



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TÍTULO DE MAGISTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**“Diseño de un modelo de gestión por procesos bajo el enfoque de la ISO 9001-2008 en la Compañía PATE C.A de la ciudad de Quito año 2015”**

TRABAJO DE TITULACIÓN.

**AUTOR:** Gallegos Rodríguez Wilman Heriberto

**DIRECTOR:** Mgr. Meza Cisneros Josueth Alfonso

CENTRO UNIVERSITARIO IBARRA

2016

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Mgtr. Josueth Alfonso Meza Cisneros

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente Trabajo de Titulación, denominado **Diseño de un modelo de gestión por procesos bajo el enfoque de la ISO 9001-2008 en la Compañía PATE C.A de la ciudad de Quito año 2015**, realizado por **Gallegos Rodríguez Wilman Heriberto**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, octubre 2015

f) \_\_\_\_\_

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Gallegos Rodríguez Wilman Heriberto**, declaro ser autor del presente Trabajo de Titulación: Diseño de un modelo de gestión por procesos bajo el enfoque de la ISO 9001-2008 en la Compañía PATE C.A de la ciudad de Quito año 2015, para la Titulación Magíster en Gestión Empresarial, siendo el Mgtr. Josueth Alfonso Meza Cisneros director del presente trabajo; eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f) \_\_\_\_\_

Autor: Gallegos Rodríguez Wilman Heriberto

Cédula: **100158071-9**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo que representa mi esfuerzo y sacrificio lo dedico a Dios, fuente inagotable de amor y sabiduría, a mi esposa quien con su amor y apoyo incondicional me ha ayudado a alcanzar los objetivos y metas propuestas a lo largo de mi vida, a mi hijo quien muy inteligentemente supo entender el hecho de que no pudiera compartir más tiempo como hubiese querido y a toda mi familia que son el sentido y norte de mi vida.

Wilman Gallegos Rodríguez

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme la vida, a mi amada esposa y mi querido hijo por su apoyo incondicional y a toda mi familia quienes me motivaron y guiaron en el cumplimiento de esta meta.

Wilman Gallegos Rodríguez

## ÍNDICE DE CONTENIDO

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	5
1.1 Antecedentes.....	6
1.2 Planteamiento de la situación problemática.....	6
1.3 Árbol del problema.....	8
1.4 Explicación general al árbol del problema .....	9
1.5 Árbol de objetivos.....	10
1.6 Explicación general al árbol de objetivos.....	11
1.7 Justificación de la investigación.....	12
1.8 Alcance de la investigación.....	12
1.9 Los objetivos.....	13
1.9.1 Objetivo general.....	13
1.9.2 Objetivos específicos.....	13
1.10 Hipótesis.....	13
1.10.1 Hipótesis General.....	13
1.10.2 Hipótesis Específicas.....	13
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 Fundamentación teórica.....	15
2.2 Gestión administrativa.....	15
2.2.1 Planificación.....	15
2.2.2 Organización.....	15
2.2.3 Integración de personal.....	16
2.3.4 Dirección.....	16
2.3.5 Control.....	16
2.3 Proceso.....	17
2.4 Enfoque basado en procesos.....	17
2.4.1 Estatuto orgánico funcional por procesos.....	18

