secretario, las Actas aprobadas y disponer que se conozcan las resoluciones del Directorio al Gerente General, Subrogante, Gerentes de Área y funcionarios responsables de su ejecución en lo que corresponda;
- Suscribir los documentos oficiales del Directorio;

Secretario de Empresas.- Es un delegado del Prefecto de la Provincia de Pichincha designado para coordinar y controlar el funcionamiento y la gestión de todas las Empresas Públicas constituidas por el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Pichincha. El cual además Asesora a la Gerencia de cada empresa.

Gerente General.- Según el artículo 10 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas es designado por el Directorio y ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa y será en consecuencia el

responsable de la gestión empresarial, administrativa, económica, financiera, comercial, técnica y operativa.

Los deberes y atribuciones del Gerente General según lo indica el artículo 11 de la Ley Orgánica de Empresas Públicas son:

1. Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa pública;
2. Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos y demás normativas aplicables, incluidas las resoluciones emitidas por el Directorio;
3. Suscribir las alianzas estratégicas aprobadas por el Directorio;
4. Administrar la empresa pública, velar por su eficiencia empresarial e informar al Directorio trimestralmente o cuando sea solicitado por éste, sobre los resultados de la gestión de aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos, en ejecución o ya ejecutados;
5. Presentar al Directorio las memorias anuales de la empresa pública y los estados financieros;
6. Preparar para conocimiento y aprobación del Directorio el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión y el Presupuesto General de la empresa pública;
7. Aprobar el Plan Anual de Contrataciones (PAC) en los plazos y formas previstos en la ley;
8. Aprobar y modificar los reglamentos internos que requiera la empresa, excepto el señalado en el numeral 8 del artículo 9 de esta Ley;

9. Iniciar, continuar, desistir y transigir en procesos judiciales y en los procedimientos alternativos solución de conflictos, de conformidad con la ley y los montos establecidos por el Directorio. El Gerente procurará utilizar dichos procedimientos alternativos antes de iniciar un proceso judicial, en todo lo que sea materia transigible;
10. Designar al Gerente General Subrogante;
11. Resolver sobre la creación de agencias y unidades de negocio;
12. Designar y remover a los administradores de las agencias y unidades de negocios, de conformidad con la normativa aplicable;
13. Nombrar, contratar y sustituir al talento humano no señalado en el numeral que antecede, respetando la normativa aplicable;
14. Otorgar poderes especiales para el cumplimiento de las atribuciones de los administradores de agencias o unidades de negocios, observando para el efecto las disposiciones de la reglamentación interna;
15. Adoptar e implementar las decisiones comerciales que permitan la venta de productos o servicios para atender las necesidades de los usuarios en general y del mercado, para lo cual podrá establecer condiciones comerciales específicas y estrategias de negocio competitivas;
16. Ejercer la jurisdicción coactiva en forma directa o a través de su delegado;
17. Actuar como secretario del Directorio; y,
18. Las demás que le asigne esta Ley, su Reglamento General y las normas internas de cada empresa.

Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.- Son funciones de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional:

- Analizar y evaluar riesgos laborales y elaboración de medidas correctivas para eliminar o controlar los riesgos detectados.
- Elaborar y actualizar la Matriz Inicial de Riesgos del MRL.
- Elaborar y actualizar el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional de la Empresa.
- Elaborar los Instructivos de Seguridad y Salud Ocupacional para las actividades que realiza la Empresa.
- Conformar y administrar el Comité de Seguridad y Salud Ocupacional
- Realizar inspecciones de campo donde se verifique el correcto uso de los equipos y ropa de trabajo y la aplicación de técnicas saludables en la elaboración del trabajo.
- Elaboración de informes de acciones y/o condiciones sub estándar y Planes de Acción para eliminar estas acciones/condiciones.
- Revisar los Planes de Manejo Ambiental de los Proyectos Hidroeléctricos.
- Revisar las Especificaciones Técnicas de Seguridad y Salud Ocupacional de los Proyectos, en caso de existir.
- Elaborar Especificaciones Técnicas de Seguridad y Salud Ocupacional para los proyectos, cuando las consultoras incumplan con estos requerimientos.

- Actualizar de inventario de ropa de trabajo y equipo de protección personal.
- Preparar e Impartir Charlas pre-jornadas, con temas de seguridad y salud ocupacional.
- Gestión de la implementación de Plan Inmunológico para personal de la Empresa.
- Inspeccionar extintores portátiles para fuegos tipo C de las oficinas de la Empresa.

Dirección de Auditoría Interna.- Son funciones de esta Dirección:

- Asesorar a las máximas autoridades en el ámbito de su competencia.
- Ejecutar auditorías y exámenes especiales de acuerdo a lo establecido en la Ley Orgánica de Empresas Públicas.
- Realizar control previo analizando, entre otros aspectos, legalidad, veracidad, conveniencia, oportunidad, pertinencia y de conformidad con los planes y presupuestos institucionales.
- Inspeccionar y constatar la oportunidad, calidad y cantidad de las obras, bienes y servicios que se presten.
- Los demás deberes y atribuciones que le asigne la ley y los reglamentos.

Secretaría General.- Son funciones de la Secretaría General:

- Receptar documentación externa y distribuir a las pertinentes Direcciones.
- Llevar el archivo general de la Empresa de documentación interna y externa.
- Hacer el seguimiento y Control de trámites en toda la empresa.

Dirección Administrativa.- Responsable de la planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades administrativas, además de las siguientes:

- Supervisar que todos los procesos administrativos se cumplan a cabalidad con apego a la Legislación Vigente en la materia de su competencia.
- Formular y ejecutar el Plan Operativo Anual conforme a las políticas y directrices de la empresa.
- Elaborar o aprobar informes y recomendaciones para la Máxima Autoridad de la empresa, en materia administrativa.
- Asesorar a la Máxima Autoridad sobre políticas administrativas, así como proyectos, normas y procedimientos para el óptimo funcionamiento institucional.
- Solicitar y autorizar pagos.
- Analizar y controlar viáticos, subsistencias y fondos a rendir cuentas del personal de la empresa.

- Diseñar e implementar, herramientas de Gestión Administrativa para realizar control, seguimiento y evaluación de los procesos administrativos de la Empresa.
- Supervisar y coordinar el servicio de mantenimiento Preventivo y Correctivo a las Instalaciones, Mobiliario, equipo de oficina y suministros de la Empresa.
- Atender las necesidades de transporte que se requieran en el desempeño de las actividades de la empresa.
- Administrar y Controlar los Activos fijos y suministros de la Empresa.
- Elaborar la liquidación mensual de la nómina y realizar el trámite correspondiente para el pago de la misma.
- Administrar y Controlar el Talento Humano de La Empresa.
- Realizar los procesos de clasificación, valoración, selección, reclutamiento, contratación, inducción, evaluación de desempeño y capacitación del personal, aplicando las disposiciones legales, reglamentos y otras normas que existan sobre la materia.
- Elaborar el plan de adquisición de obras, bienes y servicios de la empresa en concordancia con la planificación de la misma.
- Dirigir y ejecutar los procedimientos de adquisición de bienes y servicios que se realizan a través del portal de compras públicas e Ínfimas cuantías.
- Realizar el seguimiento de los procesos elevados al portal y custodiar la documentación pertinente de los mismos.
- Apoyo a las comisiones técnicas en el portal de compras públicas.

Dirección Financiera.- Responsable de planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades financieras, además de las siguientes:

- Supervisar que todos los procesos financieros se cumplan a cabalidad con apego a la Legislación Vigente en la materia de su competencia.
- Elaborar o aprobar informes y recomendaciones para la Máxima Autoridad de la empresa, en materia financiera.
- Asesorar a la Máxima Autoridad sobre políticas financieras.
- Realizar pagos.
- Colaborar con la elaboración del plan operativo anual.
- Coordinar y dirigir la elaboración del presupuesto comprometer recursos, por medio de la emisión de las disponibilidades presupuestarias y devengar en el pago y en caso de ser necesario realizar las reformas necesarias.
- Realizar el Control Previo de los trámites de Pago
- Controlar que la operación financiera reúna los requisitos legales pertinentes y necesarios para llevarla a cabo, que no existan restricciones legales sobre la misma y que exista la partida presupuestaria con la disponibilidad suficiente de fondos no comprometidos a fin de evitar desviaciones financieras y presupuestarias.
- Vigilar el correcto funcionamiento de métodos de control interno dentro de la empresa.

- Ejecutar las disposiciones sobre gastos e inversiones conforme lo establece la ley y el adjetivo pertinente, en concordancia con el Plan estratégico Institucional y los Planes Operativos Anuales.
- Llevar la Contabilidad de la Empresa.
- Evaluar a través de índices económicos el aprovechamiento de los recursos.
- Custodiar y administrar los títulos ejecutivos.
- Legitimar los estados financieros.
- Conciliar cuentas contables y bancarias y verificar la liquidación de las cuentas por cobrar y pagar.
- Conservar por el tiempo que la ley disponga la contabilidad, registros y demás documentos que respaldan la utilización de fondos.
- Certificar garantías previas al pago.
- Realizar todas las obligaciones que la empresa mantiene con el SRI.
- Mantener un control adecuado de los bienes de larga duración y de aquellos sujetos al control administrativos para su correspondiente registro y salvaguarda.
- Realizar arqueos sorpresivos de valores entregados en calidad de, fondos y cajas chicas de forma periódica.
- Atender a Auditorías Internas y Externas en la información que requieran
- Generar los reportes a los Organismos de Control

Dirección Jurídica.- Las funciones de la Dirección Jurídica son:

- Brindar el soporte legal para que la toma de decisiones se enmarque dentro de las Leyes y Reglamentos vigentes;
- Ejercer el patrocinio de la Empresa en cualquier acto legal, sea que la Empresa actúe como actora o demandada;
- Preparación de todo tipo de contratos y convenios que sean requeridos por la empresa para el cumplimiento de sus actividades;
- Presentar los informes legales que le sean requeridos por el Directorio; la Gerencia General y las demás unidades de la Empresa;
- Realizar los trámites relacionados con el cumplimiento de la normativa eléctrica, Ley de Régimen del Sector Eléctrico, sus Reglamentos, expropiaciones, servidumbres, etc.;
- Asesorar en materia legal a las autoridades y el personal de la Empresa;
- Emitir criterios jurídicos sobre la legalidad de los actos y acciones administrativas;
- Analizar los Pliegos, Bases y Términos de Referencia para procesos contractuales de la Compañía, y aquellos relativos a la contratación de personal, provisión de obras, bienes y servicios, elaborar los contratos y la documentación de soporte respectiva;
- Atender reclamos y consultas de los contratistas;

Dirección de Ingeniería.- Las funciones de la Dirección de Ingeniería son:

- Emitir informes para las Autoridades y para los Direcciones pertinentes.
- Elaborar y ejecutar el Plan Estratégico de la Dirección de Ingeniería.
- Colaborar en la elaboración del Presupuesto Anual.
- Coordinar con la Dirección de Proyectos o con el resto de direcciones los diferentes estudios, análisis, inspecciones o fiscalizaciones que deban realizarse en las áreas de Geología, Eléctrica, Mecánica, Hidrología, Hidráulica, Ingeniería Civil, Estructuras, Topografía y Gestión Ambiental.
- Emitir informes requeridos en las diferentes áreas.
- Diseñar y construir vías de acceso a los proyectos.
- Diseñar y apoyar en la implementación, administración y supervisión de herramientas Ambientales para realizar control, seguimiento y evaluación al desarrollo de los proyectos, en el marco estructural y de gestión ambiental; coordinando con las diversas instituciones y asociaciones afectadas.
- Coordinar las actividades encaminadas a la sensibilización y difusión de temas ambientales con la Dirección de Desarrollo Comunitario

Dirección de Proyectos.- La Dirección de Proyectos estará a cargo de todo lo concerniente a la Contratación, Administración y fiscalización de la Construcción de los Proyectos Hidroeléctricos El Tigre y Palmira, además de otros proyectos que se adquirieran. Y También:

- Emitir informes para las Autoridades concernientes a los Proyectos hidroeléctricos
- Elaborar y ejecutar el Plan Estratégico de la Dirección de Proyectos.
- Colaborar en la elaboración del Presupuesto Anual.
- Colaborar en la elaboración de los TdRs de los trámites concernientes

Dirección de Desarrollo Comunitario.- De esta Dirección las funciones son:

- Elaborar y ejecutar el Plan Estratégico de la Dirección de Desarrollo Comunitario.
- Asegurar la participación de los actores locales: autoridades, organizaciones sociales, comunidades, instituciones en todos los procesos de desarrollo comunitario.
- Garantizar la articulación de los planes estratégicos de desarrollo parroquial, cantonal y provincial con los planes de desarrollo social de la compañía.
- Coordinar la ejecución de obras que pudieran desprenderse de la aplicación de los proyectos de desarrollo social.

- Manejar y mediar posibles conflictos en la marcha de la implementación del Sistema Hidroeléctrico Guayllabamba o cualquiera de sus componentes sociales.
- Asegurar una buena relación entre autoridades y comunidad con empresas prestadoras de servicios que requiera el Proyecto.
- Coordinar y desarrollar el programa de desarrollo económico empresarial – autoempleo
- Coordinar y desarrollar el programa de generación de fuentes de trabajo – empleo.
- Realizar gestión Territorial en las zonas afectadas por la Empresa.
- Coordinar y desarrollar el programa de mitigación y compensación de impacto negativos
- Coordinar y desarrollar el programa de servicios y obras complementarias de desarrollo social

Dirección de Control de Gestión, Planificación y Sistemas.- Son funciones de esta Dirección:

- Revisar y conocer las características técnicas, jurídicas y de plazo, de las actividades que ejecuta la Empresa; analizar y comentar sobre bases, términos de referencia, documentos contractuales, habilitantes y garantías de los contratos que celebre La Empresa.
- Realizar el seguimiento de avance y cumplimiento de todos los aspectos contractuales de los contratos.

- Coordinar con la Administración de cada contrato el manejo de la información y la actualización del sistema de seguimiento.
- Reportar a la Gerencia General y al administrador de los contratos los aspectos que correspondan al control de los contratos.
- Mantener en coordinación con Gerencia General un archivo actualizado de los contratos.
- Realizar el seguimiento, verificar el cumplimiento y la actualización del Plan Estratégico de la Empresa, preparar y/o supervisar la preparación de la documentación relacionada con el mismo: PAO, PAI, etc.
- Organizar y supervisar la Sistematización de la Gestión de la Empresa
- Brindar servicio de Soporte y Asistencia Técnica en la Empresa.
- Asesorar técnicamente a la Empresa en términos informáticos
- Realizar el diseño, actualización y soporte de la Web

1.3.9. Talento humano

La gestión del talento humano es una tarea vital para toda organización. Se ha tratado de cumplir con la mayor cantidad de requisitos que solicita el Sector Público en este ítem. Lastimosamente debido a los continuos cambios que se han dado en la empresa: cambio de autoridades y políticas hay muchos procesos que no se han podido culminar a pesar de ser exigidos por la Ley, entre los que podemos mencionar la evaluación de desempeño, perfiles de puestos, plan de capacitación anual, sistema de

calificación y valoración de puestos, manual de gestión por procesos, entre otros. Sin embargo se trata de que esto no afecte a los funcionarios y empleados y posterior a la reestructura reciente, se deberá comenzar a elaborar e implementar todos los requerimientos faltantes, además de actualizar los ya existentes.

Al tratarse de una empresa pública al final se deberá contar con todo lo que exige la Ley Orgánica de Empresas Públicas, y los demás requerimientos que sean necesarios en base al Código de Trabajo y la Ley Orgánica de Servicio Público, por lo cual en lo referente al Talento Humano se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

Revisar los formatos manejados en la empresa, para préstamos, permisos y comisiones de servicios, se deberán actualizar y ver que cumplan con lo establecido en la LOEP, LOSEP y Código de Trabajo.

Establecer el correcto proceso para implantar y desarrollar el Régimen Disciplinario.

Establecer y desarrollar políticas que ayuden a cumplir con los subsistemas de Planificación del Talento Humano; Clasificación de puestos del Servicio Público; De Selección de Personal; de la formación y Capacitación; De la Evaluación del Desempeño.

Actualmente la Empresa cuenta con 71 empleados. Entre los cuales 10 son considerados obreros, aquí se encuentran los conserjes, mensajeros y choferes, se rigen bajo el Código de Trabajo. Y 61 funcionarios que son de carrera administrativa.

1.3.10. Recursos Financieros

Al trabajar con proyectos de gran envergadura, la inversión que se debe hacer es muy alta (Tabla 1-4), y en este caso para solventar los estudios, consultorías especializadas, costos administrativos, costos de supervisión, de personal, para culminar los estudios el financiamiento lo ha realizado en su mayor parte el Ministerio de Electricidad y en parte el Gobierno Autónomo Descentralizado de Pichincha, por medio de varias transferencias que la empresa ha tenido que justificar periódicamente.

Tabla 1-4: Cuadro extraído de Información Financiera Abril 2012

COSTOS TOTALES DE LOS PROYECTOS					
2008-2012					
Rótulos de fila	Suma de CHESPI PALMA REAL	suma de CHONTAL/ VILLADORA	Suma de TORTUGO/ LLURIMAGUAS	Suma de CHIRAPI/ MANDURIACU	Suma de TOTALES GENERALES
Consultoría DH-AM-Socialización y Vialidad	755,004.23	601,207.14	261,458.54	283,139.86	1,900,809.77
Costo de Administración	1,112,167.81	1,040,681.65	812,397.23	830,903.45	3,796,150.14
Costo de Supervisión (CFE)	457,551.50	521,540.36	590,670.29	372,665.99	1,942,428.15
Costos de Personal	1,827,238.70	1,831,963.69	1,633,870.81	1,639,271.36	6,932,344.57
Estudios	7,518,213.20	8,238,844.74	15,378,090.59	10,722,214.81	41,857,363.34
Total general	11,670,175.44	12,234,237.58	18,676,487.46	13,848,195.47	56,429,095.97

Como la mayoría de proyectos ya han sido entregados y al momento los Proyectos Hidroeléctricos, El Tigre y Palmira se encuentran en etapa de financiamiento, los próximos ingresos para La Empresa vendrán de inversionistas, para lo cual la empresa se halla en negociaciones.

Al ser una empresa pública se utiliza un presupuesto y en el transcurso del año se trabaja con este presupuesto y se lo debe tratar de cumplir. Para el 2012, la empresa contó con un total de \$ 32'132.984.09 dólares (tabla 1-5), de los cuales el 5.87% son del tipo de gasto corriente, el 92.33% de inversión y el 1.80% de Gastos de capital, con esto se puede observar que en su mayoría el gasto es empleado en la actividad de la empresa.

De igual forma del presupuesto total el monto considerado para pago de nomina total es del 7.42% tomando en cuenta que en algunas áreas es

necesario contar con personal altamente especializado. El 88.70% del presupuesto está destinado para obras o inversión en proyectos, y un 3.88% que es utilizado para bienes de corta y larga duración, servicios y seguros, costos financieros y otros gastos.

Tabla 1-5: Resumen de Presupuesto 2012 aprobado y reformado en julio 2012

RESUMEN PRESUPUESTO 2012			
	TIPO DE CUENTA	MONTO	%
51	GASTOS DE PERSONAL	1,320,378.84	4.11%
53	BIENES Y SERVICIOS	564,869.00	1.76%
71	GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSION	1,064,901.10	3.31%
73	INVERSIONES EN PROYECTOS	17,081,884.05	53.16%
75	OBRAS PUBLICAS	4,938,738.88	15.37%
77	SEGUROS COSTOS FINANCIEROS Y OTROS GASTOS	101,840.00	0.32%
78	TRANSFERENCIAS Y DONACIONES PARA INVERSION	6,481,372.22	20.17%
84	BIENES DE LARGA DURACION	579,000.00	1.80%
TOTAL PRESUPUESTO		32,132,984.09	100.00%

1.3.11. Infraestructura

Gráfico N° 1-10. Distribución actual de la empresa Planta Baja

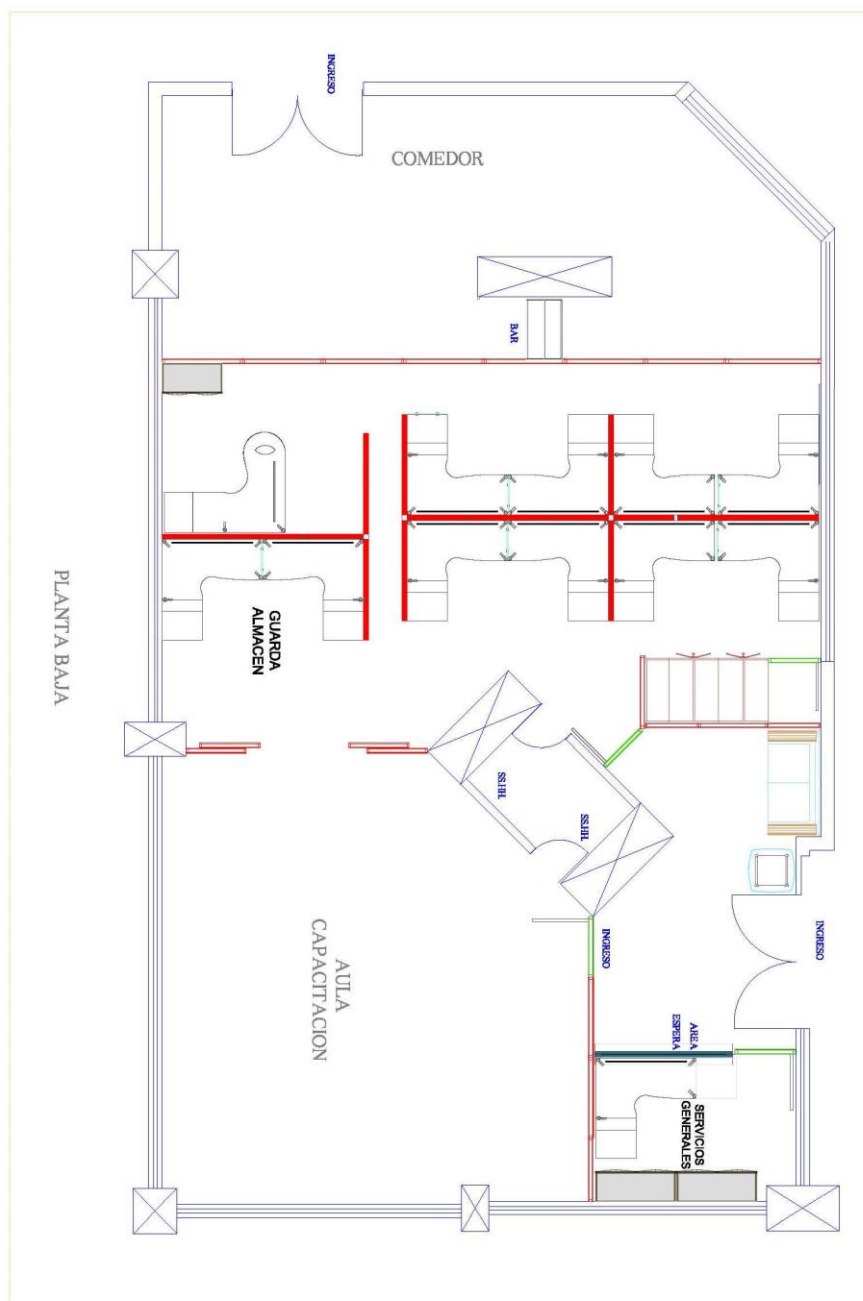


Gráfico N° 1-11. Distribución actual de la empresa Tercer Piso

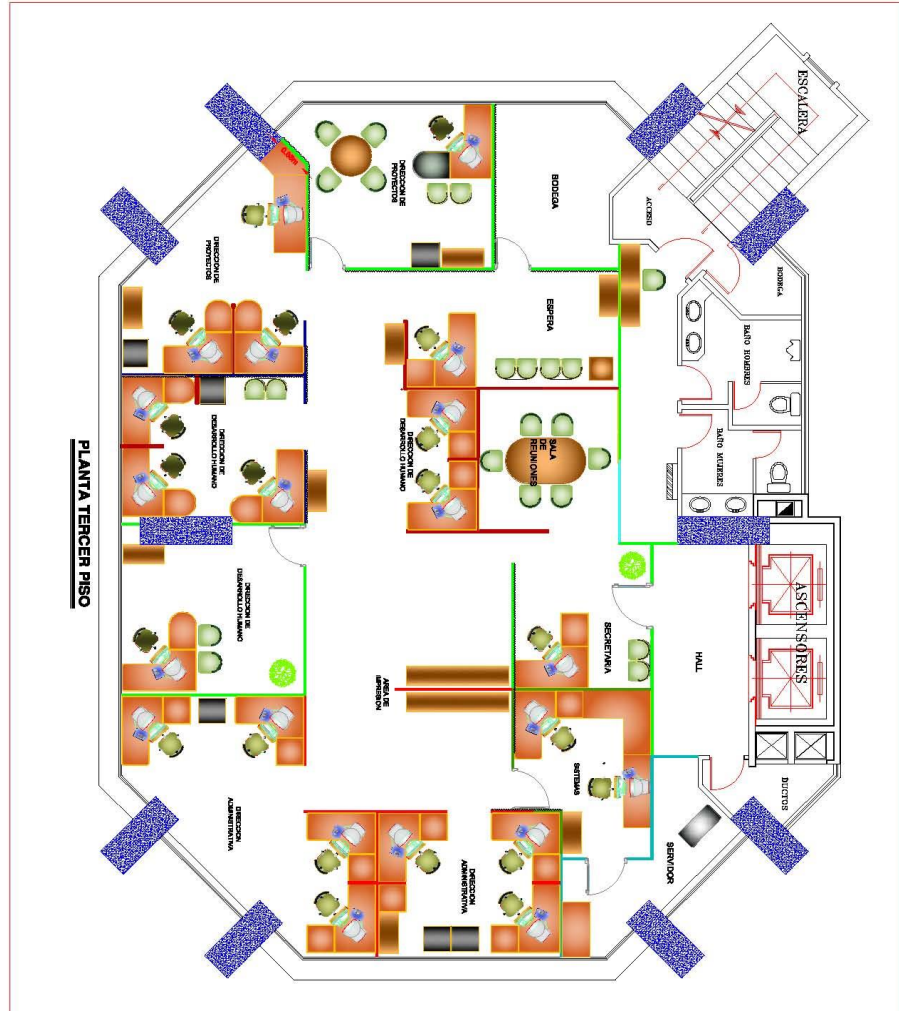
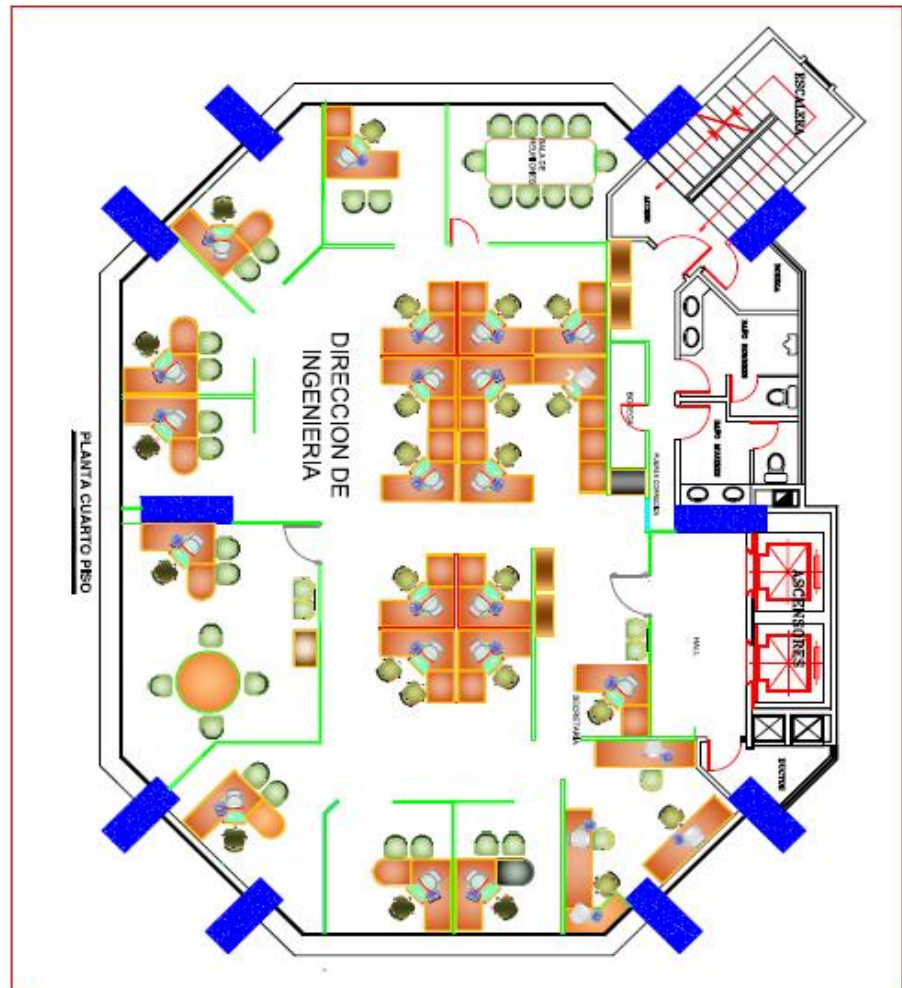


Gráfico N° 1-12. Distribución actual de la empresa Cuarto Piso



la Dirección Financiera, la Dirección de Control de Gestión, Planificación y Sistemas y Secretaría General (Gráfico 1-13). Además la Empresa posee 6 vehículos que son utilizados para salidas al campo y movilización del personal de la Empresa dentro y fuera de la provincia.

Con este antecedente se puede apreciar que la Empresa en los cuatro años de funcionamiento que posee ha tratado de invertir la mayoría de sus ingresos en los Proyectos y ha evitado gastar en infraestructura propia que no sea necesaria. El mayor patrimonio con el que cuenta la Empresa son los Títulos Habilitantes de Los Proyectos Hidroeléctricos El Tigre y Palmira.

Como se puede notar la Empresa posee más de la infraestructura y personal necesario para poder funcionar óptimamente, lo que le puede faltar a la Empresa es organización y una reestructuración para poder aprovechar al máximo todos los recursos que posee.

En los Capítulos posteriores se analizará y propondrá mejoras para que la Empresa funcione correctamente y con más aprovechamiento de sus recursos.

CAPITULO 2

2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS: SITUACIÓN ACTUAL

2.1. MARCO TEÓRICO DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

2.1.1. Introducción a la Gestión por procesos

Para entender que es un levantamiento de procesos es necesario definir que es un proceso, cuáles son sus características y como se clasifican.

Un proceso se podría definir como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.⁷

2.1.2. Características de los procesos

Para poder describirlos como procesos deben cumplir las siguientes características:⁸

⁷PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, José Antonio (2010); Madrid, España; **GESTIÓN POR PROCESOS; cuarta edición**; ESIC Editorial, p. 51

⁸ CUERVO TAFUR, Joaquín; Bogotá, Colombia; **COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES ABC**; Ecoe Ediciones, p. 47Ibídem, p. 47

- Son cíclicos y repetitivos.
- Utilizan materia prima suministrada por un proveedor interno o externo.
- Tienen recursos programables
- Tienen propósitos claros
- Tienen un responsable por cada proceso
- Tienen límites inferior y superior
- Tiene interacciones y responsables internos
- Tienen procedimientos bien documentados, obligaciones de trabajo y requisitos de entrenamiento.
- Tienen controles de evaluación y retroalimentación.
- Generan unos resultados denominados productos o servicios, que tienen medidas de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente.
- Tienen tiempo de ciclo conocido.

Además del tipo de clasificación que se adopte, se debe tener presente la siguiente constante para describir a un proceso:⁹

- Definir el alcance.
- Establecer los productos finales.
- Identificar los clientes.
- Definir los requisitos del resultado de acuerdo con las necesidades del cliente interno o externo.

⁹ *Ibíd*em, p. 46

- Identificar los insumos a ser utilizados.
- Identificar los proveedores de los insumos.
- Calcular la tolerancia para establecer claramente cuánta variación es permisible dentro del proceso.

2.1.3. Clasificación de los procesos

Al no existir normalización ni práctica generalmente aceptada al respecto, para el presente estudio se va a clasificar los procesos por su misión:

Procesos Misionales u Operativos.- Combinan y transforman recursos para obtener el producto o producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente aportando en consecuencia un alto valor añadido. Las actividades en ellos incluidas y que no cumplan esta condición, es muy probable que se hagan de manera más eficiente como parte de algún proceso de otro tipo.¹⁰

- **Procesos de Apoyo.-** Proporcionan las personas y los recursos necesarios por el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.¹¹
- **Procesos de Estrategia o Gestión.-** Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos, además de

¹⁰ PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, José Antonio (2010); Madrid, España; **GESTIÓN POR PROCESOS; cuarta edición**; ESIC Editorial, p. 107

¹¹ PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, José Antonio (2010); Madrid, España; **GESTIÓN POR PROCESOS; cuarta edición**; ESIC Editorial, p. 108

proporcionarlos la información que necesitan para tomar decisiones (mejor preventivas que correctoras) y elaborar planes de mejora eficaces.

Como una manifestación de su enfoque a proceso, podrían exigir prioridades a los procesos operativos y que orienten a sus esfuerzos a objetivos.

Estos procesos funcionan recogiendo datos del resto de los procesos y procesándolos para convertirlos en información de valor para sus clientes internos; información comprensible, fiable, precisa, oportuna, puntual y, sobre todo, accesible y aplicable para la toma de decisiones.¹²

Visto todo lo referente a que es un proceso para un levantamiento de procesos lo primero que se debe hacer es recorrer cada sección de la Empresa, entrevistando a los actores e involucrados y revisar cuales son los procedimientos que se realizan, tomando tiempos y documentarlos.

¹² PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, José Antonio (2010); Madrid, España; **GESTIÓN POR PROCESOS; cuarta edición**; ESIC Editorial, p. 109

2.1.4. Identificación de procesos

Por más simple que fuese el giro del negocio, toda organización cuenta con sus procesos, algunos de estos se encuentran escondidos o desapercibidos en su estructura organizacional.

Toda organización debe tener claro su misión, visión y objetivos que son los pilares fundamentales que van a lograr, que la organización perdure en el tiempo, a través de estas fuentes primarias surgen los procesos misionales.

El objetivo principal de identificar un proceso es describir, cuales son, cuántos son, quienes son los participantes que intervienen en ellos y cuál es la relación entre ellos. El procedimiento para la empresa estudiada es dar una previa visita a todos los departamentos, presentarnos con los encargados de los procesos y explicar nuestro estudio con la intención de obtener su máxima colaboración durante la visita.

2.1.5. Levantamiento de la información

Actualmente la Empresa no cuenta con información con relación a los procesos en físico, todos los procesos se los realiza en base a lo que describe la ley y al razonamiento de los empleados que realizan los mencionados procesos. Por lo cual se va a tomar esta información y se la va a pasar a un documento físico, donde se pueda posteriormente trabajar

para encontrar mejoras y que el proceso se lo realice de la manera más adecuada posible.

2.2. DIAGRAMAS ACTUALES

Para el presente estudio se desarrollara lo siguiente: Inventario de Procesos, cadena de valor, flujogramas de las diferentes áreas y valor agregado.

2.2.1. Inventario de Procesos

Por el tipo de organización que tiene la Empresa al ser pública debe cumplir con ciertos requisitos, en base a este hecho y a las entrevistas realizadas a los clientes internos se ha encontrado que la Empresa cuenta con 13 procesos como podemos observar en cuadro 2.1. Estos se clasifican de la siguiente manera:

Cuadro N°2-1 Inventario de Procesos

Macro Proceso	Proceso	Subproceso	Responsable / Líder
ESTRATÉGICOS	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		Director de Planificación, Control y Sistemas
	AUDITORÍAS INTERNAS		Auditor Interno
	TOMA DE DECISIONES		Gerente General
REALIZACIÓN O MISIONALES	Diseño de Proyectos		Director de Ingeniería
	Construcción de Proyectos		Gerente General y Director de Proyectos
	Administración y mantenimiento de Proyectos		Director de Proyectos
APOYO	GESTIÓN SOCIAL	Gestión Territorial - Resolución de Conflictos	Director de Desarrollo Comunitario
		Responsabilidad social	Director de Desarrollo Comunitario
	GESTIÓN FINANCIERA	Gestión de pólizas	Tesorero
		Gestión de pago	Tesorero
	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Trámites Administrativos	Director Administrativo
		Compras públicas	Analista de Compras Públicas
		Talento Humano	Analista de Talento Humano
	ASESORAMIENTO JURÍDICO	Asesoría Legal	Director Jurídico
		Patrocinio y Litigio	Director Jurídico
		Elaboración de Contratos	Director Jurídico
	GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN		Secretaria General
	SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL		Técnico SISO
	SISTEMAS	Administración de Equipos Informáticos	Analista en sistemas encargado
		Soporte Técnico	Analista en sistemas encargado
		Servicios y/o productos informáticos	Analista en sistemas encargado

Investigación Realizada por: Gabriela Carrión

Los procesos estratégicos son tres: planificación estratégica, Auditorías Internas, Toma de decisiones.

Los procesos de realización son tres: Diseño de proyectos, Construcción de proyectos y Administración y mantenimiento de proyectos.

Los procesos de apoyo en un total de siete y son: gestión social, gestión financiera, gestión administrativa, asesoramiento jurídico, gestión de documentación, seguridad industrial y salud ocupacional y sistemas.

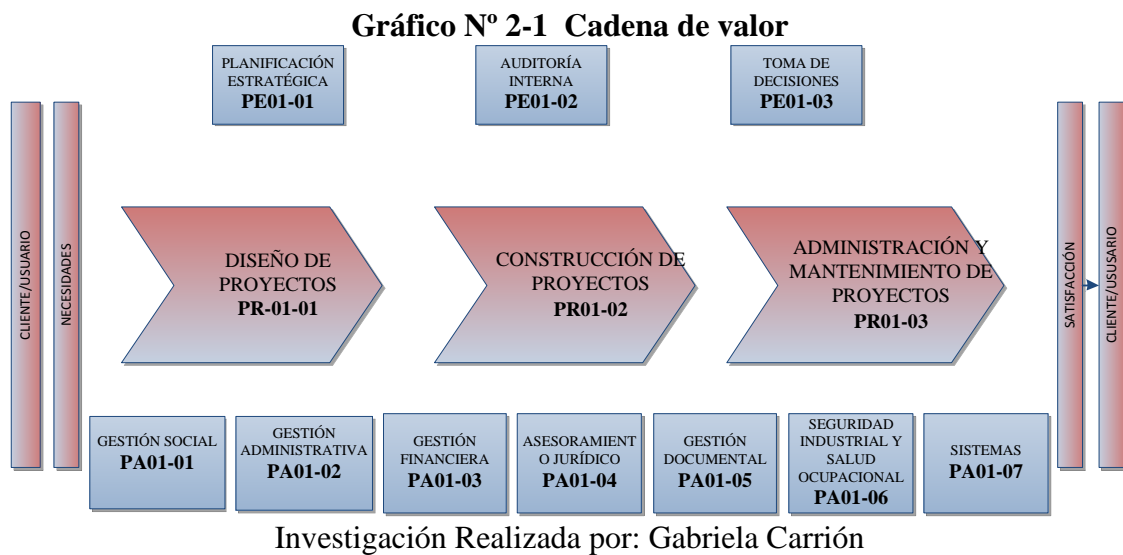
Para el levantamiento se utilizó la información obtenida con las personas involucradas en cada uno de los procesos; en el estudio se observó que algunos servidores no conocían el proceso completo a su cargo, ni los resultados esperados de los mismos.

2.2.2. Cadena de valor

“Michael Porter propuso el concepto de "cadena de valor" para identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. El concepto radica en hacer el mayor esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional que se basa en la cooperación.”¹³

¹³ (2011, 03). Cadena De Valor-Michel Porter. BuenasTareas.com. Recuperado 03, 2011, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Cadena-De-Valor-Michel-Porter/1709001.html>, 04/12/2012

Los procesos de realización que la Empresa posee son: diseño de proyectos, construcción de proyectos y Administración y mantenimiento de proyectos. Los mencionados procesos son lo esencial de la Empresa pero necesitan ser apoyados por el resto de procesos ya sean estratégicos o de apoyo. (Gráfico N. 2-1)




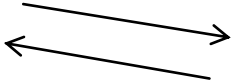

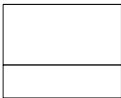
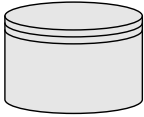
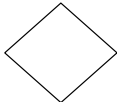
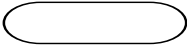


2.2.3. Flujogramas de los procesos

“La diagramación es una herramienta que nos permite representar en forma gráfica los procesos de una empresa y observar las actividades en conjunto, sus relaciones y cualquier incompatibilidad, cuello de botella o fuente de posibles ineficiencias.”¹⁴

Los símbolos de diagramación que se utilizarán en el presente estudio serán tomados de la American National Estándar Institute y se los presenta a continuación:

¹⁴ Luis Alfredo Valdés Hernández, http://aprender.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal18.pdf

Tabla N° 1 Símbolos de Diagramación (ANSI)

Entidad Externa	
Dirección del proceso	
Documentos	
Actividad	
Base de Datos	
Decisión	
Inicio y Fin de Proceso	
Referencia - Proceso	
Conector	

Fuente: American National Standard Institute¹⁵**2.2.3.1. Identificación de procesos Estratégicos****Cuadro N°2-2 Procesos Estratégicos**

Procesos Estratégicos o Gerenciales	Descripción

¹⁵ *Ibíd.*

Planificación Estratégica	Dar direccionamiento estratégico, oportuno y real en base de un estudio de las cifras y resultados de años anteriores y a lo que se espera en el presente año.
Auditorías Internas	Revisión de los proyectos y el funcionamiento general de la Empresa.
Toma de decisiones	Análisis la información proporcionada por el resto de direcciones y de afuera para tomar la decisión más acertada entre todas las posibles.

Investigación Realizada por: Gabriela Carrión

En el Anexo 1 se encuentran los flujogramas de procesos Estratégicos actuales.

2.2.3.2. Identificación de procesos de Realización o Misionales

Cuadro N°2-3 Procesos de Realización o Misionales

Procesos de Realización o Misionales	Descripción
Diseño de Proyectos	Abarca los estudios necesarios ya sean de prefactibilidad o factibilidad, planos, entre otros que colaboran para que el proyecto esté listo para su construcción.
Construcción de Proyectos	Comienza con la decisión de cómo, bajo que figura jurídica y con quien se construirá el proyecto.
Administración y mantenimiento de Proyectos	Concluida la construcción se debe administrar el proyecto hidroeléctrico, sus finanzas y darle el correcto mantenimiento.

Investigación Realizada por: Gabriela Carrión

En el Anexo 2 se encuentran los flujogramas de procesos de realización o misionales actuales.

2.2.3.3. Identificación de procesos de Apoyo

Cuadro N°2-4 Procesos Dirección de Ingeniería

Procesos de Apoyo		Descripción
GESTIÓN SOCIAL	Gestión Territorial - Resolución de Conflictos	Apoya a la Construcción de los proyectos, negociando con las personas del sector en los conflictos generados
	Responsabilidad social	Busca retribuir a las comunidades cercanas a los proyectos, buscando su bienestar y desarrollo.
GESTIÓN FINANCIERA	Gestión de pólizas	Para los contratos se manejan por ley pólizas que aseguran el buen uso de anticipos y cumplimiento del contrato, este proceso revisa, legaliza y custodia dichas pólizas
	Gestión de pago	Se trata de todo el trámite necesario para realizar los pagos de obligaciones contraídas por la empresa.
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Trámites Administrativos	Atender los requerimientos de la Empresa y sus Empleados por las Áreas Administrativas
	Compras públicas	Realizar la adquisición de bienes, servicios, obras y consultorías que necesite la Empresa en base a las normas legales vigentes.
	Talento Humano	Es la gestión y Administración del Talento Humano desde su selección hasta su desvinculación.
ASESORAMIENTO JURÍDICO	Asesoría Jurídica	Es el asesoramiento que brinda a las autoridades y demás personal de la Empresa en temas legales.
	Patrocinio y Litigio	Es la representación que realizan los abogados de la Empresa en juicios, trámites legales y demás pertinentes.
	Elaboración de Contratos	Realización de los contratos entre la Empresa y personas externas tanto civiles como naturales
Gestión de documentación		Es la gestión de la documentación externa en la Empresa.
SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL	Seguridad Industrial	Realizar la normativa, implementar el sistema y realizar los controles necesarios para generar seguridad industrial
	Salud Ocupacional	Realizar la normativa, implementar el sistema y realizar los controles necesarios para generar salud ocupacional.
SISTEMAS	Administración de Equipos Informáticos	Administrar los Equipos informáticos de la Empresa, entregando y retirando a los funcionarios cuando fuere necesario y prever que existan las unidades necesarias para la Empresa.
	Soporte Técnico	Dar el soporte técnico requerido en la Empresa
	Servicios y/o productos informáticos	Prestar servicios y/o productos informáticos requeridos por el personal de la Empresa.

Investigación Realizada por: Gabriela Carrión

En el Anexo 3 se encuentran los flujogramas de apoyo actuales.

2.2.4. Valor agregado

El valor agregado es un indicador que ayuda a medir el desempeño de las empresas, debido a que identifica si las actividades que se realizan en el proceso levantado son importantes para entregar al cliente del producto o servicio, si son importantes para el proceso o si ayudan en nada y que al suprimirlas no afectará el buen desenvolvimiento del proceso.

De igual manera este análisis de valor agregado ayuda a identificar las oportunidades de mejora de los procesos levantados.

Existen tres tipos de valor agregado:¹⁶

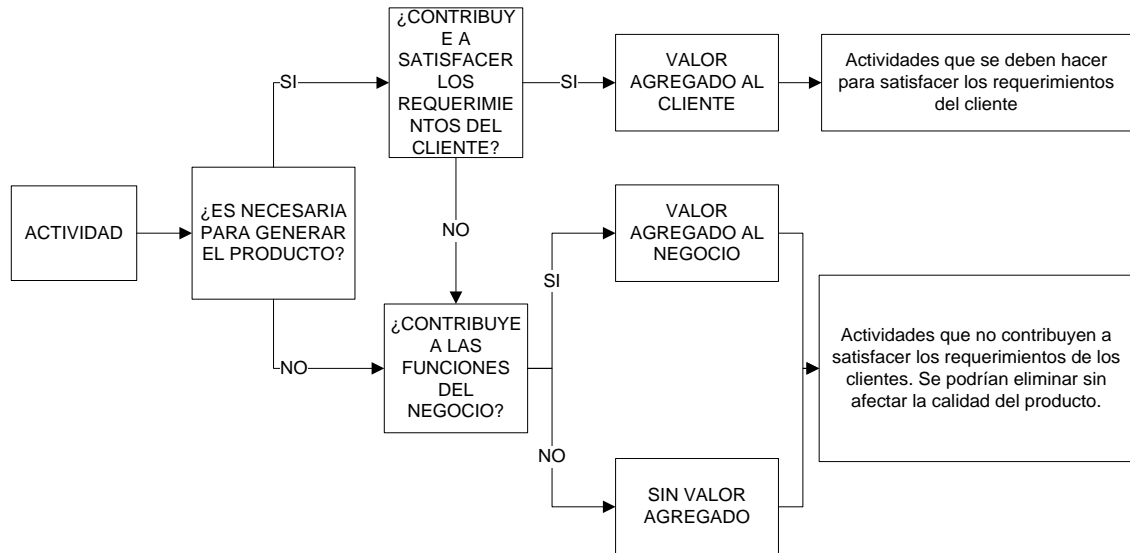
- Valor agregado al cliente (VAC), son actividades que satisfacen tanto al proceso como al cliente.
- Valor agregado al Negocio (VAN), son actividades que contribuyen solo al proceso pero no a cliente.
- No valor agregado (NVA), son actividades que no contribuyen a generar valor al negocio ni al cliente.

Analizando el valor agregado de los procesos actuales de la se ha considerado el cliente principal, sus requerimientos y el producto o servicio que genera cada uno. Se ha utilizado el siguiente cuadro de

¹⁶ HARRINTONG, H., James, (1993), MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA, Editorial Mc Graw, Colombia. Pág. 50.

clasificación del valor agregado formulando las preguntas para cada actividad:

Gráfico N° 2-2. Algoritmo del Valor Agregado



Fuente: HARRINTONG.H. 1993¹⁷
 Elaborado por: Gabriela Carrión

2.2.4.1. Análisis del valor agregado de los procesos

En el caso de la Empresa se ha tratado de estandarizar los procesos, ya en muchos casos al no estar por escrito, al momento de hacerlos el personal improvisaba y no siempre lo hacía de la misma manera, e incluso había demoras hasta averiguar cómo hacer el trámite.

Tomando en cuenta que la Empresa es del sector público no se puede eliminar las actividades que se tienen que hacer por ley, a


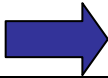



¹⁷ Ibídem, pág. 52.

si no agreguen valor al proceso, además es importante mencionar que en la Empresa es imposible estandarizar los tiempos de todos los procesos, porque influyen factores externos, como el tiempo que se demoren los tramites en otras instituciones, documentos que en muchos casos son necesarios para continuar con las actividades en la empresa y también varía según el tipo de trámite que se realice, ya que a pesar de compartir el mismo procedimiento, puede tratarse de trámites de amplia diferencia en su dimensión y tiempo, por lo cual se puede incrementar el tiempo de un trámite a otro hasta en más de 20 veces.