2.4.2 Mapa de procesos.....	18
2.5 Gestión por procesos.....	19
2.5.1 Importancia de la gestión por procesos.....	19
2.5.2 Diagramas de flujo para levantar procesos.....	20
2.5.3 Simbología universal.....	20
2.6 Norma ISO 90001-2008.....	22
2.6.1 Gestión de la calidad con enfoque en la ISO 9001-2008.....	22
2.6.2 Principios de gestión de la calidad según ISO 9001-2008.....	23
2.6.3 Beneficios de la ISO 9001-2008.....	23
2.7 Marco legal en la construcción.....	24
2.7.1 Organismos de control.....	24
2.7.2 Leyes que regulan a la Compañía.....	24
2.8 Definición de las variables.....	24
2.8.1 Independiente.....	24
2.8.2 Dependiente.....	25
CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	26
3. Enfoque metodológico específico que trata la investigación.....	27
3.1 Diseño de la investigación.....	27
3.1.1 Identificar procesos a documentar.....	27
3.1.2 Definir el formato del proceso.....	27
3.1.3 Identificar los actores del proceso.....	27
3.1.4 Descripción de las actividades del proceso.....	28
3.1.5 Levantar el flujograma.....	28
3.1.6 Validar el flujograma.....	28
3.1.7 Identificar si se requieren instrucciones de trabajo.....	28
3.1.8 Requisitos de documentación.....	28
3.1.9 Formulación de la misión, visión, valores y políticas.....	29
3.1.10 Proceso de planificación.....	29
3.1.11 Definición de indicadores.....	29
3.1.12 Proceso de evaluación con el enfoque del Balanced Scorecard.....	30
3.1.13 Modelo del PHVA.....	30
3.1.14 Proceso de Mejora continua.....	31
3.2 La población que se estudiará, la muestra y el tipo de muestreo.....	31
3.2.1 Población.....	31
3.2.2 Muestra.....	31
3.3 Materiales que se requerirán.....	31

3.4 Métodos de investigación.....	31
3.4.1 Inductivo-Deductivo .....	32
3.4.2 Analítico-Sintético.....	32
3.5 Técnicas de investigación.....	32
3.5.1 Encuesta.....	32
3.5.2 Entrevistas.....	32
3.6 Instrumentos.....	32
3.7 Procedimientos necesarios para la organización, sistematización y análisis de datos. ..	32
3.7.1 Análisis e interpretación de los resultados.....	33
3.7.2 Análisis de los resultados obtenidos de la entrevista aplicada al gerente .....	43
3.8 Análisis DAFO.....	44
3.9 Estructura DAFO.....	45
3.10 Establecimiento de estrategias a partir del DAFO .....	46
CAPÍTULO IV PROPUESTA.....	47
4.1 Introducción .....	48
4.2 Política de calidad.....	48
4.3 Estructura organizativa propuesta.....	49
4.4 Manual Orgánico y de funciones propuesto para la Compañía PATE C.A. ....	49
4.5 Marco filosófico.....	63
4.5.1 Misión propuesta.....	63
4.5.2 Visión propuesta.....	63
4.5.3 Valores Corporativos propuestos.....	63
4.6 Modelo de planificación a través del Balanced Scorecard.....	63
4.6.1 Medición y evaluación de objetivos e indicadores con el Balanced Scorecard.....	63
4.6.2 Mapa estratégico.....	65
4.6.3 Perspectiva Financiera.....	65
4.6.4 Perspectiva de procesos internos.....	67
4.6.5 Perspectiva de clientes.....	68
4.6.6 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento organizacional.....	69
4.7 Requisitos y ámbitos de aplicación .....	70
4.7.1 Responsabilidad de la Gerencia o dirección.....	70
4.7.2 Gestión de recursos .....	70
4.7.3 Realización del producto o servicio .....	71
4.7.4 Medida y análisis de mejora .....	71
4.8 Mapa de procesos .....	71
4.9 Procesos Administrativos.....	72



4.9.1 Proceso de Adquisiciones de materiales y equipos .....	72
4.10 Procesos Administrativos: Contabilidad .....	77
4.10.1 Proceso: Conciliación de nómina y registros contables .....	77
4.10.2 Proceso: Conciliación bancaria.....	79
4.11 Procesos Administrativos: Recursos humanos .....	81
4.11.1 Proceso: Selección e inducción del personal.....	81
4.11.2 Proceso: Capacitación al personal. ....	83
4.11.3 Proceso: Evaluación del desempeño.....	85
4.12 Control interno .....	87
4.12.1 Principios del modelo de control interno propuesto.....	87
4.12.2 Control interno financiero.....	87
4.12 Mejoramiento continuo.....	88
CONCLUSIONES .....	90
RECOMENDACIONES.....	91
BIBLIOGRAFÍA.....	92
ANEXO 1 .....	93
ANEXO 2.....	95