Para efectos de análisis del Valor Agregado se tomara en cuenta un tiempo promedio, en las actividades que se realizan frecuentemente se ha sacado una media de máximo tres medidas y en las actividades que no son realizadas a diario, se ha logrado conseguir el tiempo promedio en algunos casos realizando medición, entrevistas y/u observaciones a cada uno de los dueños del proceso, sin embargo el tiempo de estas actividades. Para medir los costos por actividad se tomó en cuenta únicamente el sueldo del personal que labora en la Empresa y el tiempo por actividad. Debido a que en la mayoría de actividades el responsable es el director o jefe de esa área, se sumará adicionalmente el sueldo de sus ayudantes.

Previo a la clasificación de las actividades en los tres tipos de Valor agregado (VAC, VAN y NVA), éstas deben clasificarse en cinco categorías:¹⁸

Tabla N° 2 Categorías del Valor Agregado

	Operación: Cualquier paso que agrega valor y lo hace avanzar.
	Transporte: Cualquier acción que desplaza información, objetos o personas.
	Inspección: Incluye inspecciones de calidad, revisiones y autorizaciones.
	Demora: Retraso no programado por eventualidades.
	Almacenaje: Retraso programado a la espera de materiales, partes y/o productos, se incluye archivo.

Fuente: HARRINTONG.H. 1993¹⁹

Después de la clasificación se identificará cada una de las actividades entre las que agregan valor al cliente (VAC), valor al negocio (VAN) y no agregan valor (NVA), por las que se establecen a todas las operaciones como actividades VAC, a las inspecciones como actividades VAN y a las demoras, almacenamiento y transporte como actividades NVA. Los cursogramas de cada uno de los procesos con cada una de las actividades, tiempos observados y costos de los mismos se puede observar en el Anexo 11.

¹⁸ *Ibíd.*, pág. 53.

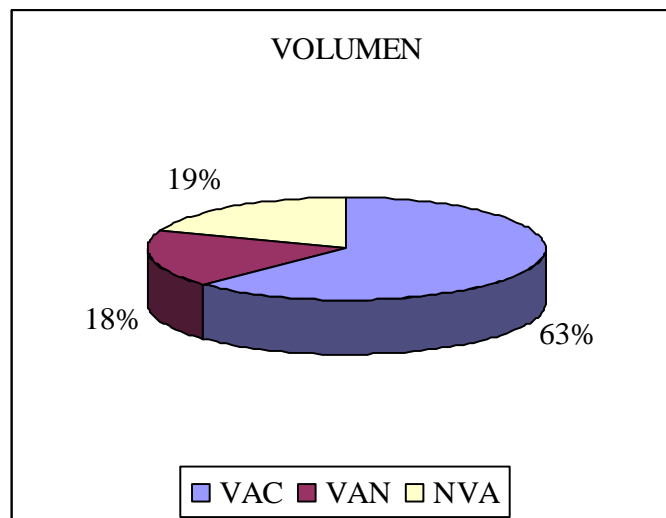
¹⁹ HARRINTONG, H., James, (1993), **MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA**, Editorial Mc Graw, Colombia

2.2.4.2. Volumen, Tiempo, Costo

Volumen

Para analizar la composición de los procesos, el presente estudio está basado en el número de actividades que pertenecen a las que agregan valor al cliente (VAC), agregan valor al negocio (VAN) y no agregan valor (NVA) según lo describe el gráfico 2.3.

Gráfico N° 2-3. Volumen



Elaborado por: Gabriela Carrión

Analizando la distribución de las actividades se puede ver que el 63% de las actividades totales de la Empresa agregan valor al cliente, un 18% agregan valor al negocio y un 19% no agregan valor. En este detalle se puede observar que el porcentaje de las actividades que no agregan valor es alto; en muchos de los casos, son actividades que a pesar de no agregar valor son

necesarias por la burocracia del sector público, pero a pesar de eso, se tratara con el presente estudio de reducir ese porcentaje.

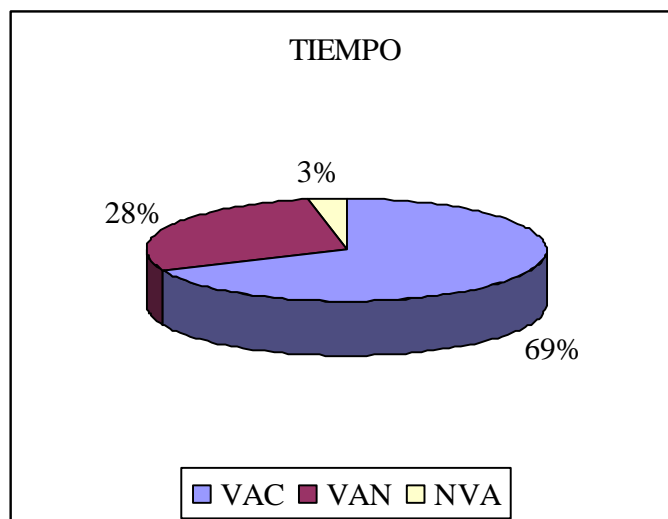
Tiempo

Para el estudio realizado el tiempo fue aproximado, en base a lo medido en algunos casos y en otros por entrevista y proyección.

Según se puede observar en el gráfico N° 2.4

En el gráfico se muestra que el 69% de la cantidad de tiempo total de las actividades agregan valor al cliente (VAC), el 28% agregan valor al negocio (VAN) y un 3% no agregan valor (NVA) utilizan para ser realizadas.

Gráfico N° 2-4 Tiempo



Elaborado por: Gabriela Carrión

Si bien existe un pequeño porcentaje de actividades que no agregan valor, también se ha notado en el estudio que se pueden

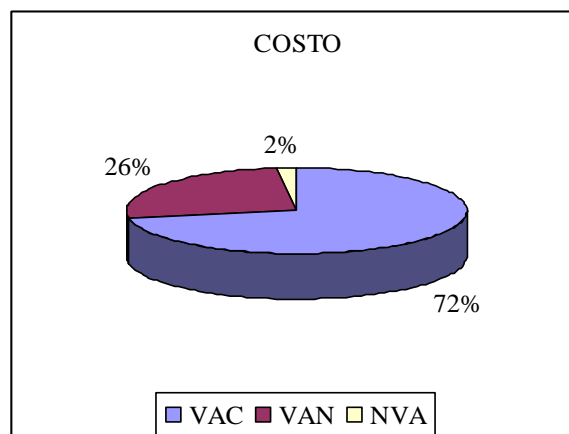
reducir los tiempos de las actividades que agregan valor al cliente o al negocio, lo que también reducirá costos y aumentará la productividad de la empresa.

Costo

Para poder realizar el estudio, se ha sumado todo el personal implicado ya sea solo el responsable del proceso como el personal que lo asiste para conseguir el producto, basado en el costo en que la empresa incurre en cada actividad de cada proceso pero tan solo con el recurso humano, los resultados de muestran en el gráfico N° 2.5.

En el gráfico se muestra el costo que las actividades que agregan valor al cliente (VAC), agregan valor al negocio (VAN) y no agregan valor (NVA) tienen para ser realizadas.

Gráfico N° 2-5 Costo



Elaborado por: Gabriela Carrión

Como se puede observar se posee un 72% de los costos de mano de obra que agrega valor al cliente (VAC), un 26% de actividades que agregan valor al negocio (VAN) y un 2% que no agrega valor. En el presente análisis se procurará mejorar los tiempos de las actividades y por ende bajarán los costos.

2.2.4.3. Descripción de la situación actual

Con el presente estudio se procurará disminuir el tiempo empleado en los procesos y bajar los costos por lo que es importante la descripción de cada proceso y analizar cuanto tiempo y los costos empleados en cada uno.

Más adelante en el cuadro 2.5 se detalla el volumen, el tiempo y costo de cada proceso, desglosado por VAC (Actividades que agregan valor al cliente), VAN (Actividades que agregan valor al negocio) y NVA (Actividades que no agregan valor). Lo que se pretende en el presente trabajo es reducir los costos y tiempos de los procesos e intentar que disminuyan las actividades que no agregan valor.

En el levantamiento de la información se ha podido observar varias novedades que deben tomarse en cuenta al momento de la mejora, que son los que detallamos a continuación:

- Existen procesos con tiempos exageradamente elevados, debido a que el personal almacena en algunos casos por más de un día los tramites en el escritorio, en vez de despacharlos a brevedad posible.
- El personal toma muchas horas laborales en asuntos personales, como desayunar, salir a pagar cuentas y conversar.
- Existe un gran porcentaje de devolución de trámites, debido a que el personal desconoce los documentos habilitantes que debe adjuntar a cada expediente y en muchos casos esto duplica el tiempo de una gestión en la Empresa.
- La enemistad entre Direcciones ha generado un ambiente incomodo para trabajar, lo que en procesos que tienen que actuar varias direcciones, se producen retrasos y burocracia para resolver los problemas generados.
- En las direcciones de apoyo no se cuenta con todo el personal adecuado, que tenga la experiencia necesaria y conocimientos para desempeñarse eficientemente.
- Existe poco cumplimiento de los reglamentos por parte del personal y escaso control al respecto.

Cuadro 2.5 ANALISIS DE VALOR POR PROCESO										
PROCESOS	CODIGO	VOLUMEN (unidades)			TIEMPO (días)			COSTO (dólares)		
		VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA
Auditorías internas	PE-01	4	-	3	8	-	11	625	-	1.258
Toma de decisiones	PE-02	1	-	2	1	-	5	80	-	810
Planificación estratégica	PE-03	6	-	1	268	-	2	43.52	-	320
Diseños de proyectos	PR-01	5	3	-	330	3	-	196.8	613	-
Construcción de proyectos	PR-02	6	5	3	224	762	46	55.293	135.373	6.933
Administración y mantenimiento del proyecto	PR-03	4	-	1	60	-	5	3.847	-	633
Responsabilidad social	PA01-01	7	-	-	126	-	-	15.927	-	-
Resolución de conflictos	PA01-02	4	-	1	16	-	1	1.183	-	133
Talento humano	PA02-01	8	1	1	59	1	1	2.687	160	40
Compras públicas	PA02-02	12	3	7	28	4	7	6.263	373	120
Tramites administrativos	PA02-03	1	1	2	3	1	2	120	133	147
Gestión de garantías	PA03-01	5	1	2	12	1	2	1.37	133	97
Gestión de pago	PA03-02	5	4	-	6	4	-	348	300	-
Patrocinio y litigio	PA04-01	1	1	-	120	2	-	6	100	-
Elaboración de contratos	PA04-02	1	1	-	1	1	-	50	50	-
Asesoría legal	PA04-03	1	1	-	1	1	-	50	50	-
Servicios y/o productos informáticos	PA05-01	1	1	-	1	0	-	25	13	-
Administración de equipos informáticos	PA05-02	1	1	2	1	1	1	25	50	25
SopORTE técnico	PA05-03	4	1	-	21	1	-	1.063	50	-
Gestión de documentación	PA06-01	2	-	2	0	-	1	11	-	28
Seguridad industrial y salud ocupacional	PA07-01	9	1	-	620	1	-	51.817	83	-
	TOTAL	88	25	27	1.903	783	83	387.104	137.483	10.545
	%	63%	18%	19%	69%	28%	3%	72%	26%	2%

Elaborado por: Gabriela Carrión

Procesos Estratégicos

Auditorías Internas

Las auditorías internas son muy necesarias para revisar que los procedimientos se estén realizando adecuadamente, y que todos los trámites cumplan con los requerimientos en la Ley. Ayuda a proveer errores y posibles fraudes. Reporta a las autoridades sobre el funcionamiento de las áreas auditadas.

Planificación Estratégica

La planificación estratégica tiene como misión principal, ponerse objetivos para alcanzar en un nuevo periodo de tiempo y buscar los caminos para lograrlo, en el sector público esto se lo realiza una vez al año y como producto se obtiene, el POA, el PAC y el Análisis institucional.

Toma de Decisiones

La toma de decisiones es un proceso realizado principalmente por las autoridades, para poder decidir lo que más conviene a la empresa.

Procesos Misionales

Diseño de Proyectos

El Diseño de proyectos es el proceso por el cual tiene que pasar todo proyecto que la Empresa planea adquirir, aquí se realizarán los estudios necesarios para ver si es factible su realización y elaborar un presupuesto de su construcción, administración y mantenimiento y cuantos kilo watts generara una vez construido.

Construcción de Proyectos

La Construcción de Proyectos es el proceso que realiza una vez se tienen los estudios y la concesión del proyecto. En si es la construcción de la central hidroeléctrica y todos los aspectos legales necesarios para construirla.

Administración y Mantenimiento de la central hidroeléctrica

La administración y mantenimiento de la central hidroeléctrica es el proceso que realiza la empresa, para que una vez construida la misma, se tengan todos los recursos necesarios para la generación eléctrica, por medio de una correcta planificación y periódicamente según lo requiera la central, para darle el adecuado mantenimiento.

Procesos de Apoyo

Responsabilidad Social

La Responsabilidad Social implica buscar proyectos de ayuda social, para las comunidades cercanas a los proyectos, de tal manera que mientras se construyen los proyectos hidroeléctricos, también se realizan proyectos de ayuda comunitaria, que colaboren al desarrollo de la comunidad, en los ámbitos de salud, formación, servicios básicos, seguridad, entre otros.

Resolución de Conflictos

Resolución de Conflictos, se trata de resolver los conflictos que puedan generarse en las comunidades, como los problemas, en cuanto a desalojos, atender protestas y demandas de los habitantes, entre otros, para poder continuar con los proyectos, en los mejores términos posibles.

Talento Humano

El proceso de talento es por el cual se busca al capital humano para que ingrese a trabajar en la Empresa, se lo contrata, se

evalúa periódicamente y se lo liquida de ser necesario. Al ser una Empresa Pública debe cumplir realizando concursos de meritos y oposición acoplado a las necesidades de la Empresa. Este proceso está regido por la Ley Orgánica de Empresas Públicas y el Reglamento Interno de la Empresa.

Compras Públicas

El proceso de compras públicas se lo utiliza para cualquier tipo de contratación o adquisición que realice la Empresa de cualquier tipo de bien o servicio. Este proceso está regido por la Ley Orgánica de Compras Públicas.

Trámites Administrativos

Los trámites administrativos, pueden ser de diversa índole, llegan a la Dirección y son distribuidos a las diferentes áreas, talento humano, compras públicas, desarrollo organizacional, administración y servicios, así como otros trámites administrativos, que pueden ser solicitados por las diferentes Direcciones, áreas y personal de la Empresa.

Gestión de Garantías

La gestión de garantías es el proceso que se utiliza para receptor las pólizas, legalizarlas, mantenerlas en custodia y en caso de requerirlo realizar los trámites respectivos para realizar su cobro y si es procedente cobrar el deducible a quien hubiere lugar.

Gestión de Pago

La Gestión de pago es el proceso por el cual se emite la disponibilidad presupuestaria y posteriormente, se revisan los trámites y su documentación necesaria según estipula la Ley aplicada para el sector, se gestiona el pago, se ordena el pago y realiza la transferencia.

Patrocinio y Litigio

El patrocinio y litigio es un proceso por el cual los abogados representan a la Empresa y/o a sus autoridades en cualquier proceso legal que se los requiera, este proceso en tiempos puede variar extremadamente, por lo cual para efectos de estudio se ha utilizado tiempos promedios levantados con personal de esta área.

Elaboración de Contratos

La Elaboración de contratos, es el proceso jurídico por el cual la Dirección jurídica realiza contratos entre la empresa y sus contratistas y empleados, verificando que los contratos cumplan con lo dispuesto en la Ley, los reglamentos, y la normativa aplicable.

Asesoramiento Legal

El asesoramiento legal es el proceso jurídico que se basa en atender los requerimientos de consultas legales al personal de la Empresa, emitiendo un informe, en atención a lo que menciona la Ley, sus reglamentos y demás normativas que sean aplicables a la consulta.

Servicios y/o Productos Informáticos

Servicios y/o productos informáticos describe el procedimiento a seguir cuando alguna dirección o área de la Empresa requiere algún servicio o producto del área de Sistemas, como por ejemplo, la activación de tarjetas de ingreso, toma de huellas, elaboración de programas informáticos, reportes, entre otros.

Administración de Equipos Informáticos

La administración de equipos informáticos es el proceso por el que el Área de Sistemas prevé la adquisición de equipos y entrega y retira los equipos según la necesidad de los usuarios y los mantiene en su bodega.

Soporte Técnico

Soporte Técnico describe el procedimiento a seguir cuando alguno de los equipos de la Empresa presenta problemas, ya sea de software o hardware. Y la asesoría adecuada al usuario para que lo pueda utilizar.

Gestión de Documentación

La Gestión de Documentación es el procedimiento que dicta las actividades a realizar desde que llega una comunicación del exterior a su destinatario final y el seguimiento de la Secretaria General hasta que el trámite sea dado respuesta.

Seguridad Industrial y Salud Ocupacional

La Seguridad industrial y salud ocupacional es el proceso por medio del cual se atienden las reglamentaciones de seguridad y

salud que dictan las entidades del estado para las empresas, previniendo enfermedades y accidentes a los empleados.

2.2.5. Identificación de oportunidades de mejora.

La Empresa no es perfecta, en el numeral anterior se han reconocido problemas muy serios, para los cuales el presente estudio propondrá soluciones prácticas que ayuden a mejorar la productividad de la empresa.

Para contribuir con el desarrollo de la Empresa se ha propuesto cambios coherentes que generarán beneficios económicos como en tiempo:

- Se propone reestructurar el orgánico funcional de la Empresa.
- Implementar mayores controles preventivos y correctivos.
- Se propone realizar un Manual de Procedimientos puesto que la empresa no lo tiene. Y su personal no sabe como ingresar sus requerimientos o como realizar los procesos, adicional, el manual contendrá indicadores para medir el rendimiento en cada proceso.
- Para disminuir el tiempo que los trámites pierden en los escritorios del personal se propone implementar una política de despacho inmediato, con el cual se incentivará al personal a no quedarse con trabajo pendiente, sino despacharlo a la brevedad posible.
- Para evitar abusos de parte del personal, se propone implementar mayores controles, listas sorpresa, prohibir el consumo de alimentos

en oficinas y hablar con los directores para que colaboren con la medida, dar charlas al personal para informarle los cambios y concientizarlo. Además de eliminar algunos privilegios de Internet como lo son las redes sociales.

- Se propone un mapa de procesos con el cual se podrá distinguir los procesos y subprocesos de la empresa.
- Se propone la elaboración de reglamentación y normativa interna que regula el actuar de los Empleados y la actuación de la Empresa y los que existan reformarlos para que sean aplicables, además de reforzar a las autoridades para que procedan adecuadamente con el personal a su cargo.
- Se propone solicitar a cada dirección que difunda por correo electrónico y que se exhiba en un lugar visible la documentación habilitante de los procesos que manejan, para evitar devolución de trámites por desconocimiento.
- Se propone realizar actividades de integración y trabajo en equipo. Además de rotaciones temporales de personal para generar una mejor relación laboral.
- Se propone implementar un plan de capacitación completo al personal de la empresa, para lo que se comenzara evaluándolos y oyendo sus disconformidades, y en el caso del personal que no cumple con el nivel de estudios necesarios para desempeñar sus funciones se les dará un plazo máximo de dos años para hacerlo. Existe poco cumplimiento de los reglamentos por parte del personal y escaso control al respecto.

CAPITULO 3

3. MEJORAMIENTO DE PROCESOS

3.1. DEFINICIÓN DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS

El mejoramiento de procesos se realiza cuando una Empresa o Institución ya sea pública o privada, posee ganas de tener una organización más eficiente y con mayor calidad.

Para lograr mejorar es primordial tener autoridades y empleados comprometidos con la Empresa, en el sector público es un poco más conflictivo, ya que se debe cumplir con una mayor cantidad de requisitos y pasos en algunos procesos, pero no imposible y en el presente estudio se tratará de proponer los cambios que más contribuyan con la mejora de los procesos y la eficacia y eficiencia de la Empresa.

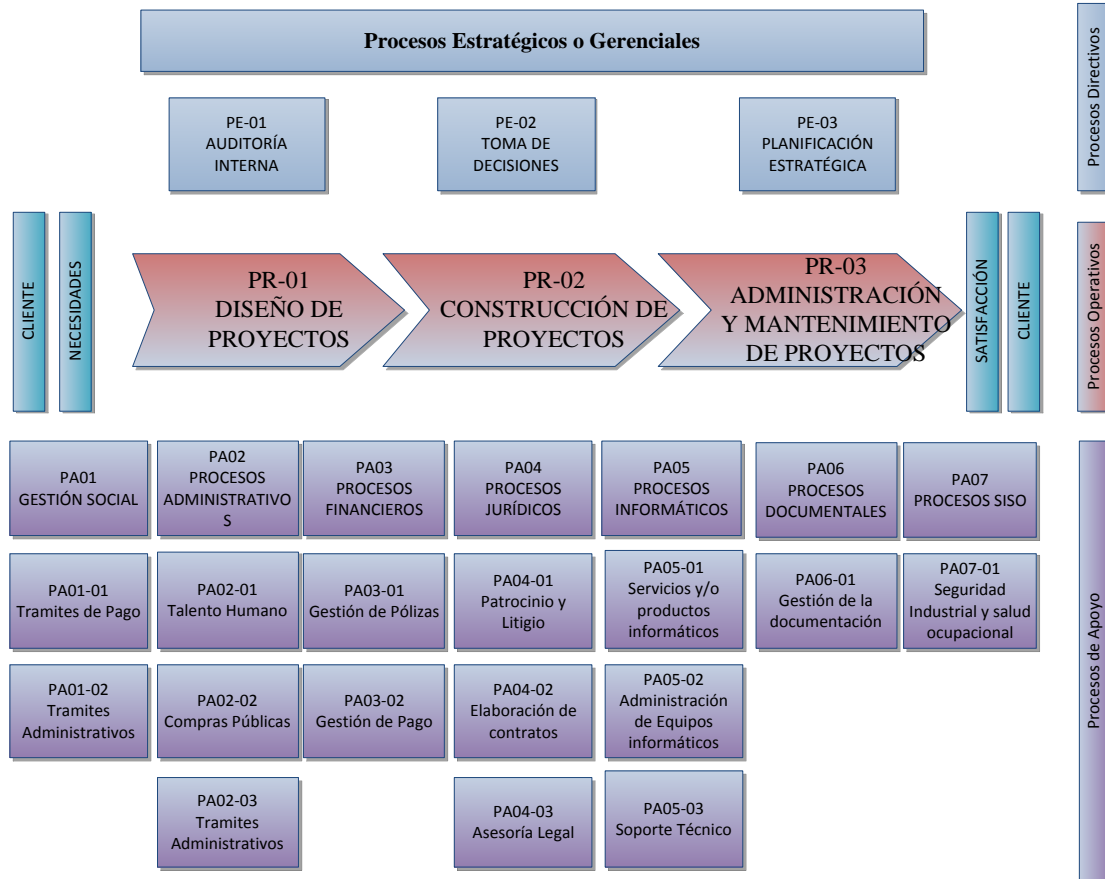
3.2. MAPA DE PROCESOS MEJORADO

Tomando en cuenta los cambios propuestos para lograr la mejora se ha diseñado un mapa de procesos basado en lo planteado, diseñado para agilizar los resultados y tomando en cuenta las sugerencias y demandas del personal que trabaja en la Empresa.

Para elaborar el nuevo mapa de procesos se ha considerado los cambios previstos considerando que el principal es que la Dirección de Proyectos absorba a las actuales Direcciones de Desarrollo Comunitario y de Ingeniería, ya que en la actualidad ambas realizan procesos afines con los proyectos y se considera que funcionarían mucho mejor de ser una sola Dirección, ya que esto restaría burocracia en los procesos, de esta manera la Dirección de Proyectos tendría dos unidades más, la de Desarrollo Comunitario y la de Ingeniería de Proyectos.

La Empresa continuaría con un total de 34 procesos estratégicos, 3 procesos operativos y 1532 procesos de apoyo, como se puede observar en el Grafico 3.1.

Gráfico N° 3-1 Mapa de Procesos



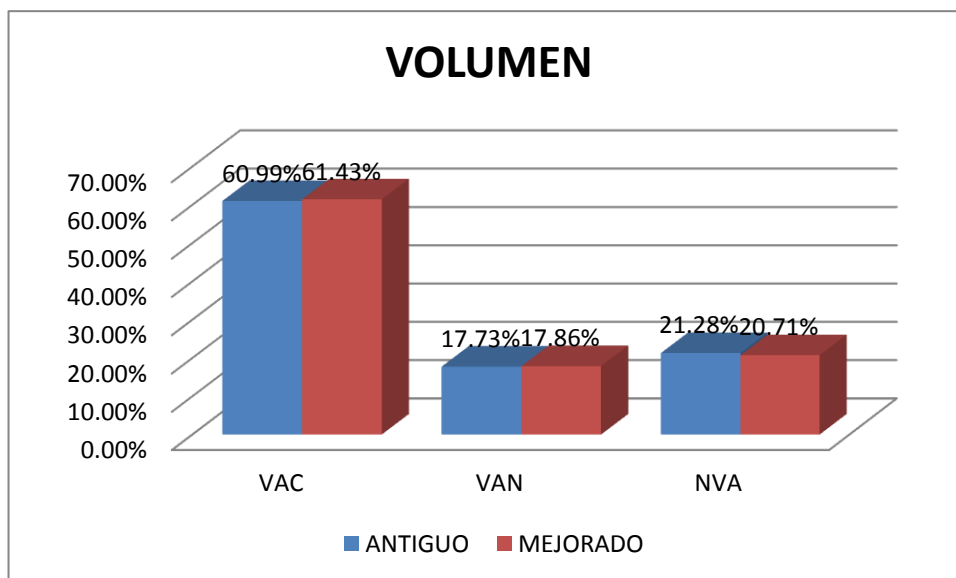
Para la realización del mapa de procesos se toma en cuenta las mejoras a los problemas detallados en el Capítulo 2. Tomando en cuenta que, como queda anotado la Dirección de Proyectos asume las competencias de la Unidad de Desarrollo Comunitario y de Ingeniería con lo cual la empresa optimizaría el uso de los recursos.

3.3. ANÁLISIS DEL VALOR AGREGADO Y LAS MEJORAS

3.3.1. Volumen

Como muestra el Gráfico 3-5 existe una pequeña disminución en el número de actividades que no generan valor, la pequeña disminución se debe a que se ha realizado pocos cambios en las actividades de los procesos al trasladar la Dirección de Ingeniería y de Desarrollo Comunitario a Proyectos, es necesario indicar que no se propone eliminar un número significativo de actividades, sin embargo se está optimizando el recurso.

Gráfico 3-5 Volumen

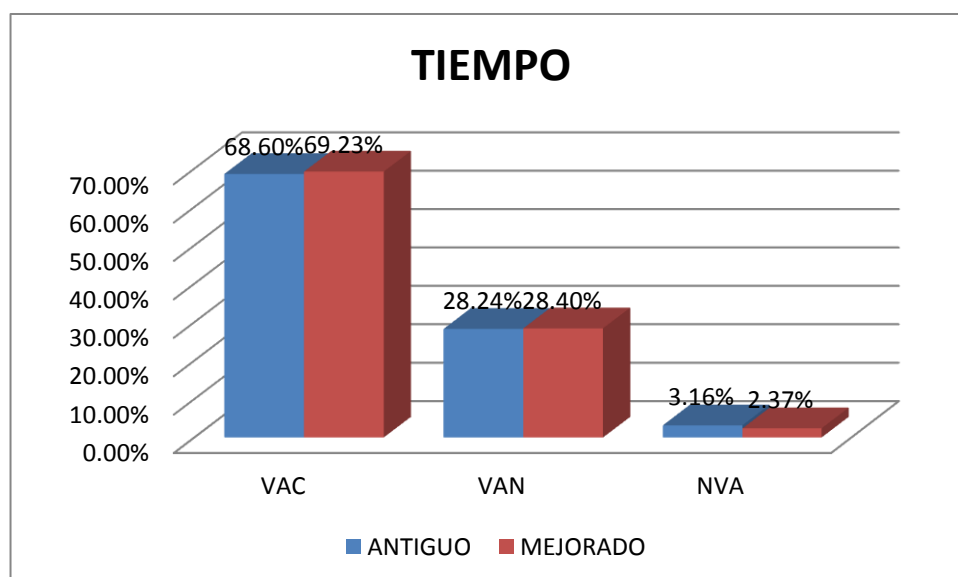


Elaborado por: Gabriela Carrión

3.3.2. Tiempo

Como se puede observar en el Gráfico 3-6 el porcentaje del tiempo empleado en las actividades que no generan valor también ha disminuido, aunque en menos del 1%, esto se debe a que con los cambios realizados el tiempo total bajo en todas las actividades, lo que será observado y evaluado más adelante. Si el porcentaje de disminución en el tiempo de los procesos es tan bajo debido que por el tipo de empresa, hay procesos que duran años, y que por cumplir los requisitos y por dependencia externo no se puede disminuir el tiempo significativamente, mientras se ha tratado de mejorar en procesos en su mayoría de apoyo que son de tiempo mucho más corto.

Gráfico 3-6 Tiempo

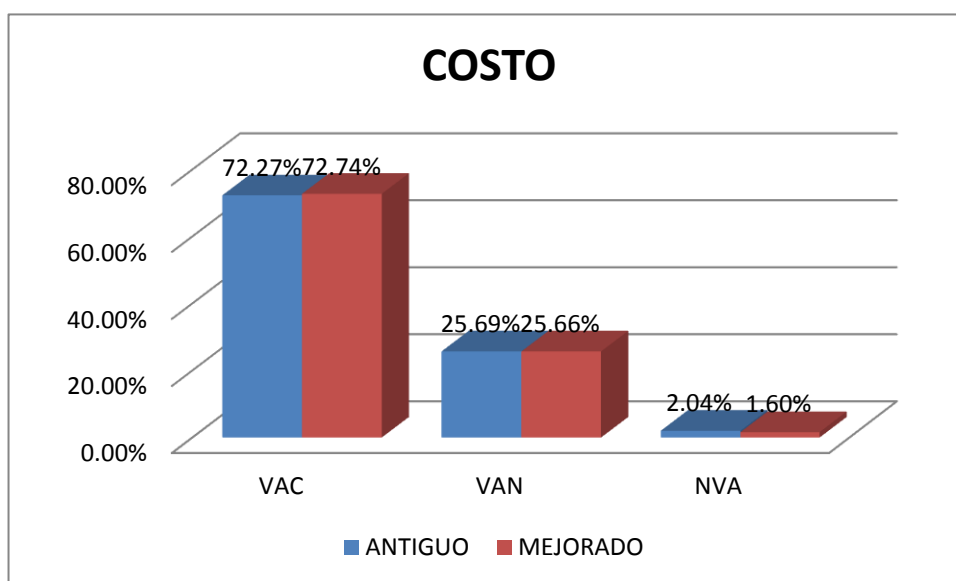


Elaborado por: Gabriela Carrión

3.3.3. Costo

El porcentaje del costo de las actividades que no generan valor ha rebajado en 0.44%, a pesar de no ser un porcentaje significativo, el verdadero ahorro se podrá visualizar en la medida que se evitará la producción de errores y en consecuencia las acciones principalmente en los procesos misionales que se realizan serán más efectivos y en un tiempo inferior. El costo se verá en las valoraciones más adelante detalladas a demás de un beneficio al cliente interno que se representara a largo plazo en el clima organizacional. (GRAFICO 3-6)

Gráfico 3-6 Costo



Elaborado por: Gabriela Carrión

3.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El manual de procedimientos es una descripción de cada procedimiento de la Empresa, de los actuantes y su participación, en forma escrita, que se maneja en forma interna de la Empresa y será de conocimiento y entendimiento de todos los empleados.

Para comprender de mejor manera lo que implica un manual de procedimientos se detallan los siguientes conceptos:

Actividades: Es una suma de tareas. Pueden agruparse en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.²⁰

Flujograma: Es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución.²¹

Indicadores: Dato que ayuda a medir objetivamente la evolución de un proceso; anticipa la medida del resultado.²²

²⁰ OBSERVATORIO DE CALIDAD, [<http://plataformaong.org/upload/27/58/GlosarioTerminos.pdf>]; PLATAFORMA DE ONG de Acción Social

²¹ CHAIVENATO. Idalberto, (1993) **Iniciación a la Organización y Control**, McGraw-Hill, México, pág. 66 -72.

²² PEREZ, José Antonio; Madrid, España; **GESTIÓN POR PROCESOS**; ESIC EDITORIAL, cuarta edición, 2010; p. 331

Líder: Todo aquel que tiene a su cargo personal o un puesto de responsabilidad dentro de la organización (equipo directivo, jefe de área, departamento, servicio, instituto, unidad o sección, y mandos en general). Aquella persona que coordina y equilibra los intereses de todos los grupos que de una u otra forma tienen interés y participan en la organización.²³

Manual de Procedimientos: Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura de producción, servicios y mantenimiento de una organización. Su contenido son los procedimientos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza, alcances y la descripción.²⁴

Mapa de procesos: Representación gráfica de las actividades que se desarrollan en la misma y de las interrelaciones entre estas y con el exterior, en función de la misión, objetivos, entradas (input) y salidas/servicios (output) de la organización.

Descendiendo en el nivel de análisis, se llega a los diagramas o esquemas de los procesos, que visualizan el modo en que las personas desempeñan su trabajo para conseguir los objetivos propuestos. Estos esquemas incluyen las tareas y actividades a realizar, de forma secuencial, con un principio y un final, dependiendo del ámbito de cada proceso.²⁵

²³ OBSERVATORIO DE CALIDAD, [<http://plataformaong.org/upload/27/58/GlosarioTerminos.pdf>]; PLATAFORMA DE ONG de Acción Social

²⁴ BUSINNESCOL (1999), [<http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=MANUAL DE PROCEDIMIENTOS>] **Diccionario Glosario Administración**, Colombia.

²⁵ OBSERVATORIO DE CALIDAD, [<http://plataformaong.org/upload/27/58/GlosarioTerminos.pdf>]; PLATAFORMA DE ONG de Acción Social

Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo un proceso. Mas tradicionalmente, “conjunto de acciones ordenadas y orientadas a la consecución de una meta”.²⁶

Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Aquí lo hemos definido como “secuencia de actividades que tiene un producto con valor para su usuario o cliente”.²⁷

Salidas: Constituyen la conclusión del ciclo de vida de la información, posibilitan disponer de productos y servicios de información con valor añadido y deben garantizar la satisfacción de las necesidades de la comunidad de usuarios a la que se vincula el sistema con las exigencias de calidad que ellos demandan o necesitan.²⁸

Subproceso: son procesos de “menor jerarquía”, pues, de manera individual o colectiva, también hacen uso de los recursos transformándolos o agregándoles valor dentro del sistema de gestión particular.²⁹

²⁶ PEREZ, José Antonio; Madrid, España; **GESTIÓN POR PROCESOS**; ESIC EDITORIAL, cuarta edición, 2010; p. 332

²⁷ PEREZ, José Antonio; Madrid, España; **GESTIÓN POR PROCESOS**; ESIC EDITORIAL, cuarta edición, 2010; p. 333

28MOREIRA, Mercedes,(2006) [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_5_06/aci11506.htm], La gestión por procesos en las instituciones de información

²⁹ CAMACHO, RICARDO (2009), [<http://blog.pucp.edu.pe/item/19744/que-es-un-proceso-definicion-y-elementos>] Discusiones sobre Servicio, Perú.

Valor Agregado: se refiere a lo que el fabricante agrega a los materiales que prepara como productos o servicios para el consumo del mercado.³⁰

El formato del Manual de Procedimientos (Anexo 12) consta de:

- a. Propósito.- Se presenta el “para que” y “el cómo” de éste proceso.
- b. Alcance.- Muestra el “que y/o quien” está involucrado dentro del procedimiento.
- c. Líder del proceso.- Señala la persona responsable de este procedimiento.
- d. Políticas.- Son normas que rigen a la empresa.
- e. Indicadores de Gestión.- Propone indicadores de gestión que ayuden a medir y mejorar el desempeño de los puntos críticos del procedimiento.
- f. Flujograma.- Indica el orden lógico de las actividades del procedimiento así como entradas y salidas nombrando al responsable de cada una.

Como por ejemplo se ha tomado el procedimiento de “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA” que está dentro de los Procedimientos Estratégicos:

³⁰ BUSINNESCOL (1999),
[[http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=VALOR AGREGADO](http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=VALOR%20AGREGADO)] Diccionario Glosario Administración, Colombia.

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PE-03	PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Realizar una planificación estratégica para definir los objetivos planteados por la Empresa.

2. ALCANCE

La planificación estratégica se realiza de toda la Empresa.

3. LÍDER DEL PROCESO.

La persona responsable de este proceso es: El Director de Control de Gestión, Planificación y Sistemas.

4. POLITICAS

- a) Elaborar metas reales, que se puedan alcanzar.
- b) Delinear el camino a seguir y el funcionamiento para la Empresa.

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CÓDIGO: PE-03	PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA			
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF	
Edición No. 01			Pág. 2 de 3	

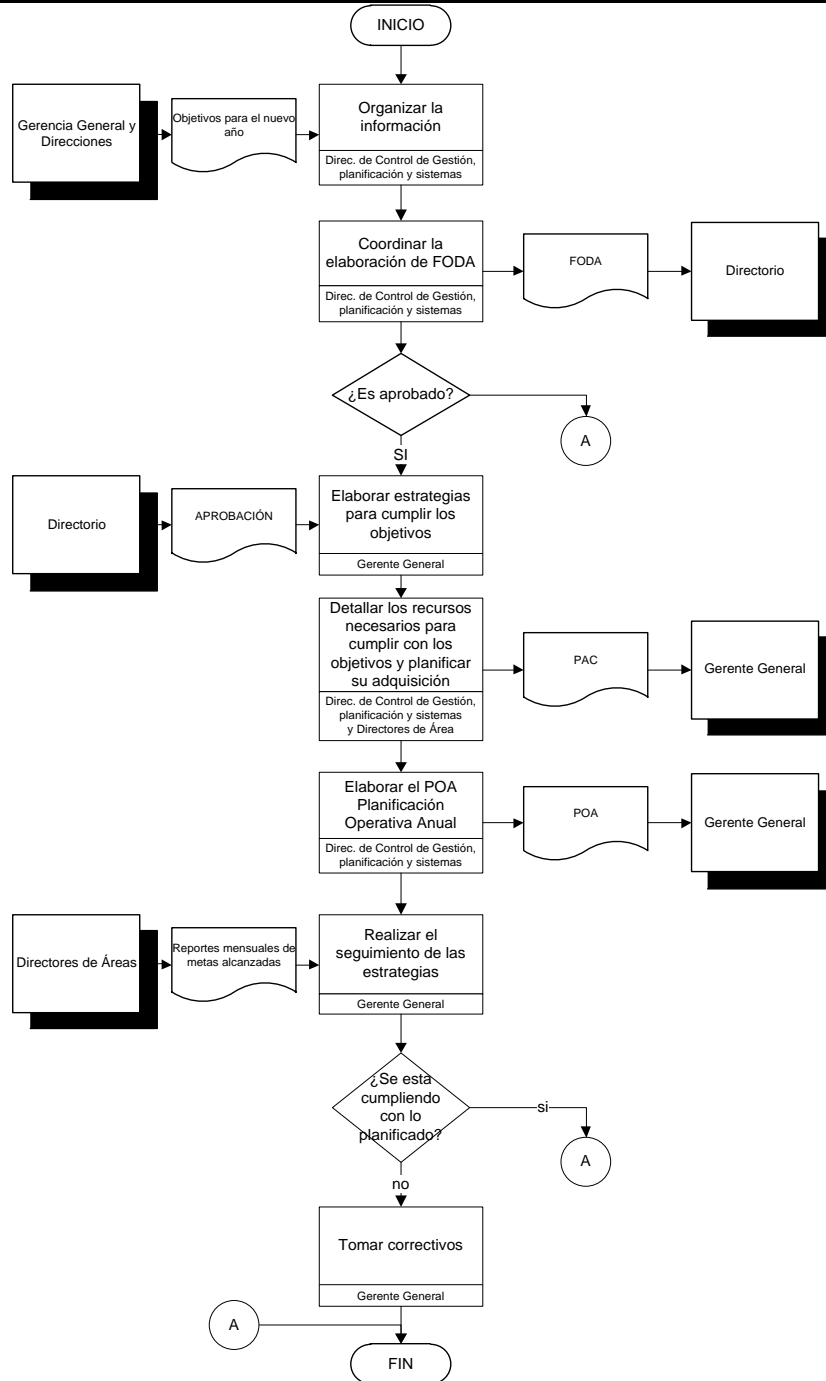
5. INDICADORES

INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	UNIDAD	FRECUENCIA	QUE DEMUESTRA
% de cumplimiento	$\frac{\text{Cumplido}}{\text{Planificado}} \times 100$	%	Anual	Comprobar el porcentaje cumplimiento

6. DOCUMENTOS Y REGISTRO

- Objetivos
- FODA
- POA
- PAC
- Memorandos
- Oficios

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PE-03	PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 3 de 3



3.5. EVALUACIÓN DE LAS MEJORAS

Después de proponer mejoras, en un sistema de gestión, es fundamental evaluar los resultados esperados con las mencionadas mejoras, por lo que para el presente estudio se comenzará con el factor económico y luego con el tiempo. Debido al tipo de Empresa de estudio no se puede establecer un número de repeticiones de los procesos, dependiendo directamente del estado de los proyectos, razón por la cual sería imposible asignarle un costo mensual a cada proceso, por lo que se utilizarán otras alternativas de evaluar las mejoras.

Las mejoras que se han decidido proponer para su implementación son:

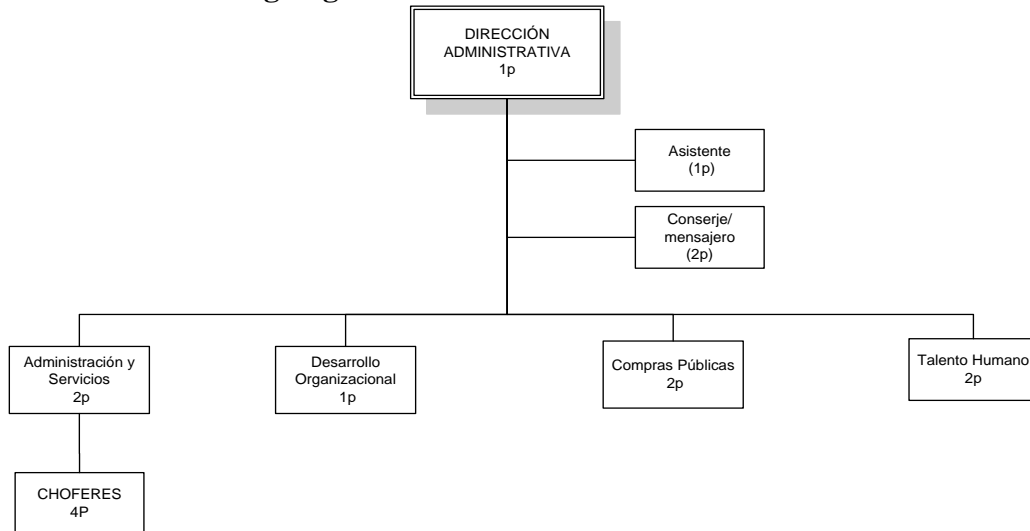
Reestructurar el orgánico funcional de la Empresa.

De las reuniones de trabajo mantenidas con los Directores, Se propone reestructurar al personal a fin de que no exista personal ocioso y se pueda ganar tiempo en las actividades más recurrentes.

Se ha cambiado a una persona de Desarrollo Organizacional a Compras Públicas, ya que esta Unidad es un área sobrecargada de trabajo, mientras que en Desarrollo Organizacional, poseen trabajos periódicos y actualmente existe mucho tiempo ocioso y esto permitiría agilizar los procedimientos. (Gráfico 3-2) esta resolución se logro en función de que en Desarrollo Organizacional tiene asignadas tareas esporádicas, lo que no sucede con la Unidad de compras

Públicas donde la actividad es permanente y requiere de acciones inmediatas y a tiempo

Gráfico N° 3-2 Organigrama Dirección Administrativa Reformado



- Se propone reestructurar el orgánico estructural de la Empresa. Las Direcciones de Desarrollo Comunitario e Ingeniería serán absorbidas por la Dirección de Proyectos, como se puede observar en el Grafico 3.3, ya que ambas Direcciones realizan trabajos para proyectos que son esenciales y trabajarían más eficientemente y con más coordinación si dependieran de ella, además tomando en cuenta que personal de estas direcciones poseen mucho tiempo ocioso. La unión de las Direcciones, provocaría una reducción de personal además de cambios en los procesos de Resolución de Conflictos y Responsabilidad Social.

Gráfico 3-3 Organigrama Dirección de Proyectos

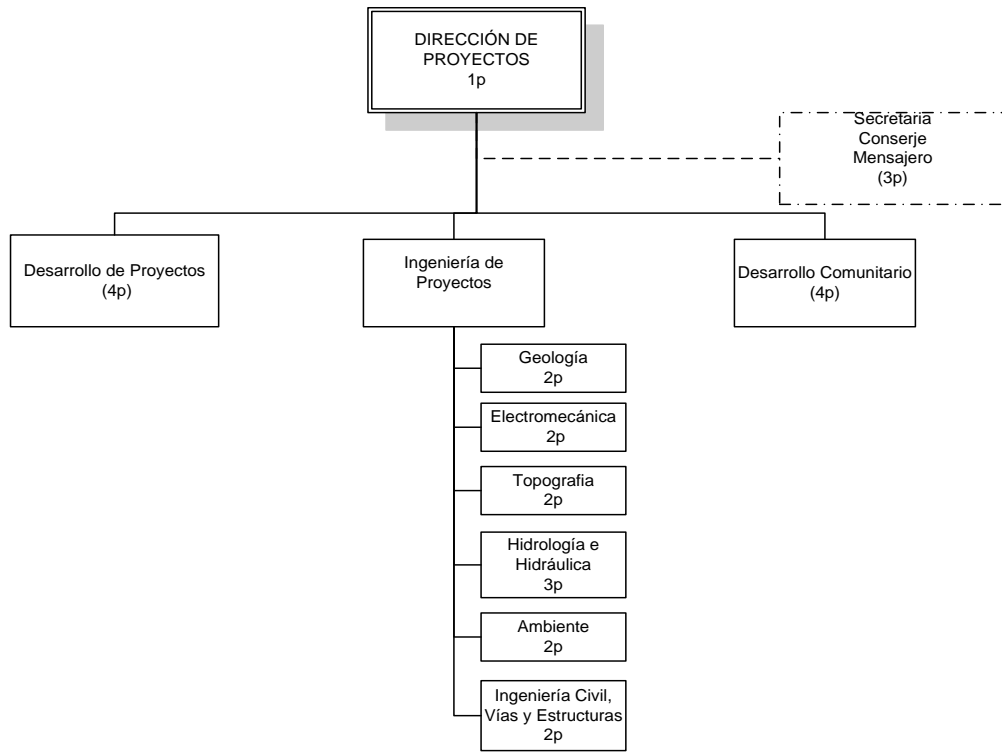
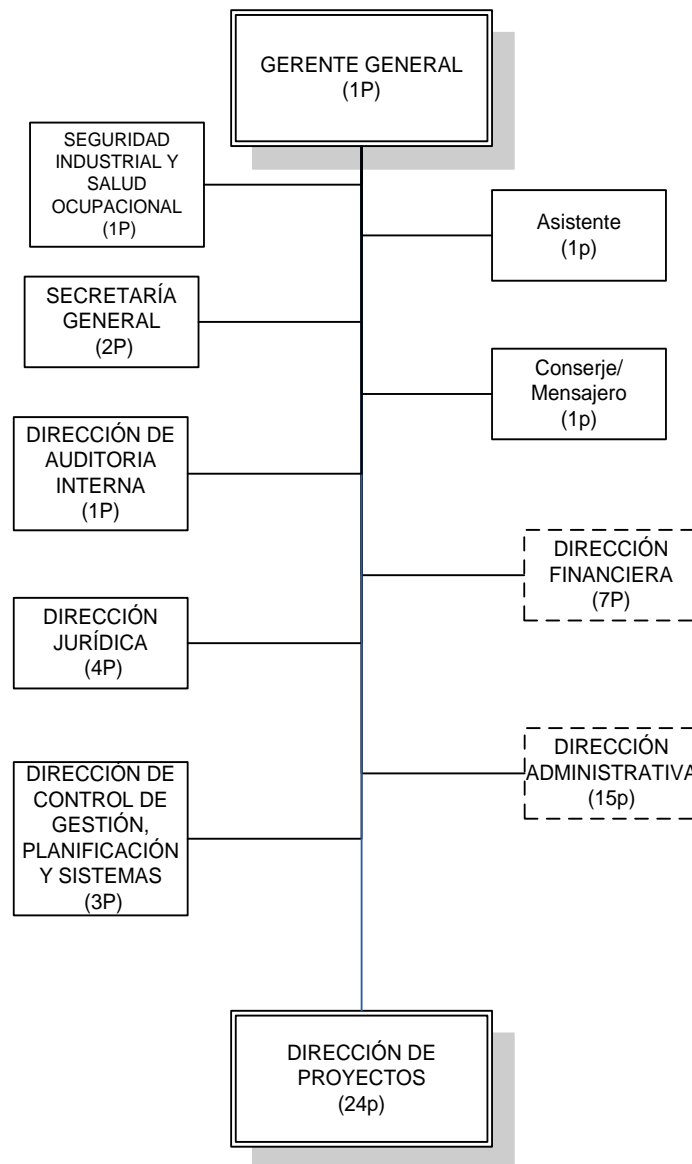


Gráfico 3-4 Organigrama General de la Empresa**Implementar mayores controles**

La falta de actividades permanentes en cada una de las Unidades, trae consigo abusos por parte del talento humano ya que dedica el tiempo de su trabajo a otras actividades a veces irrelevantes o pasatiempos de orden personal, situación que fue debidamente identificada en las reuniones de trabajo con los diferentes

Directores, por lo que, se propone implementar mayores controles, listas sorpresa, prohibir el consumo de alimentos en oficinas y se dialogara con los directores de cada área para que colaboren con la medida, dar charlas al personal para informarle los cambios y concientizarlo. Además de eliminar algunos privilegios de Internet como lo son las redes sociales innecesarias.