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos .....	33
Tabla 2. Importancia .....	34
Tabla 3. Documentado funciones.....	35
Tabla 4. Falta de información.....	36
Tabla 5. Mejoramiento .....	37
Tabla 6. Descripción de actividades.....	38
Tabla 7. Beneficio .....	39
Tabla 8. Gestión por procesos .....	40
Tabla 9. Importancia de la gestión por procesos.....	41
Tabla 10. Oportunidad .....	42
Tabla 11. Objetivos estratégicos .....	64
Tabla 12. Sostenibilidad financiera .....	66
Tabla 13. Perspectiva de procesos internos .....	67
Tabla 14. Perspectiva de clientes . .....	68
Tabla 15. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento organizacional.....	69
Tabla 16. Proceso de adquisición de materiales y equipos.....	72
Tabla 17. Proceso de conciliación de nómina y registros contables.....	77
Tabla 18. Proceso de conciliación bancaria .....	79
Tabla 19. Proceso de selección e inducción del personal .....	81
Tabla 20. Proceso de capacitación al personal .....	83
Tabla 21. Proceso de evaluación al desempeño.....	85
Tabla 22. Método abreviado de ISHIKAWA .....	89

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol del problema.....	8
Figura 2. Árbol de objetivos .....	10
Figura 3. Mapa de procesos .....	18
Figura 4. Símbolos para los flujogramas .....	21
Figura 5. Cumplimiento de objetivos .....	33
Figura 6. Importancia.....	34
Figura 7. Documentado funciones .....	35
Figura 8. Falta de información .....	36
Figura 9. Mejoramiento .....	37
Figura 10. Descripción de actividades Mejoramiento .....	38
Figura 11. Beneficio.....	39
Figura 12. Gestión por procesos.....	40
Figura 13. Importancia de la gestión por procesos.....	41
Figura 14. Oportunidad.....	42
Figura 15. Matriz DAFO... ..	44
Figura 16. Estructura DAFO.....	45
Figura 17. Organico estructural de la Compañía PATE C.A.....	49
Figura 18. Mapa estratégico de la compañía PATE C.A .....	65
Figura 19. Mapa de procesos .....	71
Figura 20. Flujograma 1 Proceso de adquisiciones de materiales y equipos .....	75
Figura 21. Flujograma 2 Proceso de conciliación de nómina y registros contables .....	78
Figura 22. Flujograma 3 Proceso de conciliación bancaria .....	80
Figura 23. Flujograma 4 Proceso de selección e inducción del personal .....	82
Figura 24. Flujograma 5 Proceso de capacitación del personal .....	84
Figura 25. Flujograma 6 Proceso de evaluación al desempeño .....	86



## RESUMEN EJECUTIVO

La Compañía PATE C.A ha participado en el mercado nacional, como contratista para la ejecución de obras de construcción civil desde su fundación en 1972. En este tiempo la Compañía ha ejecutado la construcción de varias obras de infraestructura de servicios en las distintas regiones del país. El problema central de esta entidad, es que no ha adoptado una gestión administrativa basada en procesos como una forma sistémica de mejorar las actividades y el desempeño institucional; como solución a esta problemática se plantea: la Administración de gestión por procesos, bajo el enfoque de la ISO 9001-2008, que permitirá disponer de un modelo de gestión administrativa innovadora, sistémica que mejorará la eficacia, eficiencia del talento humano y las metas institucionales.

Con la administración de gestión por procesos bajo el enfoque de la ISO 9001-2008, PATE C.A tendrá una política de calidad, objetivos estratégicos con metas desde las perspectivas de clientes, financiera, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, herramientas necesarias para el mejoramiento de la gestión administrativa que asegure el cumplimiento de los planes, programas y procesos que ejecuta.