Realizar un Manual de Procedimientos

Se propone realizar un Manual de Procedimientos puesto que la empresa no lo tiene. Y su personal no sabe como ingresar sus requerimientos o como realizar los procesos, adicional el manual contendrá indicadores para medir el rendimiento en cada proceso.

Implementar política de despacho inmediato

Para disminuir el tiempo que los trámites pierden en los escritorios del personal se propone implementar una política de despacho inmediato, con el cual se incentivará al personal a no quedarse con trabajo pendiente, sino despacharlo a la brevedad posible.

Aplicar el nuevo mapa de procesos

Para lo cual se aplicara el mapa de procesos expuesto en el presente capítulo, que es de fácil entendimiento y aplicación y describe la esencia de la empresa y su funcionamiento.

Sugerir a la Empresa la reforma de su normativa interna

Se sugiere a la empresa la reforma de su normativa interna para adquirir mayor control en la Empresa y evitar las confusiones que en la actualidad se tiene.

Difusión de la documentación habilitante para los diferentes tramites de la Empresa.

En la Empresa la devolución de tramites es el pan de cada día, 1 de cada 3 tramites importantes son devueltos por la Dirección Financiera, casi al terminar el proceso, lo que con la publicación y socialización de los requisitos y orden los tramites en la empresa se espera que si bien no desaparezca sea menor del 10%. Con lo cual se ganara tiempo en los procesos y se mejoraría la atención a los proveedores y contratistas.

Actividades de integración y trabajo en equipo

En la actualidad existe rivalidad entre algunas direcciones y lo que se pretende con esto es que en vez de funcionar como dirección se trabaje como empresa y para el beneficio de la Empresa.

Capacitar al Personal

Se propone que se implemente un plan de capacitación completo al personal de la empresa, para lo que se comenzara evaluándolos y oyendo sus disconformidades, y en el caso del personal que no cumple con el nivel de estudios necesarios para desempeñar sus funciones se les dará un plazo máximo de dos años para hacerlo. Existe poco cumplimiento de los reglamentos por parte del personal y escaso control al respecto.

Como se puede observar la Tabla 4 la nómina mensual de la Empresa más los beneficios de ley es de \$ 193.635.73 dólares americanos, con la reducción de personal innecesario la nómina se reduce a \$ 160.842.10 dólares americanos, una disminución de \$ 32.793.63 dólares mensuales y \$ 393.523.56 dólares americanos al año solo en nómina, un 17% de disminución del costo total, que para el presente estudio se toma como el rubro más significativo.

Tabla N° 4 Calculo de nómina según mejoras

CALCULO EN NÓMINA MENSUAL			
ANALISIS	ANTES	MEJORADO	AHORRO
SUELDO	139,512.00	115,712.00	23,800.00
IESS 11.35%	15,834.61	13,133.31	2,701.30
IECE 0.5%	697.56	578.56	119.00
SETEC 0.5%	21.56	21.56	-
FONDOS DE RESERVA	11,626.00	9,642.67	1,983.33
DECIMO CUARTO	1,855.00	1,590.00	265.00
DECIMO TERCERO	11,626.00	9,642.67	1,983.33
VACACIONES	5,813.00	4,821.33	991.67
ROPA DE TRABAJO	1,050.00	900.00	150.00
ALIMENTACION	5,600.00	4,800.00	800.00
TOTAL	193,635.73	160,842.10	32,793.63

Elaborado por: Gabriela Carrión

El resultado esperado de las mejoras por proceso se describe en el cuadro 3.1. Como se puede observar las disminuciones de tiempo y costo son significativas y tomando en cuenta que dependiendo del proceso se puede repetir varias veces al mes, el ahorro es substancial para la empresa.

Según el cuadro 3.1 se espera tener un 4.6% de disminución en el tiempo promedio en los procesos y un 3.32% de costo.

Cuadro 3.1. Resultado de Mejoras por Procesos

Código	Procesos	Tiempo			Costo		
		Antes (días)	Mejorado (días)	Ahorro (días)	Antes (dólares)	Mejorado (dólares)	Ahorro (dólares)
Pe-01	Auditorías internas	18	13.63	4.38	1,883.33	1,365.42	517.92
Pe-02	Toma de decisiones	5.75	2.63	3.13	890	405	485
Pe-03	Planificación estratégica	270	270	-	43,840.00	43,840.00	-
Pr-01	Diseños de proyectos	333	326.5	6.5	197,413.33	196,306.67	1,106.67
Pr-02	Construcción de proyectos	1,031.50	997.13	34.38	197,600.00	191,573.33	6,026.67
Pr-03	Administración y mantenimiento del proyecto	64.5	53.63	10.88	4,480.00	3,631.67	848.33
Pa01-01	Responsabilidad social	126.25	113.75	12.5	15,926.67	13,776.67	2,150.00
Pa01-02	Resolución de conflictos	17	15.13	1.88	1,316.67	1,066.67	250
Pa02-01	Talento humano	63.5	53.88	9.63	3,006.67	2,293.33	713.33
Pa02-02	Compras públicas	39.5	21.5	18	6,756.67	2,798.33	3,958.33
Pa02-03	Trámites administrativos	5.5	4.28	1.22	400	194.17	205.83
Pa03-01	Gestión de garantías	15	10.13	4.88	1,600.00	1,229.58	370.42
Pa03-02	Gestión de pago	9	3	6	648.33	207.5	440.83
Pa04-01	Patrocinio y litigio	122	122	-	6,100.00	6,100.00	-
Pa04-02	Elaboración de contratos	2	1.5	0.5	100	75	25
Pa04-03	Asesoría legal	2	2	-	100	100	-
Pa05-01	Servicios y/o productos informáticos	0.75	0.63	0.13	37.5	31.25	6.25
Pa05-02	Administración de equipos informáticos	2	1.25	0.75	100	62.5	37.5
Pa05-03	Soporte técnico	22.25	9.88	12.38	1,112.50	493.75	618.75
Pa06-01	Gestión de documentación	0.81	0.34	0.47	39.38	16.56	22.81
Pa07-01	Seguridad industrial y salud ocupacional	621	621	-	51,900.00	51,900.00	-
Total		2,771.31	2,643.75	127.56	535,251.04	517,467.40	17,783.65

Elaborado por: Gabriela Carrión

3.6. PROPUESTA DE PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

Para la implementación de la propuesta presentada en este trabajo se ha realizado un plan de implementación donde se detalla, los objetivos que se desea alcanzar, las actividades que se van a realizar, el alcance que tendrá, los responsables de realizar dichas actividades, el tiempo que se necesitaría para aplicar la propuesta y su costo adicional que pagaría la empresa para su desarrollo.

OBJETIVOS	ACTIVIDAD	ALCANCE	RESPONSABLE	TIEMPO DIAS	COSTO EXTRA A NÓMINA
Socializar el inicio de la implementación del Sistema de Gestión por procesos en la Empresa.	Tener reuniones con el Gerente y Directores para explicarles lo que se va a realizar	Gerencia General y Directores	Encargados Gestión Org. y Talento Humano	1	0
	Difundir la implementación del sistema al personal de la Empresa.	Personal de la Empresa	Encargados Gestión Org. y Talento Humano	1	200
Mejorar la productividad de la Empresa, optimizando recursos y mejorando el servicio al cliente interno	Reestructurar el orgánico funcional de la Empresa	Toda la Empresa	Encargado de Talento Humano	5	23800
	Implementar mayores controles	Toda la Empresa	Encargado de Talento Humano	5	0
	Aplicar el nuevo mapa de procesos	Toda la Empresa	Encargados Gestión Org. y Talento Humano	5	0
	Aplicar y difundir el Manual de Procedimientos propuesto	Toda la Empresa	Encargados Gestión Org. y Talento Humano	5	0
	Implementar política de despacho inmediato	Toda la Empresa	Encargados de Gestión Org. y Gerente General	5	0
	Reformar la normativa interna	Toda la Empresa	Encargado de Talento Humano	40	0
	Difusión de la documentación habilitante para los diferentes tramites de la Empresa.	Toda la Empresa	Encargados Gestión Org. y Talento Humano, Abogado	5	0
	Actividades de integración y trabajo en equipo	Toda la Empresa	Encargados Gestión Org. y Talento Humano	12	10000
	Capacitar al Personal	Toda la Empresa	Encargado de Talento Humano	40	20000
TOTAL				124	54000

CAPITULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- El uso de herramientas administrativas como la Gestión por procesos es fundamental en las Empresas y hoy en día en nuestro país son de uso obligatorio para las instituciones de la Administración Pública Central Institucional y que dependen de la Función Ejecutiva según el Acuerdo Ministerial 1580 publicado en Registro Oficial Suplemento 895 de 20-feb-2013. A pesar de que la Empresa en estudio no forma parte de ninguno de estos dos grupos, al ser una Empresa Pública de un Gobierno Autónomo Descentralizado, es necesario que cuente con esta herramienta técnica que se constituya en el soporte organizacional de gran ayuda para la organización de la Empresa.

- En el transcurso del estudio se han podido identificar problemas que se relacionan con: mejora en la productividad, inapropiado orgánico funcional, no existe una política de control de errores preventivo y correctivo, falta de un manual de procedimientos, los procesos que se implementan no son los adecuados, no existe el compromiso del talento humano para acelerar el despacho de los trámites que llegan a cada servidor, no existe un mapa de

procesos, no existe un plan de capacitación que permita desarrollar las experticias de los servidores, falta solidaridad en el trabajo inter áreas, cada una trabajo por su lado sin un objetivo conjunto, entre otros , por lo que al realizar cambios en ellos se pueden ver grandes resultados, sin necesidad de invertir grandes cantidades de recursos. El deseo de mejora siempre debe ser continuo y lo que se espera es que el presente trabajo sea aplicado por la Empresa de estudio y luego de esto se continúe buscando ser mejores.

- Si bien la propuesta tiene incidencia en el mejoramiento de los procesos, esto no significa necesariamente que el despido de trabajadores sea el fundamento único para lograr la eficiencia esperada, sin embargo, con la aplicación de la propuesta, la Empresa ahorraría un 17% del costo total de la nómina además de un 3.32% promedio en los costos de los procesos y 4.6% promedio de tiempo empleado, lo que resulta óptimo y significativo en el total.

4.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda que la Empresa desarrolle e implemente todas las mejoras sugeridas en la presente propuesta, para optimizar sus recursos económicos y sea más eficiente, tomando en cuenta que la misma cuenta con el talento humano profesional para la implementación del mismo

- Se recomienda continuar trabajando en busca de mejoras luego de implementada la propuesta a fin de que se convierta en un modelo a seguir

para las empresas de este tipo, tomando en cuenta que lo expuesto en la propuesta, permitirá ir desarrollando iniciativas de mejora continua

Se recomienda por medio de los índices de gestión presentes en el manual de procedimientos evaluar a las áreas periódicamente y buscar soluciones en caso de encontrarse dificultades o resultados negativos y de ser positivos siempre intentar mejorarlos, para lo cual, la Unidad de informática deberá implementar un sistema de evaluación del desempeño que deberá ser utilizado de manera periódica por los responsables de cada una de las áreas de gestión de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

1. BELTRAN, Jesús. (1999).
Indicadores de Gestión; Bogotá, EDITORES LTDA
2. BRAVO, Juan (2009)
Gestión de Procesos (con responsabilidad Social). Chile, Editorial Evolución S.A.
3. CHANG, Richard Y (2011)
Mejora Continua de Procesos. Primera reimpresión, Buenos Aires, Ediciones Granica Primera reimpresión.
4. DE PABLOS HEREDERO, Carmen. (2003).
Dirección y Gestión de los sistemas de información. Madrid: Ed. Esic.
5. FERNÁNDEZ, Mario A (2003)
El Control, Fundamento de la Gestión por Procesos y la Calidad Total. España, ESIC Editorial. Segunda edición.
6. HARRINGTON J. (2005).
Mejoramiento de Procesos de la Empresa. Bogotá: Mc Graw Hill.
7. KRAYEWSKI, Lee; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, Manoj (2008)
Administración de Operaciones. México, Pearson Educación. 2da Edición.
8. TERRY, George R (2000)
Principios de Administración. Editorial: México: Compañía Editorial Continental
9. Contraloría General del Estado (2009)
Boletín Jurídico No. 37-2009 Edición Especial. Ecuador: Departamento de Estudios Jurídicos y Cauciones
10. IDROVO, Paul. (2009)
Material de apoyo del Curso de Administración por Procesos. Quito: Puce – Adm9. Productividad
11. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
Ley de Empresas Públicas. Ecuador: Dada por Ley s/n, publicada en Registro Oficial Suplemento 48 de 16 de Octubre del 2009.

12. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública. Ecuador: Dada por Ley s/n, publicada en Registro Oficial 395 de 04 de Agosto del 2008.

13. PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
Ley Orgánica de Servicio Público. Ecuador: Dada por Decreto ejecutivo 710, publicado en Registro Oficial 418 de 01 de Abril del 2011.

14. TBL The Bottom Line. (2012)
Material de apoyo del Seminario de Indicadores de Gestión para Recursos Humanos & Balanced Scorecard. Lima: Perú

GLOSARIO

ACTIVIDAD: Términos sinónimos, aunque se acostumbra tratar a la tarea como una acción componente de la actividad. En general son acciones humanas que consumen tiempo y recursos, y conducen a lograr un resultado concreto en un plazo determinado. Son finitas aunque pueden ser repetitivas.³¹

CLIENTE INTERNO: Persona de la organización, ya sea empleada, voluntaria, o colaboradora, a la que se dirigen las actividades de otras personas o grupos de la propia organización.

Profesional, equipo, departamento, etc. integrado en la organización que necesita que otro profesional, equipo, etc. de la misma organización le suministre un servicio o producto imprescindible para realizar correctamente la tarea o parte del proceso de elaboración del servicio que le corresponda ejecutar.³²

EMPRESA PÚBLICA: Las Empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento

³¹ HERNÁNDEZ, Carlos (1996) [http://glosarios.servidor-alicante.com/glosario-administrativo/actividad_tarea], Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos. EUNED

³² OBSERVATORIO DE CALIDAD, [<http://plataformaong.org/upload/27/58/GlosarioTerminos.pdf>], Plataforma de ONG de Acción Social.

sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.³³

ESTRUCTURA: La estructura de funcionamiento está integrada por sistemas que regulan las relaciones entre servicios / programas / equipos, a nivel jerárquico y horizontal.

Es, pues, una red que actúa en el mismo espacio y que tiene recursos e instrumentos compartidos.³⁴

EVALUACIÓN: Es un hábito de trabajo que nos permite valorar el cumplimiento de los objetivos, las desviaciones que se han producido y las medidas a adoptar para mejorar o cambiar los procesos de trabajo.

Proceso utilizado para verificar y medir el impacto de procesos sobre la base del cumplimiento de objetivos preestablecidos y las características de productos y servicios. La evaluación no se realiza sólo sobre el resultado final obtenido, sino también sobre el proceso utilizado.³⁵

FLUJOGRAMA: Gráfica que muestra el flujo y número de operaciones secuenciales de un proceso o procedimiento para generar un bien o un servicio. Pertenece a la ingeniería de sistemas y también se le conoce como algoritmo, lógica o diagrama de

³³ Presidencia de la República, LEY ORGÁNICA DE EMPRESAS PÚBLICAS, Registro Oficial Suplemento N. 48 de 16 de octubre del 2009.

³⁴ OBSERVATORIO DE CALIDAD, [<http://plataformaong.org/upload/27/58/GlosarioTerminos.pdf>], Plataforma de ONG de Acción Social.

³⁵ OBSERVATORIO DE CALIDAD, [<http://plataformaong.org/upload/27/58/GlosarioTerminos.pdf>], Plataforma de ONG de Acción Social.

flujo. La ingeniería industrial emplea otro diagrama conocido como de “proceso, recorrido u hoja de ruta” con una simbología diferente a la de sistemas. Al igual que el primero, se aplica al diseño de procesos y procedimientos.³⁶

FODA: Técnica de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta. Significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

INDICADORES: Dato que ayuda a medir objetivamente la evolución de un proceso; anticipa la medida del resultado.³⁷

INDICE: Relación matemática de un valor respecto a otro valor. El resultado puede ser un número absoluto o relativo.³⁸

LÍDER: Todo aquel que tiene a su cargo personal o un puesto de responsabilidad dentro de la organización (equipo directivo, jefe de área, departamento, servicio, instituto, unidad o sección, y mandos en general). Aquella persona que coordina y equilibra los intereses de todos los grupos que de una u otra forma tienen interés y participan en la organización.³⁹

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS: Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura de producción, servicios y mantenimiento de una

³⁶ HERNÁNDEZ, Carlos (1996) [http://glosarios.servidor-alicante.com/glosario-administrativo/actividad_tarea], Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos. EUNED

³⁷ PEREZ, José Antonio; Madrid, España; **GESTIÓN POR PROCESOS**; ESIC EDITORIAL, cuarta edición, 2010; p. 331

³⁸ HERNÁNDEZ, Carlos (1996) [http://glosarios.servidor-alicante.com/glosario-administrativo/actividad_tarea], Análisis Administrativo: Técnicas y Métodos. EUNED

³⁹ OBSERVATORIO DE CALIDAD, [<http://plataformaong.org/upload/27/58/GlosarioTerminos.pdf>]; PLATAFORMA DE ONG de Acción Social

organización. Su contenido son los procedimientos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza, alcances y la descripción.⁴⁰

MAPA DE PROCESOS: Representación gráfica de las actividades que se desarrollan en la misma y de las interrelaciones entre estas y con el exterior, en función de la misión, objetivos, entradas (input) y salidas/servicios (output) de la organización.

Descendiendo en el nivel de análisis, se llega a los diagramas o esquemas de los procesos, que visualizan el modo en que las personas desempeñan su trabajo para conseguir los objetivos propuestos. Estos esquemas incluyen las tareas y actividades a realizar, de forma secuencial, con un principio y un final, dependiendo del ámbito de cada proceso.⁴¹

ORGANIGRAMA: Gráfico que describe la estructura como está conformada la organización, ilustrando acerca del modelo de trabajo (subordinación, empowerment o demás), los niveles de dependencia y la relación interinstitucional entre las áreas o departamentos ahí descritos.⁴²

PROCEDIMIENTO: Forma especificada para llevar a cabo un proceso. Mas tradicionalmente, “conjunto de acciones ordenadas y orientadas a la consecución de una meta”.⁴³

⁴⁰ BUSINNESCOL (1999),

[<http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=MANUAL DE PROCEDIMIENTOS>] **Diccionario Glosario Administración**, Colombia.

⁴¹ OBSERVATORIO DE CALIDAD, [<http://plataformaong.org/upload/27/58/GlosarioTerminos.pdf>]; PLATAFORMA DE ONG de Acción Social

⁴² ALVAREZ, Gilberto,

[http://gilbertoalvarez.com/index.php?option=com_content&view=article&id=318&Itemid=337], Glosario de Términos Administrativos.

⁴³ PEREZ, José Antonio; Madrid, España; **GESTIÓN POR PROCESOS**; ESIC EDITORIAL, cuarta edición, 2010; p. 332

PROCESO: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Aquí lo hemos definido como “secuencia de actividades que tiene un producto con valor para su usuario o cliente”.⁴⁴

SALIDAS: Constituyen la conclusión del ciclo de vida de la información, posibilitan disponer de productos y servicios de información con valor añadido y deben garantizar la satisfacción de las necesidades de la comunidad de usuarios a la que se vincula el sistema con las exigencias de calidad que ellos demandan o necesitan.⁴⁵

SUBPROCESO: son procesos de “menor jerarquía”, pues, de manera individual o colectiva, también hacen uso de los recursos transformándolos o agregándoles valor dentro del sistema de gestión particular.⁴⁶

VALOR AGREGADO: se refiere a lo que el fabricante agrega a los materiales que prepara como productos o servicios para el consumo del mercado.⁴⁷

⁴⁴ PEREZ, José Antonio; Madrid, España; **GESTIÓN POR PROCESOS**; ESIC EDITORIAL, cuarta edición, 2010; p. 333

⁴⁵ MOREIRA, Mercedes, (2006) [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_5_06/aci11506.htm], La gestión por procesos en las instituciones de información

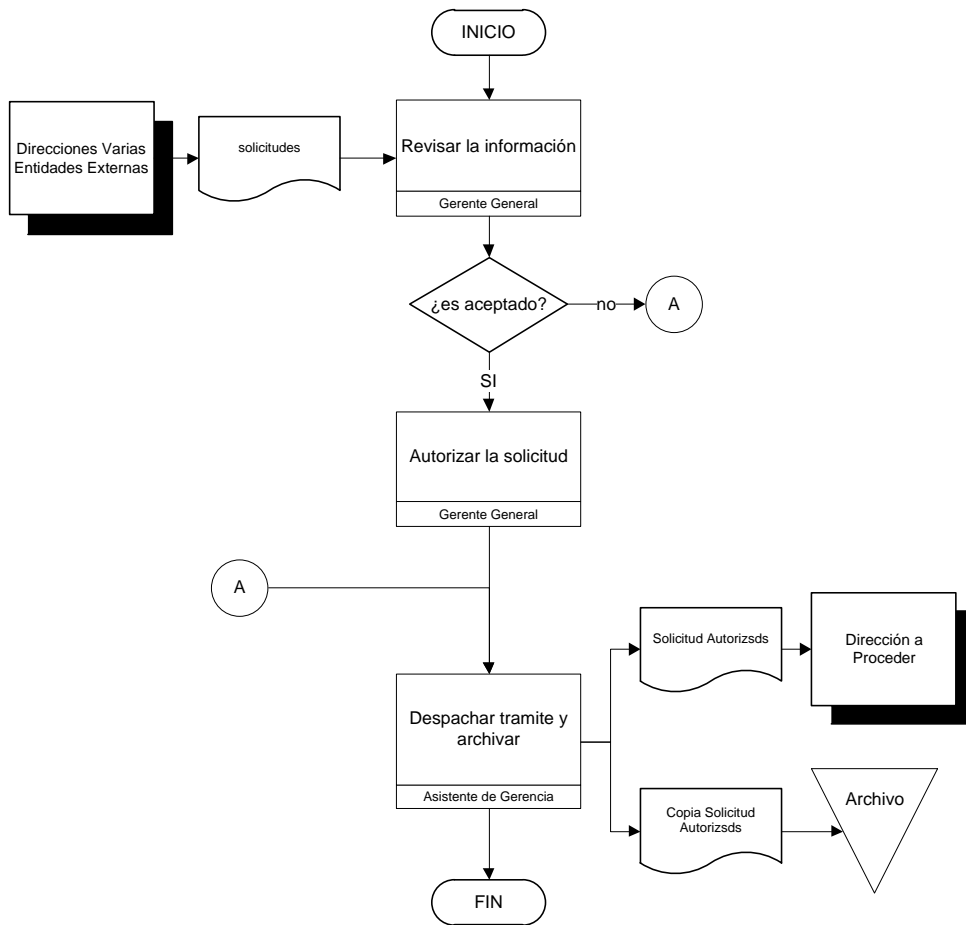
⁴⁶ CAMACHO, RICARDO (2009), [<http://blog.pucp.edu.pe/item/19744/que-es-un-proceso-definicion-y-elementos>] Discusiones sobre Servicio, Perú.

⁴⁷ BUSINNESCOL (1999), [[http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=VALOR AGREGADO](http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=VALOR%20AGREGADO)] Diccionario Glosario Administración, Colombia.

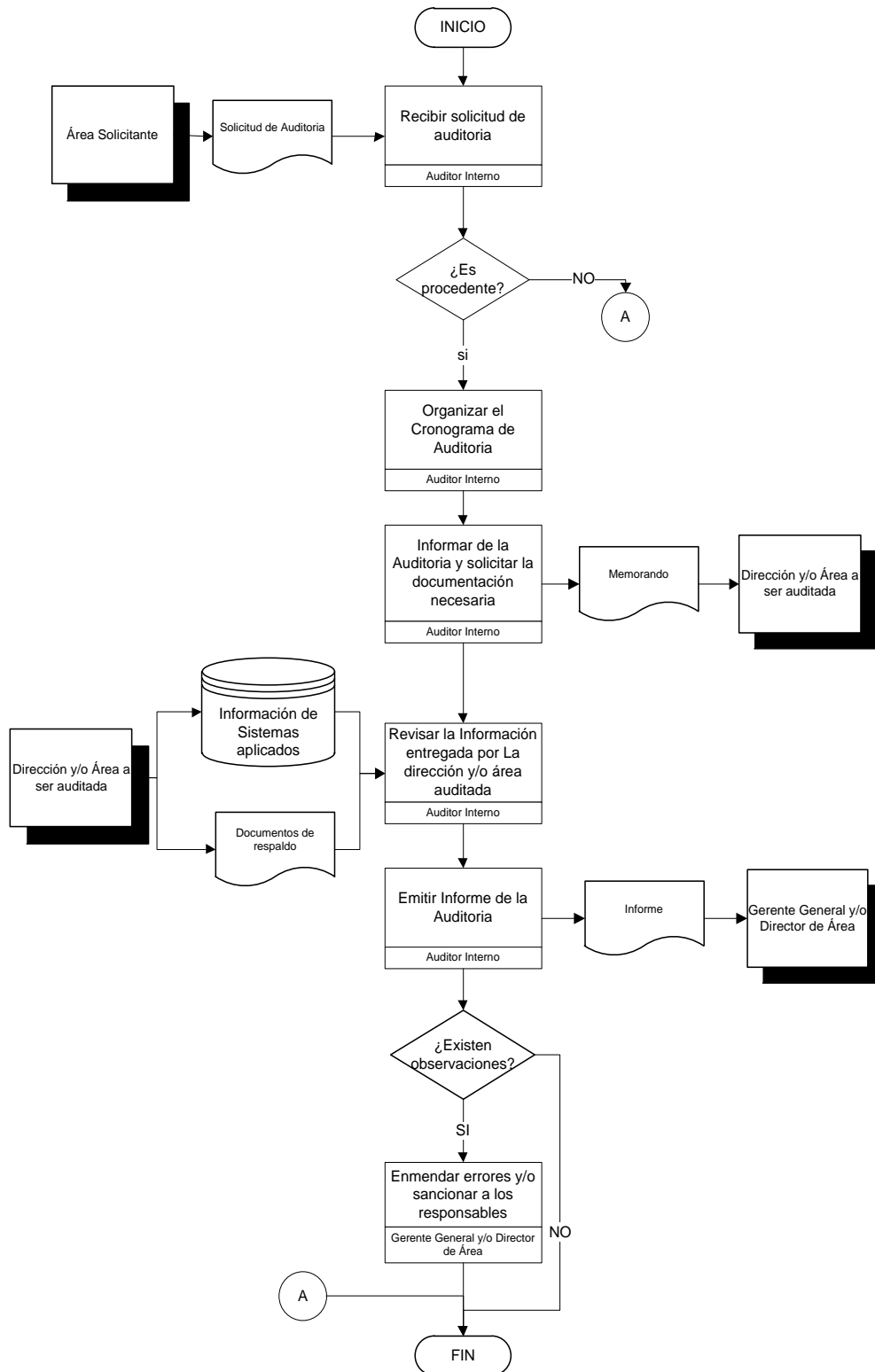
ANEXOS

ANEXO 1

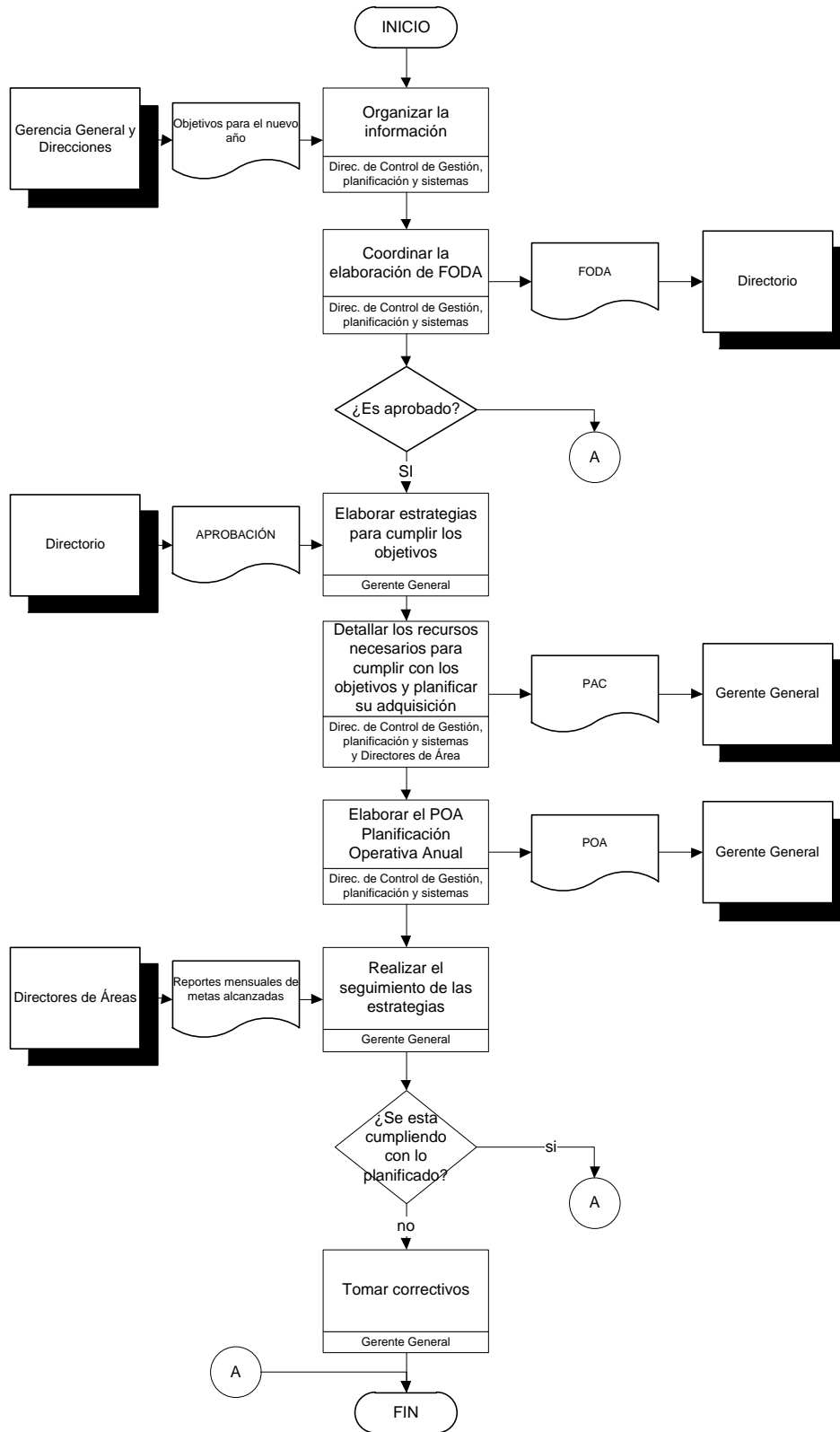
TOMA DE DECISIONES



AUDITORÍAS INTERNAS

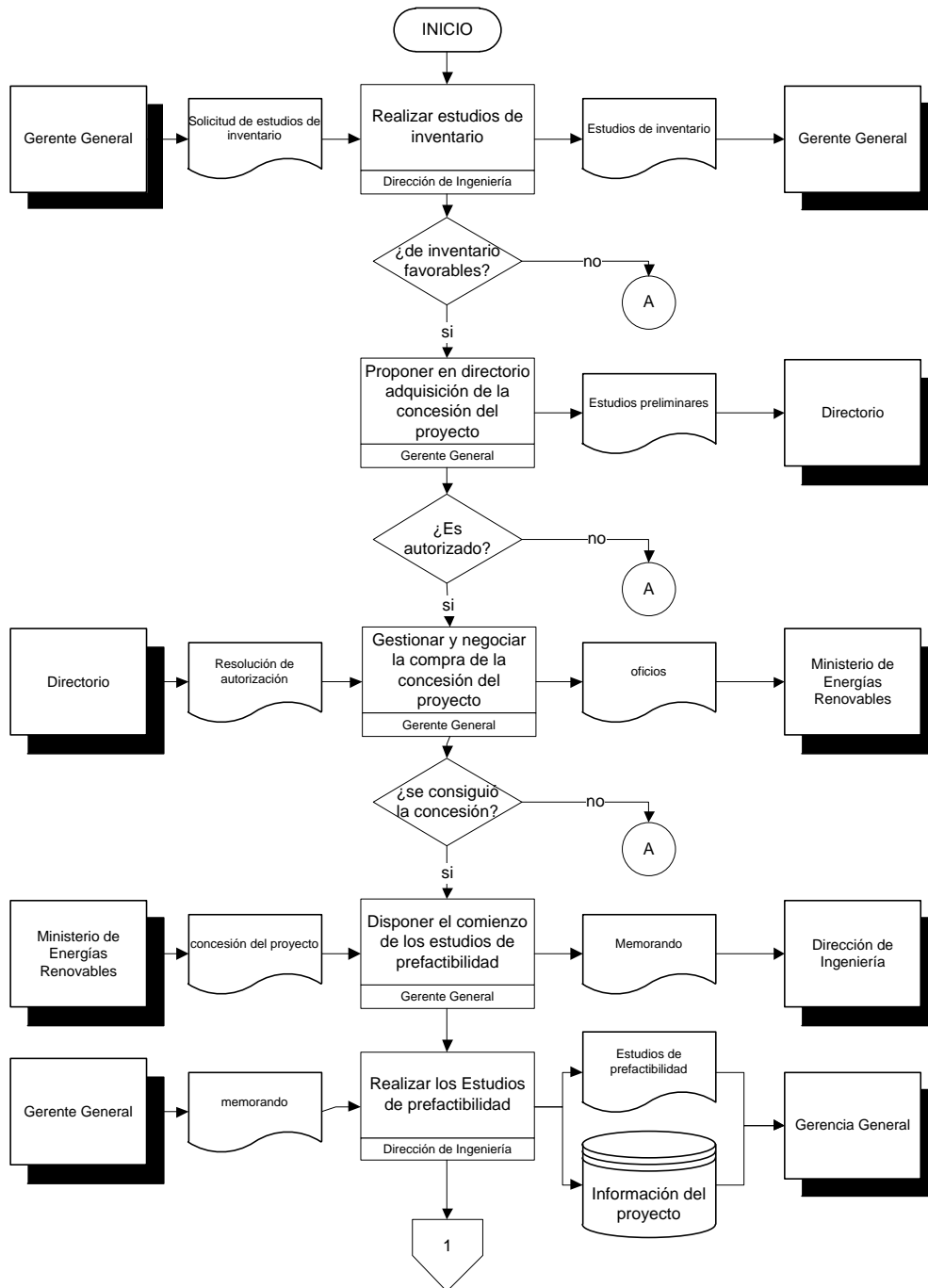


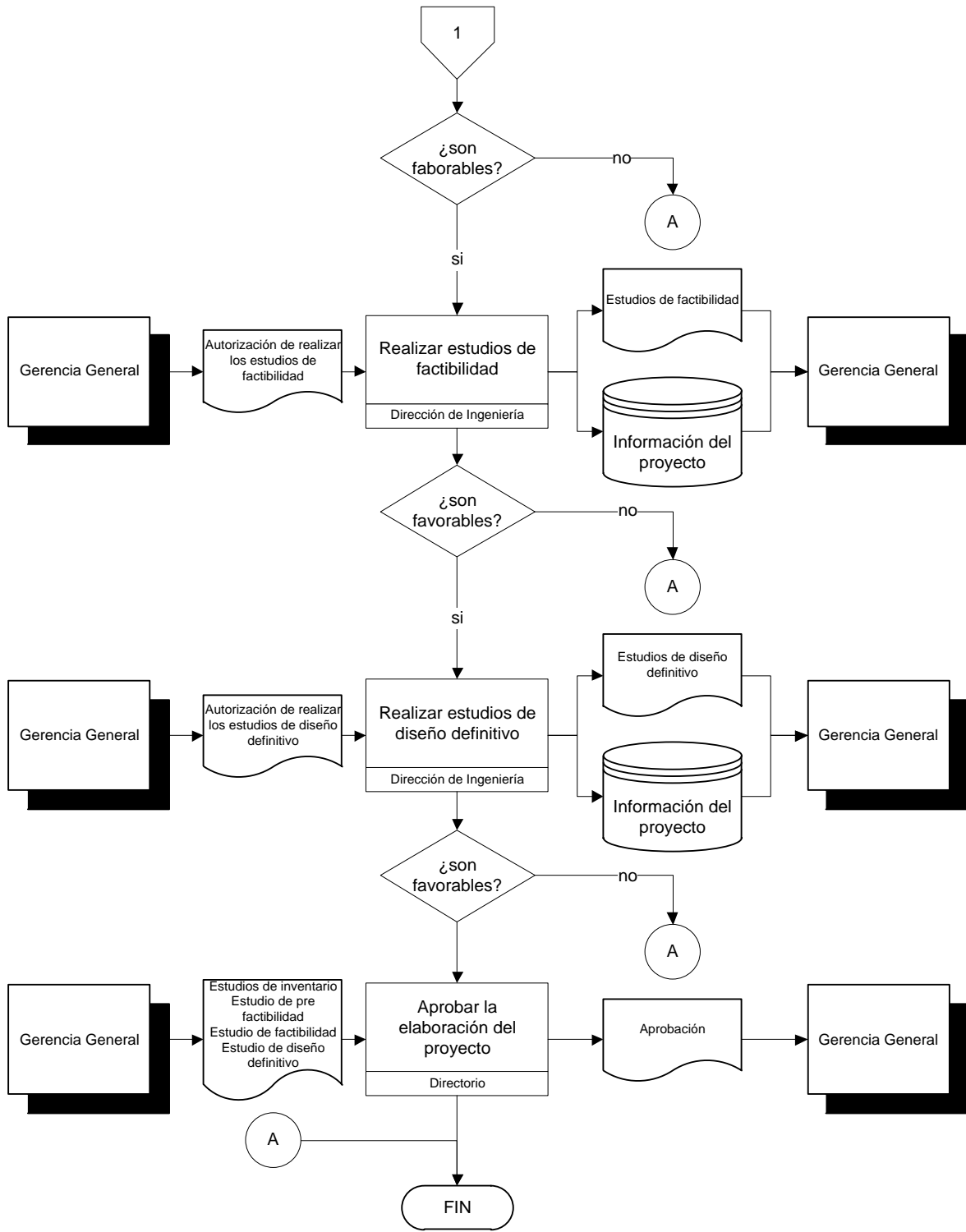
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



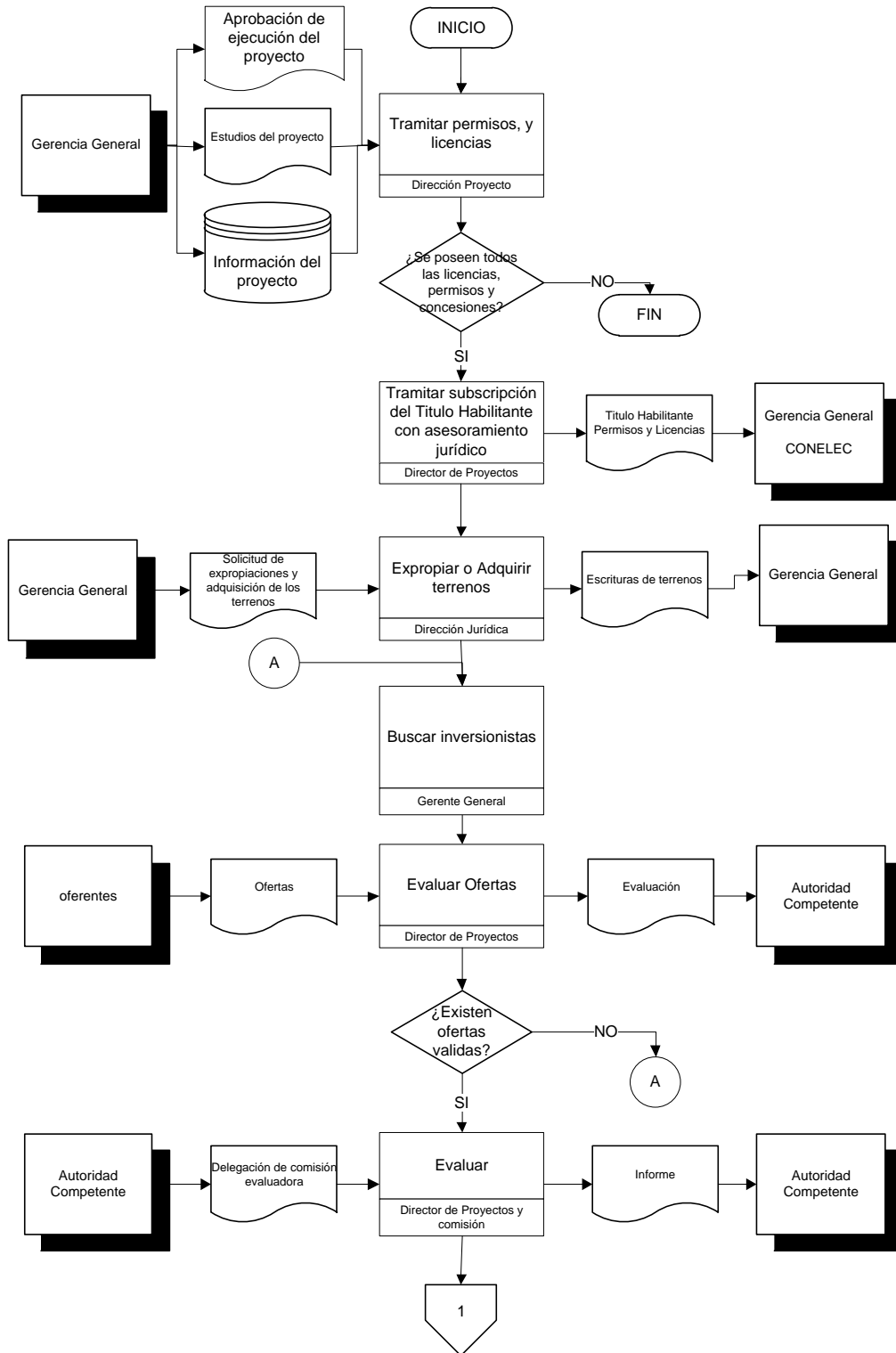
ANEXO 2

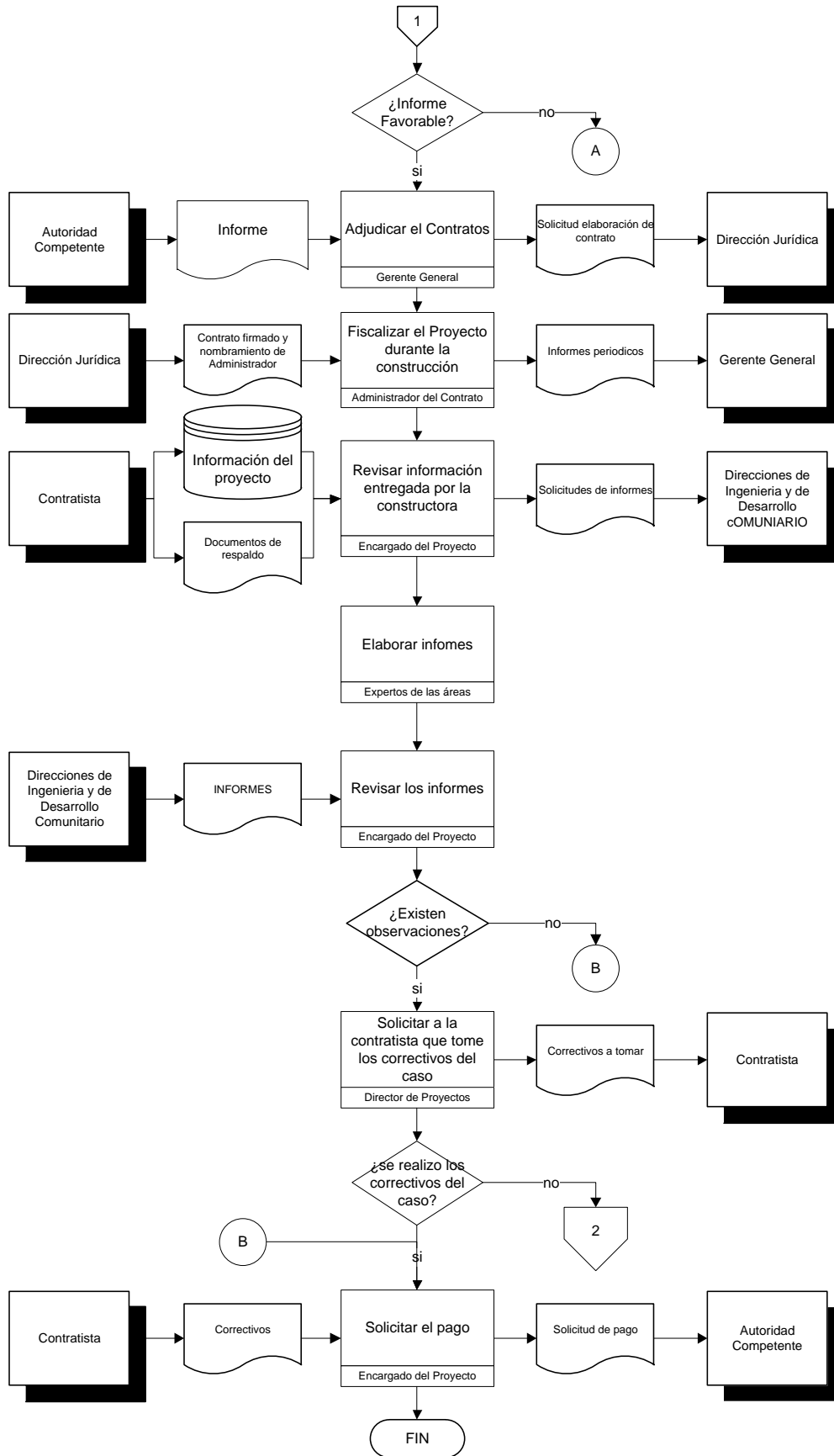
DISEÑO DE PROYECTOS

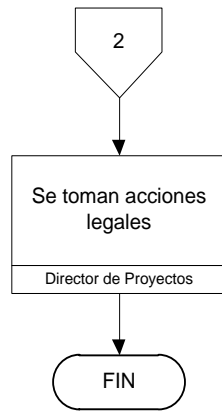




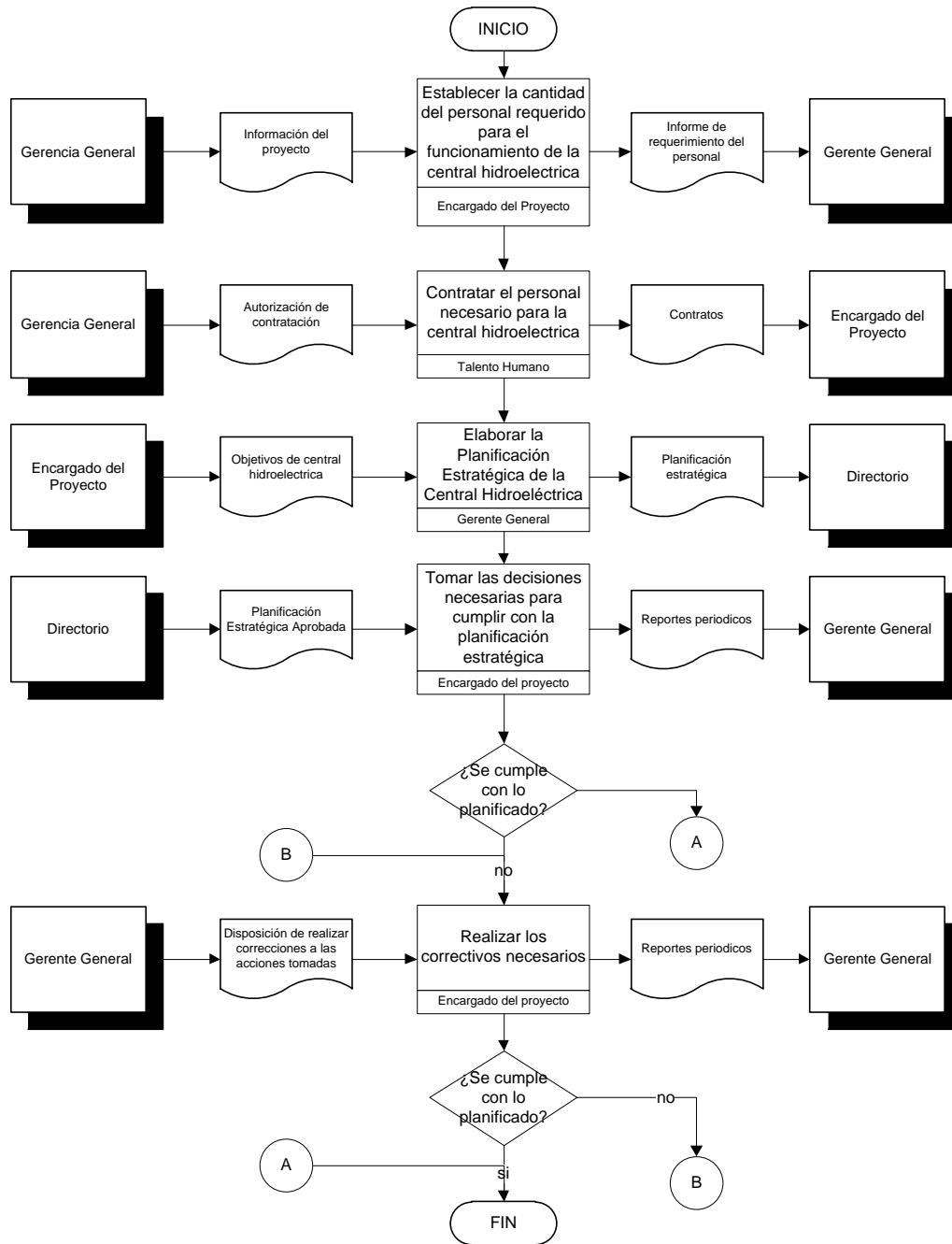
CONSTRUCCIÓN DEL PROYECTO





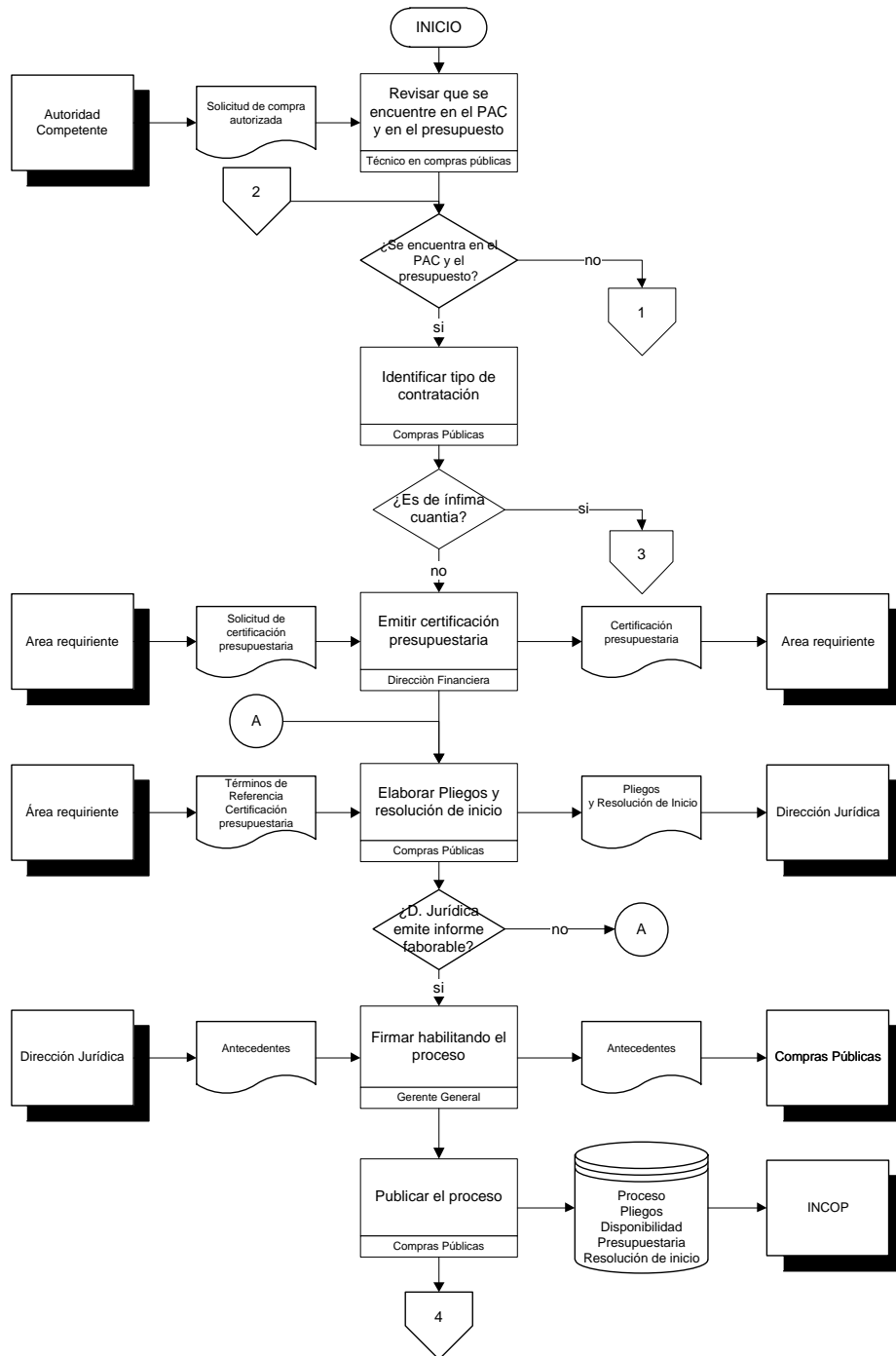


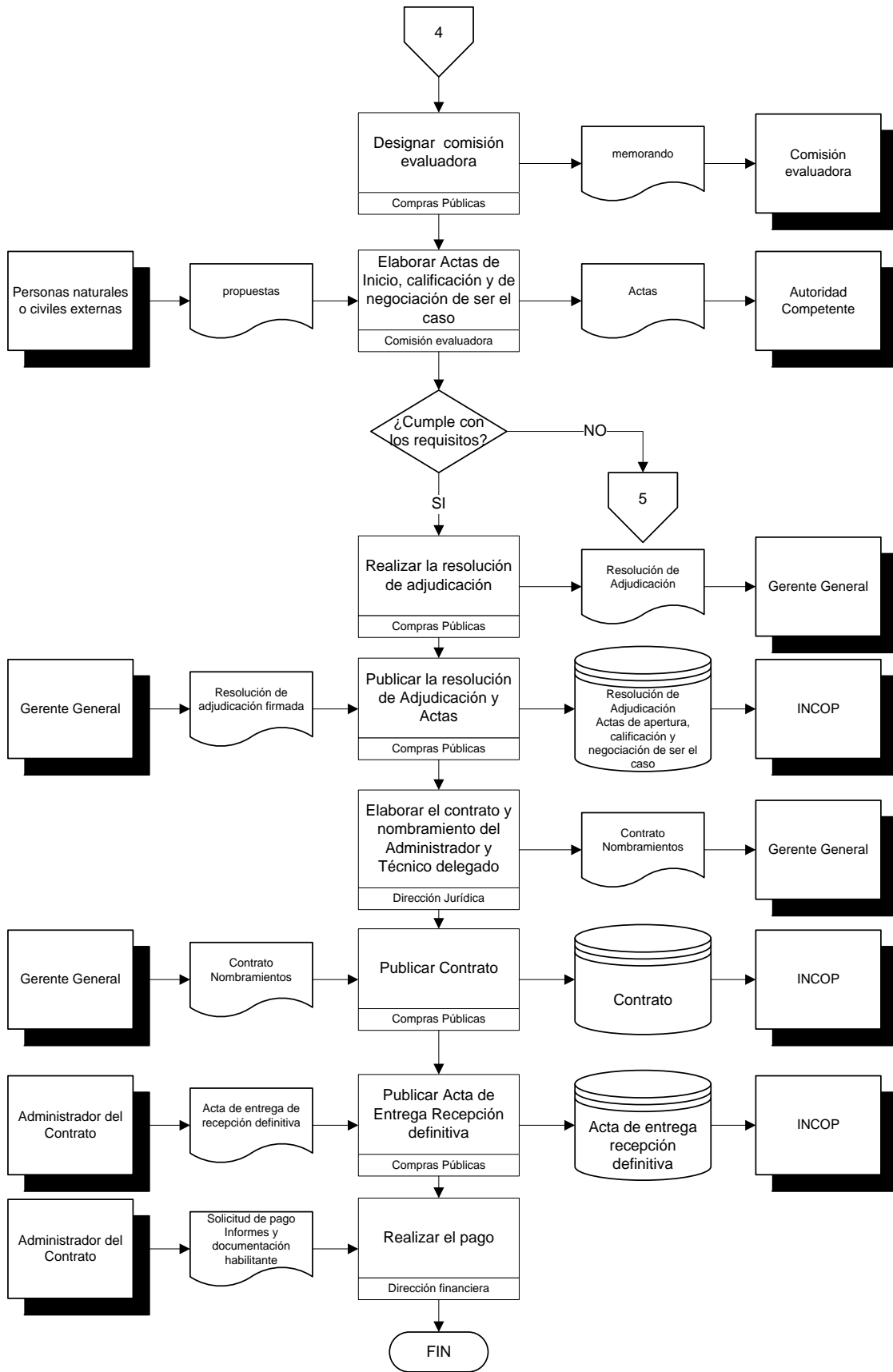
ADMINISTRACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL PROYECTO

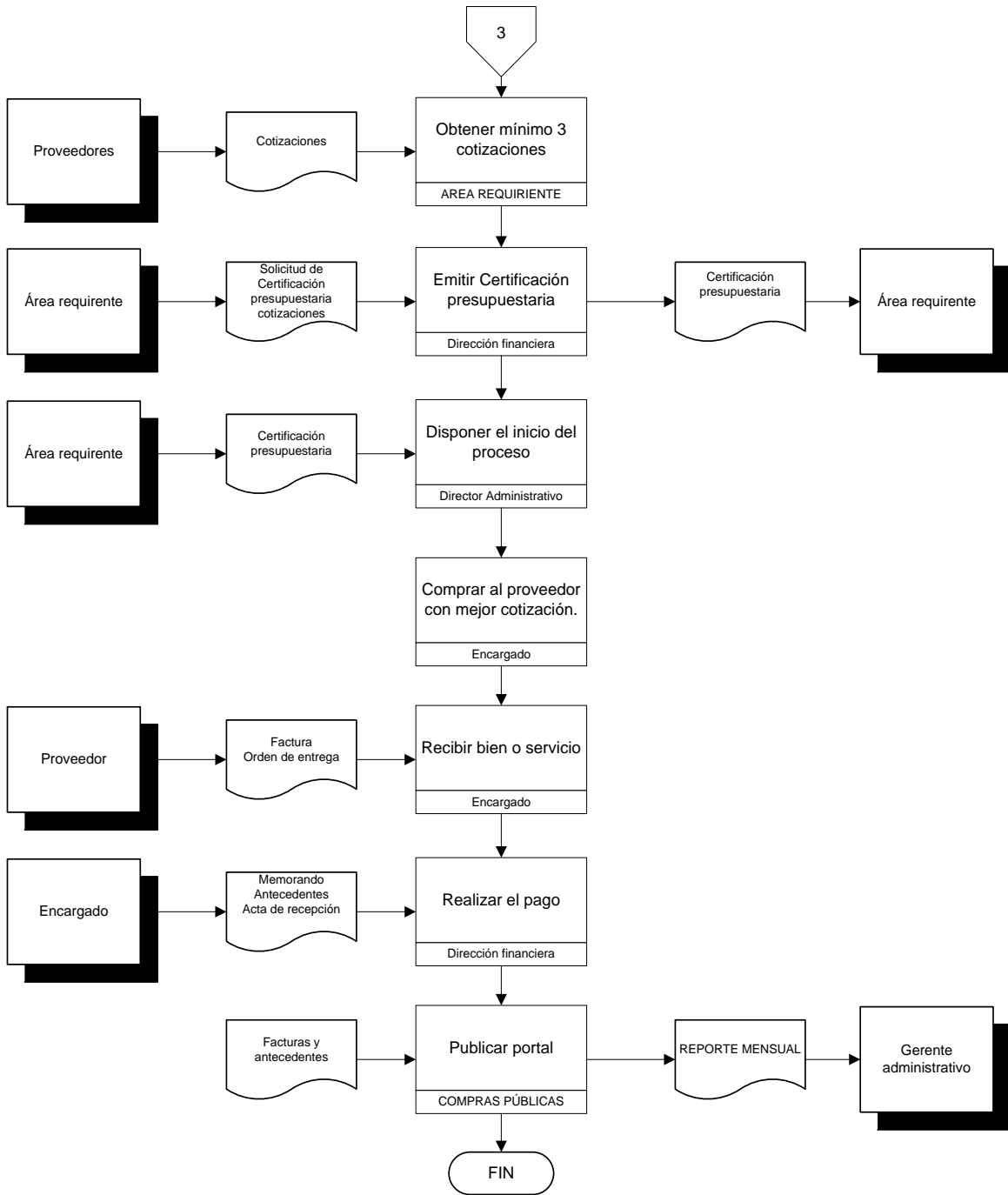


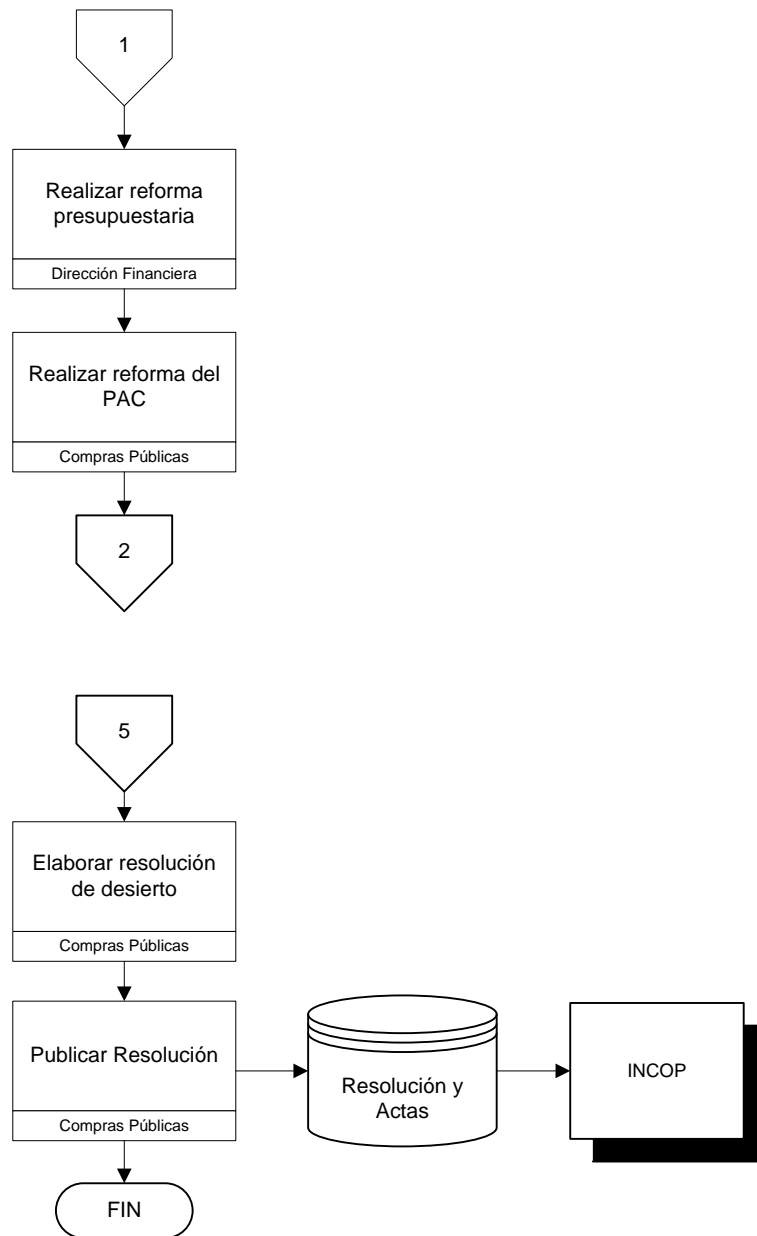
ANEXO 3

COMPRAS PÚBLICAS - RÉGIMEN COMÚN

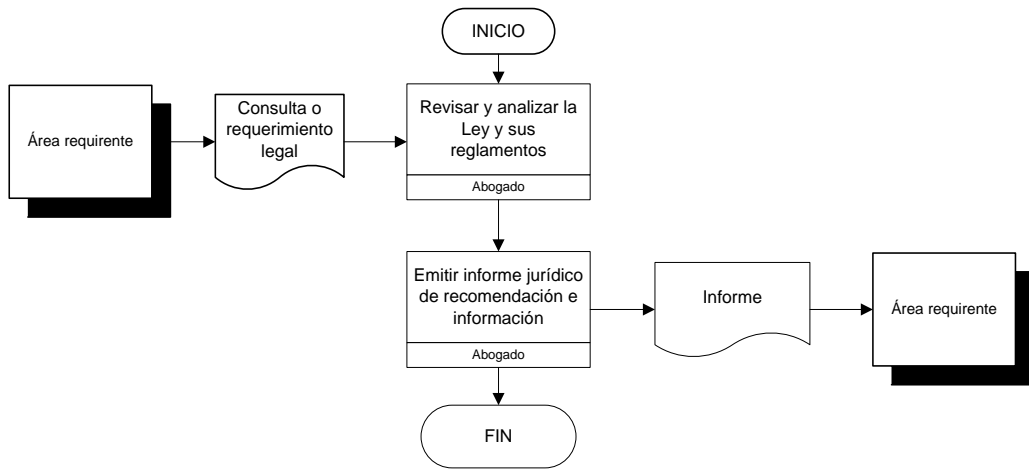




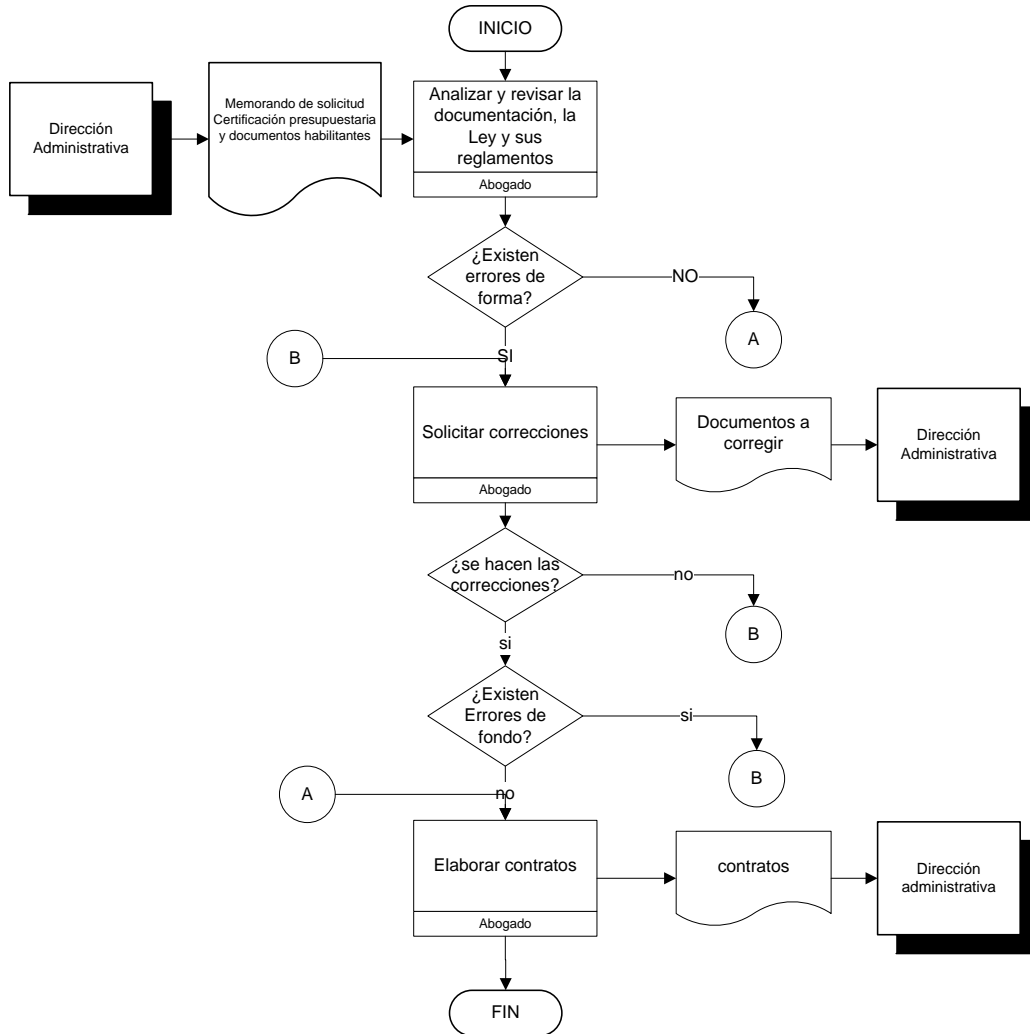




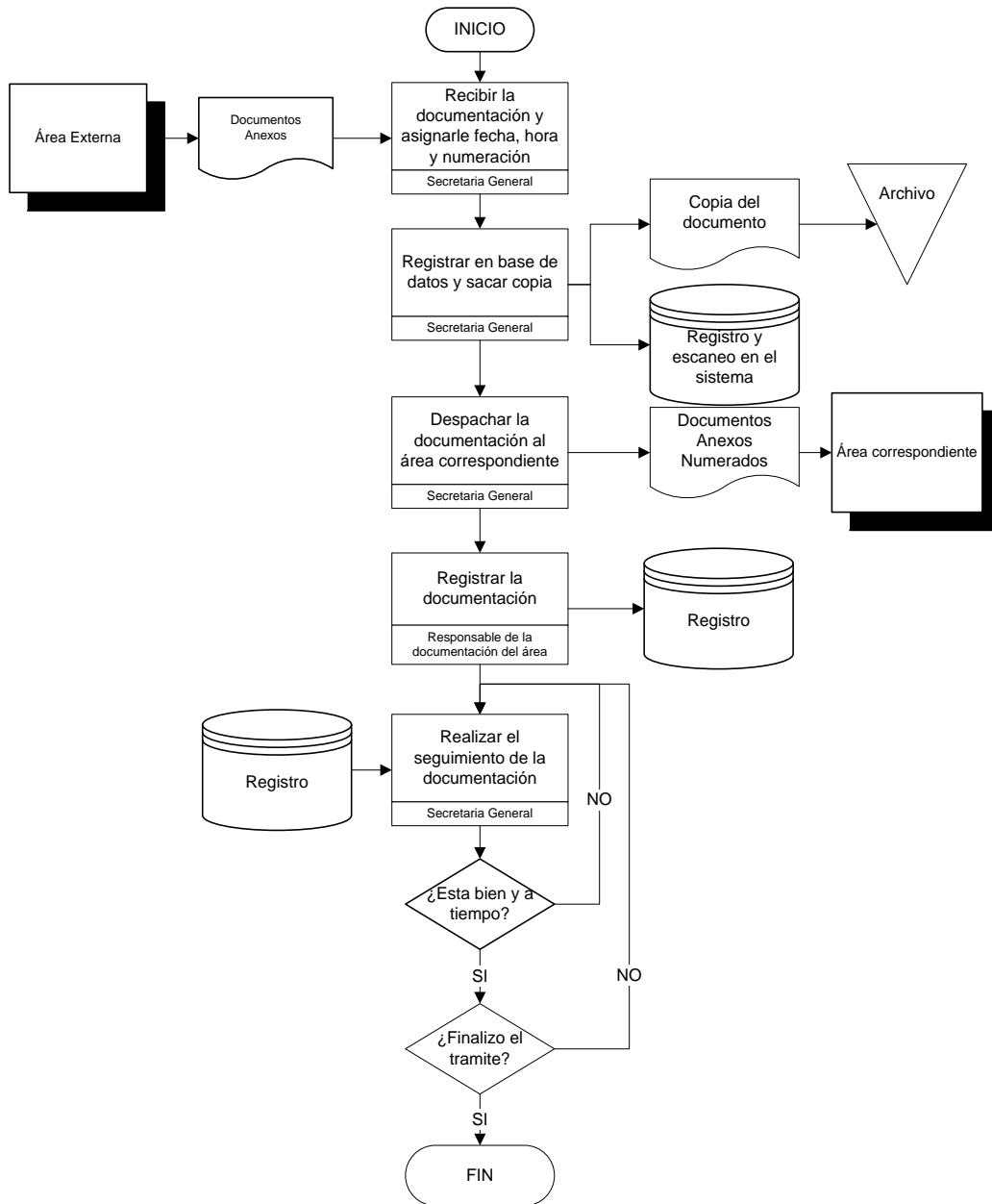
ASESORIA LEGAL



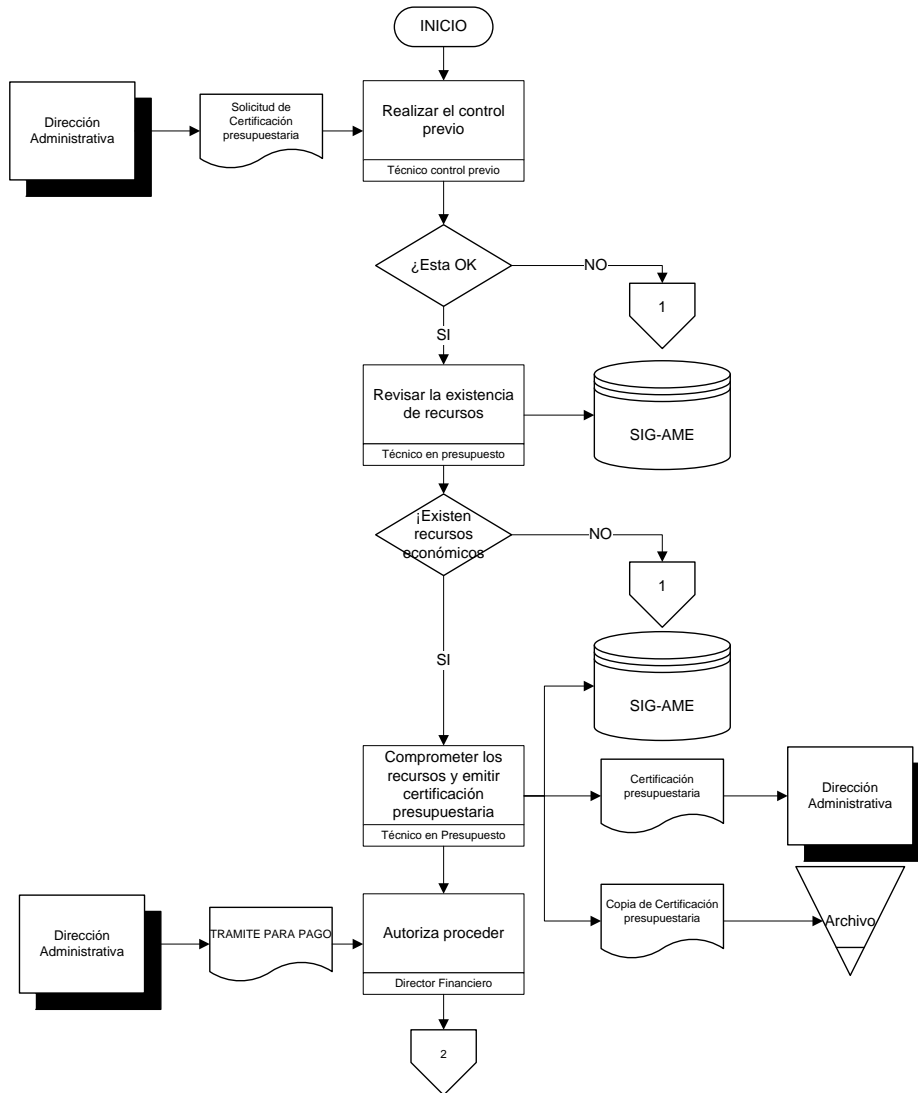
ELABORACIÓN DE CONTRATOS

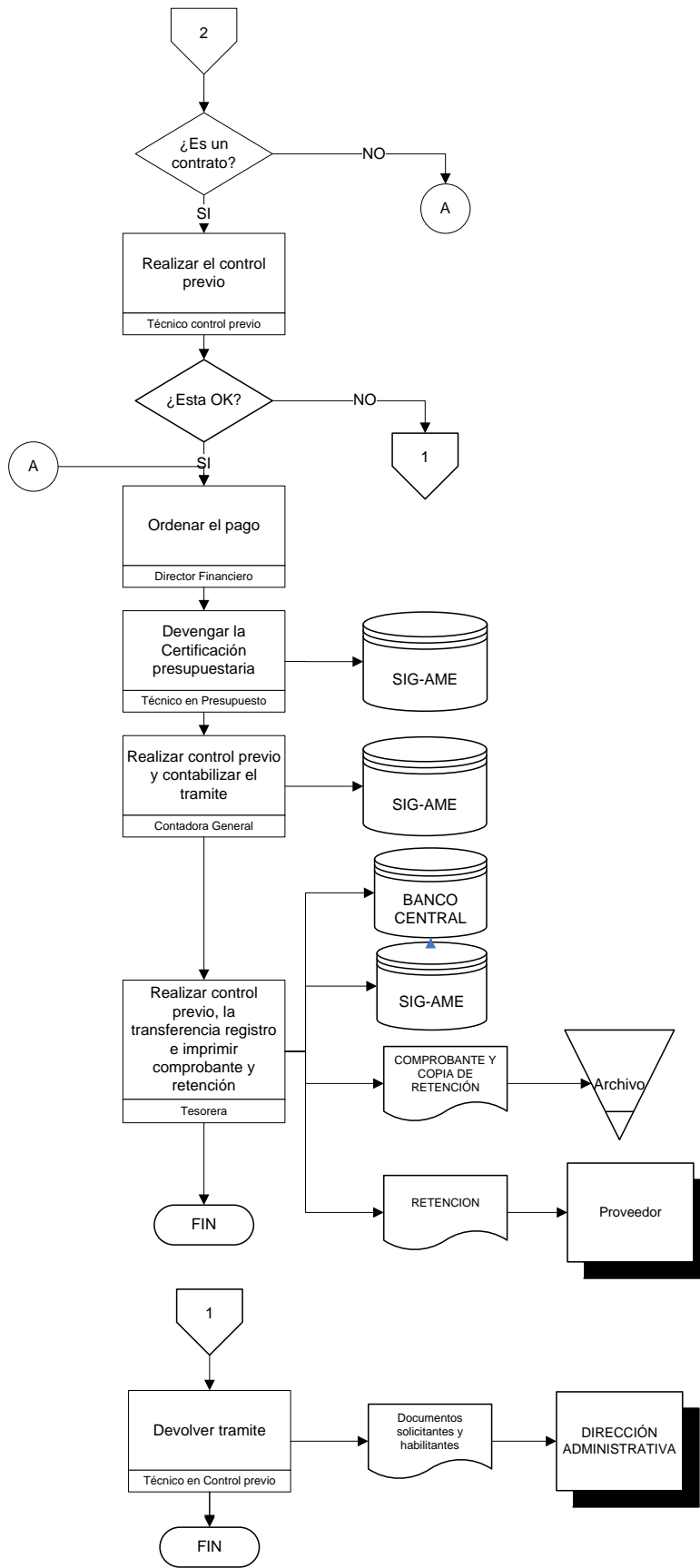


GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN EXTERNA

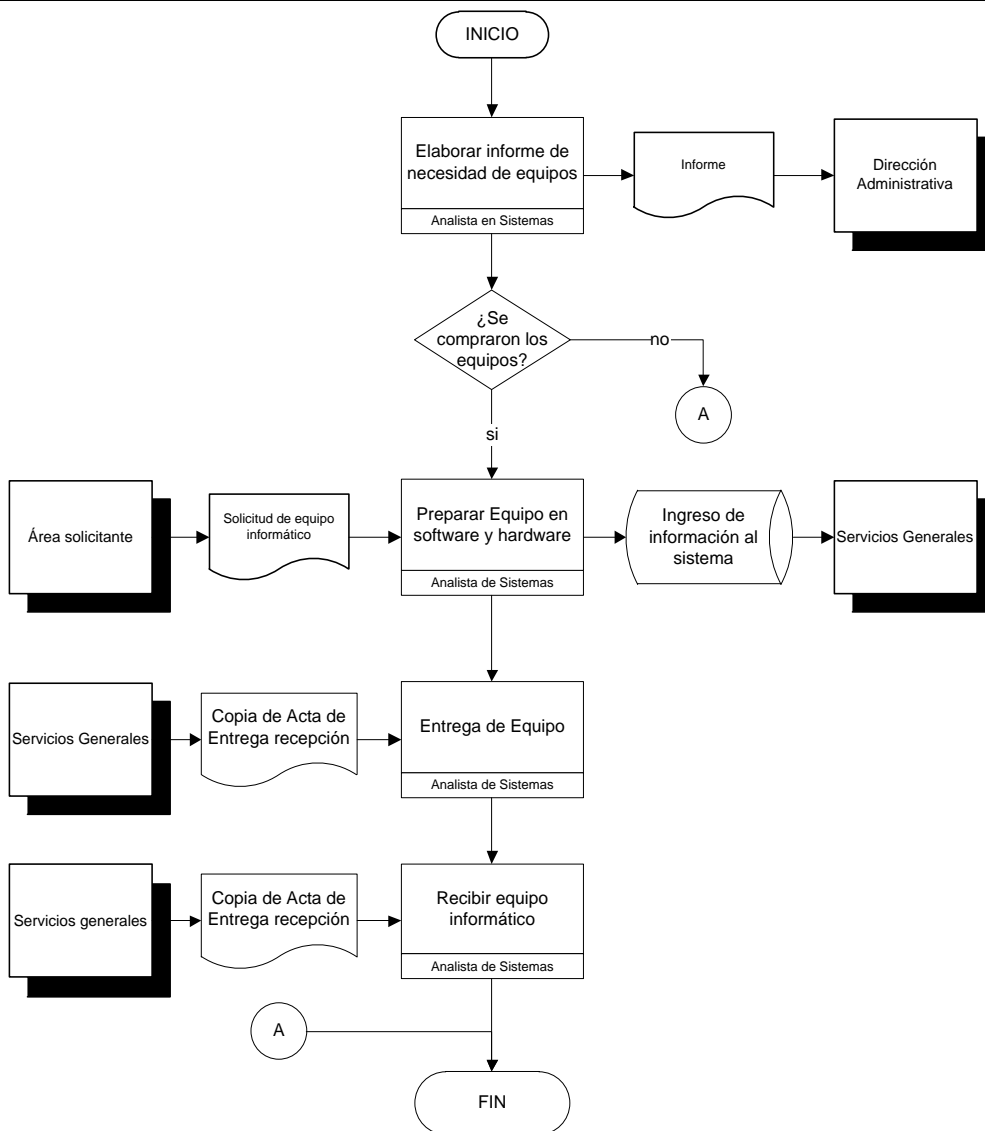


GESTIÓN DE PAGO

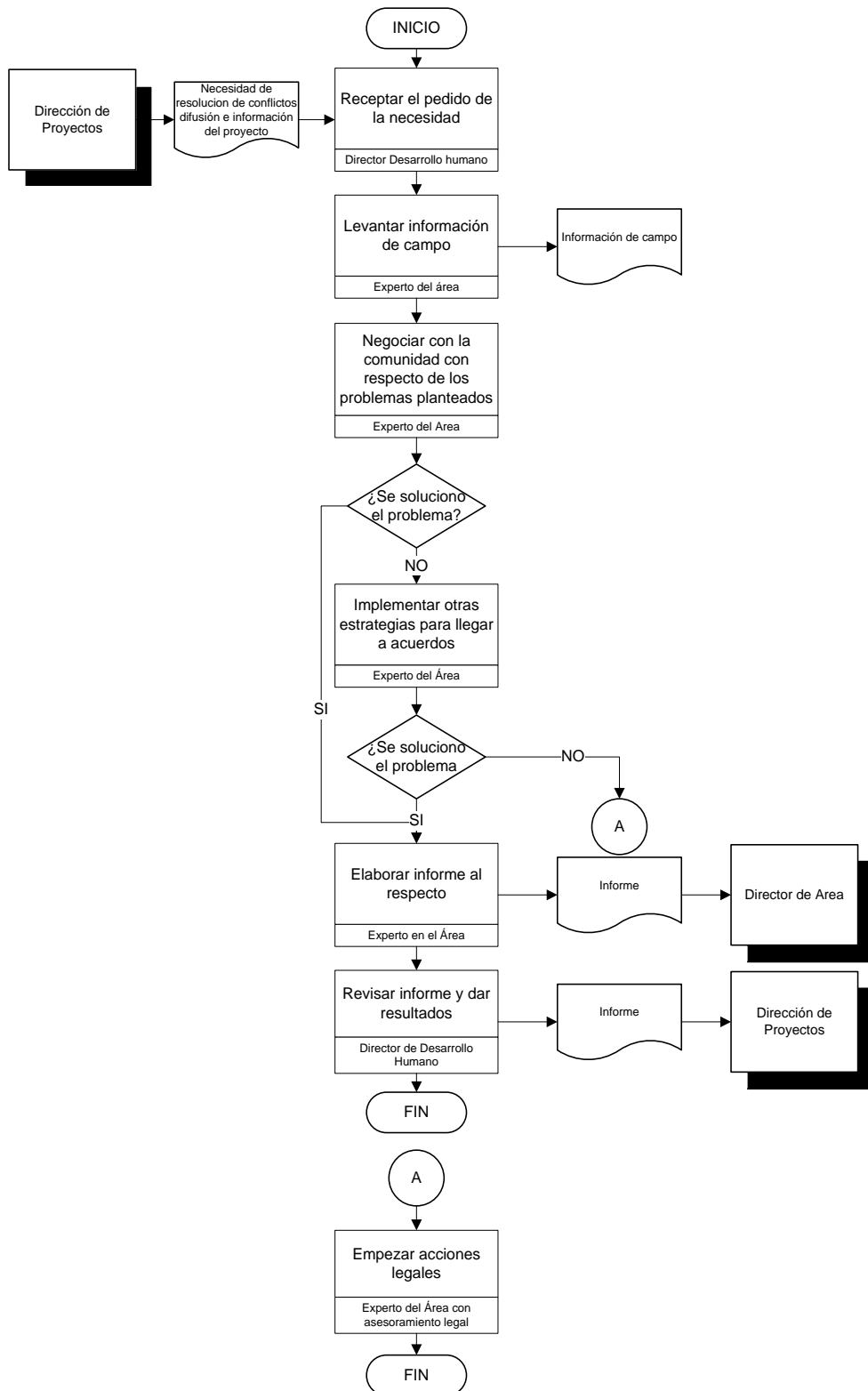




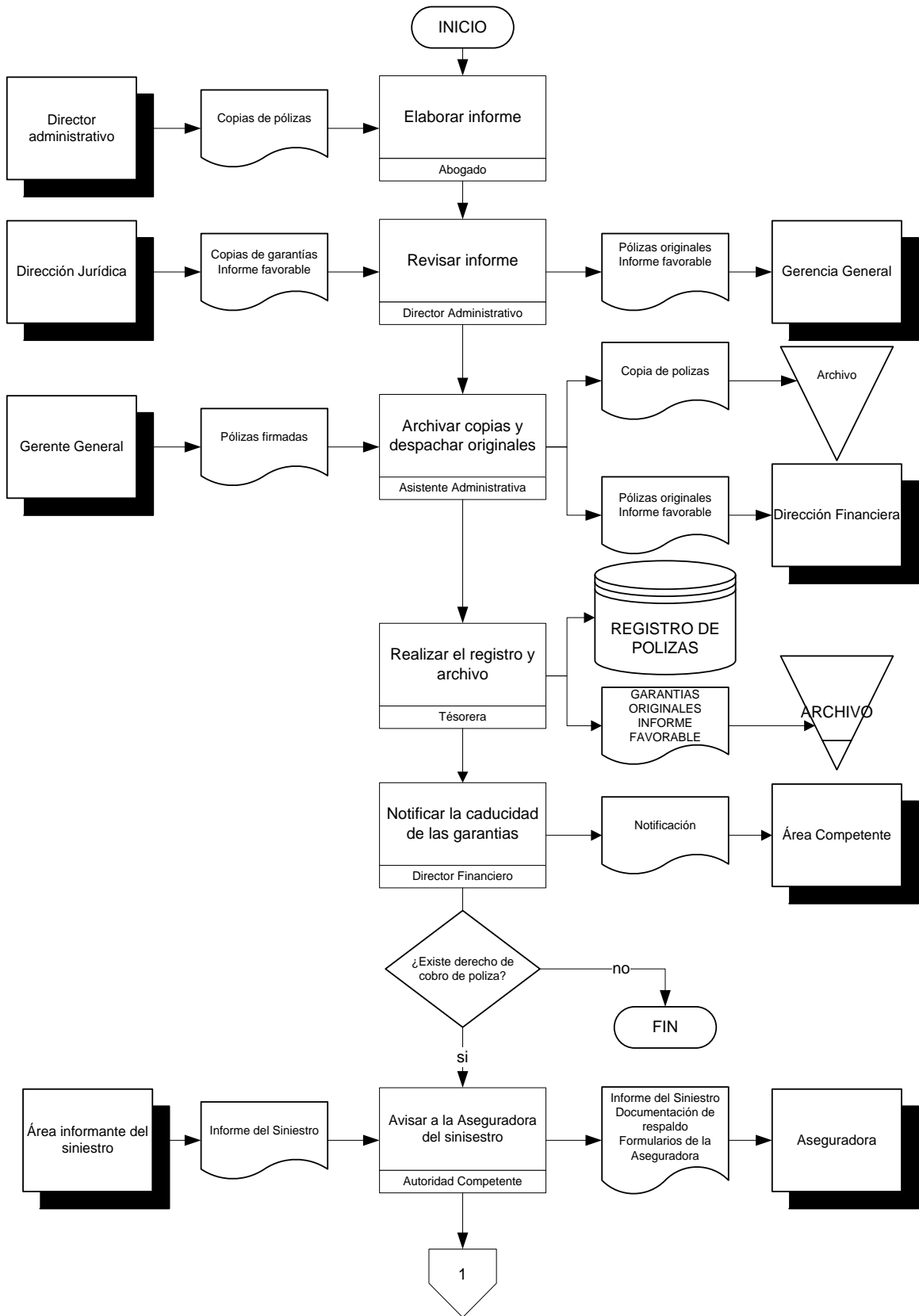
SISTEMAS - ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS INFORMÁTICOS