**Palabras claves:** administración, procesos, gestión, calidad, mejora continua.

## **ABSTRACT**

PATE C.A. is a company that has participated in the national market as a contractor for the execution of civil construction since its beginning in 1972. At this time, the Company has executed the construction of several bridges and infrastructure of services, at different regions of the country. The central problem is that the entity has not adopted an administrative process-based management as a systematic way to improve the activities and institutional performance; as a solution to this problem PATE has decided to use Administration process management approach under ISO 9001-2008, which will provide an innovative model, systemic administration by improving the effectiveness, efficiency of human talent and organizational goals.

With the administration process management approach under ISO 9001-2008 company PATE CA will have a quality policy, strategic objectives and goals from the perspective of customers, financial, internal processes, learning and growth, tools to improve administrative management to ensure compliance with plans, programs and processes running the organization to achieve customer satisfaction.

**Keywords:** management, processes, management, quality, continuous improvement.

## INTRODUCCIÓN

La finalidad principal del proyecto es la de diseñar un modelo de gestión por procesos bajo el enfoque de la ISO 9001-2008 en la compañía PATE C.A de la ciudad de Quito año 2015, que permita establecer políticas, metodologías de gestión y herramientas necesarias para el mejoramiento de la administración.

El proyecto está estructurado con 4 componentes que son: planteamiento del problema, marco teórico, metodología y propuesta.

En el capítulo I, se determina el planteamiento del problema que tiene la compañía PATE C.A respecto a la inexistencia de procesos administrativos que permitan una eficiente administración de la compañía, por lo que, se establece la justificación de la estructura de la gestión por procesos con el enfoque de la ISO 9001-2008 como herramienta para mejorar su gestión administrativa.

En el capítulo II se establece el marco teórico, basado en fuentes de información documental específicamente relacionada con la administración de gestión por procesos.

En el capítulo III se estructura el diseño metodológico y los resultados, para lo cual se define las técnicas utilizadas para el desarrollo de la propuesta y los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas y entrevista.

En el capítulo IV se elaboró la propuesta de un modelo de administración de gestión por procesos bajo el enfoque de la ISO 9001-2008 para la compañía PATE C.A de la ciudad de Quito, año 2015, determinando la política de calidad, objetivos estratégicos, mapa de procesos, levantamiento de procesos administrativos y financieros y métodos de evaluación que aseguren una gestión y mejoramiento continuo.

La administración de gestión por procesos bajo el enfoque de la ISO 9001-2008 es importante porque proporciona de forma coherente y específica metodologías para su aplicación e implementación, consideradas en la gestión de calidad, para el aseguramiento de los requisitos de los clientes y los reglamentos aplicables en su entorno operativo.

Uno de los problemas principales que tiene la compañía PATE C.A de la ciudad de Quito, es que no dispone de un adecuado modelo de gestión administrativa, lo que ocasiona debilidades en la sistematización y organización lógica de las actividades; ante esta situación la propuesta de administración de gestión por procesos bajo el enfoque de la ISO 9001-2008 permite a la organización disponer de una política de calidad, objetivos estratégicos medibles

a través de las perspectivas de: clientes, financiera, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Con la política de calidad, la compañía dispone de un direccionamiento, de un propósito y de un compromiso para cumplir con eficacia un modelo administrativo de gestión por procesos ajustado a los términos de calidad (ISO 9001-2008). Además se define los objetivos estratégicos en relación a metas relacionadas con: clientes en cuanto a niveles de satisfacción y fidelidad; en la dimensión financiera las metas son rentabilidad, liquidez y de estructura económica; en la perspectiva de procesos internos se establece metas de eficacia y eficiencia, en los procesos institucionales y en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se plantea metas en relación al desarrollo del talento humano.

La metodología utilizada fue a través de los métodos lógicos, inductivo, deductivo, analítico, sintético, la aplicación de la técnica de la entrevista dirigida al gerente general y la encuesta al talento humano de la compañía PATE C.A.