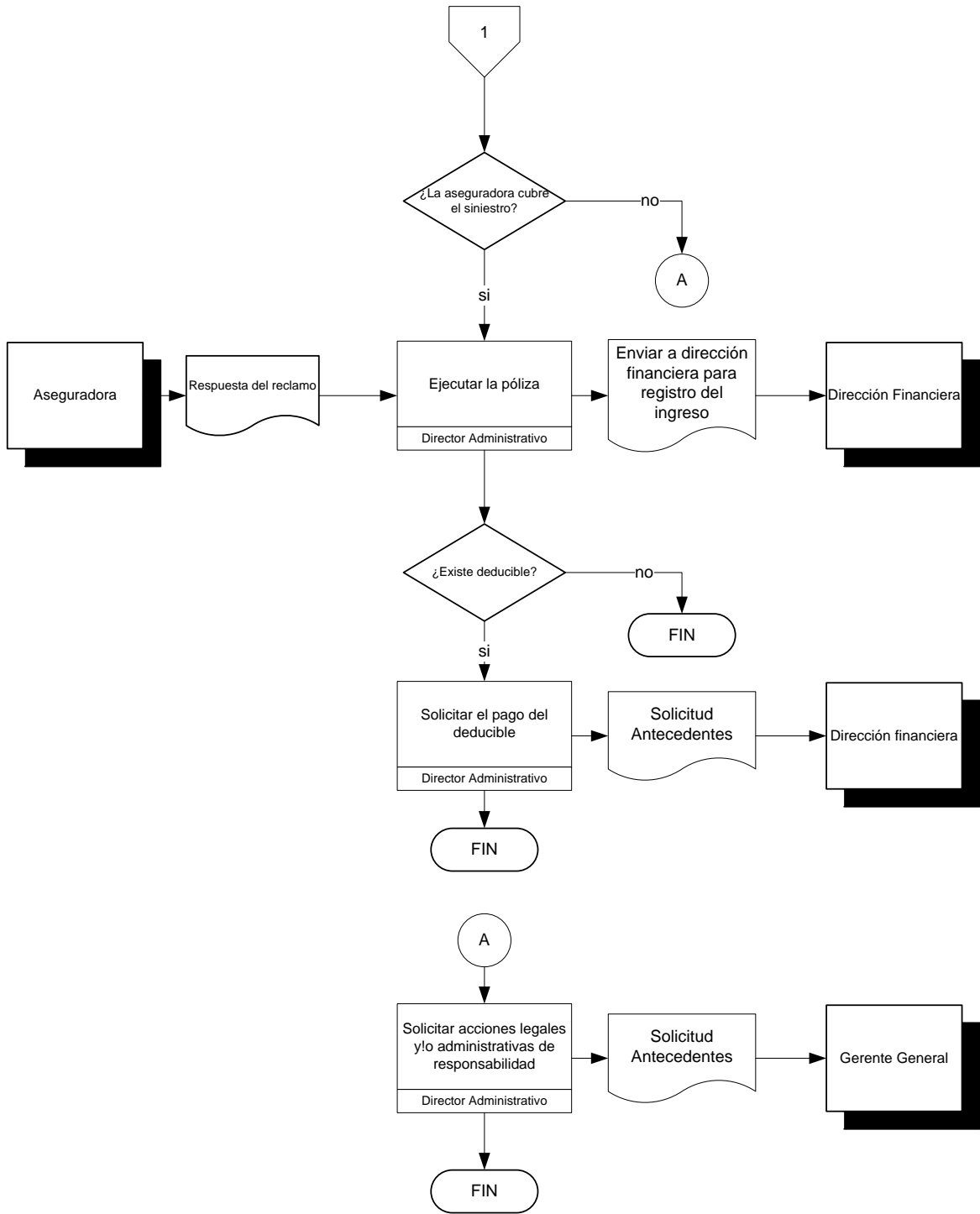


GESTIÓN TERRITORIAL - RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

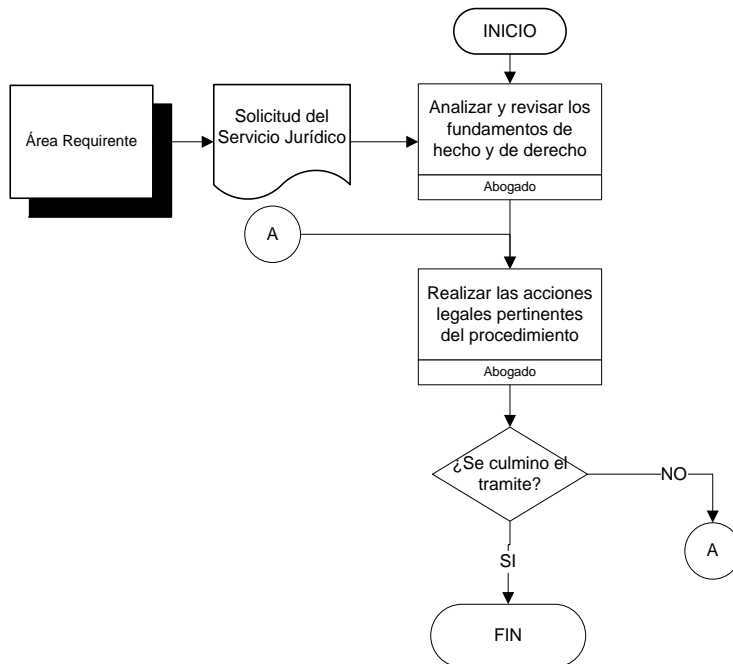


GESTIÓN DE GARANTÍAS

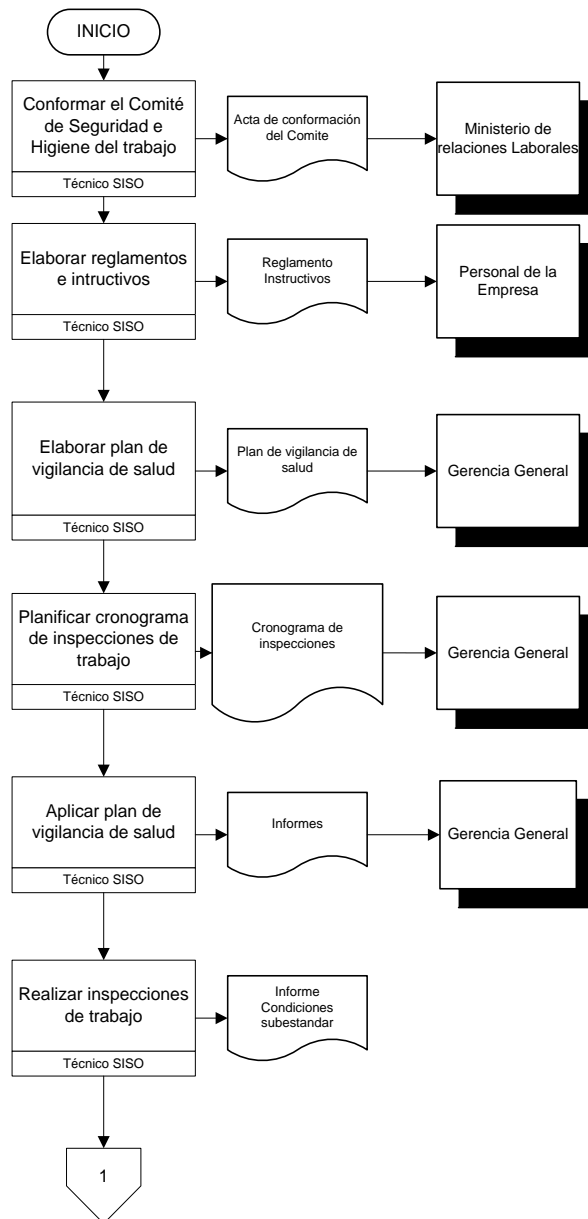


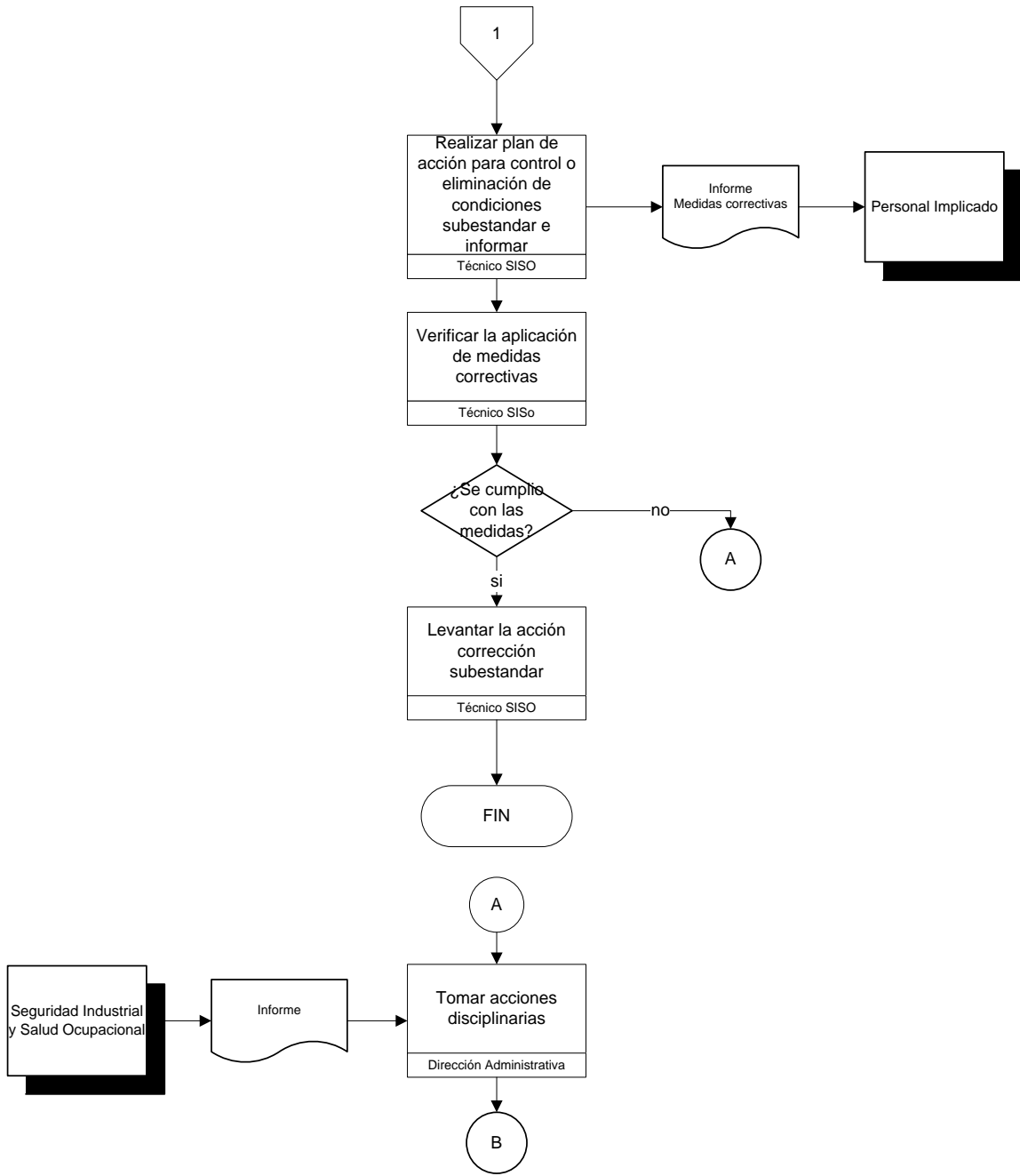


PATROCINIO Y LITIGIO

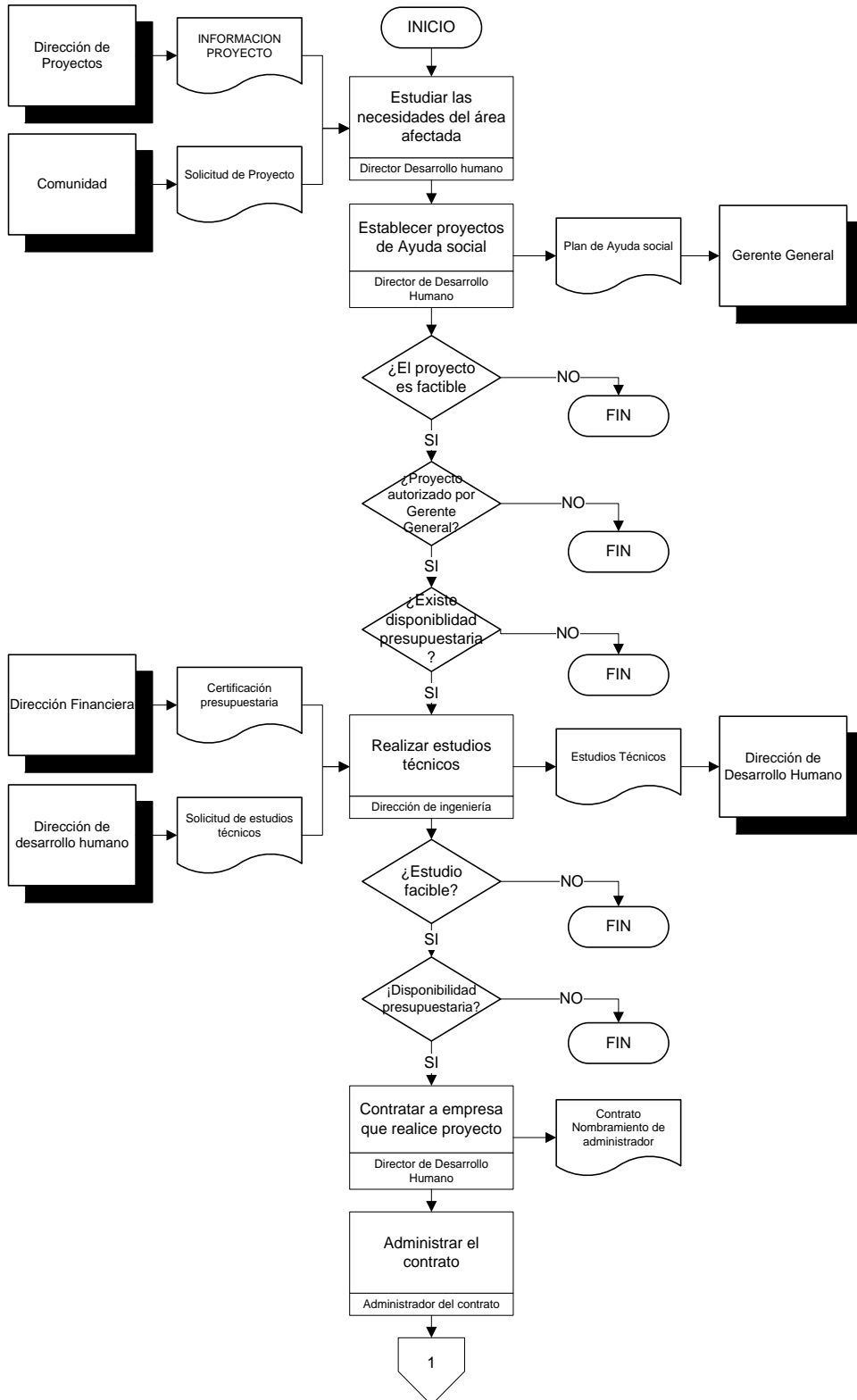


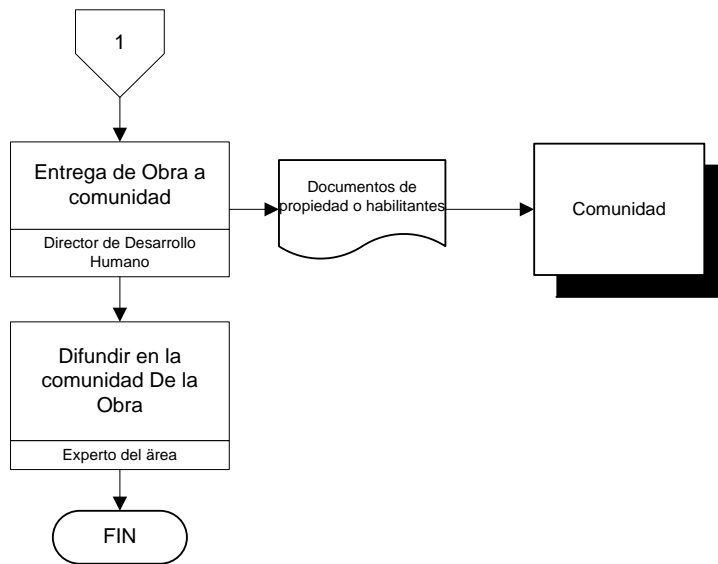
SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL



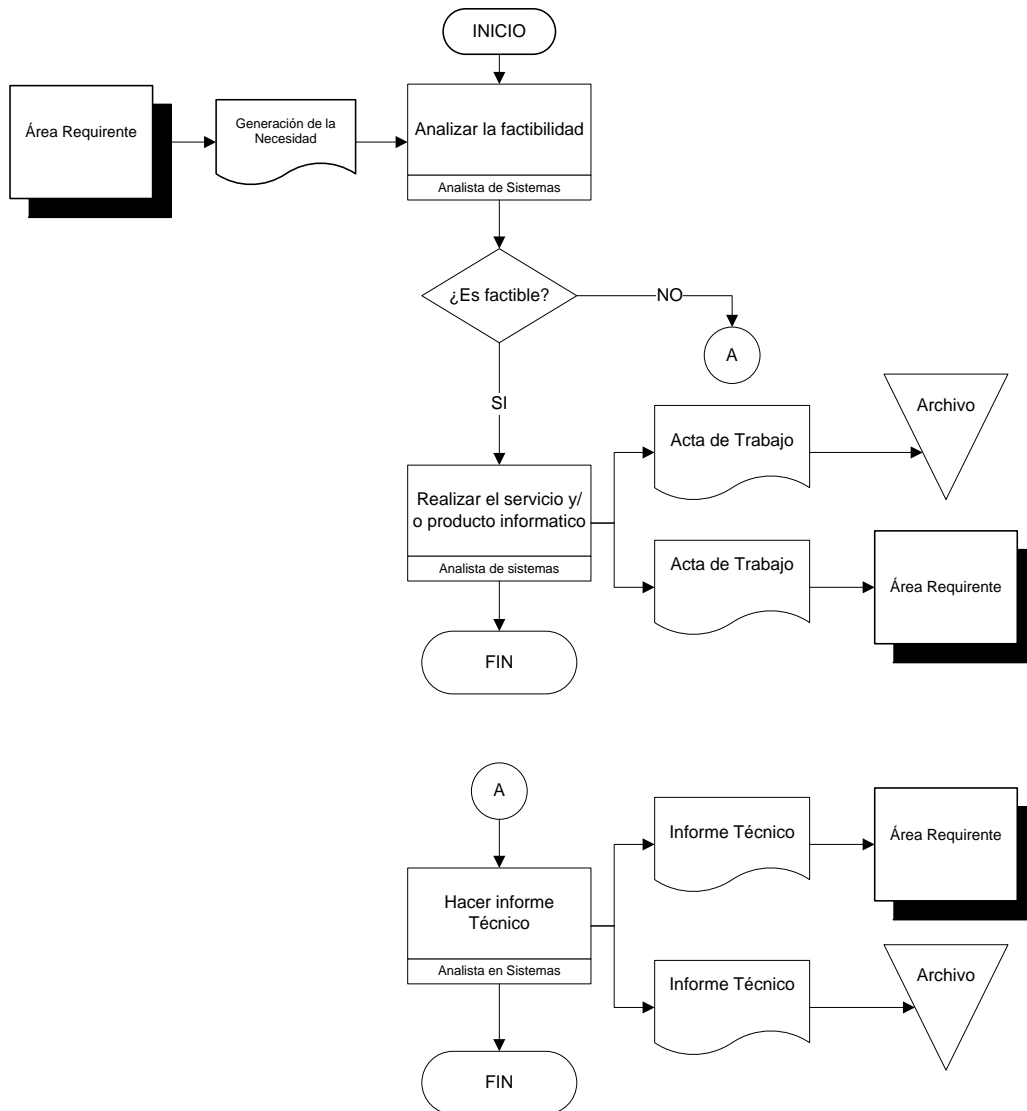


RESPONSABILIDAD SOCIAL

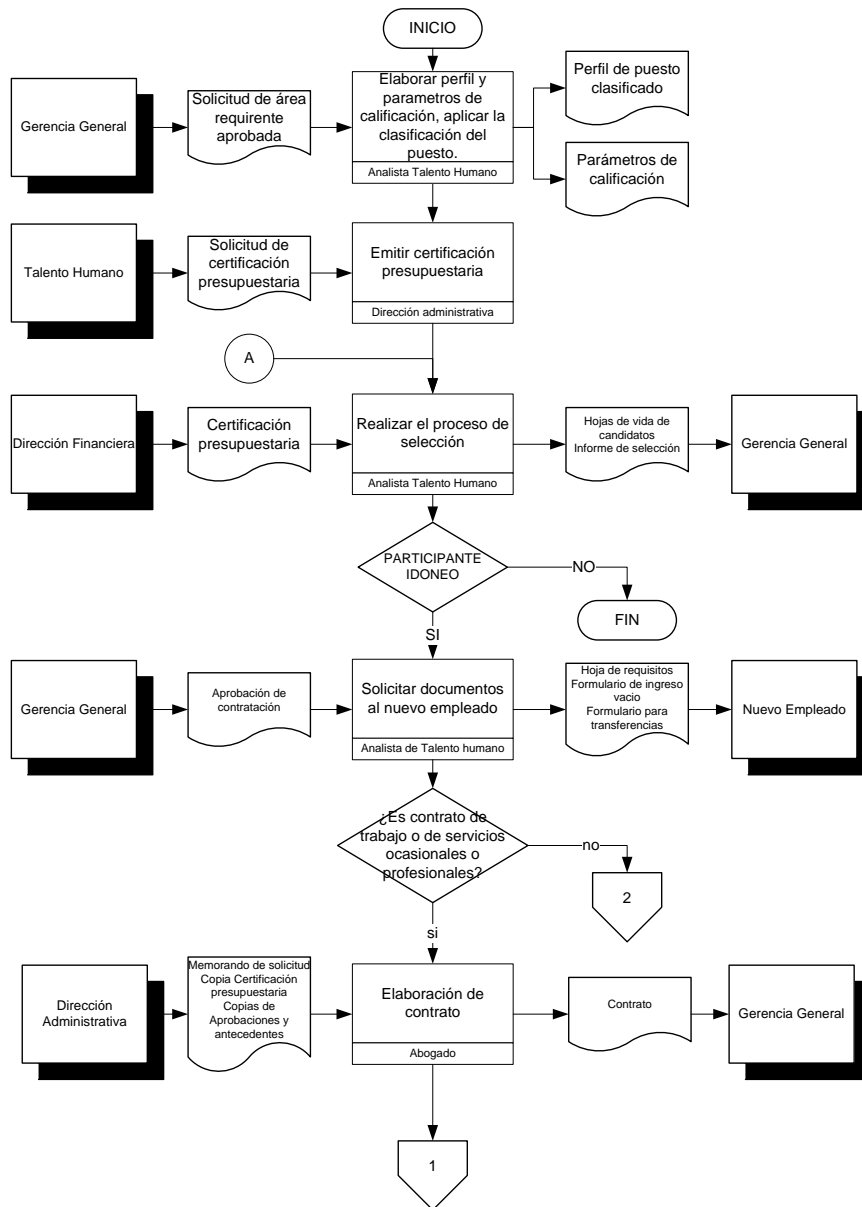


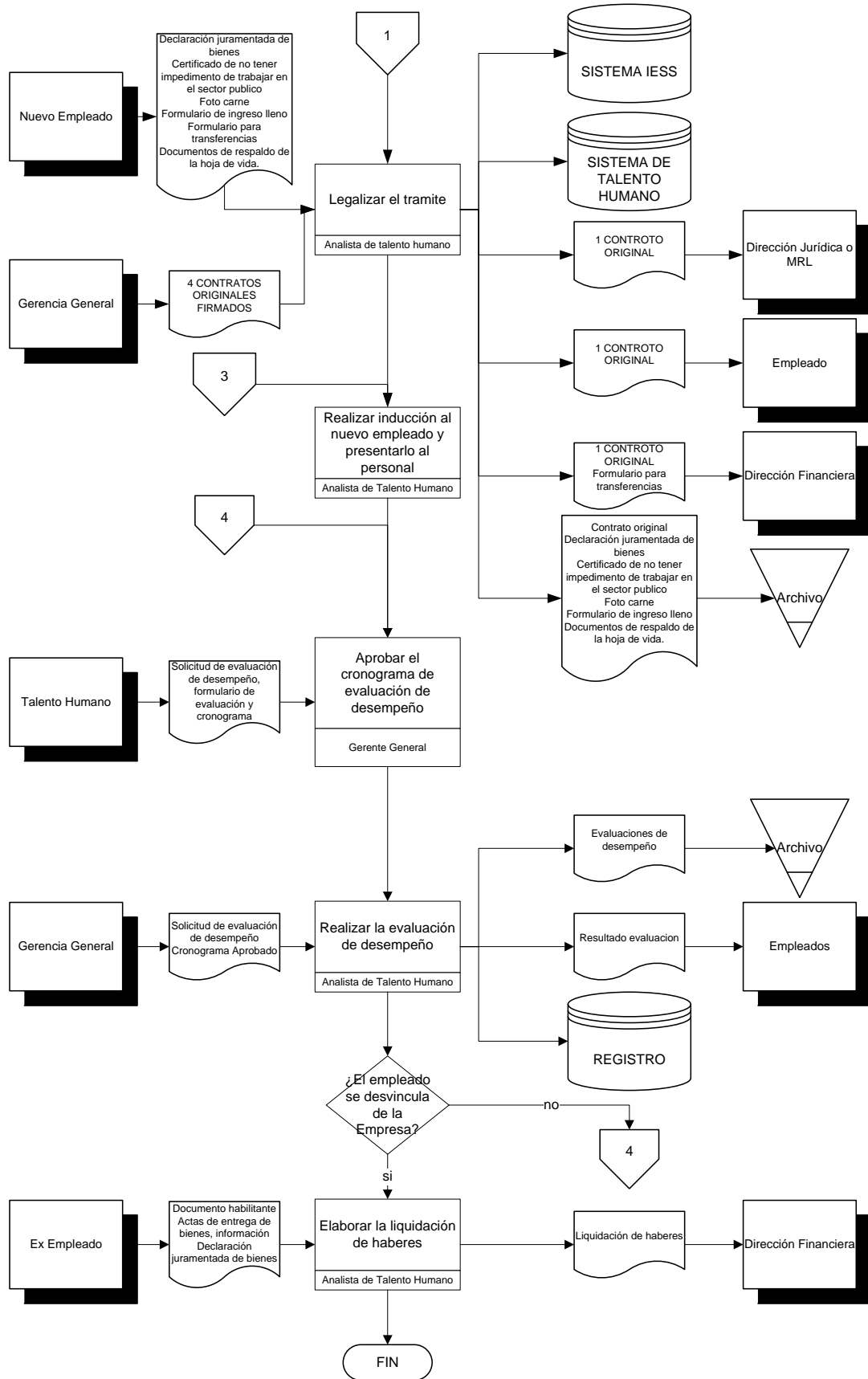


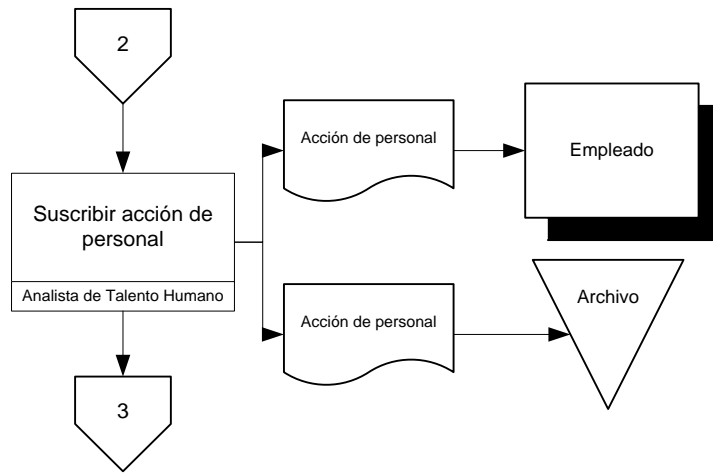
SISTEMAS – SERVICIOS Y/O PRODUCTOS INFORMATICOS



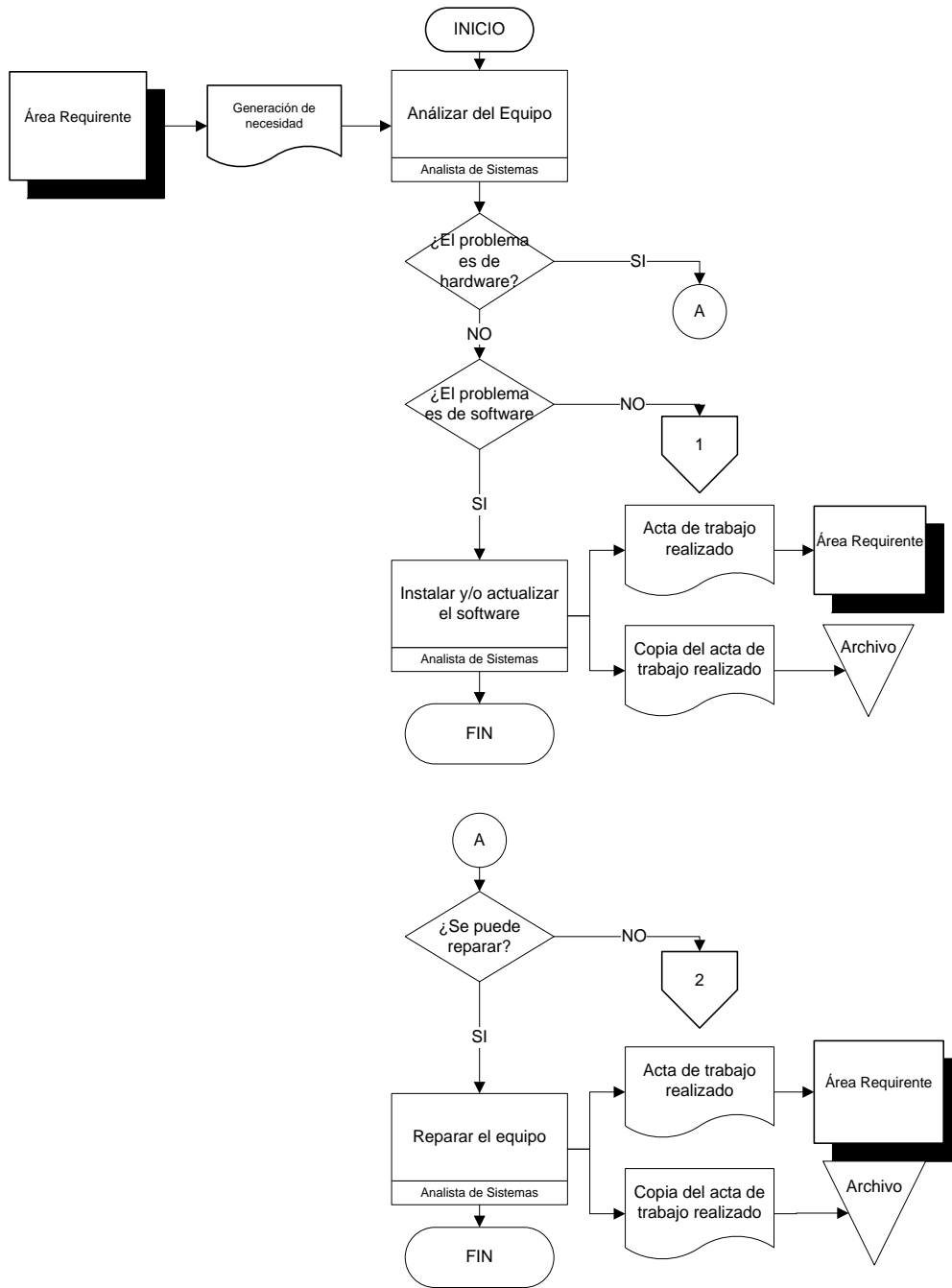
TALENTO HUMANO

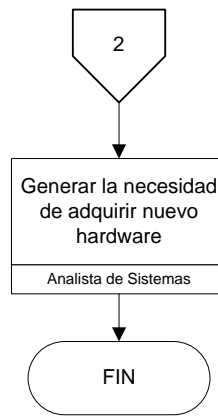
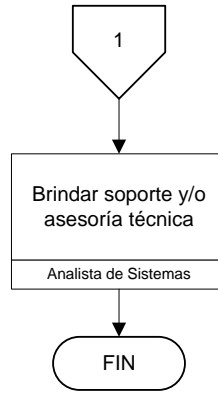




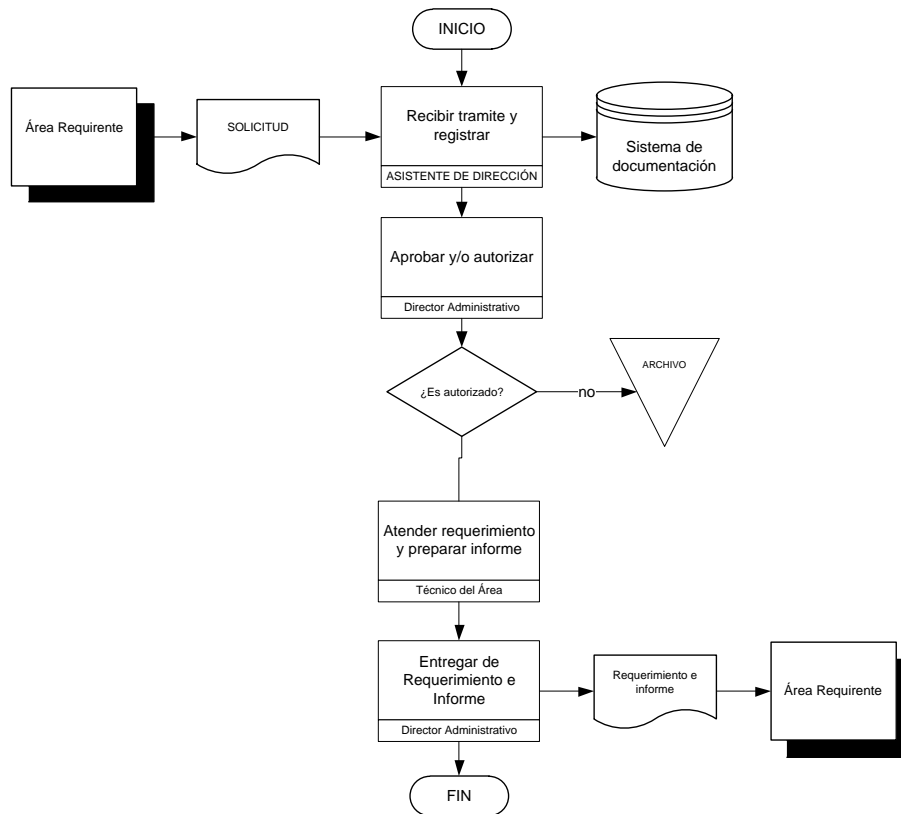


SISTEMAS – SOPORTE TÉCNICO





TRAMITES ADMINISTRATIVOS



ANEXO 4

CURSOGRAMA DEL PROCESO																			
PROCESO:		AUDITORIAS INTERNAS																	
CÓDIGO		PE-01																	
N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO POR EQUIPO MENSUAL	TIEMPO DÍAS	COSTO TOTAL	●	■	➔	◐	▼	VOLUMEN			TIEMPO			COSTO		
											VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA
1	Recibir solicitud de auditoria	Auditor interno	2500	0,125	10,416667			X			0	0	1	0	0	0,125	0	0	10,4167
2	Organizar el cronograma de auditoria	Auditor interno	2500	0,5	41,666667	X					1	0	0	0,5	0	0	41,6667	0	0
3	informar de la auditoria y solicitar documentación	Auditor interno	2500	1	83,333333	X					1	0	0	1	0	0	83,3333	0	0
4	Espera	Auditor interno	2500	3	250				X		0	0	1	0	0	3	0	0	250
5	Revisar la información entregada por la dirección y/o área auditada.	Auditor interno	2500	5	416,66667	X					1	0	0	5	0	0	416,667	0	0
6	Emitir informe de la auditoria	Auditor interno	2500	1	83,333333	X					1	0	0	1	0	0	83,3333	0	0
7	Enmendar errores y/o sancionar a los responsables	Gerente General	4800	3	480				X		0	0	1	0	0	3	0	0	480
TOTAL DÍAS			19800	13,625	1365,4167	4	0	1	2	0	4	0	3	7,5	0	6,125	625	0	740,417
PORCENTAJE				100%	100%	57%	0%	14%	29%	0%	57%	0%	43%	55%	0%	45%	46%	0%	54%

CURSOGRAMA DEL PROCESO																			
PROCESO:		TOMA DE DECISIONES																	
CÓDIGO		PE-02																	
N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO POR EQUIPO MENSUAL	TIEMPO DÍAS	COSTO TOTAL	●	■	➔	◐	▼	VOLUMEN			TIEMPO			COSTO		
											VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA
1	Revisar la información	Gerente General	4800	2	320			X			0	0	1	0	0	2	0	0	320
2	Autorizar la solicitud	Gerente General	4800	0,5	80	X					1	0	0	0,5	0	0	80	0	0
3	Despachar tramite y archivar	Asistente de Gerencia	1200	0,125	5			X			0	0	1	0	0	0,125	0	0	5
TOTAL DÍAS			10800	2,625	405	1	0	2	0	0	1	0	2	0,5	0	2,125	80	0	325
PORCENTAJE				100%	100%	14%	0%	29%	0%	0%	14%	0%	29%	19%	0%	81%	20%	0%	80%

CURSOGRAMA DEL PROCESO																			
PROCESO:		PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA																	
CÓDIGO		PE-03																	
N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO POR EQUIPO MENSUAL	TIEMPO DÍAS	COSTO TOTAL	●	■	➔	◐	▼	VOLUMEN			TIEMPO			COSTO		
											VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA
1	Organizar la información	Director. de CGPyS	4000	1	133,33333	X					1	0	0	1	0	0	133,333	0	0
2	Coordinar la elaboración del FODA	Director. de CGPyS	4000	3	400	X					1	0	0	3	0	0	400	0	0
3	Elaborar estrategias para cumplir los objetivos	Gerente General	4800	2	320	X					1	0	0	2	0	0	320	0	0
4	Detallar los recursos necesarios para cumplir con los objetivos y planificar su adquisición	Director. de CGPyS y 6 directores más	28000	1	933,33333	X					1	0	0	1	0	0	933,333	0	0
5	Elaborar el POA	Director. de CGPyS	4000	1	133,33333	X					1	0	0	1	0	0	133,333	0	0
6	Realizar el seguimiento de las estrategias	Gerente General	4800	260	41600	X					1	0	0	260	0	0	41600	0	0
7	Tomar correctivos	Gerente General	4800	2	320				X		0	0	1	0	0	2	0	0	320
TOTAL DÍAS			54400	270	43840	6	0	0	1	0	6	0	1	268	0	2	43520	0	320
PORCENTAJE				100%	100%	86%	0%	0%	14%	0%	86%	0%	14%	99%	0%	1%	99%	0%	1%

CURSOGRAMA DEL PROCESO																			
PROCESO:		DISEÑOS DE PROYECTOS																	
CÓDIGO		PR-01																	
N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO POR EQUIPO MENSUAL	TIEMPO DÍAS	COSTO TOTAL	●	■	➔	◐	▼	VOLUMEN			TIEMPO			COSTO		
											VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA
1	Realizar estudios de inventario	Director de ingeniería y equipo	19200	60	38400	X					1	0	0	60	0	0	38400	0	0
2	Proponer en directorio adq. De concesión de proyecto	Gerente General	4800	0,5	80		X				0	1	0	0	0,5	0	0	80	0
3	Gestionar y negocias la compra de la concesión del proyecto	Gerente General	4800	25	4000	X					1	0	0	25	0	0	4000	0	0
4	Disponer el comienzo de los estudios de prefactibilidad	Gerente General	4800	0,5	80		X				0	1	0	0	0,5	0	0	80	0
5	Realizar los estudios de prefactibilidad	Director de ingeniería y equipo	19200	90	57600	X					1	0	0	90	0	0	57600	0	0
6	Realizar estudios de factibilidad	Director de ingeniería y equipo	19200	90	57600	X					1	0	0	90	0	0	57600	0	0
7	Realizar estudios definitivos	Director de ingeniería y equipo	19200	60	38400	X					1	0	0	60	0	0	38400	0	0
8	Aprobar la elaboración del proyecto	Directorio	8800	0,5	146,66667		X				0	1	0	0	0,5	0	0	146,667	0
TOTAL DÍAS			100000	326,5	196306,67	5	3	0	0	0	5	3	0	325	1,5	0	196000	306,667	0
PORCENTAJE				100%	100%	71%	43%	0%	0%	0%	71%	43%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%

CURSOGRAMA DEL PROCESO																			
PROCESO: CÓDIGO		CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS PR-02																	
N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO POR EQUIPO MENSUAL	TIEMPO DÍAS	COSTO TOTAL	●	■	➔	◐	◑	VOLUMEN			TIEMPO			COSTO		
											VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA
1	Tramitar permisos y licencias	Director de Proyectos y equipo	6700	120	26800	X					1	0	0	120	0	0	26800	0	0
2	Tramitar subscripción del título habilitante	Director de Proyectos y equipo	6700	5	1116,6667	X					1	0	0	5	0	0	1116,67	0	0
3	expropiar o adquirir terrenos	Director jurídico y abogado	5500	60	11000	X					1	0	0	60	0	0	11000	0	0
4	Buscar inversionistas	Gerente General	4800	30	4800				X		0	0	1	0	0	30	0	0	4800
5	Evaluar ofertas	Director de proyectos	4000	5	666,6667		X				0	1	0	0	5	0	0	666,667	0
6	Evaluar ofertas	Director de proyectos y comisión	15600	5	2600		X				0	1	0	0	5	0	0	2600	0
7	Adjudicar el contrato	Gerente General	4800	3	480	X					1	0	0	3	0	0	480	0	0
8	Fiscalizar el proyecto	Encargado del proyecto y técnico	5300	720	127200		X				0	1	0	0	720	0	0	127200	0
9	Revisar información de constructora	Encargado del proyecto	3800	7	886,6667		X				0	1	0	0	7	0	0	886,667	0
10	Elaborar informes	Técnicos especialistas	15200	28	14186,667	X					1	0	0	28	0	0	14186,7	0	0
11	Revisar informes	Encargado del proyecto	3800	5	633,3333		X				0	1	0	0	5	0	0	633,333	0
12	solicitar correctivos del caso	Director de proyectos	4000	0,125	16,66667				X		0	0	1	0	0	0,125	0	0	16,6667
13	espera	Director de proyectos	4000	7	933,3333				X		0	0	1	0	0	7	0	0	933,333
14	Realizar el pago	Dirección financiera	3800	2	253,3333	X					1	0	0	2	0	0	253,333	0	0
TOTAL DÍAS			88000	997,125	191573,33	6	5	0	3	0	6	5	3	218	742	37,125	53836,7	131987	5750
PORCENTAJE				100%	100%	86%	71%	0%	43%	0%	86%	71%	43%	22%	74%	4%	28%	69%	3%

CURSOGRAMA DEL PROCESO																			
PROCESO:		ADMINISTRACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL PROYECTO																	
CÓDIGO		PR-03																	
N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO POR EQUIPO MENSUAL	TIEMPO DÍAS	COSTO TOTAL	●	■	➔	◐	▼	VOLUMEN			TIEMPO			COSTO		
											VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA
1	Establecer personal necesario	Encargado del proyecto	3800	3	380	X					1	0	0	3	0	0	380	0	0
2	Contratar personal necesario	Talento humano	1200	37,625	1505	X					1	0	0	37,625	0	0	1505	0	0
3	Elaborar planificación estratégica de CH	gerente General	4800	3	480	X					1	0	0	3	0	0	480	0	0
4	Tomar decisiones para cumplir planificación estratégica	Encargado del proyecto	3800	5	633,33333	X					1	0	0	5	0	0	633,333	0	0
5	Realizar correctivos necesarios	Encargado del proyecto	3800	5	633,33333				X		0	0	1	0	0	5	0	0	633,333
TOTAL DÍAS			17400	53,625	3631,6667	4	0	0	1	0	4	0	1	48,625	0	5	2998,33	0	633,333
PORCENTAJE				100%	100%	57%	0%	0%	14%	0%	57%	0%	14%	91%	0%	9%	83%	0%	17%

CURSOGRAMA DEL PROCESO																			
PROCESO:		RESPONSABILIDAD SOCIAL																	
CÓDIGO		PA01-01																	
N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO POR EQUIPO MENSUAL	TIEMPO DÍAS	COSTO TOTAL	●	■	➔	◐	▼	VOLUMEN			TIEMPO			COSTO		
											VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA
1	Estudiar las necesidades del área afectada	Director de proyectos	4000	15	2000	X					1	0	0	15	0	0	2000	0	0
2	Establecer proyectos de ayuda social	Director de proyectos	4000	3	400	X					1	0	0	3	0	0	400	0	0
3	realizar estudios técnicos	Experto del área	8400	15	4200	X					1	0	0	15	0	0	4200	0	0
4	Contratar empresa que realice el proyecto	Compras públicas y Director de Proyectos	5200	14,75	2556,6667	X					1	0	0	14,75	0	0	2556,67	0	0
5	Administrar el contrato	Administrador del contrato	2100	60	4200	X					1	0	0	60	0	0	4200	0	0
6	Entregar la obra a la comunidad	Experto del área	2100	1	70			X			0	0	1	0	0	1	0	0	70
7	Difundir la obra en la comunidad	Experto del área	2100	5	350	X					1	0	0	5	0	0	350	0	0
TOTAL DÍAS			27900	113,75	13776,667	6	0	1	0	0	6	0	1	112,75	0	1	13706,7	0	70
PORCENTAJE				100%	100%	86%	0%	14%	0%	0%	86%	0%	14%	99%	0%	1%	99%	0%	1%

CURSOGRAMA DEL PROCESO																			
PROCESO:		RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS																	
CÓDIGO		PA01-02																	
N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO POR EQUIPO MENSUAL	TIEMPO DÍAS	COSTO TOTAL	●	■	➔	◐	▼	VOLUMEN			TIEMPO			COSTO		
											VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA
1	Disponer el levantamiento de la información	Director de proyectos	4000	0,125	16,666667			X			0	0	1	0	0	0,125	0	0	16,6667
2	Levantar información de campo	Experto del Área	2100	7	490	X					1	0	0	7	0	0	490	0	0
3	Negociar con la comunidad las diferencias	Experto del Área	2100	7	490	X					1	0	0	7	0	0	490	0	0
4	Elaborar informe	Experto del Área	2100	1	70	X					1	0	0	1	0	0	70	0	0
TOTAL DÍAS			10300	15,125	1066,6667	3	0	1	0	0	3	0	1	15	0	0,125	1050	0	16,6667
PORCENTAJE				100%	100%	43%	0%	14%	0%	0%	43%	0%	14%	99%	0%	1%	98%	0%	2%

CURSOGRAMA DEL PROCESO																				
PROCESO:		TALENTO HUMANO																		
CÓDIGO:		PA02-01																		
N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO POR EQUIPO MENSUAL	TIEMPO DÍAS	COSTO TOTAL	●	■	➔	▤	▼	VOLUMEN			TIEMPO			COSTO			
											VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA	
1	Elaborar perfil y parámetros de calificación, clasificación de puesto	Analista de talento humano	1200	1,5	60	X						1	0	0	1,5	0	0	60	0	0
2	Emitir certificación presupuestaria	Dirección financiera	4000	1	133,33333	X						1	0	0	1	0	0	133,333	0	0
3	realizar el proceso de selección	Analista de talento humano	1200	30	1200	x						1	0	0	30	0	0	1200	0	0
4	Solicitar documentación	Analista de talento humano	1200	0,125	5			X				0	0	1	0	0	0,125	0	0	5
5	espera	Analista de talento humano	1200	2	80				X			0	0	1	0	0	2	0	0	80
6	Elaboración de contrato	Abogado	1500	1,5	75	X						1	0	0	1,5	0	0	75	0	0
7	legalizar el tramite	Analista de talento humano	1200	1	40	X						1	0	0	1	0	0	40	0	0
8	Realizar inducción al nuevo empleado	Analista de talento humano	1200	0,5	20	X						1	0	0	0,5	0	0	20	0	0
9	Aprobar el cronograma de evaluación de desempeño	Gerente General	4800	0,25	40		X					0	1	0	0	0,25	0	0	40	0
10	realizar la evaluación de desempeño	Analista de talento humano	1200	15	600	X						1	0	0	15	0	0	600	0	0
11	Elaborar liquidación de haberes	Analista de talento humano	1200	1	40	X						1	0	0	1	0	0	40	0	0
TOTAL DÍAS			19900	53,875	2293,3333	8	1	1	1	0	8	1	2	51,5	0,25	2,125	2168,33	40	85	
PORCENTAJE				100%	100%	114%	14%	14%	14%	0%	114%	14%	29%	96%	0%	4%	95%	2%	4%	

CURSOGRAMA DEL PROCESO																				
PROCESO: CÓDIGO		COMPRAS PÚBLICAS PA02-02																		
N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO POR EQUIPO MENSUAL	TIEMPO DÍAS	COSTO TOTAL	●	■	➔	▤	▼	VOLUMEN			TIEMPO			COSTO			
											VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA	
1	Revisar que se encuentre en el Pac y en presupuesto	Técnico en compras públicas	1200	0,25	10		X					0	1	0	0	0,25	0	0	10	0
2	Emitir certificación presupuestaria	Dirección financiera	5500	1	183.33333	X						1	0	0	1	0	0	183.333	0	0
3	Identificar tipo de contratación	Técnico en compras públicas	1200	0,125	5	X						1	0	0	0,125	0	0	5	0	0
4	Elaborar pliegos y resolución de inicio	Técnico en compras públicas	1200	2	80	X						1	0	0	2	0	0	80	0	0
5	Firmar habilitando el proceso	Gerente General	4800	0,25	40		X					0	1	0	0	0,25	0	0	40	0
6	Publicar el proceso	Técnico en compras públicas	1200	0,25	10			X				0	0	1	0	0	0,25	0	0	10
7	espera	Técnico en compras públicas	1200	5	200				X			0	0	1	0	0	5	0	0	200
8	Designar comisión evaluadora	Técnico en compras públicas	1200	0,5	20	X						1	0	0	0,5	0	0	20	0	0
9	Elabora actas de inicio calificación y de negociación	Comisión evaluadora	7400	0,5	123.33333	X						1	0	0	0,5	0	0	123.333	0	0
10	Realizar la resolución de adjudicación	Técnico en compras públicas	1200	1	40	X						1	0	0	1	0	0	40	0	0
11	Publicar resolución de adjudicación y actas	Técnico en compras públicas	1200	0,125	5			X				0	0	1	0	0	0,125	0	0	5
12	Elaborar contrato y nombramiento del Administrador y técnico delegado	abogado	1500	1,5	75	X						1	0	0	1,5	0	0	75	0	0
13	publicar contrato	Técnico en compras públicas	1200	0,125	5			X				0	0	1	0	0	0,125	0	0	5
14	Publicar acta de entrega recepción	Técnico en compras públicas	1200	0,125	5			X				0	0	1	0	0	0,125	0	0	5
15	Realizar el pago	Dirección financiera	11600	2	773.33333	X						1	0	0	2	0	0	773.333	0	0
16	obtener mínimo 3 cotizaciones	Área requeriente	2100	2	140	X						1	0	0	2	0	0	140	0	0
17	Emitir certificación presupuestaria	Dirección financiera	5500	1	183.33333	X						1	0	0	1	0	0	183.333	0	0
18	Disponer inicio del proceso	Director Administrativo	4000	0,125	16.666667		X					0	1	0	0	0,125	0	0	16.6667	0
19	Comprar al proveedor	Encargado	2100	1	70	X						1	0	0	1	0	0	70	0	0
20	Recibir bien o servicio	Encargado	2100	0,5	35			X				0	0	1	0	0	0,5	0	0	35
21	Realizar pago	Dirección financiera	11600	2	773.33333	X						1	0	0	2	0	0	773.333	0	0
22	Publicar en el portal	Técnico en compras públicas	1200	0,125	5			X				0	0	1	0	0	0,125	0	0	5
TOTAL DÍAS			71400	21,5	2798.3333	12	3	6	1	0	12	3	7	14,625	0,625	6,25	2466,67	66,6667	265	
PORCENTAJE				100%	100%	171%	43%	86%	14%	0%	171%	43%	100%	68%	3%	29%	88%	2%	9%	

CURSOGRAMA DEL PROCESO																			
PROCESO:		TRAMITES ADMINISTRATIVOS																	
CÓDIGO		PA02-03																	
N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO POR EQUIPO MENSUAL	TIEMPO DÍAS	COSTO TOTAL	●	■	➔	◐	◑	VOLUMEN			TIEMPO			COSTO		
											VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA
1	Recibir tramite y registrar	Asistente de dirección	800	0,03125	0,8333333			X			0	0	1	0	0	0,03125	0	0	0,83333
2	Aprobar y/o autorizar	Director Administrativo	4000	0,125	16,666667		X				0	1	0	0	0,125	0	0	16,6667	0
3	Atender requerimiento y preparar informe	Técnico de área	1200	4	160	X					1	0	0	4	0	0	160	0	0
4	entrega de requerimiento e informe	Director Administrativo	4000	0,125	16,666667			X			0	0	1	0	0	0,125	0	0	16,6667
TOTAL DÍAS			10000	4,28125	194,16667	1	1	2	0	0	1	1	2	4	0,125	0,15625	160	16,6667	17,5
PORCENTAJE				100%	100%	14%	14%	29%	0%	0%	14%	14%	29%	93%	3%	4%	82%	9%	9%

CURSOGRAMA DEL PROCESO																			
PROCESO:		GESTIÓN DE GARANTÍAS																	
CÓDIGO		PA03-01																	
N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO POR EQUIPO MENSUAL	TIEMPO DÍAS	COSTO TOTAL	●	■	➔	◐	◑	VOLUMEN			TIEMPO			COSTO		
											VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA
1	Elaborar informe	Abogado	1500	1	50	X					1	0	0	1	0	0	50	0	0
2	revisar informe	Director administrativo	4000	0,125	16,666667		X				0	1	0	0	0,125	0	0	16,6667	0
3	Archivar copias y despachar originales	Asistente Administrativo	800	0,125	3,3333333					X	0	0	1	0	0	0,125	0	0	3,33333
4	Realizar el registro y archivo	Tesorera	2100	0,125	8,75					X	0	0	1	0	0	0,125	0	0	8,75
5	notificar la caducidad de las garantías	Tesorera	2100	0,25	17,5	X					1	0	0	0,25	0	0	17,5	0	0
6	Avisar a la aseguradora del siniestro	Autoridad competente	4000	3	400	X					1	0	0	3	0	0	400	0	0
7	Ejecutar la póliza	Director administrativo	4000	5	666,66667	X					1	0	0	5	0	0	666,667	0	0
8	Solicitar el pago del deducible	Director administrativo	4000	0,5	66,666667	X					1	0	0	0,5	0	0	66,6667	0	0
TOTAL DÍAS			22500	10,125	1229,5833	5	1	0	0	2	5	1	2	9,75	0,125	0,25	1200,83	16,6667	12,0833
PORCENTAJE				100%	100%	71%	14%	0%	0%	29%	71%	14%	29%	96%	1%	2%	98%	1%	1%

CURSOGRAMA DEL PROCESO																			
PROCESO:		GESTIÓN DE PAGO																	
CÓDIGO		PA03-02																	
N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO POR EQUIPO MENSUAL	TIEMPO DÍAS	COSTO TOTAL	●	■	➔	◐	▼	VOLUMEN			TIEMPO			COSTO		
											VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA
1	Realizar el control previo	Técnico en control previo	1500	0,25	12,5		X				0	1	0	0	0,25	0	0	12,5	0
2	Revisar la existencia de recursos	Técnico en presupuesto	1500	0,125	6,25	X					1	0	0	0,125	0	0	6,25	0	0
3	Comprometer los recursos y emitir certificación presupuestaria	técnico en presupuesto	1500	0,5	25	X					1	0	0	0,5	0	0	25	0	0
4	Autoriza proceder	Director financiero	4000	0,125	16,666667		X				0	1	0	0	0,125	0	0	16,6667	0
5	realizar control previo	Técnico en control previo	1500	0,125	6,25		X				0	1	0	0	0,125	0	0	6,25	0
6	ordenar el pago	Director financiero	4000	0,125	16,666667		X				0	1	0	0	0,125	0	0	16,6667	0
7	devengar la certificación presupuestaria	Técnico en presupuesto	1500	0,25	12,5	X					1	0	0	0,25	0	0	12,5	0	0
8	realizar control previo y contabilización	contador general	2500	0,5	41,666667	X					1	0	0	0,5	0	0	41,6667	0	0
9	Realizar control previo , la transferencia, registro e imprimir comprobante de retención	tesorera	2100	1	70	X					1	0	0	1	0	0	70	0	0
TOTAL DÍAS			20100	3	207,5	5	4	0	0	0	5	4	0	2,375	0,625	0	155,417	52,0833	0
PORCENTAJE				100%	100%	71%	57%	0%	0%	0%	71%	57%	0%	79%	21%	0%	75%	25%	0%