**CAPÍTULO I**  
**EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 Antecedentes.**

PATE C.A es una compañía constructora y de comercio, con más de 40 años de experiencia en el mercado nacional.

PATE C.A empezó realizando mantenimiento y construcción de puentes de carácter permanente en las diferentes regiones del país, sobresaliendo en cada uno de los contratos por su exitosa ejecución.

En la actualidad PATE C.A. se encuentra en la capacidad de trabajar en todo tipo de obras civiles, pero no ha dejado a un lado su especialidad y experiencia en la construcción y fabricación de puentes con más de 70 lanzamientos en diferentes tipos de estructura.

El equipo de profesionales de primer nivel y la capacidad técnica, confiabilidad y trayectoria, han hecho de PATE C.A. una compañía que se ha ganado la confianza y seguridad de diferentes entes gubernamentales y empresas privadas en la ejecución de distintas obras civiles de complejidad técnica y de trascendencia en las diferentes provincias del país. (PATE C.A 2015.)

Debido a que existen muchas empresas que se dedican a la misma actividad económica en el país, y para tener un mejor desenvolvimiento y mayor participación, PATE C.A se ha visto en la necesidad de revisar, analizar y evaluar la situación actual en la que se encuentra y la manera como se vienen ejecutando los diferentes proyectos y una vez analizados, plantear una posible aplicación de propuesta con carácter estratégico como es el de, un modelo de gestión por procesos que permitirá potenciar y realizar una mejora continua a los diferentes procesos administrativos y operativos de la compañía brindando mayor sustentabilidad y sostenibilidad en el campo laboral y generando mayores ingresos por medio del aparato productivo.

## **1.2 Planteamiento de la situación problemática.**

La Compañía PATE C.A en la actualidad, carece de procesos administrativos adecuados, lo que no ha permitido estructurarse apropiadamente, es decir, generar procesos con una visión clara de actividades que aporten valor al servicio y procuren de forma sistémica y oportuna cubrir las necesidades intrínsecas de cada área o departamento.

Esta actual concepción vertical o de funciones que actualmente aplica PATE C.A no permite definir los requisitos y recursos necesarios para la realización de sus proyectos de obra adecuadamente, dificultando efectuar el control, monitoreo y evaluación de los procesos que aplica la organización. Este tipo de administración adicionalmente no permite la planificación y la toma de decisiones oportunas así como también, medir la evolución financiera de la

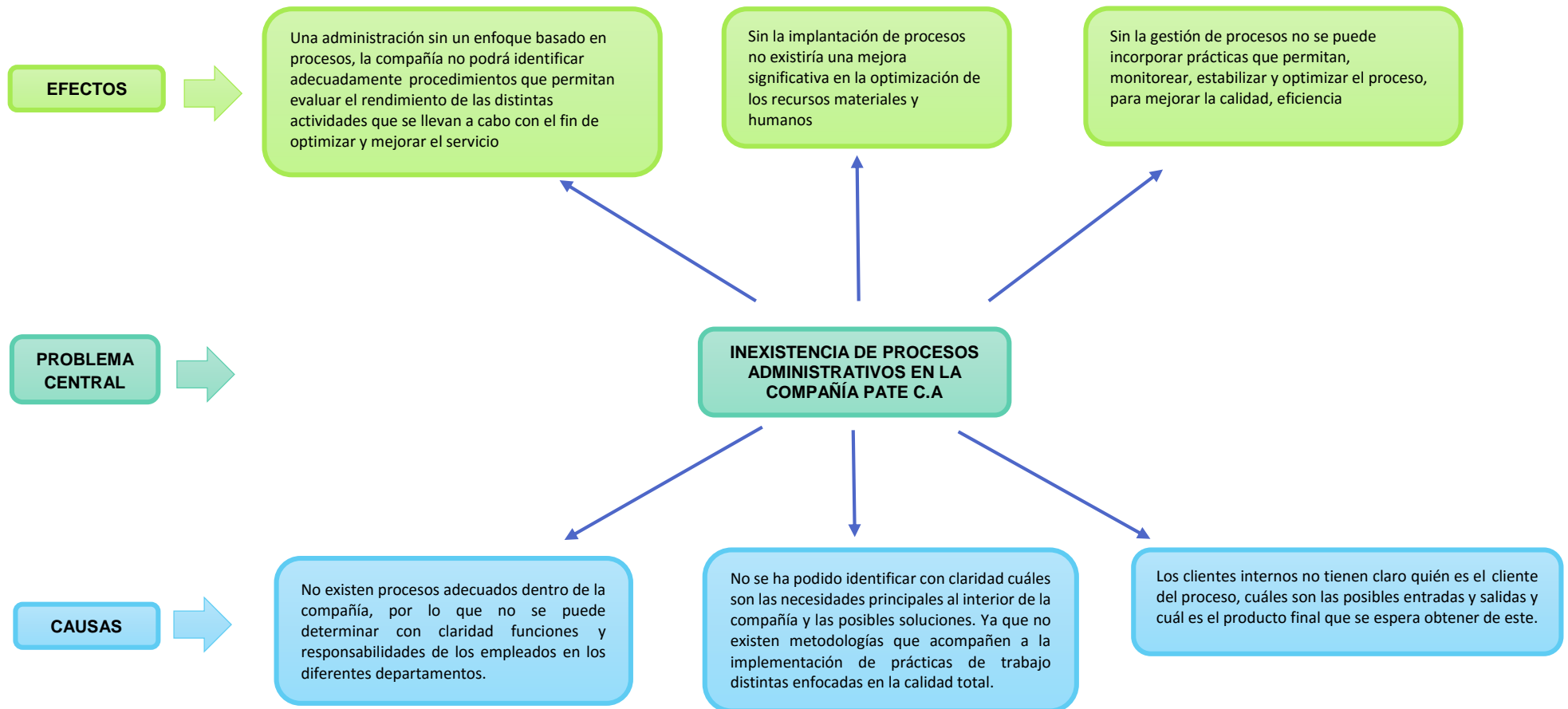
compañía, medir los procesos internos y establecer los niveles de aprendizaje y crecimiento de forma que se traduzca la estrategia y la misión en un conjunto de objetivos relacionados entre sí y que puedan ser medidos a través de indicadores ligados a los planes de acción y las metas que tiene la compañía.

Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, su inexistencia total o parcial, generaría un estancamiento y una falta de herramientas o estrategias para adaptarse a los frecuentes cambios del entorno y del mercado. Razón por demás para que PATE C.A implemente un modelo de gestión por procesos en su administración.

### 1.3 Árbol del problema



Figura 1: Árbol del problema



Fuente: PATE 2015 (Observación y diagnóstico)

Elaborado por: Wilman Gallegos

## **1.4 Explicación general al árbol del problema**

### **Problema central**

- El problema central de la compañía PATE C.A es la inexistencia de procesos administrativos.

### **Efectos:**

- La compañía no puede identificar con claridad procedimientos, dificultando evaluar el rendimiento y los resultados en cada una de las actividades.
- Sin procesos no se optimizaría los recursos, humanos, materiales y financieros.
- No se podría mejorar la calidad y la eficiencia.