CURSOGRAMA DEL PROCESO																			
PROCESO:		PATROCINIO Y LITIGIO																	
CÓDIGO		PA04-01																	
N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO POR EQUIPO MENSUAL	TIEMPO DÍAS	COSTO TOTAL	●	■	➔	◐	▼	VOLUMEN			TIEMPO			COSTO		
											VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA
1	Analizar y revisar los fundamentos de hecho y derecho	Abogado	1500	2	100		X				0	1	0	0	2	0	0	100	0
2	realizar las acciones legales pertinentes del procedimiento	Abogado	1500	120	6000	X					1	0	0	120	0	0	6000	0	0
TOTAL DÍAS			3000	122	6100	1	1	0	0	0	1	1	0	120	2	0	6000	100	0
PORCENTAJE				100%	100%	14%	14%	0%	0%	0%	14%	14%	0%	98%	2%	0%	98%	2%	0%

CURSOGRAMA DEL PROCESO																			
PROCESO:		ELABORACIÓN DE CONTRATOS																	
CÓDIGO		PA04-02																	
N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO POR EQUIPO MENSUAL	TIEMPO DÍAS	COSTO TOTAL	●	■	➔	◐	◑	VOLUMEN			TIEMPO			COSTO		
											VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA
1	Analizar y revisar la documentación, la Ley y sus reglamentos	Abogado	1500	0,5	25		X				0	1	0	0	0,5	0	0	25	0
2	Elaborar contratos	Abogado	1500	1	50	X					1	0	0	1	0	0	50	0	0
TOTAL DÍAS			3000	1,5	75	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0,5	0	50	25	0
PORCENTAJE				100%	100%	14%	14%	0%	0%	0%	14%	14%	0%	67%	33%	0%	67%	33%	0%

CURSOGRAMA DEL PROCESO																			
PROCESO:		ASESORÍA LEGAL																	
CÓDIGO		PA04-03																	
N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO POR EQUIPO MENSUAL	TIEMPO DÍAS	COSTO TOTAL	●	■	➔	◐	◑	VOLUMEN			TIEMPO			COSTO		
											VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA
1	Revisar y analizar la Ley y sus reglamentos	Abogado	1500	1	50		X				0	1	0	0	1	0	0	50	0
2	Emitir informe jurídico de recomendación e información	Abogado	1500	1	50	X					1	0	0	1	0	0	50	0	0
TOTAL DÍAS			3000	2	100	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	50	50	0
PORCENTAJE				100%	100%	14%	14%	0%	0%	0%	14%	14%	0%	50%	50%	0%	50%	50%	0%

CURSOGRAMA DEL PROCESO																			
PROCESO:		SERVICIOS Y/O PRODUCTOS INFORMÁTICOS																	
CÓDIGO		PA05-01																	
N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO POR EQUIPO MENSUAL	TIEMPO DÍAS	COSTO TOTAL	●	■	➔	◐	◑	VOLUMEN			TIEMPO			COSTO		
											VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA
1	Analizar la factibilidad	Analista en sistemas	1500	0,125	6,25		X				0	1	0	0	0,125	0	0	6,25	0
2	Realizar el servicio y/o producto informático	Analista en sistemas	1500	0,5	25	X					1	0	0	0,5	0	0	25	0	0
TOTAL DÍAS			3000	0,625	31,25	1	1	0	0	0	1	1	0	0,5	0,125	0	25	6,25	0
PORCENTAJE				100%	100%	14%	14%	0%	0%	0%	14%	14%	0%	80%	20%	0%	80%	20%	0%

CURSOGRAMA DEL PROCESO																			
PROCESO:		ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS INFORMÁTICOS																	
CÓDIGO		PA05-02																	
N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO POR EQUIPO MENSUAL	TIEMPO DÍAS	COSTO TOTAL	●	■	➔	▤	▼	VOLUMEN			TIEMPO			COSTO		
											VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA
1	Elaborar informe de necesidad de equipos	Analista en sistemas	1500	0,5	25		X				0	1	0	0	0,5	0	0	25	0
2	preparar equipo en software y hardware	Analista en sistemas	1500	0,5	25	X					1	0	0	0,5	0	0	25	0	0
3	entregar equipo	Analista en sistemas	1500	0,125	6,25			X			0	0	1	0	0	0,125	0	0	6,25
4	recibir equipo informático	Analista en sistemas	1500	0,125	6,25			X			0	0	1	0	0	0,125	0	0	6,25
TOTAL DÍAS			6000	1,25	62,5	1	1	2	0	0	1	1	2	0,5	0,5	0,25	25	25	12,5
PORCENTAJE				100%	100%	14%	14%	29%	0%	0%	14%	14%	29%	40%	40%	20%	40%	40%	20%

CURSOGRAMA DEL PROCESO																			
PROCESO:		SOPORTE TÉCNICO																	
CÓDIGO		PA05-03																	
N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO POR EQUIPO MENSUAL	TIEMPO DÍAS	COSTO TOTAL	●	■	➔	▤	▼	VOLUMEN			TIEMPO			COSTO		
											VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA
1	Analizar el Equipo	Analista de sistemas	1500	0,5	25		X				0	1	0	0	0,5	0	0	25	0
2	Instalar y/o actualizar el software	Analista de sistemas	1500	0,375	18,75	X					1	0	0	0,375	0	0	18,75	0	0
3	reparar equipo	Analista de sistemas	1500	0,5	25	X					1	0	0	0,5	0	0	25	0	0
3	Adquirir nuevo equipo	Analista de sistemas	1500	8	400	X					1	0	0	8	0	0	400	0	0
3	Brindar soporte y/o asesoría técnica	Analista de sistemas	1500	0,5	25	X					1	0	0	0,5	0	0	25	0	0
TOTAL DÍAS			7500	9,875	493,75	4	1	0	0	0	4	1	0	9,375	0,5	0	468,75	25	0
PORCENTAJE				100%	100%	57%	14%	0%	0%	0%	57%	14%	0%	95%	5%	0%	95%	5%	0%

CURSOGRAMA DEL PROCESO																			
PROCESO: CÓDIGO		GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN EXTERNA PA06-01																	
N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO POR EQUIPO MENSUAL	TIEMPO DÍAS	COSTO TOTAL	●	■	➔	◐	▼	VOLUMEN			TIEMPO			COSTO		
											VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA
1	Recibir la documentación	Secretaria General	1500	0,03125	1,5625			X			0	0	1	0	0	0,03125	0	0	1,5625
2	Registrar en base de datos y sacar copias	Secretaria General	1500	0,125	6,25	X					1	0	0	0,125	0	0	6,25	0	0
3	despachar la documentación al área correspondiente	Secretaria General	1500	0,125	6,25			X			0	0	1	0	0	0,125	0	0	6,25
4	registrar la documentación	responsable de documentación del área	1200	0,0625	2,5	X					1	0	0	0,0625	0	0	2,5	0	0
5	realizar el seguimiento de la documentación	Secretaria General	1500	0,125	6,25						0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DÍAS			7200	0,46875	22,8125	2	0	2	0	0	2	0	2	0,1875	0	0,15625	8,75	0	7,8125
PORCENTAJE				100%	100%	29%	0%	29%	0%	0%	29%	0%	29%	55%	0%	45%	53%	0%	47%

CURSOGRAMA DEL PROCESO																			
PROCESO:		SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL																	
CÓDIGO		PA07-01																	
N.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO POR EQUIPO MENSUAL	TIEMPO DÍAS	COSTO TOTAL	●	■	➔	◐	◑	VOLUMEN			TIEMPO			COSTO		
											VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA
1	Conformar el comité de seguridad e higiene en el trabajo	Técnico SISO	2500	30	2500	X					1	0	0	30	0	0	2500	0	0
2	Elaborar reglamentos e instructivos	Técnico SISO	2500	180	15000	X					1	0	0	180	0	0	15000	0	0
3	Elaborar plan de vigilancia de salud	Técnico SISO	2500	30	2500	X					1	0	0	30	0	0	2500	0	0
4	Planificar cronograma de inspecciones de trabajo	Técnico SISO	2500	7	583,33333	X					1	0	0	7	0	0	583,333	0	0
5	aplicar plan de vigilancia de salud	Técnico SISO	2500	360	30000	X					1	0	0	360	0	0	30000	0	0
6	realizar inspecciones de trabajo	Técnico SISO	2500	1	83,333333		X				0	1	0	0	1	0	0	83,3333	0
7	realizar plan de acción para control o eliminación de condiciones subestándar e informar	Técnico SISO	2500	7	583,33333	X					1	0	0	7	0	0	583,333	0	0
8	verificar la aplicación de medidas correctivas	Técnico SISO	2500	2	166,66667	X					1	0	0	2	0	0	166,667	0	0
9	levantar la acción corrección subestándar	Técnico SISO	2500	1	83,333333	X					1	0	0	1	0	0	83,3333	0	0
10	Tomar acciones disciplinarias	Director Administrativo	4000	3	400	X					1	0	0	3	0	0	400	0	0
TOTAL DÍAS			26500	621	51900	9	1	0	0	0	9	1	0	620	1	0	51816,7	83,3333	0
PORCENTAJE				100%	100%	129%	14%	0%	0%	0%	129%	14%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%

RESUMEN										
PROCESOS	CODIGO	VOLUMEN			TIEMPO			COSTO		
		VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA	VAC	VAN	NVA
AUDITORIAS INTERNAS	PE-01	4	-	3	8	-	6	625	-	740
TOMA DE DECISIONES	PE-02	1	-	2	1	-	2	80	-	325
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	PE-03	6	-	1	268	-	2	43.520	-	320
DISEÑOS DE PROYECTOS	PR-01	5	3	-	325	2	-	196.000	307	-
CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS	PR-02	6	5	3	218	742	37	53.837	131.987	5.750
ADMINISTRACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL PROYECTO	PR-03	4	-	1	49	-	5	2.998	-	633
RESPONSABILIDAD SOCIAL	PA01-01	6	-	1	113	-	1	13.707	-	70
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	PA01-02	3	-	1	15	-	0	1.050	-	17
TALENTO HUMANO	PA02-01	8	1	2	52	0	2	2.168	40	85
COMPRAS PÚBLICAS	PA02-02	12	3	7	15	1	6	2.467	67	265
TRAMITES ADMINISTRATIVOS	PA02-03	1	1	2	4	0	0	160	17	18
GESTIÓN DE GARANTÍAS	PA03-01	5	1	2	10	0	0	1.201	17	12
GESTIÓN DE PAGO	PA03-02	5	4	-	2	1	-	155	52	-
PATROCINIO Y LITIGIO	PA04-01	1	1	-	120	2	-	6.000	100	-
ELABORACIÓN DE CONTRATOS	PA04-02	1	1	-	1	1	-	50	25	-
ASESORÍA LEGAL	PA04-03	1	1	-	1	1	-	50	50	-
SERVICIOS Y/O PRODUCTOS INFORMÁTICOS	PA05-01	1	1	-	1	0	-	25	6	-
ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS INFORMÁTICOS	PA05-02	1	1	2	1	1	0	25	25	13
SOPORTE TÉCNICO	PA05-03	4	1	-	9	1	-	469	25	-
GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN EXTERNA	PA06-01	2	-	2	0	-	0	9	-	8
SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL	PA07-01	9	1	-	620	1	-	51.817	83	-
	TOTAL	86	25	29	1.830	751	63	376.412	132.800	8.255
	%	61%	18%	21%	69%	28%	2%	73%	26%	2%

ANEXO 5

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PE-01	PROCEDIMIENTO: AUDITORIA INTERNA		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Realizar el control y verificación de los diferentes procesos dentro de la empresa.

2. ALCANCE

Serán auditables todas las áreas y direcciones de la Empresa.

3. LÍDER DEL PROCESO.

Las personas responsables de este proceso es: El Auditor Interno.

4. POLITICAS

- a) Velar por que todos los procesos trabajen dentro del marco legal y en beneficio de la Empresa.
- b) Realizar la Auditoria con imparcialidad, seriedad y profesionalismo.

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CÓDIGO: PE-01	PROCEDIMIENTO: AUDITORIA INTERNA			
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF	
Edición No. 01			Pág. 2 de 3	

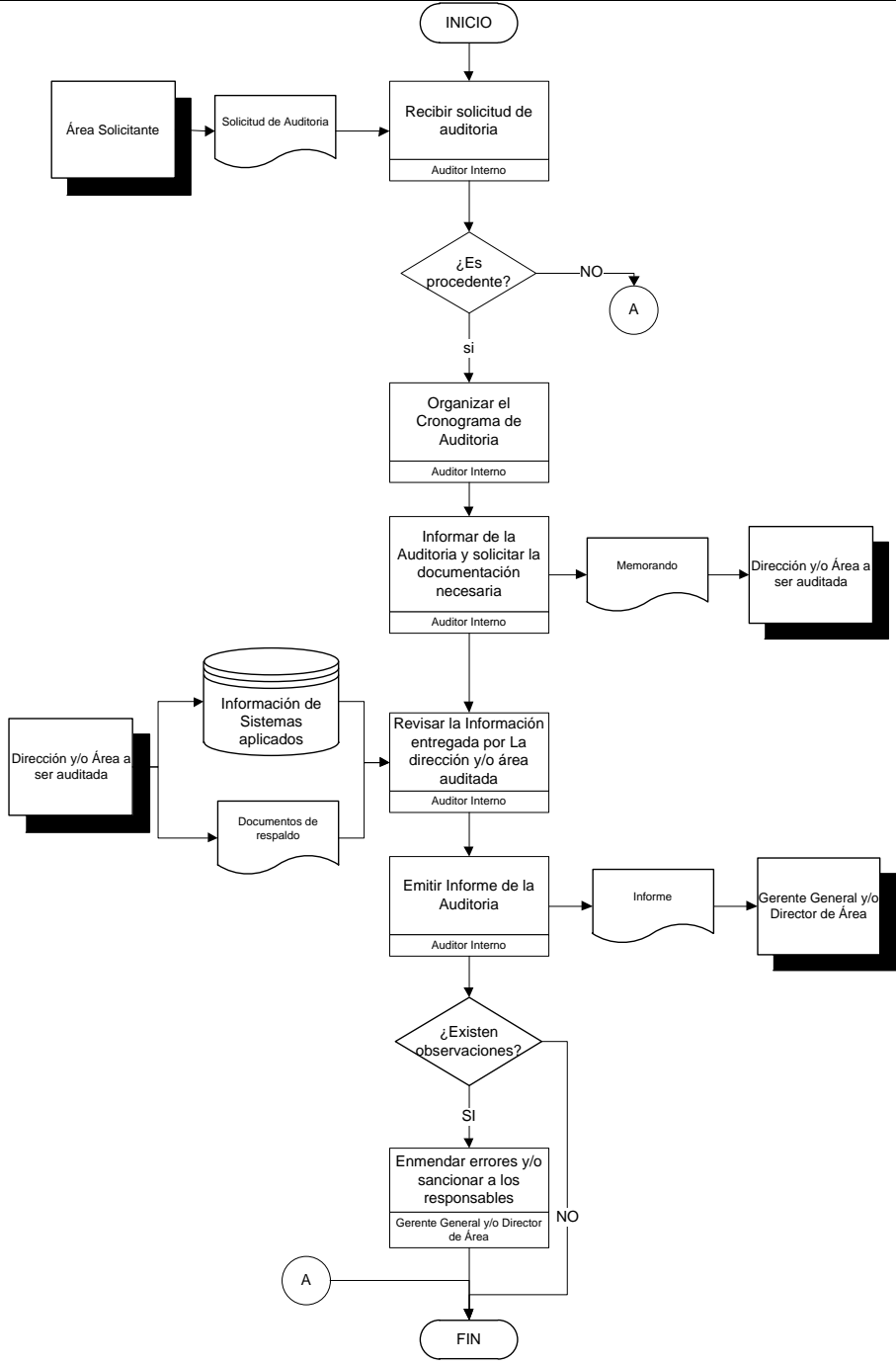
5. INDICADORES

INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	UNIDAD	FRECUENCIA	QUE DEMUESTRA
% Auditorias Efectuadas	$\frac{\text{Auditorias Efect.}}{\text{Auditorias planificadas}} \times 100$	%	Anual	Comprobar el porcentaje de Auditorias Efectuados de las planificadas

6. DOCUMENTOS Y REGISTRO

- Documentos de respaldo
- Información de los sistemas utilizados
- Informes
- Memorandos
- Oficios

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PE-01	PROCEDIMIENTO: AUDITORIA INTERNA		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 3 de 3



La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PE-02	PROCEDIMIENTO: TOMA DE DECISIONES		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Buscar los proyectos con más potencial, establecer la mejor forma de financiarlos y asignar al Contratista más beneficioso para el Proyecto.

2. ALCANCE

Proyectos hidroeléctricos de la Empresa

3. LÍDER DEL PROCESO.

Gerente General

4. POLITICAS

- a) Buscar el Contratista más beneficioso para el Proyecto.
- b) Decidir por el método de inversión que genere mejores resultados para la comunidad.

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CÓDIGO: PE-02	PROCEDIMIENTO: TOMA DE DECISIONES			
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF	
Edición No. 01			Pág. 2 de 3	

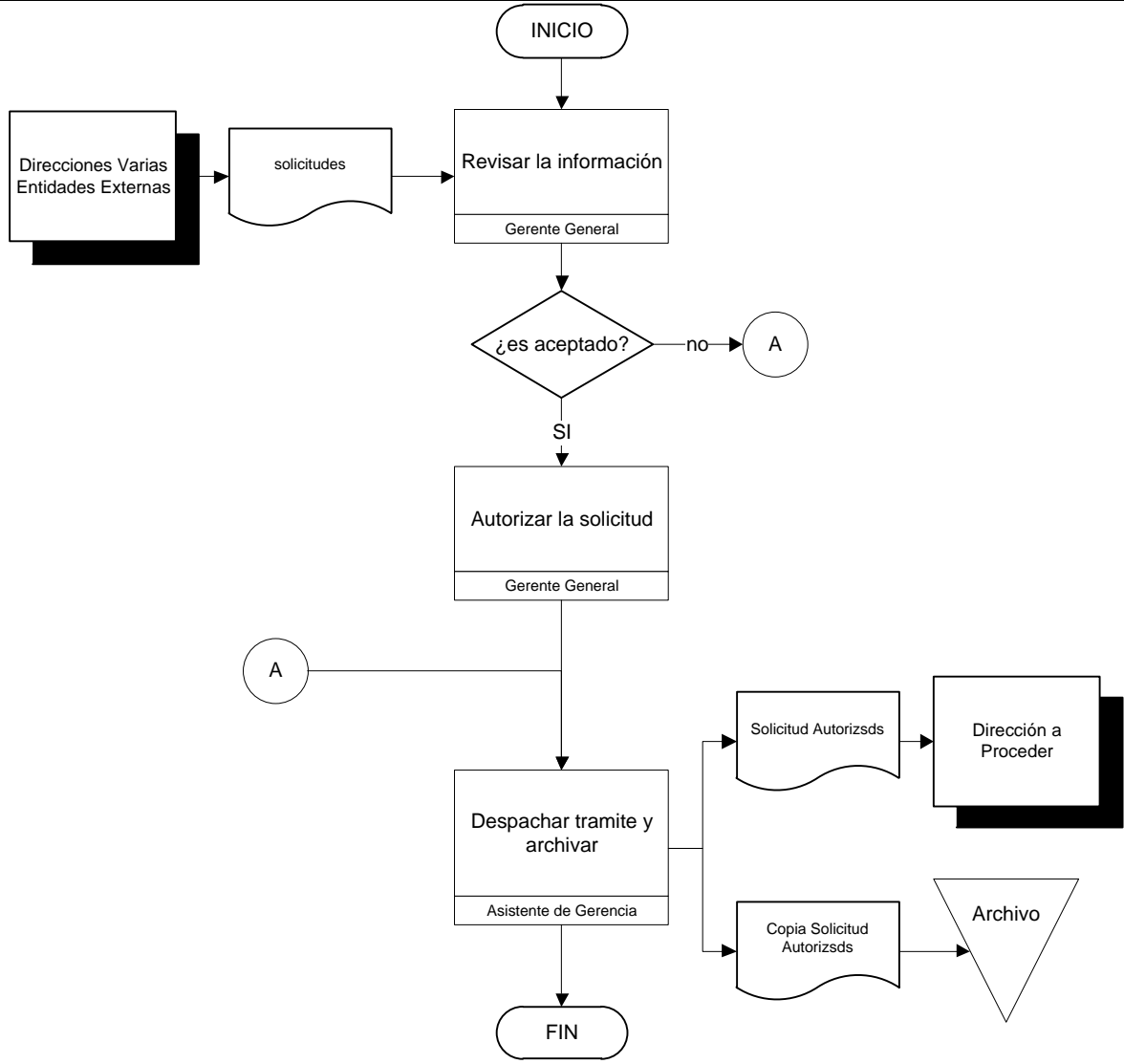
5. INDICADORES

INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	UNIDAD	FRECUENCIA	QUE DEMUESTRA
% proyectos financiados	$\frac{\text{Proy. Financiados}}{100} \times \text{Proy. De la Empresa}$	%	Anual	Comprobar el porcentaje de proyectos financiados

6. DOCUMENTOS Y REGISTRO

- Objetivos
- FODA
- POA
- PAC
- Memorandos
- Oficios

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PE-02	PROCEDIMIENTO: TOMA DE DECISIONES		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 3 de 3



La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PE-03	PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Realizar una planificación estratégica para definir los objetivos planteados por la Empresa.

2. ALCANCE

La planificación estratégica se realiza de toda la Empresa.

3. LÍDER DEL PROCESO.

La persona responsable de este proceso es: El Director de Control de Gestión, Planificación y Sistemas.

4. POLITICAS

- c) Elaborar metas reales, que se puedan alcanzar.
- d) Delinear el camino a seguir y el funcionamiento para la Empresa.

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CÓDIGO: PE-03	PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA			
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF	
Edición No. 01			Pág. 2 de 3	

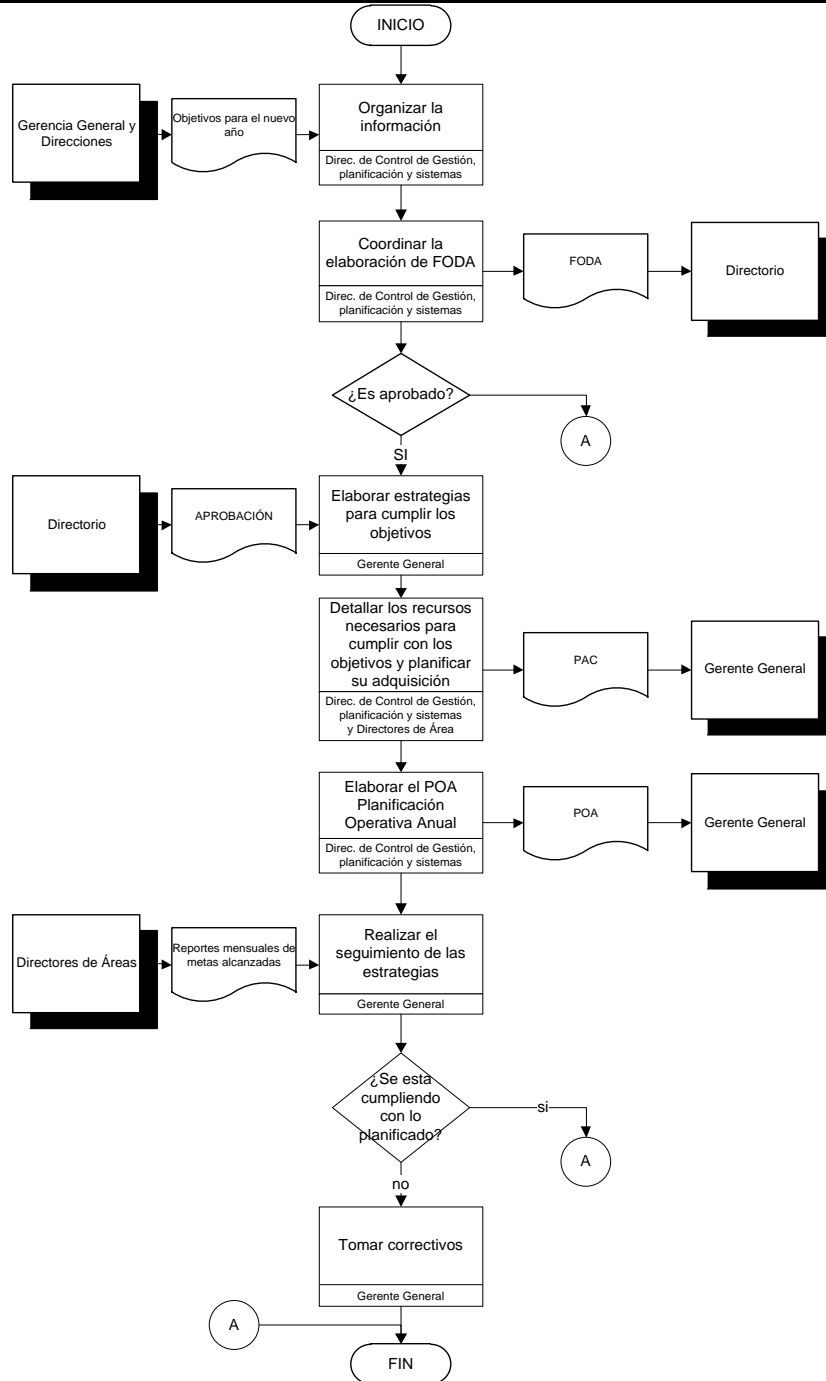
5. INDICADORES

INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	UNIDAD	FRECUENCIA	QUE DEMUESTRA
% de cumplimiento	$\frac{\text{Cumplido}}{\text{Planificado}} \times 100$	%	Anual	Comprobar el porcentaje cumplimiento

6. DOCUMENTOS Y REGISTRO

- Objetivos
- FODA
- POA
- PAC
- Memorandos
- Oficios

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PE-03	PROCEDIMIENTO: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 3 de 3



La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PR-01	PROCEDIMIENTO: DISEÑO DE PROYECTOS		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Realizar los estudios necesarios para diseñar los diferentes proyectos que se planifico adquirir, para evaluar su factibilidad y su potencial.

2. ALCANCE

Pasarán por diseño de proyectos todos los proyectos que estén planificados por la Empresa.

3. LÍDER DEL PROCESO.

El responsable de este proceso será el Director de Ingeniería.

4. POLITICAS

- a) Cumplir con los requerimientos de Ley
- b) Realizar los estudios pertinentes de manera eficiente.

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CÓDIGO: PR-01	PROCEDIMIENTO: DISEÑO DE PROYECTOS			
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF	
Edición No. 01			Pág. 2 de 4	

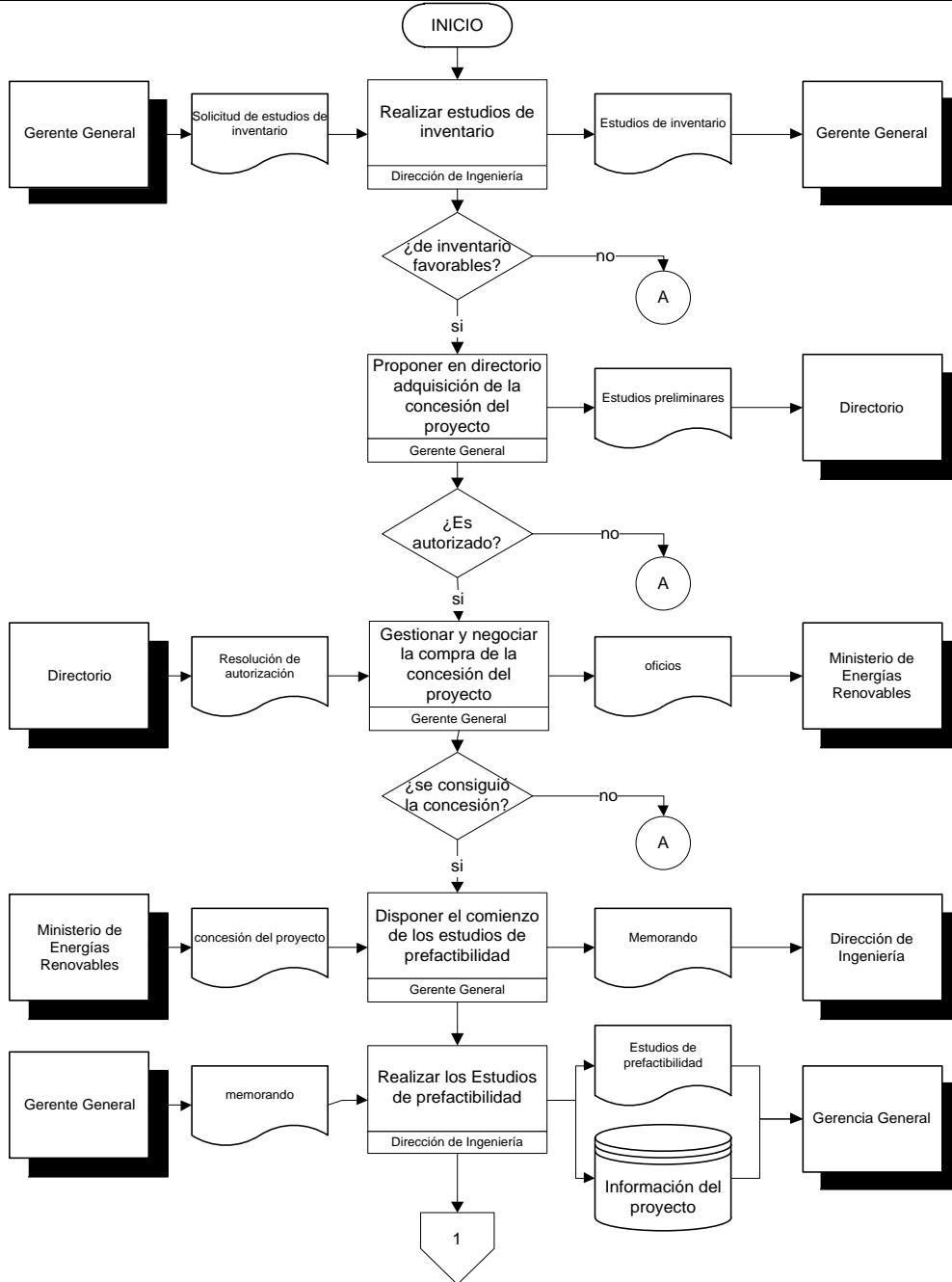
5. INDICADORES

INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	UNIDAD	FRECUENCIA	QUE DEMUESTRA
% de estudios realizados	$\frac{\text{Estudios realizados}}{\text{Estudios a realizar en planificación}} \times 100$	%	Anual	Comprobar el porcentaje de estudios realizados del total de los estudios planificados
% de proyectos diseñados	$\frac{\text{Diseños realizados}}{\text{Diseños estudiados}} \times 100$	%	Anual	El porcentaje de proyectos que han resultado ser factibles del total de estudios realizados

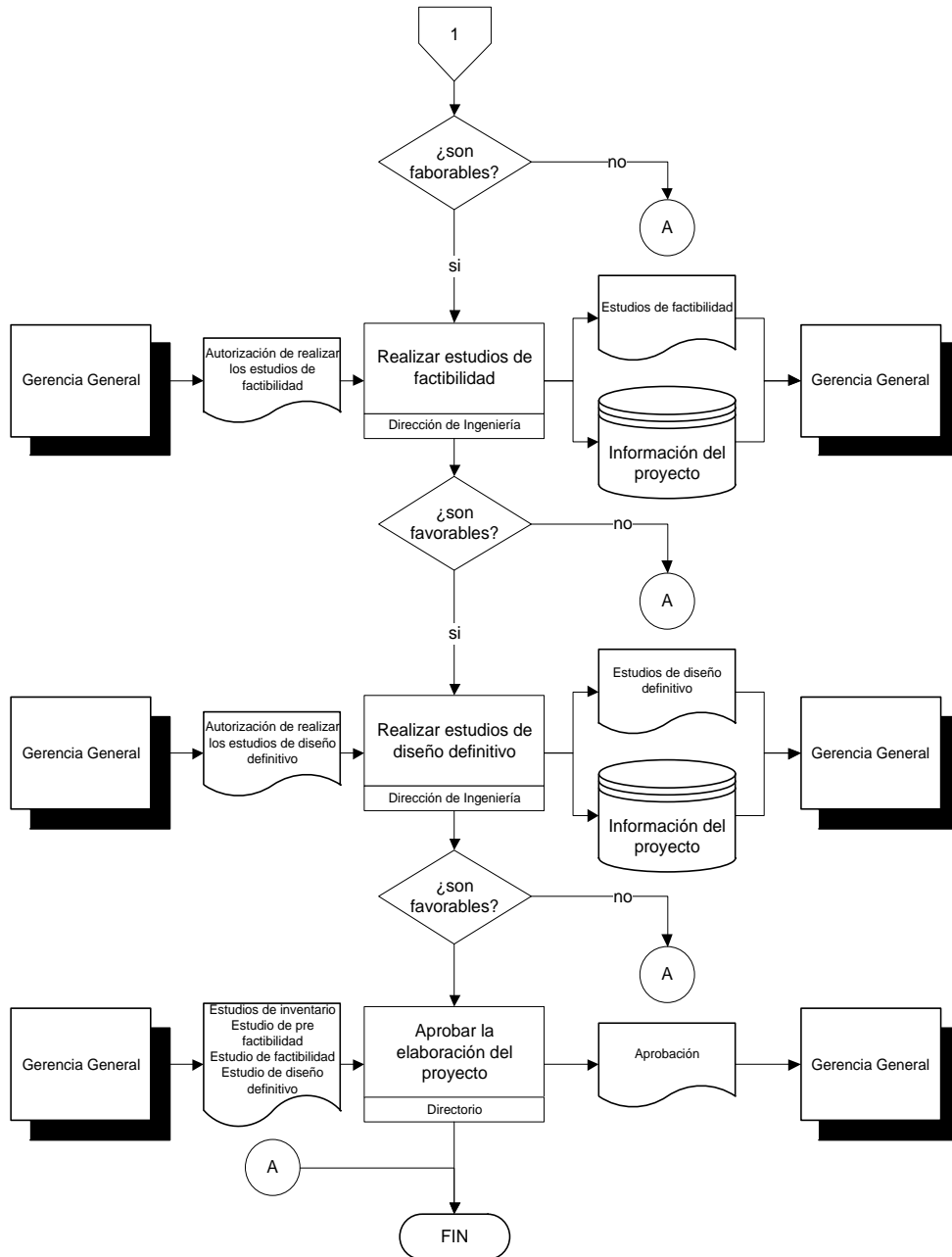
6. DOCUMENTOS Y REGISTRO

- Memorandos y Oficios
- Resoluciones de directorio
- Estudios de inventario
- Estudios de prefactibilidad
- Estudios de factibilidad
- Estudios de diseños definitivos
- Informes y actas
- Y otros documentos habilitantes de acuerdo al contrato.

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PR-01	PROCEDIMIENTO: DISEÑO DE PROYECTOS		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 3 de 4



La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PR-01	PROCEDIMIENTO: DISEÑO DE PROYECTOS		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 4 de 4



La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PR-02	PROCEDIMIENTO: CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Una vez se cuente con los diseños definitivos, se debe realizar la construcción, para lo cual en este proceso, se busca la opción más adecuada para hacerlo.

2. ALCANCE

Se construirán todos los proyectos que cuenten con la documentación necesaria y que tengan diseños definitivos.

3. LÍDER DEL PROCESO.

La persona responsable de este proceso es el Director de Proyectos o a su vez el Administrador del proyecto.

4. POLITICAS

- a) Realizar las negociaciones más beneficiosas para el proyecto, para la comunidad y para la Empresa.
- b) Optimizar el tiempo y los demás recursos empleados en la construcción del proyecto.

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CÓDIGO: PR-02	PROCEDIMIENTO: CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS			
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF	
Edición No. 01			Pág. 2 de 5	

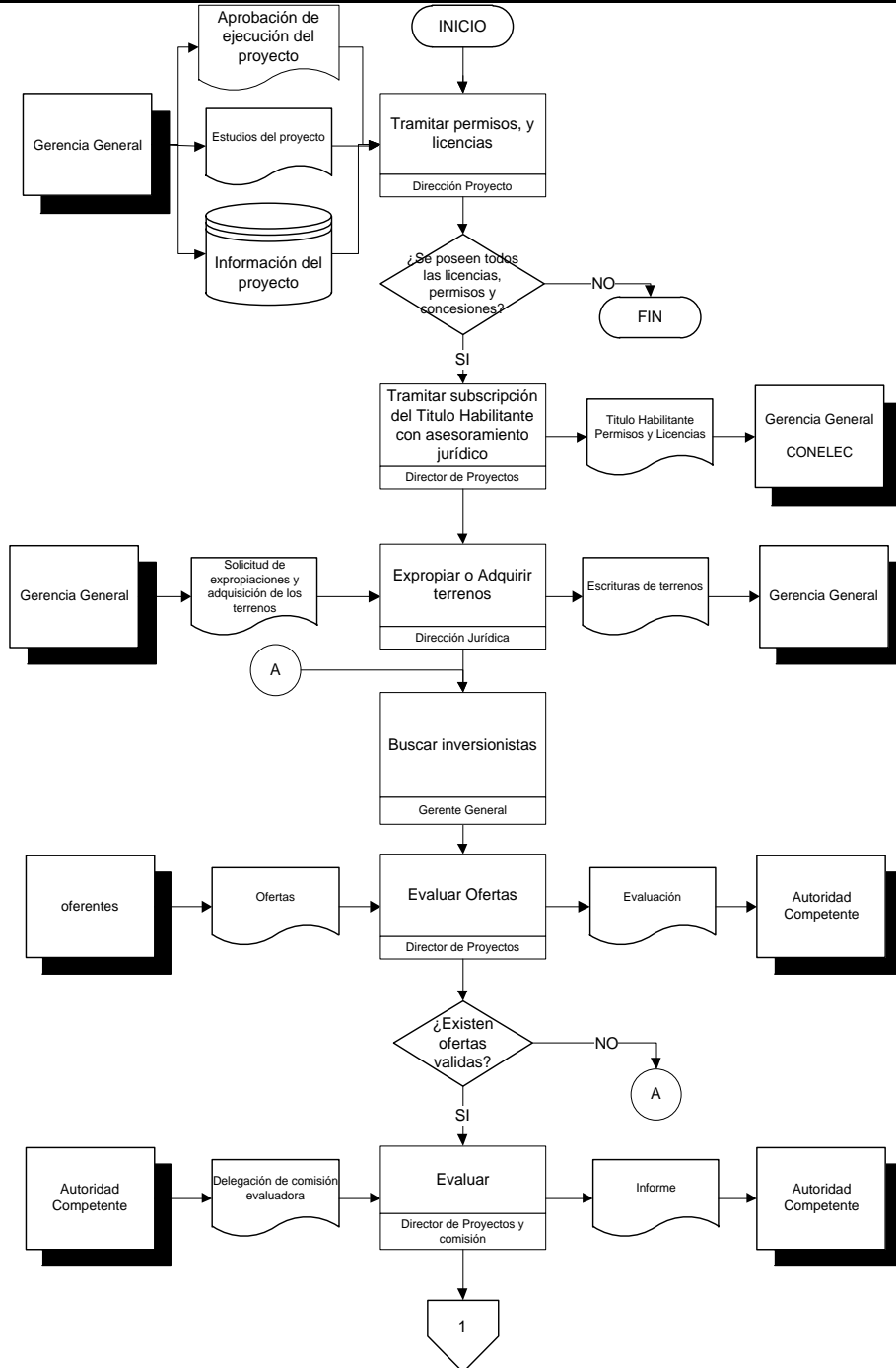
5. INDICADORES

INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	UNIDAD	FRECUENCIA	QUE DEMUESTRA
% de cumpliendo de construcción	$\frac{\text{Cumplido}}{\text{Planificado}} \times 100$	%	Anual	El porcentaje que se ha cumplido de lo que se tenía planificado construir
% Eficiencia	$\frac{\text{Recursos utiliza.}}{\text{Recursos planificados}} \times 100$	%	Anual	La optimización de los recursos utilizados

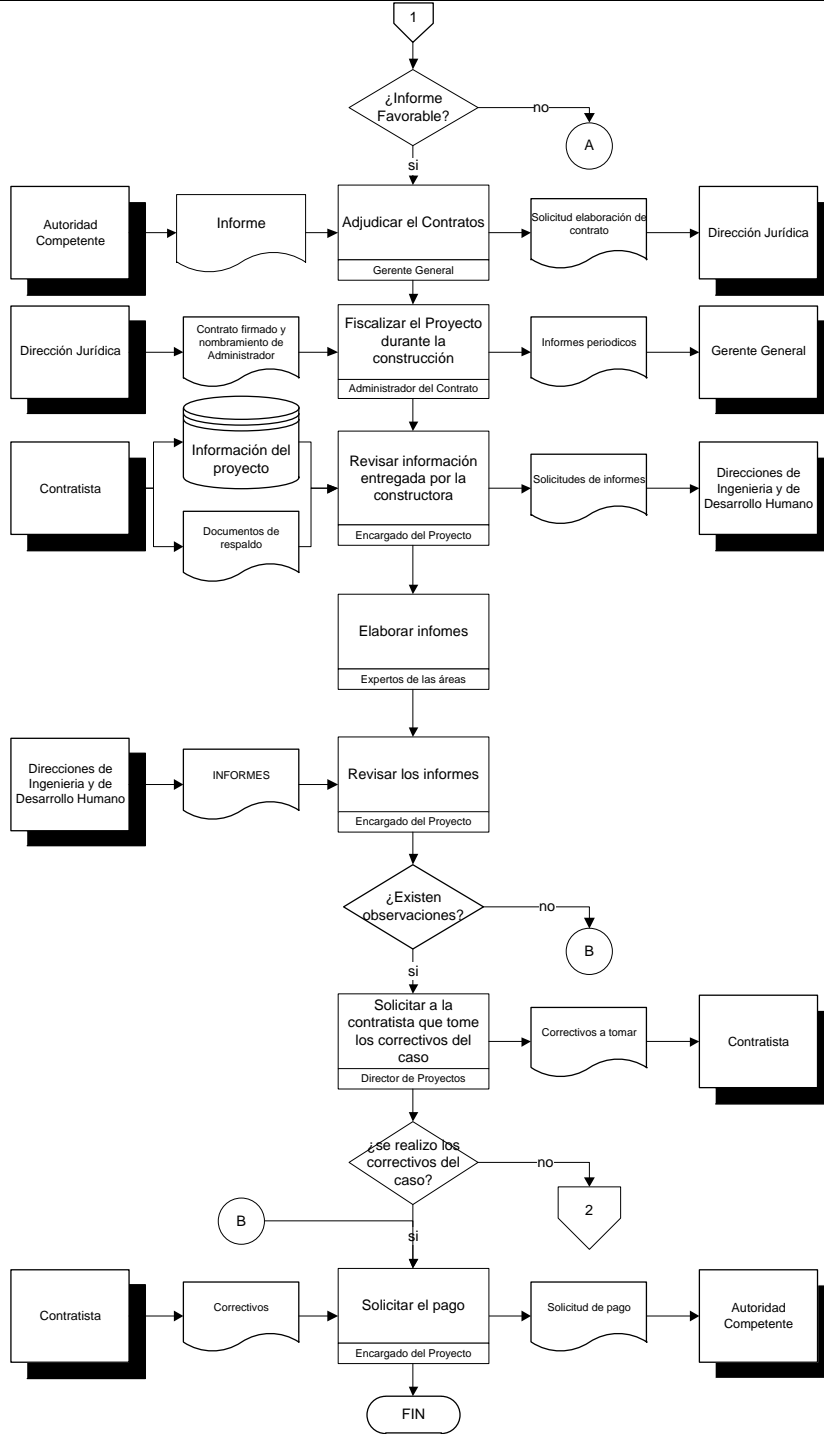
6. DOCUMENTOS Y REGISTRO

- Memorandos y Oficios
- Estudios de los proyectos
- Permisos y Licencias
- Título habilitante
- TdRs y pliegos
- Ofertas
- Informes
- Actas

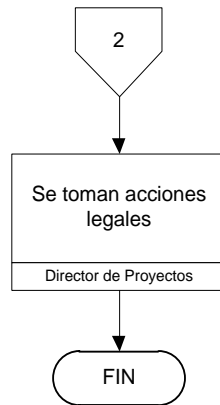
La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PR-02	PROCEDIMIENTO: CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 3 de 5



La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PR-02	PROCEDIMIENTO: CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 4 de 5



La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PR-02	PROCEDIMIENTO: CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 5 de 5



La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PR-03	PROCEDIMIENTO: ADMINISTRACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL PROYECTO		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Luego de construida la Central Hidroeléctrica, el propósito de este proceso es administrarla y darle mantenimiento.

2. ALCANCE

Se administrarán y darán mantenimiento todas las centrales hidroeléctricas a cargo de la Empresa.

3. LÍDER DEL PROCESO.

La persona a cargo de este proceso será el Administrador del proyecto hidroeléctrico

4. POLITICAS

- a) Administrar las centrales hidroeléctrica con eficacia y eficiencia
- b) Dar mantenimiento preventivo oportuno a las Centrales hidroeléctricas para prolongar su vida útil.

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CÓDIGO: PR-03	PROCEDIMIENTO: ADMINISTRACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL PROYECTO			
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF	
Edición No. 01			Pág. 2 de 3	

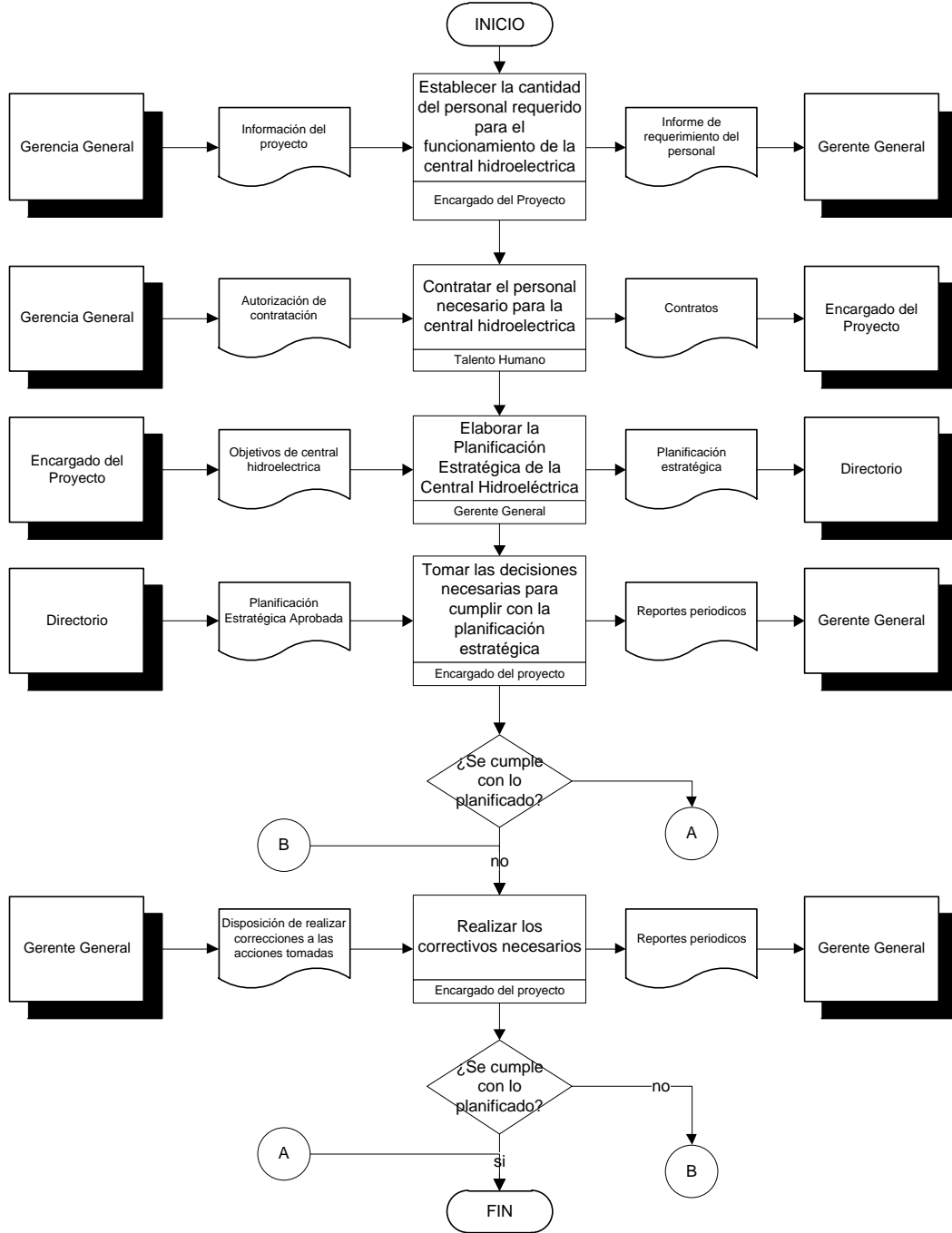
5. INDICADORES

INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	UNIDAD	FRECUENCIA	QUE DEMUESTRA
eficacia	$\frac{\text{Mant. realizados}}{\text{Mant. planificados}} \times 100$	%	trimestral	% de mantenimientos realizados sobre los planificados
eficiencia	$\frac{\text{Recursos utilizados}}{\text{Recursos presupuestados}} \times 100$	%	trimestral	El porcentaje de recursos utilizados sobre los presupuestados

6. DOCUMENTOS Y REGISTRO

- Información del proyecto
- Informes
- Memorandos y oficios
- Otros documentos habilitantes de acuerdo al proyecto

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PR-03	PROCEDIMIENTO: ADMINISTRACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL PROYECTO		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 3 de 3



La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA01-01	PROCEDIMIENTO: RESPONSABILIDAD SOCIAL		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Realizar obras que beneficien a las comunidades de influencia de los proyectos hidroeléctricos y contribuir a su desarrollo.