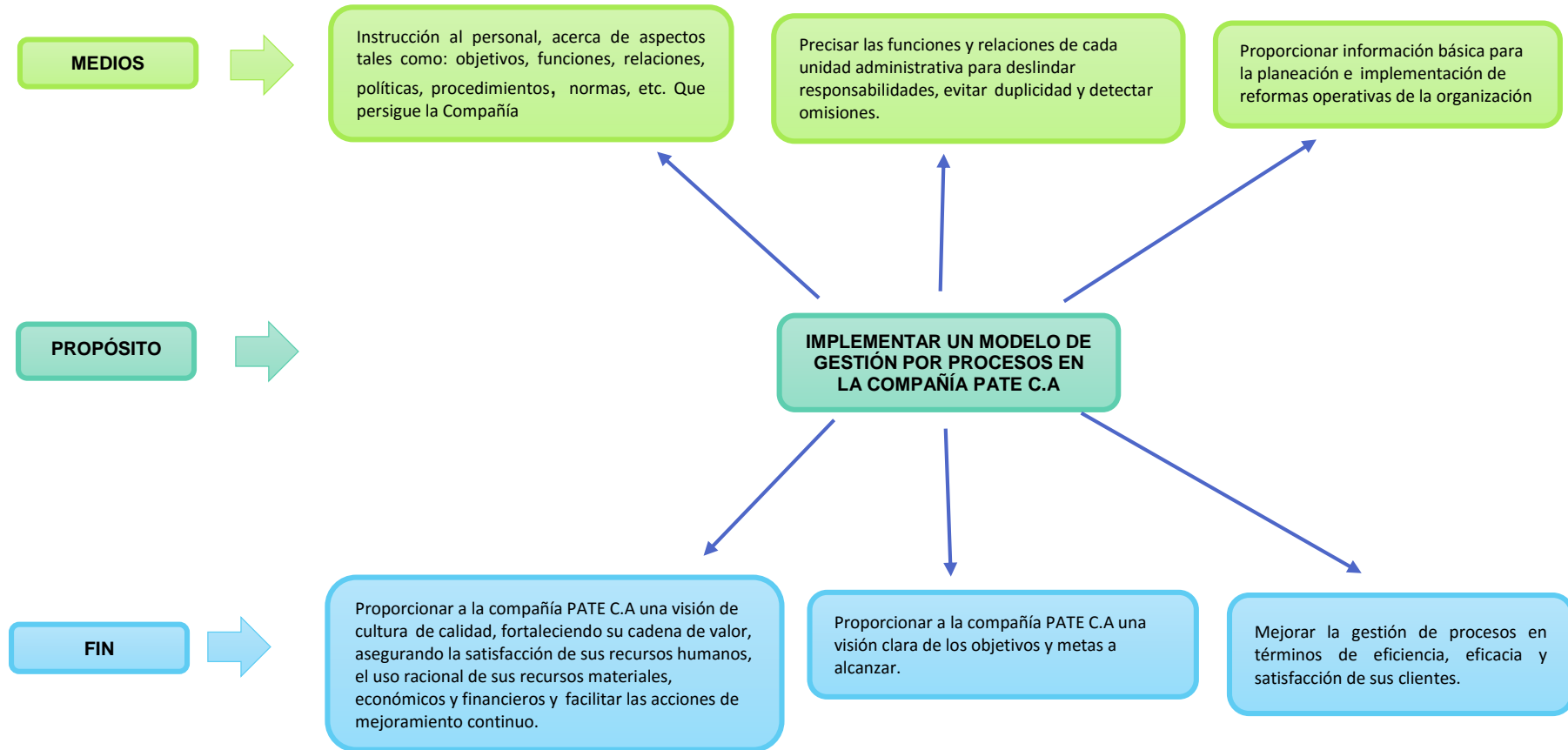
### **Causas:**

- No existen procesos adecuados dentro de la compañía por lo que, no se puede identificar con claridad las necesidades principales de la compañía y sus posibles soluciones
- No existen funciones claras y responsabilidades bien definidas en los empleados
- Los clientes internos no tienen claro los objetivos principales que persigue la compañía y la manera más efectiva para poder alcanzarlos.