2. ALCANCE

Serán obras a realizarse en todo el sector de afectación por el proyecto. Y que se encuentren dentro del enfoque de apoyo de HEQ Salud Servicios Básicos y educación.

3. LÍDER DEL PROCESO.

La persona responsable de este proceso es el Director de Proyectos.

4. POLITICAS

- a) Realizar los proyectos sociales que generen mayor beneficio para la comunidad.
- b) Ser eficientes generando proyectos de calidad sostenibles y sustentables con el uso adecuado de recursos.

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CÓDIGO: PA01-01	PROCEDIMIENTO: RESPONSABILIDAD SOCIAL			
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF	
Edición No. 01			Pág. 2 de 4	

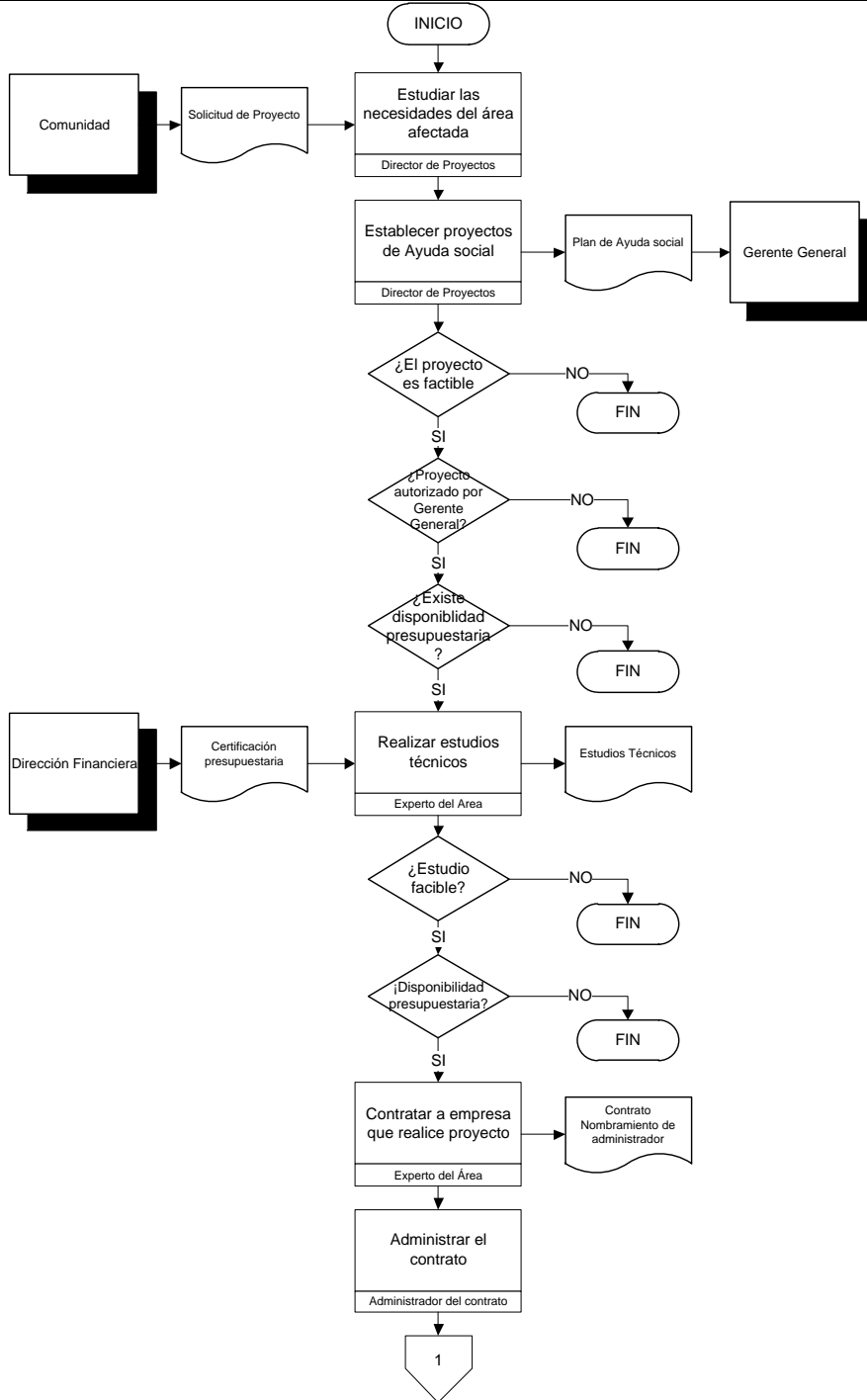
5. INDICADORES

INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	UNIDAD	FRECUENCIA	QUE DEMUESTRA
% Procesos Efectuados	$\frac{\text{Procesos Efec.}}{100} \times \text{Procesos Solicitados}$	%	Anual	Comprobar el porcentaje de Procesos Efectuados de los solicitados
% de beneficio para la comunidad	$\frac{\# \text{ Per. beneficiadas}}{\# \text{ Per. comunidad}} \times 100$	%	Anual	Comprobar porcentaje de personas beneficiadas

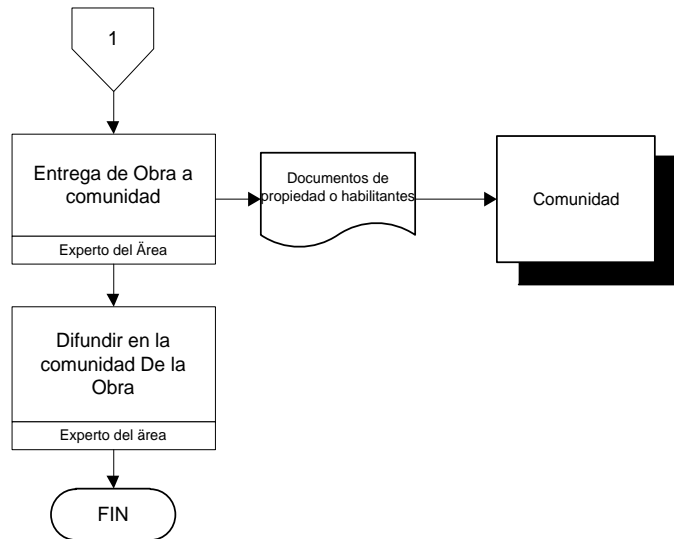
6. DOCUMENTOS Y REGISTRO

- Información Técnica del Proyecto hidroeléctrico
- Solicitud de la comunidad
- Certificación presupuestaria
- Solicitud de estudio técnico
- Solicitud de contratación
- Memorandos y Oficios

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA01-01	PROCEDIMIENTO: RESPONSABILIDAD SOCIAL		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 3 de 4



La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA01-01	PROCEDIMIENTO: RESPONSABILIDAD SOCIAL		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 4 de 4



La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA01-02	PROCEDIMIENTO: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Resolver e interferir en los conflictos que podrían darse con las comunidades, con respecto a los proyectos hidroeléctricos y su sector de influencia en la comunidad.

2. ALCANCE

Conflictos referentes a los proyectos hidroeléctricos en todo el sector de los proyectos

3. LÍDER DEL PROCESO.

La persona responsable de este proceso es el Director de proyectos.

4. POLITICAS

- a) Establecer las salidas más efectivas para resolver los conflictos con las comunidades, de los cuales se beneficie la empresa y los implicados.
- b) Tratar de resolver los problemas y diferencias con las comunidades de manera conciliatoria y pacífica.

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CÓDIGO: PA01-02	PROCEDIMIENTO: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS			
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF	
Edición No. 01			Pág. 2 de 3	

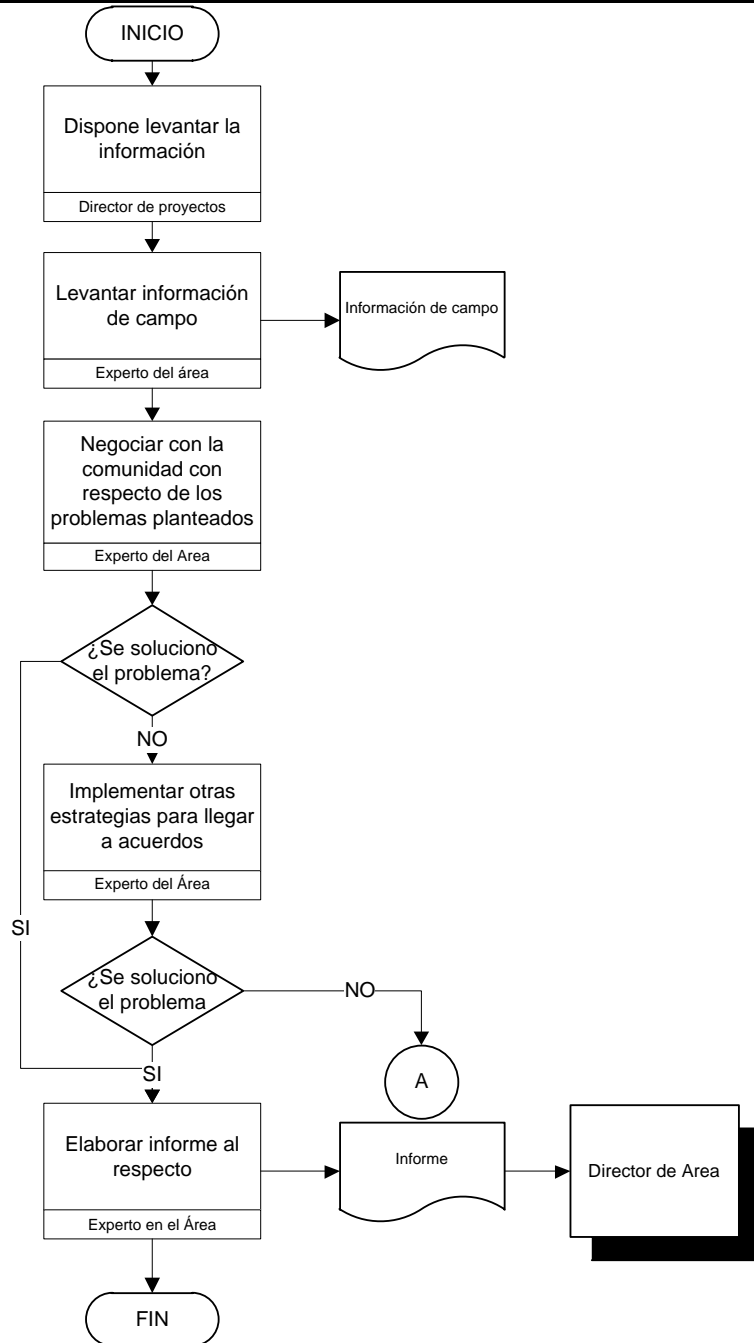
5. INDICADORES

INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	UNIDAD	FRECUENCIA	QUE DEMUESTRA
% Procesos Efectuados	$\frac{\text{Proc. Efectuados}}{\text{Proc. Solicitados}} \times 100$	%	Anual	Comprobar el porcentaje de Procesos Efectuados de los solicitados
% de personas beneficiadas	$\frac{\# \text{ Per. Benefi}}{\# \text{ Per. comunidad}} \times 100$	%	Anual	Comprobar el porcentaje de beneficiados

6. DOCUMENTOS Y REGISTRO

- Generación de la necesidad
- Cartas de permisos de acceso y trabajos
- Actas de reuniones
- Listas de participantes
- Informes
- Convenios
- Memorandos y Oficios

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA01-02	PROCEDIMIENTO: RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 3 de 3



La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA02-01	PROCEDIMIENTO: TALENTO HUMANO		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 1 de 5

1. PROPÓSITO

Realizar una selección adecuada, una contratación oportuna, seguimiento y control del personal, para optimizar su desempeño.

2. ALCANCE

El presente procedimiento aplica para todo el personal de la Empresa.

3. LÍDER DEL PROCESO.

La persona responsable de este proceso es: Analista de Talento Humano

4. POLITICAS

- a) Realizar una selección de personal transparente y profesional precautelando el reclutamiento del mejor elemento humano para la Empresa.
- b) Utilizar las herramientas técnicas y tecnológicas de las cuales se disponga para obtener siempre el mejor resultado.
- c) Evaluar el desempeño del personal periódicamente.

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CÓDIGO: PA02-01	PROCEDIMIENTO: TALENTO HUMANO			
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF	
Edición No. 01			Pág. 2 de 5	

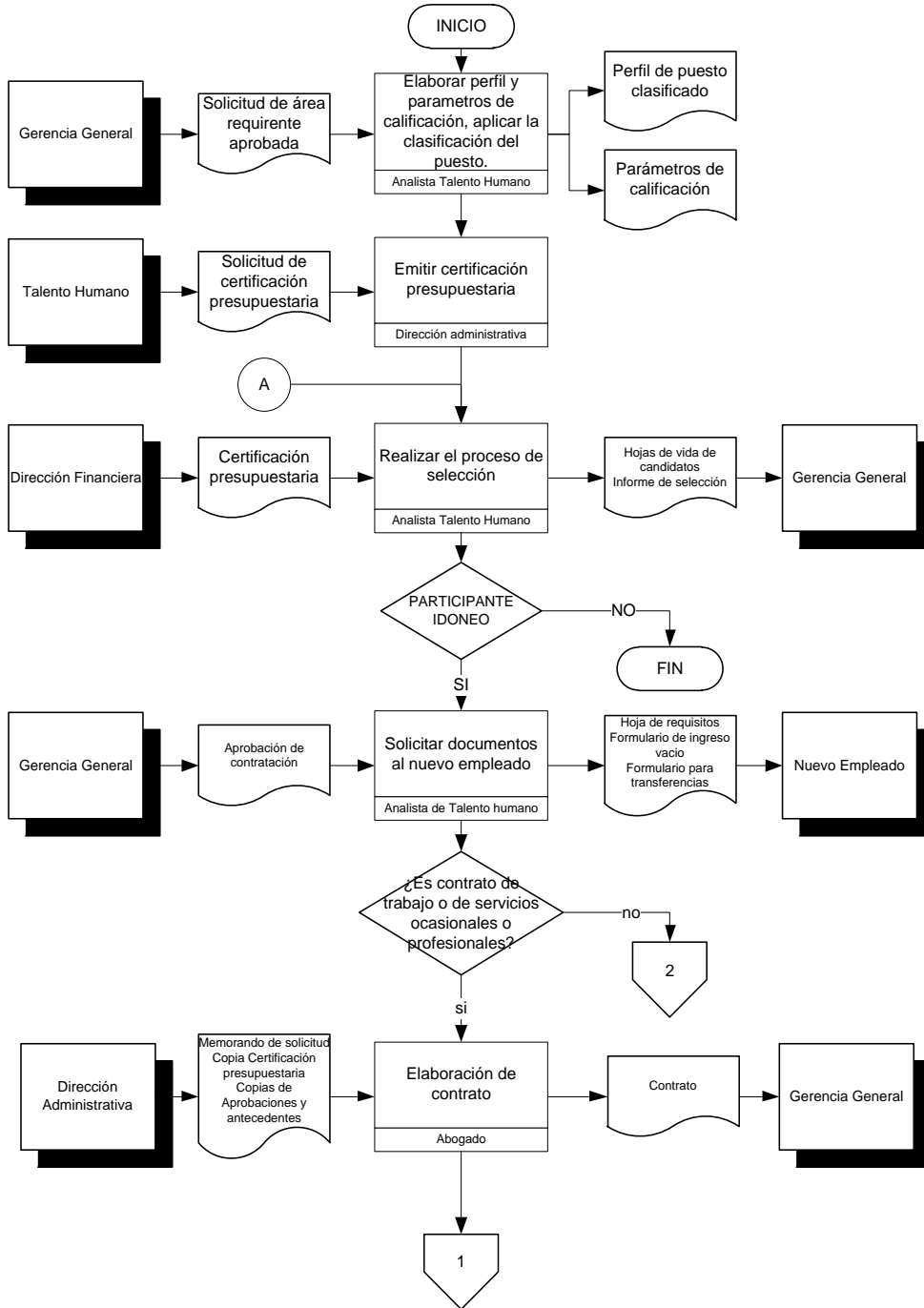
5. INDICADORES

INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	UNIDAD	FRECUENCIA	QUE DEMUESTRA
% de rotación del personal	$\frac{\text{Personas nuevas}}{\text{Total personal Emp.}} \times 100$	%	anual	Conocer el % de rotación del personal en la empresa en el transcurso de un año
% de procesos exitosos	$\frac{\text{proc. Exitosos}}{\text{proc. totales}} \times 100$	%	mensual	Comprobar el porcentaje de procesos exitosos sobre el total de los realizados.

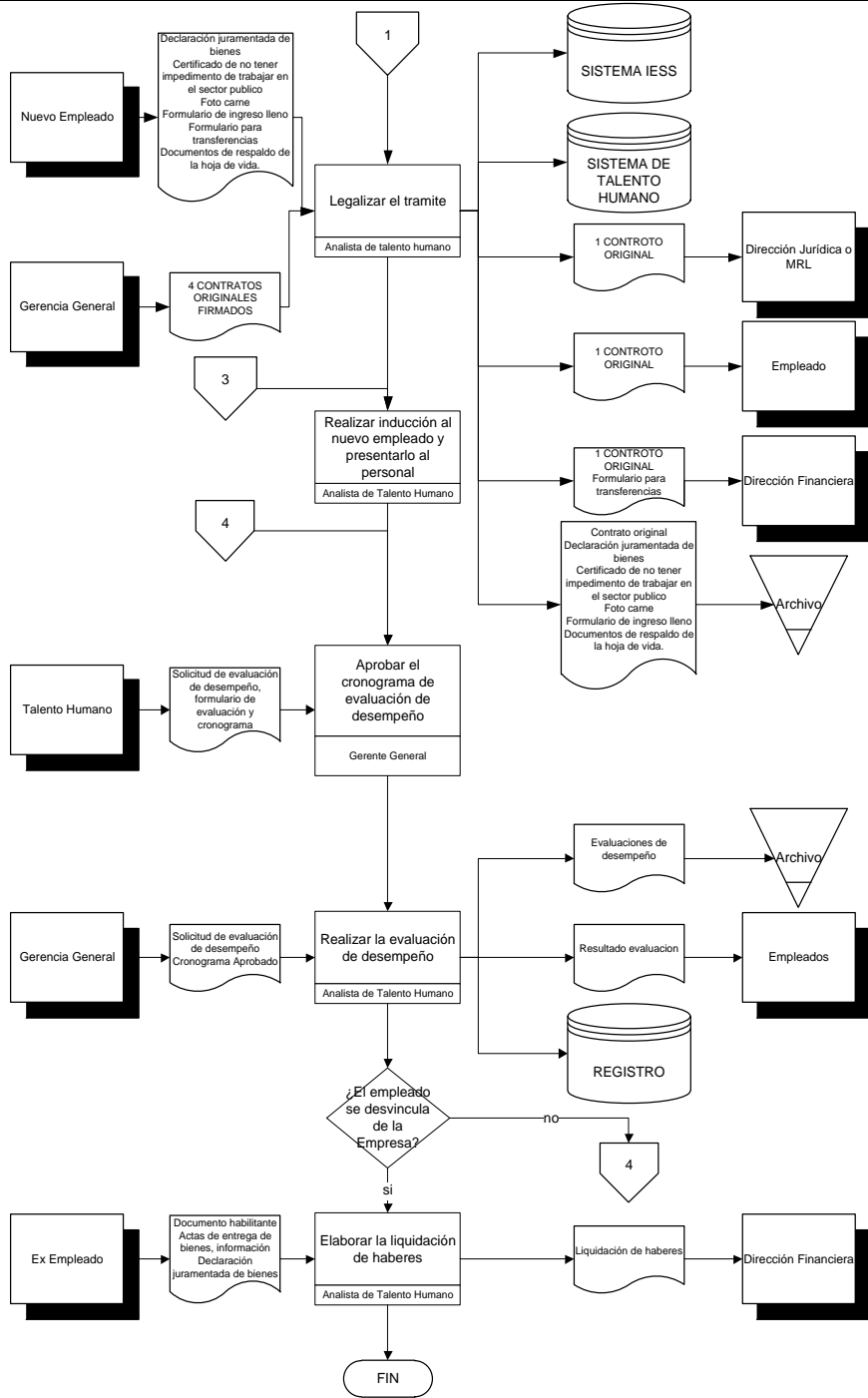
6. DOCUMENTOS Y REGISTRO

- Perfil del puesto y parámetros de calificación
- Certificación presupuestaria
- Pruebas y entrevistas
- Informes y resumen de resultados
- Contratos
- Formato de evaluación de desempeño
- Memorandos y Oficios
- Demás documentos que requiera el tramite

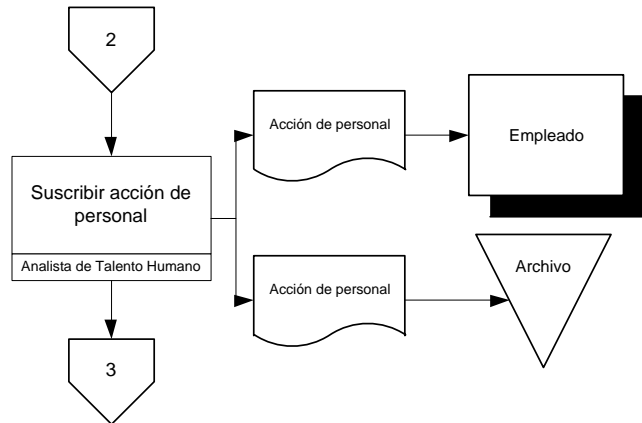
La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA02-01	PROCEDIMIENTO: TALENTO HUMANO		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 3 de 5



La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA02-01	PROCEDIMIENTO: TALENTO HUMANO		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 4 de 5



La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA02-01	PROCEDIMIENTO: TALENTO HUMANO		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 5 de 5



La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA02-02	PROCEDIMIENTO: COMPRAS PÚBLICAS		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 1 de 6

1. PROPÓSITO

Abastecer de todos los bienes, servicios, obras y consultorías que la Empresa necesita para su funcionamiento y gestión cumpliendo lo que manda la Ley.

2. ALCANCE

Este proceso es realizado para la adquisición de bienes, servicios, obras y consultorías por la Empresa.

3. LÍDER DEL PROCESO.

La persona responsable de este proceso es el Analista de Compras Públicas.

4. POLITICAS

- a) La adquisición de bienes, servicios, obras y consultorías se lo realizará según lo estable la Ley.
- b) Garantizar transparencia en cada proceso.

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CÓDIGO: PA02-02	PROCEDIMIENTO: COMPRAS PÚBLICAS			
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF	
Edición No. 01			Pág. 2 de 6	

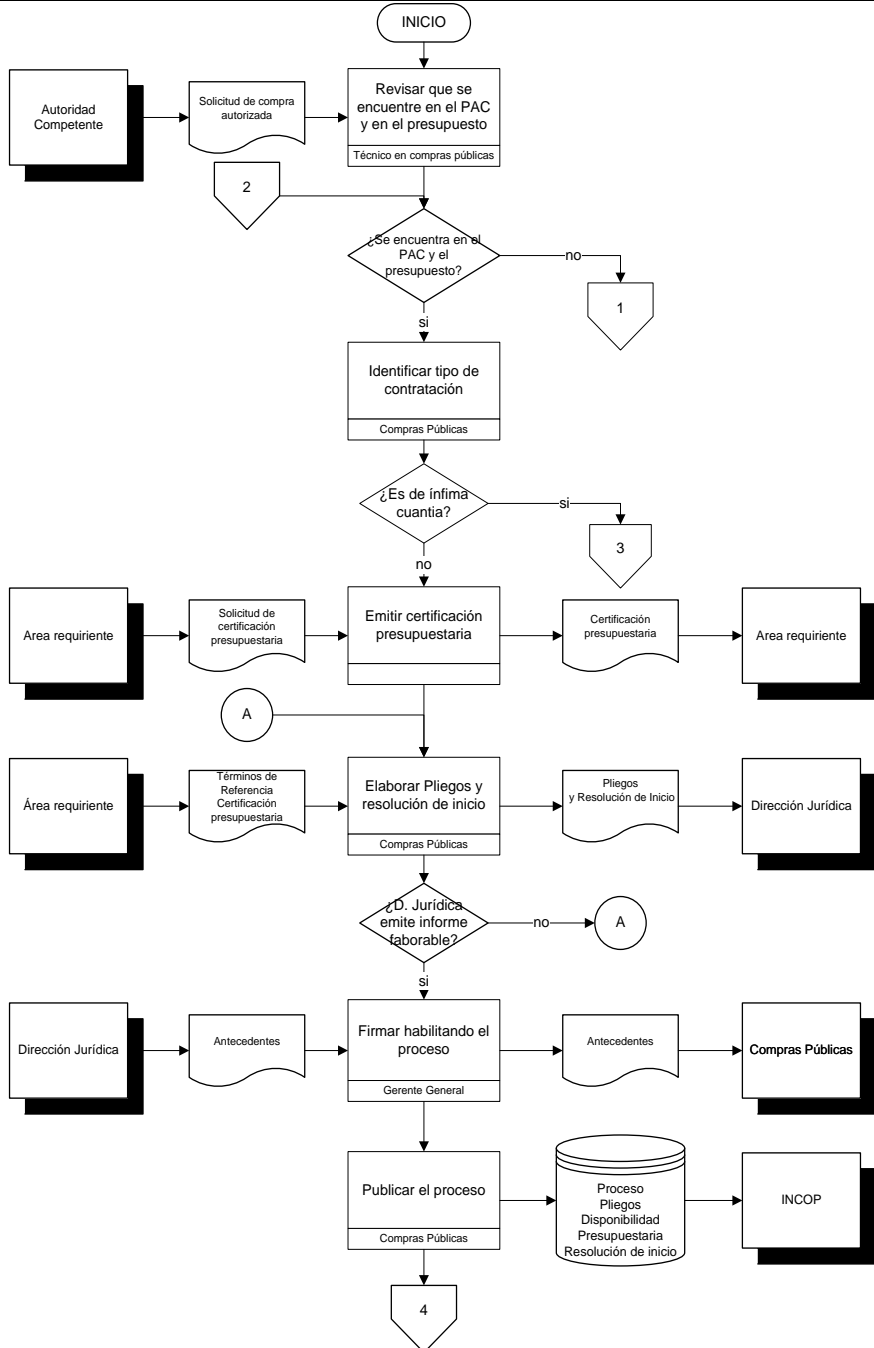
5. INDICADORES

INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	UNIDAD	FRECUENCIA	QUE DEMUESTRA
% Procesos Efectuados	$\frac{\text{Procesos Efectuados}}{\text{Procesos Solicitados}} \times 100$	%	Anual	Comprobar el porcentaje de Procesos Efectuados de los solicitados
% Procesos proveedores incumplidos	$\frac{\text{Proc. prov. incumplidos}}{100} \times \text{Procesos efectuados}$	%	Anual	Comprobar porcentaje de procesos con proveedores incumplidos

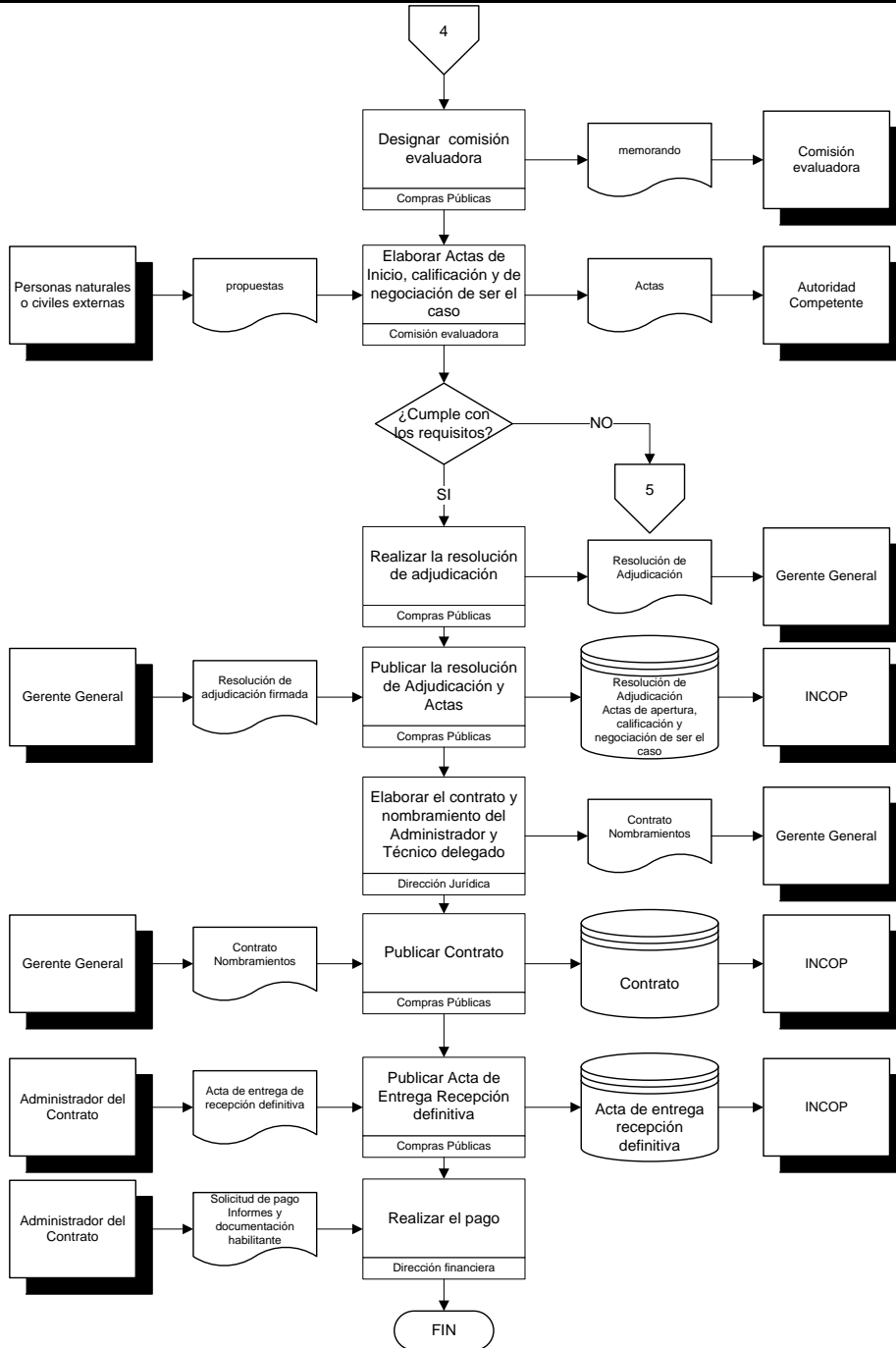
6. DOCUMENTOS Y REGISTRO

- Memorandos y Oficios
- Certificación presupuestaria
- Pliegos
- Nombramientos
- Resoluciones
- Factura, Actas de entrega recepción, ordenes de entrega, etc.
- Demás documentos habilitantes del contrato

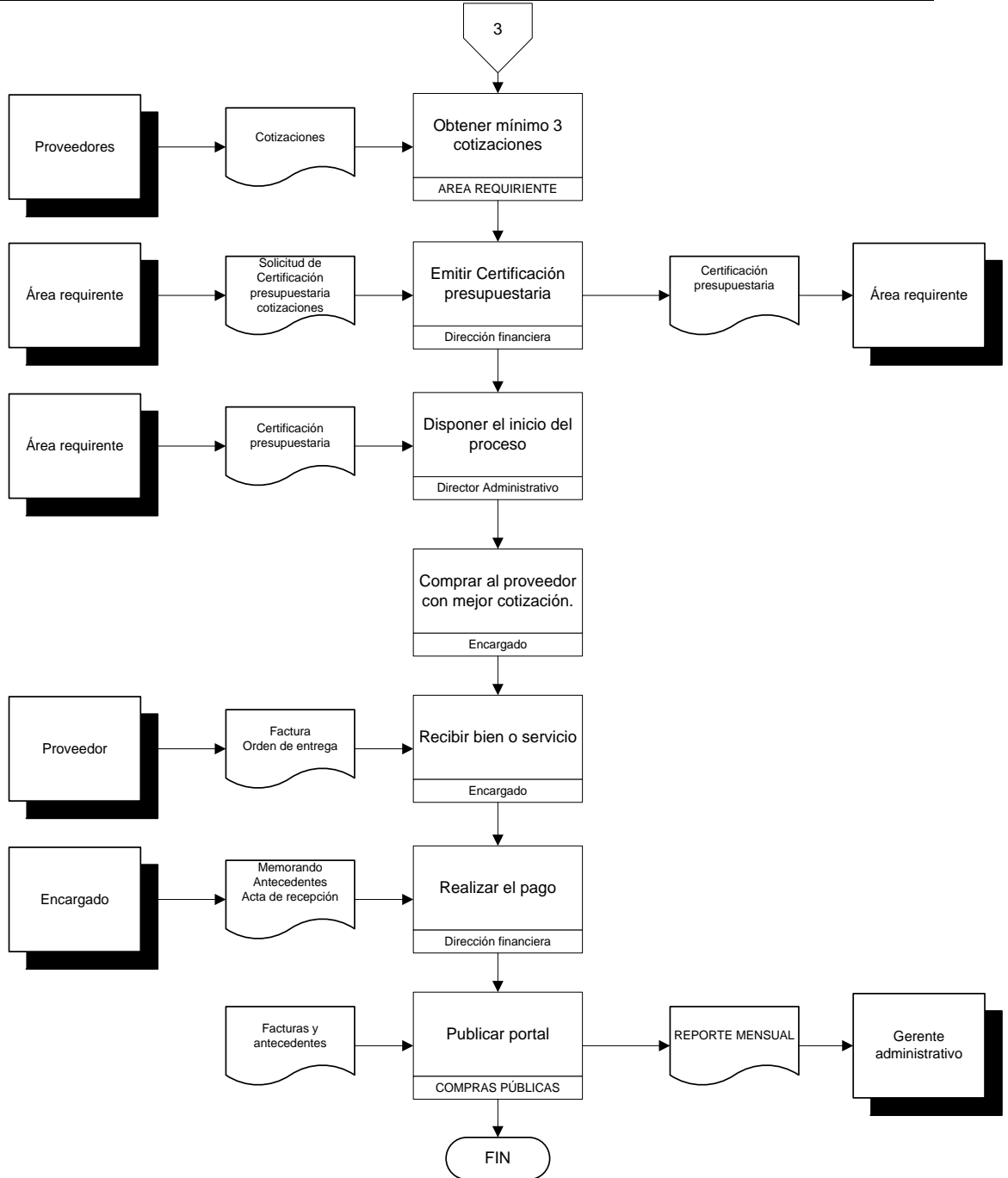
La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA02-02	PROCEDIMIENTO: COMPRAS PÚBLICAS		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 3 de 6



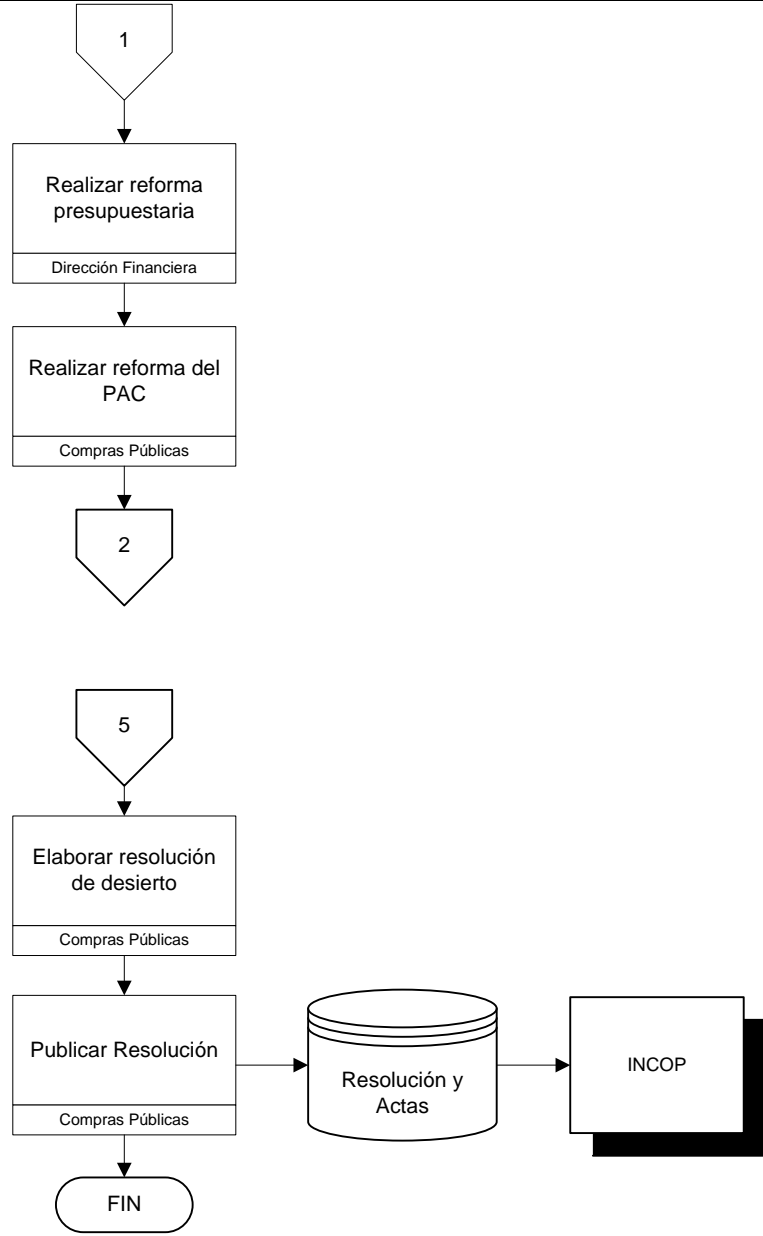
La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA02-02	PROCEDIMIENTO: COMPRAS PÚBLICAS		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 4 de 6



La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA02-02	PROCEDIMIENTO: COMPRAS PÚBLICAS		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 5 de 6



La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA02-02	PROCEDIMIENTO: COMPRAS PÚBLICAS		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 6 de 6



La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA02-03	PROCEDIMIENTO: TRAMITES ADMINISTRATIVOS		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Revisar, atender y despachar todos los trámites administrativos solicitados.

2. ALCANCE

El procedimiento será aplicado para todos los trámites administrativos de la Empresa y sus empleados.

3. LÍDER DEL PROCESO.

La persona responsable de este proceso es: Director Administrativo

4. POLITICAS

- a) Verificar que los documentos y dirigir al área administrativa competente para atender los requerimientos de las diferentes direcciones, áreas y personal de la Empresa.
- b) Demostrar eficiencia y eficacia en la labor.

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CÓDIGO: PA02-03	PROCEDIMIENTO: TRAMITES ADMINISTRATIVOS			
	Fecha de Elaboración 11/03/13	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF	
Edición No. 01			Pág. 2 de 3	

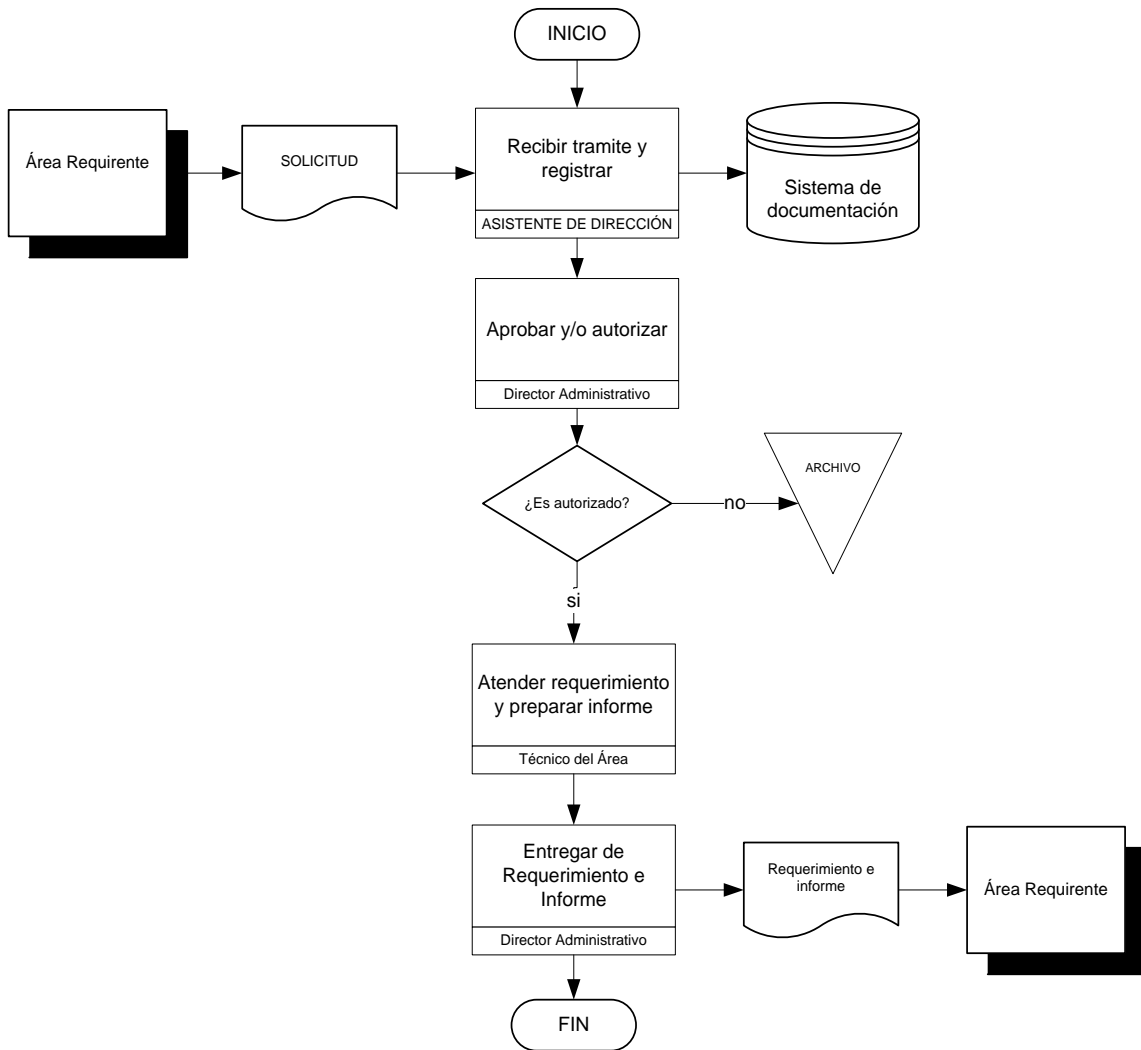
5. INDICADORES

INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	UNIDAD	FRECUENCIA	QUE DEMUESTRA
% trámites atendidos	$\frac{\text{Trámites atendidos}}{\text{Trámites solicitados}} \times 100$	%	Mensual	Evalúa el porcentaje de trámites atendidos del total solicitado

6. DOCUMENTOS Y REGISTRO

- Solicitud de trámites administrativos
- Sistema de documentación
- Memorandos
- Oficios
- Certificados
- Demás documentos habilitantes

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA02-03	PROCEDIMIENTO: TRAMITES ADMINISTRATIVOS		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 3 de 3



La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA03-01	PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE GARANTIAS		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Recibir las garantías, legalizarlas, mantenerlas en custodia y en caso de siniestro realizar la gestión para ejecutar la garantía.

2. ALCANCE

Pasarán por este proceso todas las Garantías suscritas a favor de la Empresa.

3. LÍDER DEL PROCESO.

La persona responsable de este proceso es el Tesorero.

4. POLITICAS

- a) Procesar las Garantías de una forma adecuada y conforme se especifica en los términos de la póliza y de la Ley.

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CÓDIGO: PA03-01	PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE GARANTIAS			
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF	
Edición No. 01			Pág. 2 de 4	

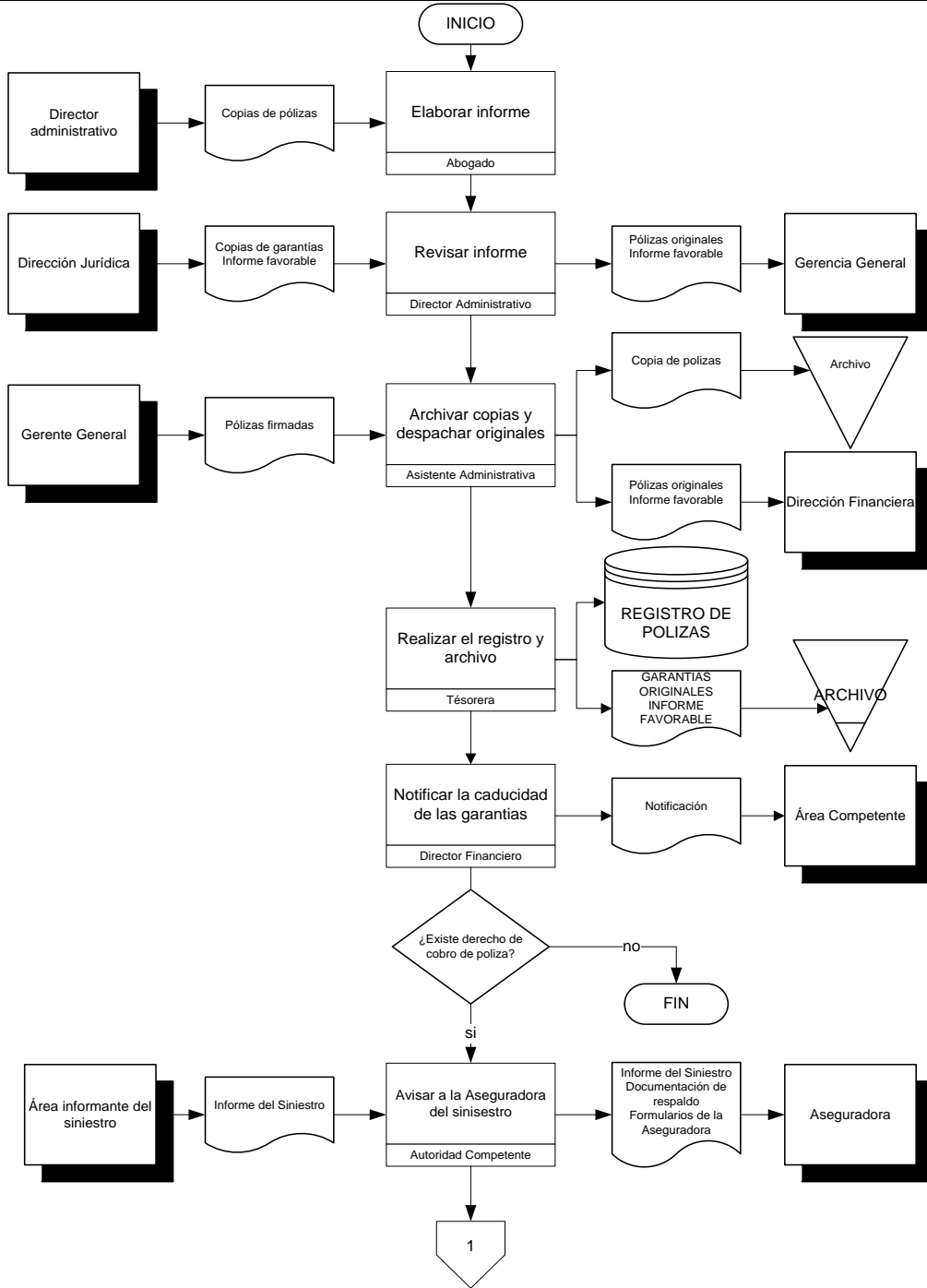
5. INDICADORES

INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	UNIDAD	FRECUENCIA	QUE DEMUESTRA
% Garantías ejecutadas	$\frac{\text{Garantías ejecutadas}}{\text{Garantías vigentes}} \times 100$	%	Anualmente	Comprobar el porcentaje de garantías ejecutadas con respecto a las vigentes.

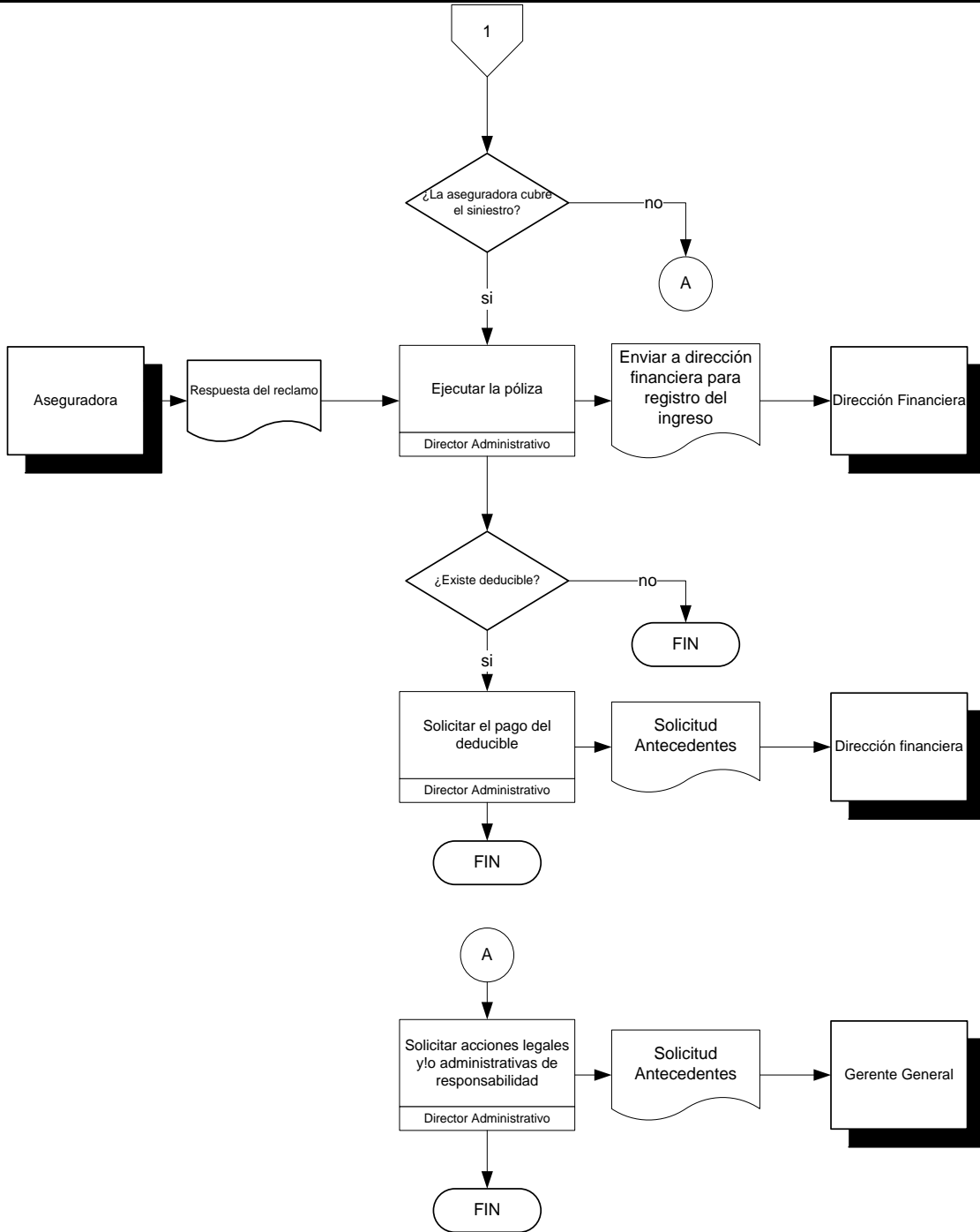
6. DOCUMENTOS Y REGISTRO

- Garantías
- Sistema de documentación
- Informes y aprobaciones
- Actas y recomendaciones
- Memorandos y Oficios
- Demás documentos habilitantes para el proceso

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA03-01	PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE GARANTIAS		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 3 de 4



La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA03-01	PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE GARANTIAS		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 4 de 4



La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA03-02	PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE PAGO		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Culminar con los tramites de adquisición de bienes y /o contratación de servicios con el pago a los proveedores y el registro del gasto o inversión.

2. ALCANCE

Se gestiona todos los trámites de la Empresa que sean para el pago.

3. LÍDER DEL PROCESO.

La persona responsable de este proceso es: Directora Financiera

4. POLITICAS

- a) Realizar un óptimo control previo de los procesos que ingresan a la Dirección.
- b) Gestionar los trámites de pago dentro de los plazos establecidos.

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CÓDIGO: PA03-02	PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE PAGO			
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF	
Edición No. 01			Pág. 2 de 4	

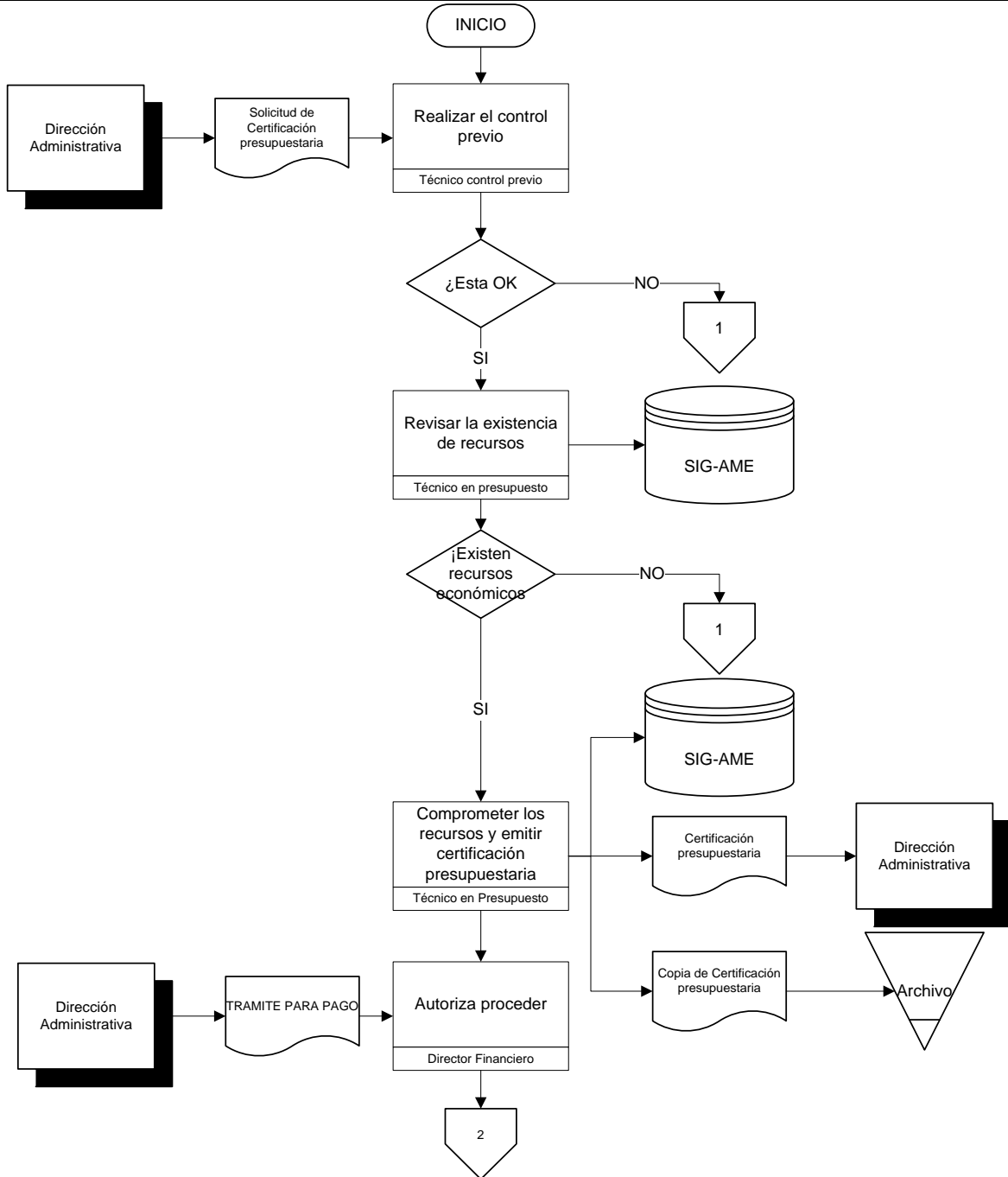
5. INDICADORES

INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	UNIDAD	FRECUENCIA	QUE DEMUESTRA
% de tramites devueltos	$\frac{\text{Tramites devueltos}}{100} \times$ Tramites recibidos	%	Mensual	Comprobar el porcentaje de devoluciones de trámites de pago
% de tramites con respuesta tardía	$\frac{\text{Tramites } > 10 \text{ días}}{100} \times$ Tramites T recibidos	%	Semestral	Porcentaje de los tramites que no han tenido respuesta en más de 10 días

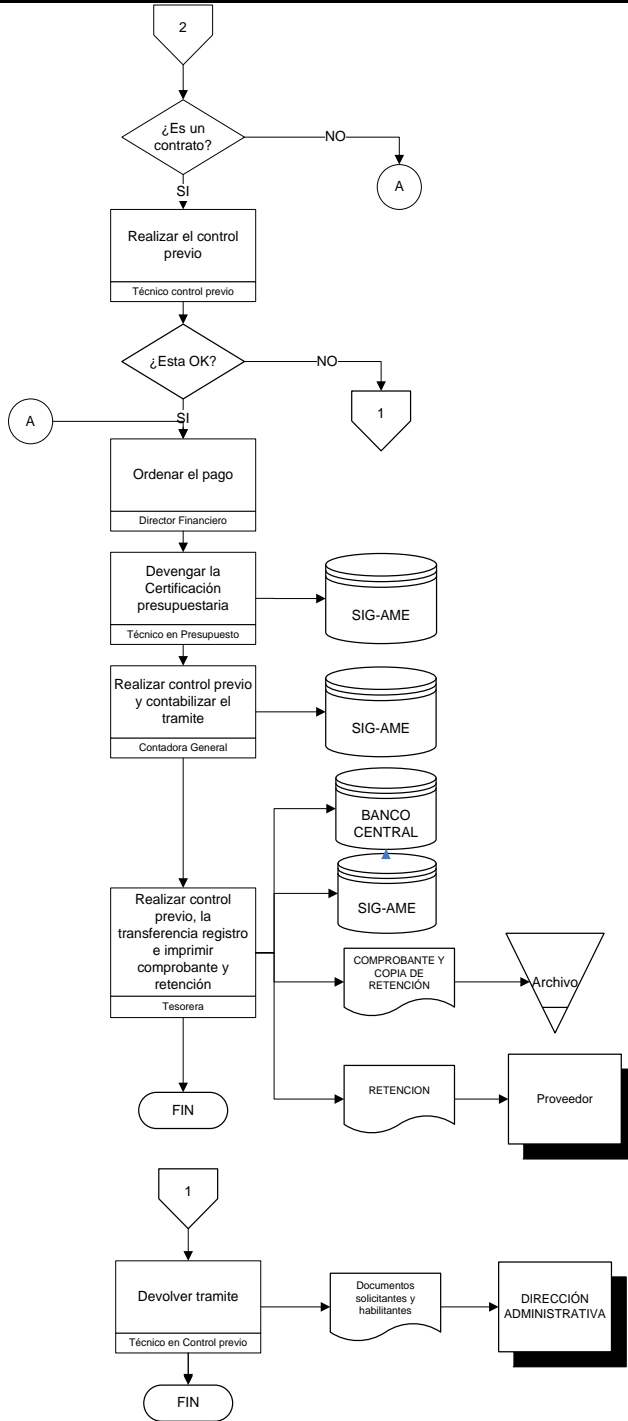
6. DOCUMENTOS Y REGISTRO

- Certificación presupuestaria
- Antecedentes y documentos habilitantes
- Sistema Contable SIG-AME
- Pagina Banco Central
- Factura y retención
- Memorandos
- Oficios

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA03-02	PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE PAGO		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 3 de 4



La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA03-02	PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE PAGO		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 4 de 4



La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA04-01	PROCEDIMIENTO: PATROCINIO Y LITIGIO		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Representar a la Empresa o a su delegado en los procesos jurídicos que se requiera.

2. ALCANCE

Se realizara todos los trámites de patrocinio y litigio que compete a la Dirección jurídica.

3. LÍDER DEL PROCESO.

La persona responsable de este proceso es: El Director Jurídico

4. POLITICAS

- d) Realizar los procesos de patrocinio y litigio con el mayor profesionalismo y siempre buscando el beneficio de la Empresa y del Estado Ecuatoriano.

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CÓDIGO: PA04-01	PROCEDIMIENTO: PATROCINIO Y LITIGIO			
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF	
Edición No. 01			Pág. 2 de 3	

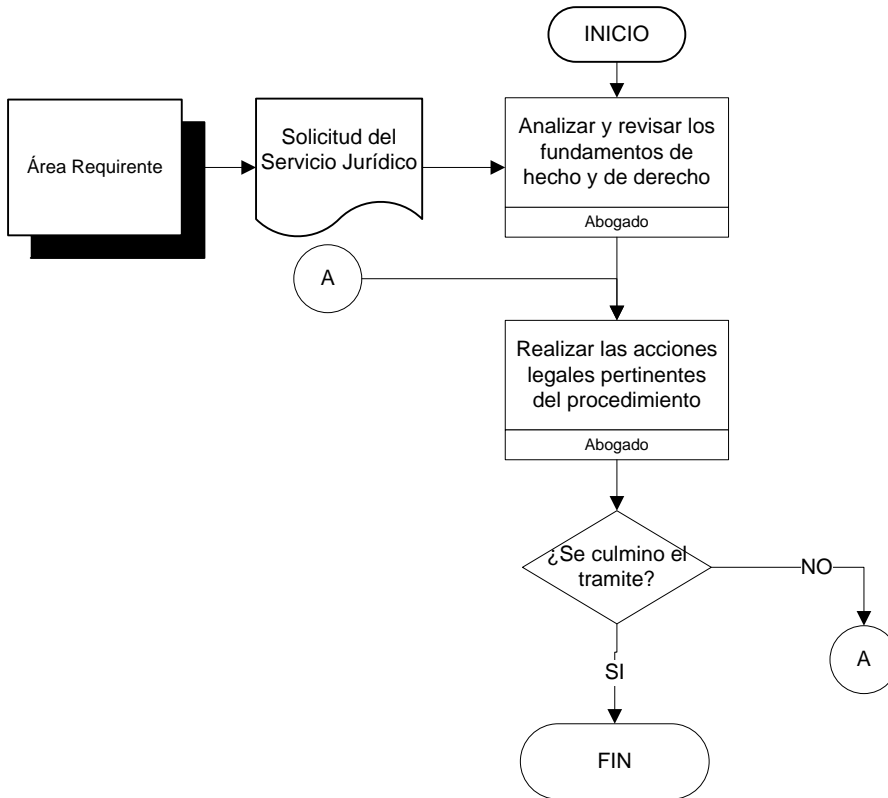
5. INDICADORES

INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	UNIDAD	FRECUENCIA	QUE DEMUESTRA
% tramites con resultado positivo	$\frac{\% \text{ tram. positivos. x } 100}{\text{Trámites realizados}}$	%	mensual	Comprobar el porcentaje de resultados positivos del total de trámites realizados.

6. DOCUMENTOS Y REGISTRO

- Solicitud y aprobación
- Reclamaciones o quejas
- Diligencias administrativas judiciales y extrajudiciales
- Antecedentes
- Actas
- Memorandos y Oficios
- Demás documentos que requiera el tramite

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA04-01	PROCEDIMIENTO: PATROCINIO Y LITIGIO		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 3 de 3



La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA04-02	PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE CONTRATOS		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Elaborar los contratos cumpliendo con lo dispuesto en la Ley y los Pliegos

2. ALCANCE

Pasaran por este proceso todos los contratos suscritos por la Empresa con otras personas naturales o jurídicas.

3. LÍDER DEL PROCESO.

La persona responsable de este proceso es: El Director Jurídico

4. POLITICAS

- b) Realizar los contratos observando lo dispuesto a la ley y en los pliegos, con los fundamentos legales aplicables.
- c) Revisar con seriedad y profesionalismo la documentación que respalda el contrato.

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CÓDIGO: PA04-02	PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE CONTRATOS			
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF	
Edición No. 01			Pág. 2 de 3	

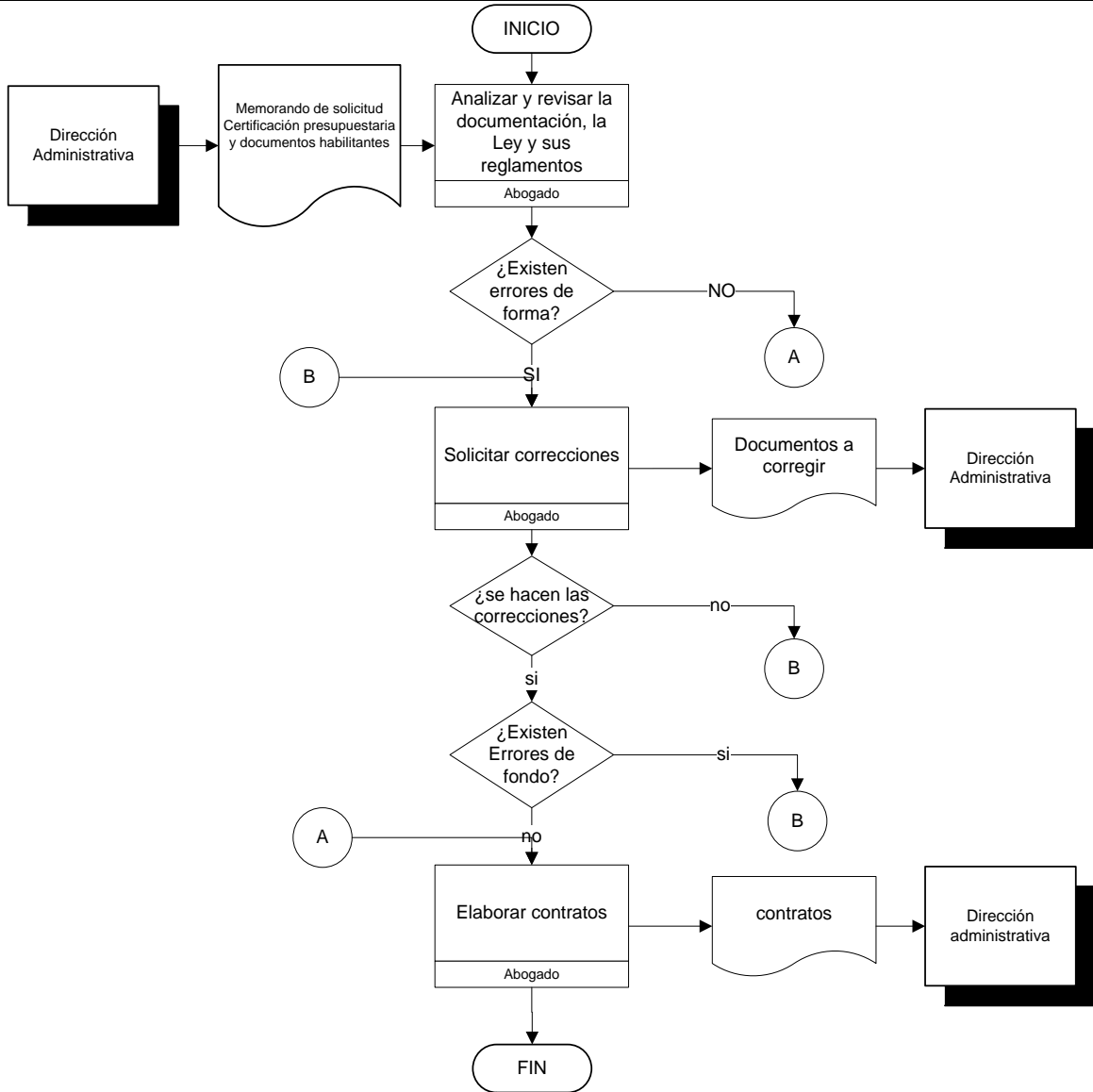
5. INDICADORES

INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	UNIDAD	FRECUENCIA	QUE DEMUESTRA
% tramites devueltos para corrección	$\frac{\text{Tramites devueltos}}{100 \times \text{Tramites recibidos}}$	%	Mensualmente	Comprobar el porcentaje devuelto para correcciones de los recibidos.

6. DOCUMENTOS Y REGISTRO

- Memorando de solicitud
- Certificaciones Presupuestaria y del PAC
- Pliegos
- Informes y aprobaciones
- Delegaciones de secretario
- Actas y recomendaciones
- Resolución de adjudicación
- Memorandos y Oficios
- Demás documentos habilitantes para el proceso

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA04-02	PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DE CONTRATOS		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 3 de 3



La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA04-03	PROCEDIMIENTO: ASESORIA LEGAL		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Asesorar Jurídicamente a las demás Direcciones y áreas de la Empresa.

2. ALCANCE

Se asesorará a todas las Direcciones y áreas de la Empresa que lo requieran.

3. LÍDER DEL PROCESO.

La persona responsable de este proceso es: Director Jurídico

4. POLITICAS

- a) Asesorar al personal de la Empresa en el aspecto legal, brindando criterios jurídicos basados en la Ley, reglamentos y demás cuerpos de ley aplicables.
- b) Ser oportuno y concreto en el asesoramiento al personal de la Empresa.

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CÓDIGO: PA04-03	PROCEDIMIENTO: ASESORIA LEGAL			
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF	
Edición No. 01			Pág. 2 de 3	

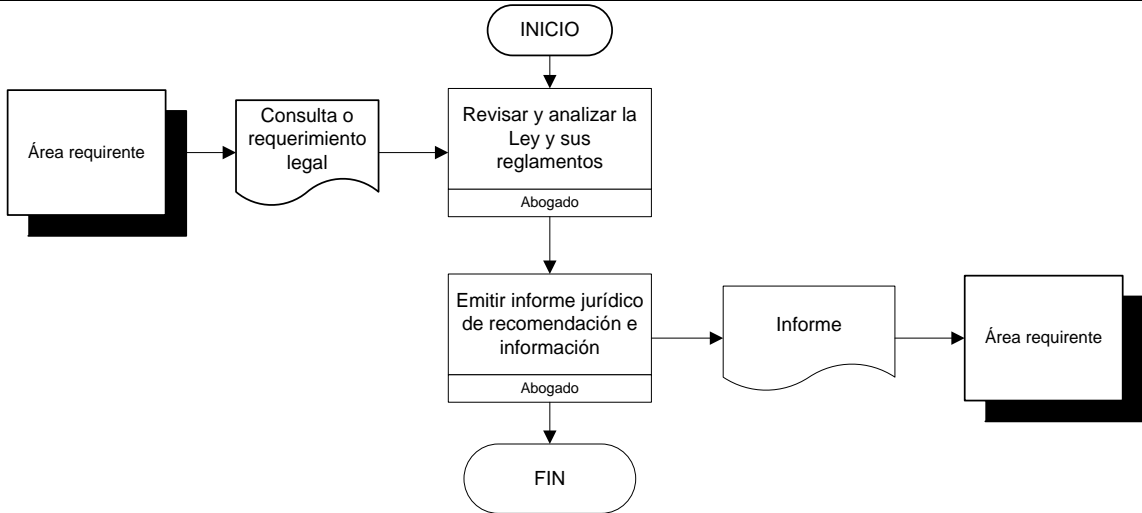
5. INDICADORES

INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	UNIDAD	FRECUENCIA	QUE DEMUESTRA
% consultas jurídicas contestadas	$\frac{\text{Asesoramientos jurídicos}}{\text{Consultas jurídicas}} \times 100$	%	Anual	Comprobar el porcentaje de respuestas dadas a las consultas realizadas

6. DOCUMENTOS Y REGISTRO

- Consulta jurídica
- Informe
- Cuerpo legal aplicado
- Memorandos
- Oficios
- Demás documentos habilitantes del proceso.

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA04-03	PROCEDIMIENTO: ASESORIA LEGAL		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 3 de 3



La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA05-01	PROCEDIMIENTO: SERVICIOS Y/O PRODUCTOS INFORMÁTICOS		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Solventar las necesidades del personal en materia informática ya sea que necesiten algún servicio o producto.

2. ALCANCE

Se facilitará servicios y/o productos informáticos a todo el personal de la Empresa.

3. LÍDER DEL PROCESO.

La persona responsable de este proceso es: el Analista en Sistemas encargado.

4. POLITICAS

- a) Prestar los servicios y/o productos informáticos que el personal del área pueda ofrecer con la mayor eficacia y eficiencia posible.
- b) Dar las mejores soluciones informáticas para el personal de la Empresa.

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CÓDIGO: PA05-01	PROCEDIMIENTO: SERVICIOS Y/O PRODUCTOS INFORMÁTICOS			
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF	
Edición No. 01			Pág. 2 de 3	

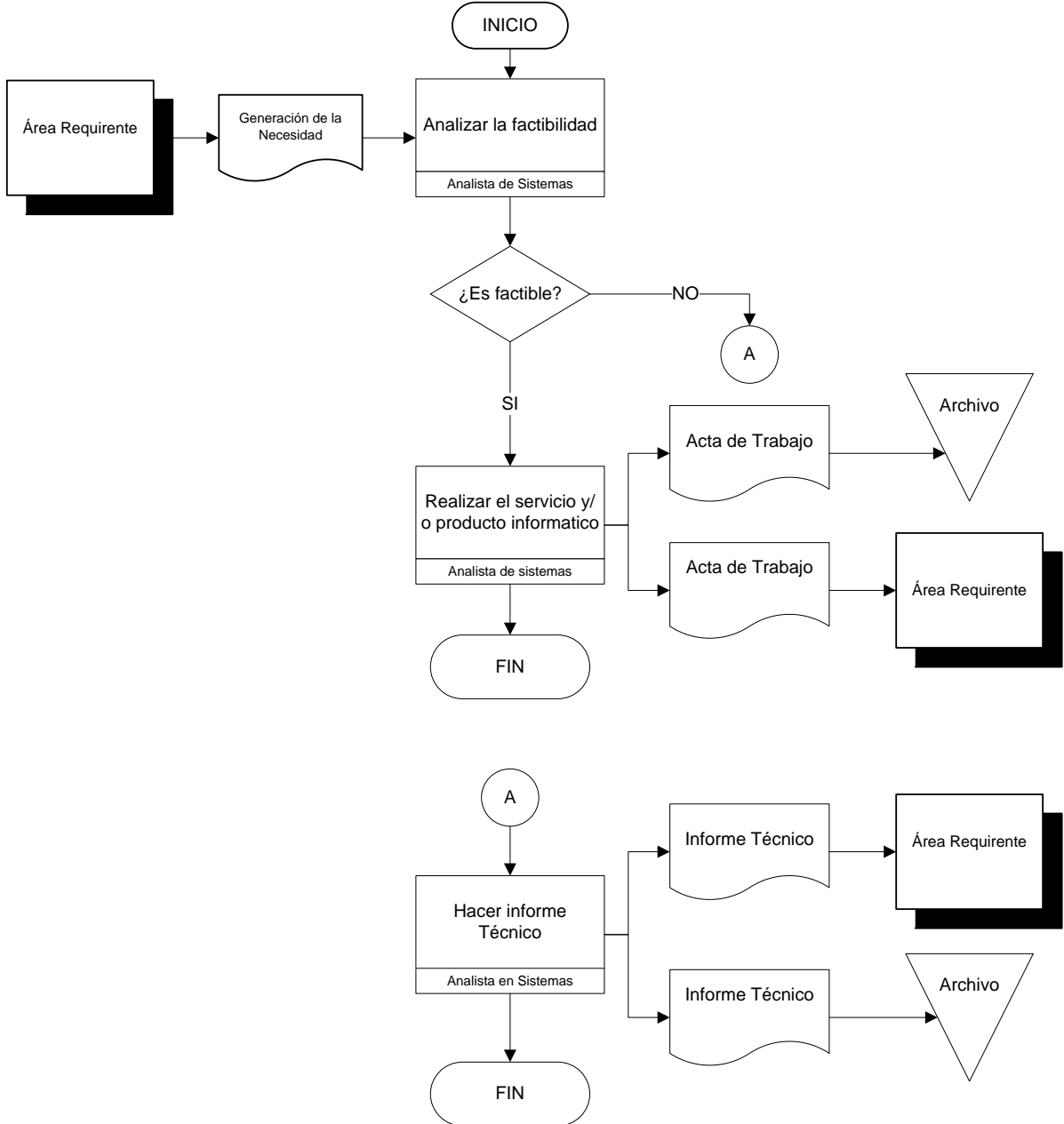
5. INDICADORES

INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	UNIDAD	FRECUENCIA	QUE DEMUESTRA
% de demora	$\frac{\text{Tiempo del prod. real}}{\text{Tiempo del prod. proy.}} \times 100$	%	Anual	la demora en la entrega del producto solicitado

6. DOCUMENTOS Y REGISTRO

- Solicitud del Servicio y/o producto informático
- Actas de trabajo
- Informe Técnico
- Memorandos
- Oficios

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA05-01	PROCEDIMIENTO: SERVICIOS Y/O PRODUCTOS INFORMÁTICOS		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 3 de 3



La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA05-02	PROCEDIMIENTO: ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS INFORMÁTICOS		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Administrar los bienes informáticos de la Empresa oportunamente.

2. ALCANCE

Se someterán a este proceso todos los equipos informáticos de la Empresa.

3. LÍDER DEL PROCESO.

Las personas responsables de este proceso es: el Analista en Sistemas encargado.

4. POLITICAS

- a) Solventar la necesidad institucional de equipos informáticos con prontitud y optimizando los recursos.

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CÓDIGO: PA05-02	PROCEDIMIENTO: ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS INFORMÁTICOS			
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF	
Edición No. 01			Pág. 2 de 3	

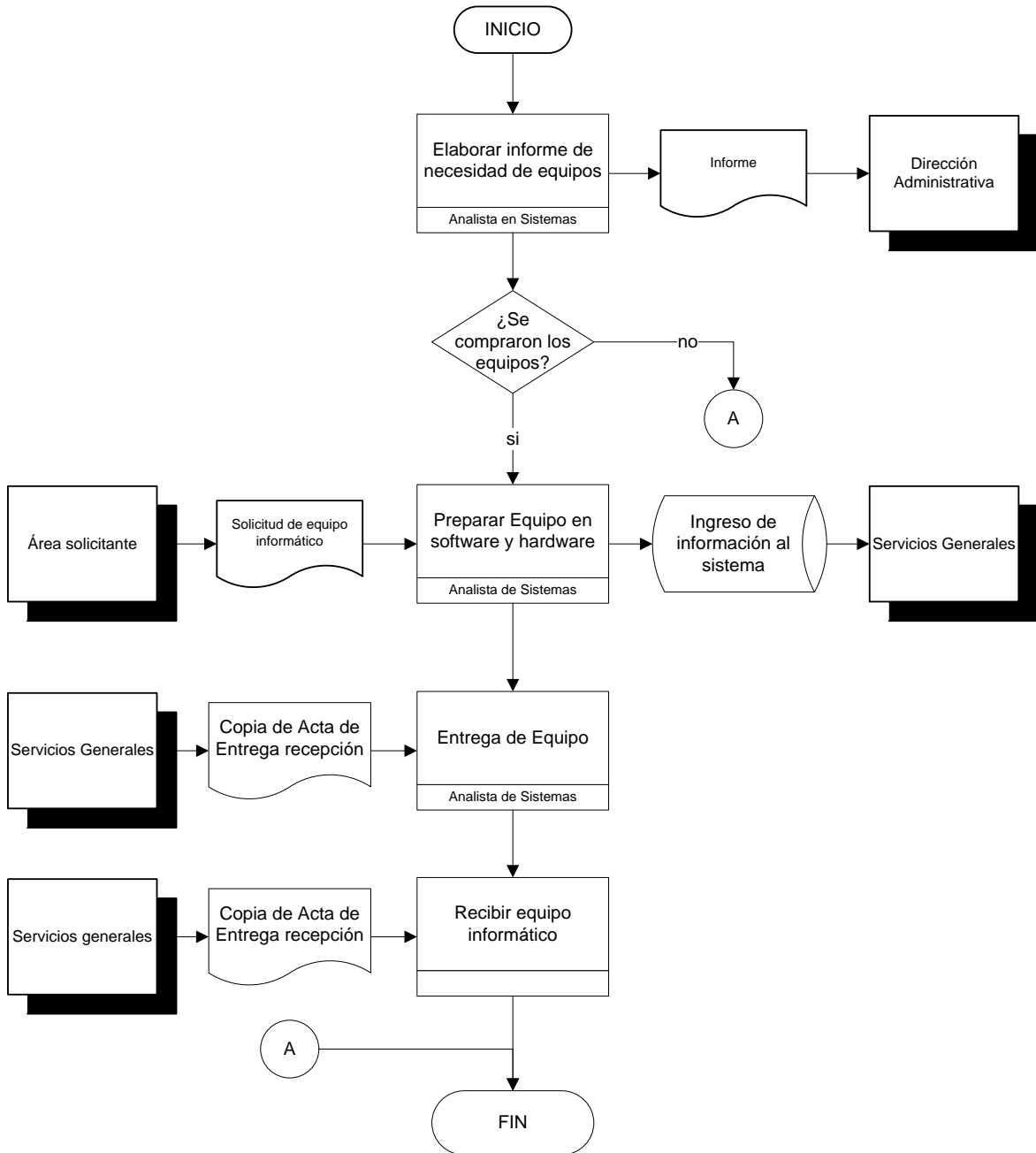
5. INDICADORES

INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	UNIDAD	FRECUENCIA	QUE DEMUESTRA
% de abastecimiento	$\frac{\# \text{ sol. atendidas} \times 100}{\# \text{ de solicitudes totales}}$	%	Mensual	El porcentaje de solicitudes atendidas sobre las solicitudes totales
% de demora	$\frac{T. \text{ entrega real} \times 100}{T. \text{ entrega proy.}}$	%	Anual	la demora en la entrega de los equipos

6. DOCUMENTOS Y REGISTRO

- Notificación de entrada del personal
- Actas entrega-recepción
- Sistema de inventarios de equipos informáticos
- Memorandos
- Oficios

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA05-02	PROCEDIMIENTO: ADMINISTRACIÓN DE EQUIPOS INFORMÁTICOS		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 3 de 3



La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA05-03	PROCEDIMIENTO: SOPORTE TÉCNICO		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Proveer del soporte técnico necesario para que el personal de la Empresa pueda ejecutar sus tareas.

2. ALCANCE

Se brindará soporte técnico todo el personal de la Empresa que lo necesite.

3. LÍDER DEL PROCESO.

La persona responsable de este proceso es: el Analista en Sistemas encargado.

4. POLITICAS

- a) Prestar el soporte técnico lo más oportunamente posible.
- b) Dar las mejores soluciones informáticas para el personal de la Empresa.

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CÓDIGO: PA05-03	PROCEDIMIENTO: SOPORTE TÉCNICO			
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF	
Edición No. 01			Pág. 2 de 4	

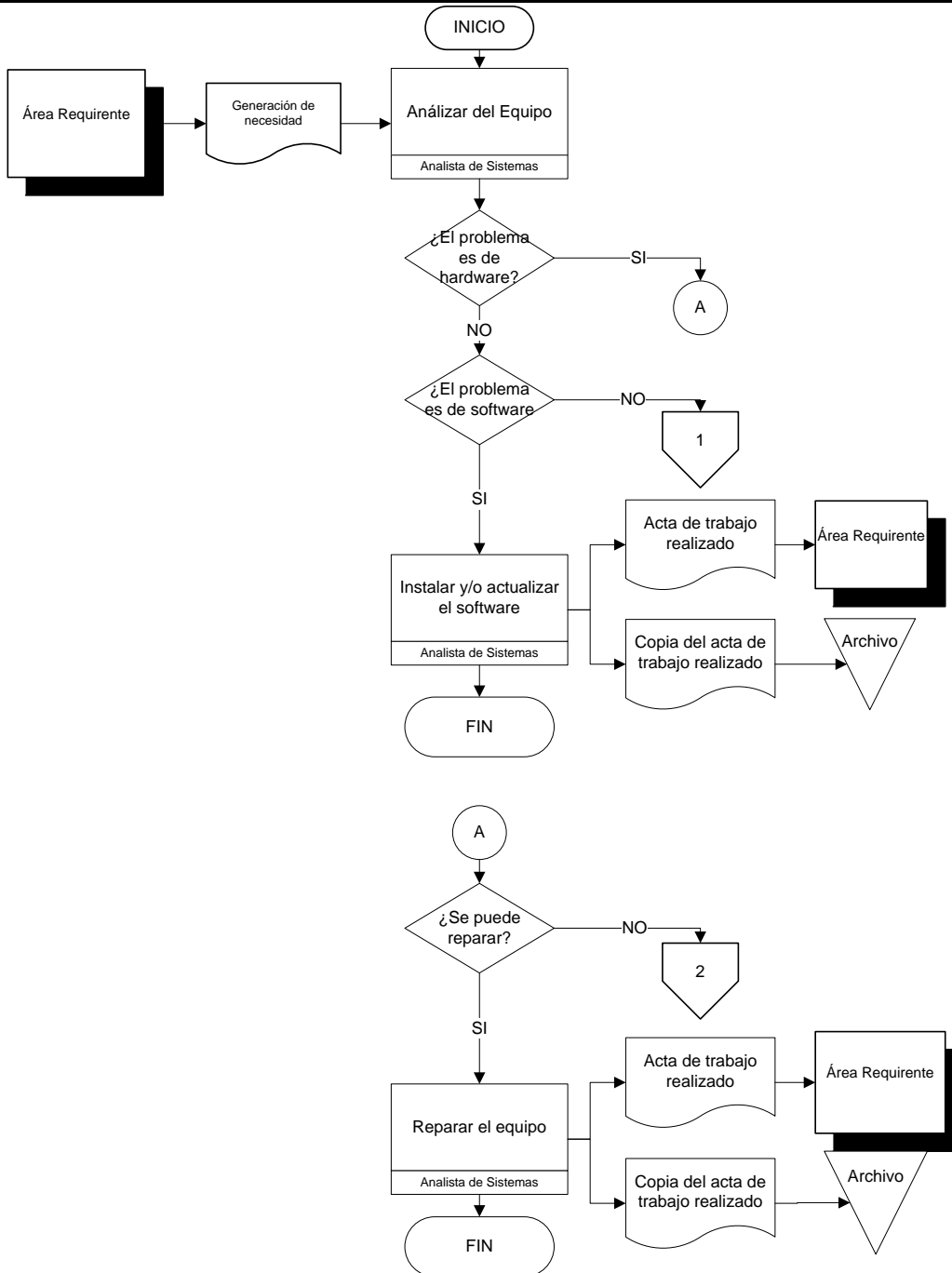
5. INDICADORES

INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	UNIDAD	FRECUENCIA	QUE DEMUESTRA
% de demora	$\frac{\text{Tiempo en dar el soporte}}{\text{Tiempo proyectado en dar el soporte}} \times 100$	%	Anual	la demora en la atención de los soportes solicitados

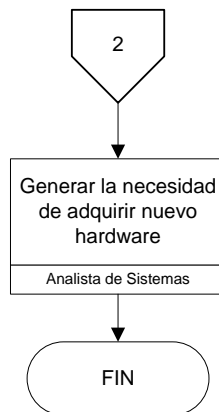
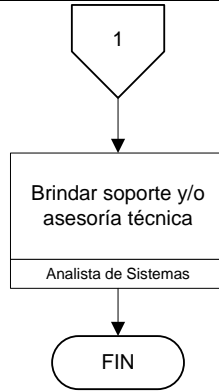
6. DOCUMENTOS Y REGISTRO

- Solicitud del Soporte técnico
- Actas de trabajo
- Informe Técnico
- Memorandos
- Oficios

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA05-03	PROCEDIMIENTO: SOPORTE TÉCNICO		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 3 de 4



La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA05-03	PROCEDIMIENTO: SOPORTE TÉCNICO		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 4 de 4



La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA06-01	PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN EXTERNA		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 1 de 3

1. PROPÓSITO

Gestionar la documentación que llega a la Empresa, Despachar, realizar el control y archivo de la información.

2. ALCANCE

Toda la documentación que ingrese de cualquier entidad externa ingresará a la Secretaria General para su correspondiente gestión.

3. LÍDER DEL PROCESO.

Las personas responsables de este proceso es: la Secretaria General

4. POLITICAS

- a) Atender con eficacia y eficiencia la documentación recibida.
- b) Realizar el seguimiento de la documentación que procure acelerar la respuesta a sus destinatarios.

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CÓDIGO: PA06-01	PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN EXTERNA			
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF	
Edición No. 01			Pág. 2 de 3	

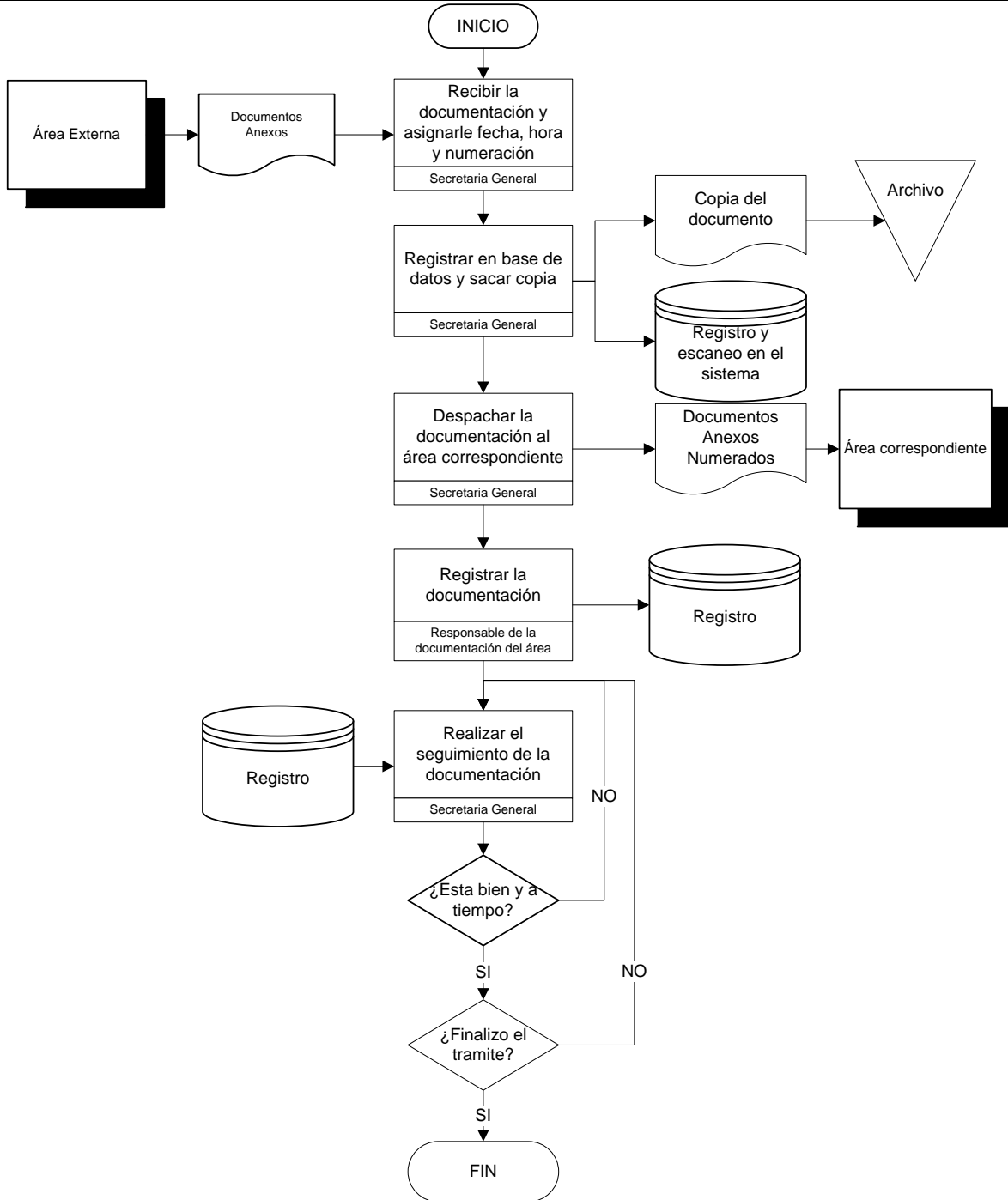
5. INDICADORES

INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	UNIDAD	FRECUENCIA	QUE DEMUESTRA
% Documentación demorada	$\frac{\# \text{ doc. demorada}}{\# \text{ doc. despachada}} \times 100$	%	Anual	Comprobar el porcentaje de documentación que se demora más de lo normal en dar respuesta.

6. DOCUMENTOS Y REGISTRO

- Memorandos
- Oficios
- Registro y escaneo en el sistema
- Hoja de ruta
- Otros documentos habilitantes

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA06-01	PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN EXTERNA		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 2 de 3



La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA07-01	PROCEDIMIENTO: SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

1. PROPÓSITO

Prevenir los accidentes de trabajo o enfermedad ocupacionales que puedan darse en la empresa, cumpliendo con los requisitos legales en este tema.

2. ALCANCE

Este proceso abarca a todos los empleados de la Empresa.

3. LÍDER DEL PROCESO.

La persona responsable de este proceso es: el Técnico SISO

4. POLITICAS

- a) Elaborar un reglamento eficiente que mitigue los riesgos de la Empresa, utilizando información real y aplicable.
- b) Realizar visitas periódicas a los proyectos para controlar que los empleados cumplan con las normas de seguridad.
- c) Realizar el plan de salud ocupacional para la Empresa.

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		
CÓDIGO: PA07-01	PROCEDIMIENTO: SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL			
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF	
Edición No. 01			Pág. 2 de 4	

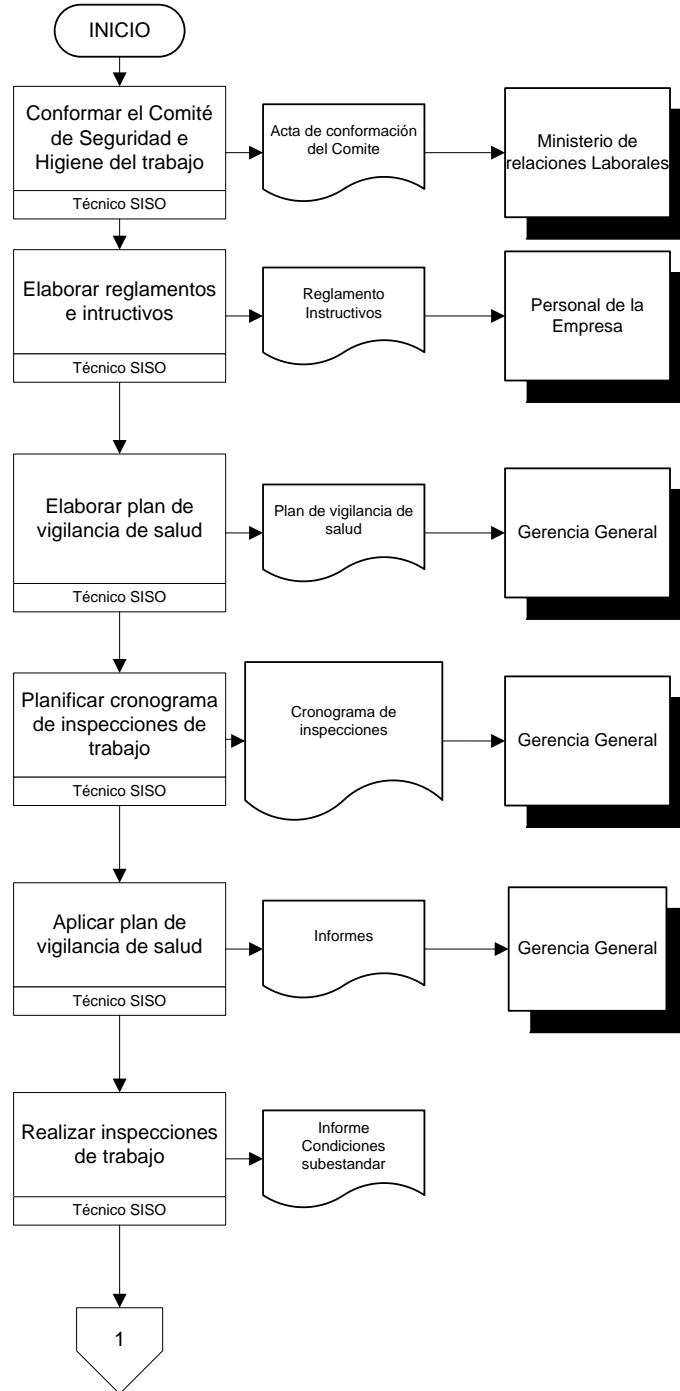
5. INDICADORES

INDICADOR	PROCEDIMIENTO DE CÁLCULO	UNIDAD	FRECUENCIA	QUE DEMUESTRA
% reducción de enfermedades laborales	$\frac{\text{Enferm. año act.} \times 100}{-1 \text{ enferm. año ant.}}$	%	Anual	El porcentaje reducción de enfermedades laborales
% reducción de accidentes laborales	$\frac{\text{Accid. año act.} \times 100}{-1 \text{ Accidentes año ant.}}$	%	Anual	El porcentaje reducción de accidentes laborales

6. DOCUMENTOS Y REGISTRO

- Reglamento e instructivos de seguridad industrial y salud ocupacional
- Matriz de riesgos
- Memorandos y Oficios
- Hojas de chequeo
- Registro de condiciones subestandar
- Informes
- Matriz de análisis de riesgo
- Carpetas medicas de personal

La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA07-01	PROCEDIMIENTO: SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 1 de 4



La Empresa		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CÓDIGO: PA07-01	PROCEDIMIENTO: SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL		
	Fecha de Elaboración 31/05/2013	Nro. De Revisión 1.0	Elaborado por: GCF
Edición No. 01			Pág. 1 de 4