## 1.5 Árbol de objetivos



Figura 2: Árbol de objetivos



Fuente: PATE 2015 (Observación y diagnóstico)

Elaborado por: El autor

## **1.6 Explicación general al árbol de objetivos**

### **Propósito general.**

- Implementar un modelo de gestión por procesos para la compañía PATE C.A

### **Medios:**

- Instruir al personal acerca de objetivos, funciones, relaciones, políticas, normas etc., que persigue la compañía
- Precisar funciones y responsabilidades de cada una de las unidades administrativas
- Proporcionar información básica acerca de la planeación e implementación de reformas operativas de la compañía

### **Fin:**

- Proporcionar a la compañía PATE C.A una visión de cultura de calidad, fortaleciendo su cadena de valor, asegurando la satisfacción de sus recursos humanos, financieros y materiales.
- Proporcionar a la compañía PATE C.A una visión clara de los objetivos y metas a alcanzar.
- Mejorar la gestión de procesos en términos de eficiencia, eficacia y satisfacción de sus clientes.

### **1.7 Justificación de la investigación.**

Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente en las que basan su sistema de gestión en la calidad total. Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas.

Uno de los objetivos principales al diseñar un modelo de gestión por procesos en la compañía PATE C.A, es el de dotar de una estructura con carácter horizontal y con una clara visión orientada al cliente, delimitando procesos interfuncionales perfectamente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro que interactúa en cada uno de los mismos, para que asuma la responsabilidad en la gestión del proceso y de su mejora continua.

Con la implementación de un modelo de gestión por procesos, se controlará el cumplimiento de las actividades, y rutinas de trabajo que tiene el talento humano evitando su alteración arbitraria, y determinando en forma sistémica, ordenada y lógica las responsabilidades en los procesos, facilitando además, las labores de control, auditoria y evaluación del desempeño, lo que permitirá aumentar la eficacia y eficiencia de los empleados, señalando lo que se debe hacer y cómo se debe hacer, de esta forma se ayudará en la coordinación del trabajo, y se evitará duplicidad de funciones.

Mediante la aplicación de procesos de gestión en la administración se permitirá obtener además importantes avances en la gestión empresarial y un mejor sistema de control que traduzca las estrategias y la misión de la compañía en un conjunto de objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores desde las perspectivas: financiera, procesos internos, clientes, aprendizaje y crecimiento.

### **1.8 Alcance de la investigación.**

La presente investigación se llevará a cabo en las instalaciones de la Compañía PATE C.A de la ciudad de Quito, con el apoyo brindado por la gerencia general y la supervisión del Jefe administrativo y de recursos humanos, el tiempo estimado será de dos meses y se contará además con la disponibilidad de todo lo relacionado a los recursos financieros, humanos y materiales que se requieran.



## **1.9 Los objetivos.**

### **1.9.1 Objetivo general.**

Proponer un modelo de gestión por procesos para el mejoramiento de la actividad económica de la Compañía PATE C.A de la ciudad de Quito en el año 2015, para la optimización de los recursos

### **1.9.2 Objetivos específicos.**

- Diagnosticar la situación actual de la Compañía PATE C.A.
- Fundamentar un diseño de modelo de gestión por procesos que permita el mejoramiento en todas las actividades de la Compañía.
- Diseñar procesos administrativos y operativos, bajo el enfoque de la ISO 9001-2008 optimizando los diferentes recursos con los que cuenta la Compañía.

## **1.10 Hipótesis**

### **1.10.1 Hipótesis General.**

Mediante la propuesta de un modelo de gestión por procesos se mejorará el desempeño de la Compañía en términos de eficacia, eficiencia y satisfacción de sus clientes.

### **1.10.2 Hipótesis Específicas**

- Diagnosticar la situación actual de la Compañía PATE C.A
- Fundamentar un modelo de gestión por procesos que permita el mejoramiento de todas las actividades de la compañía
- Diseñar procesos administrativos y operativos adecuados que permitan optimizar los recursos.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1 Fundamentación teórica.**

### **2.2 Gestión administrativa.**

(ILLERA C. , 2009). “Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Por lo tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de los demás recursos organizacionales. Con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”.

Para PATE C.A. la gestión administrativa es muy importante porque tiene que ver con la forma sistemática de hacer las cosas.

Esta definición se considera en vista de que se fundamenta en los principios de la gestión administrativa que es planificar, organizar, controlar y evaluar

#### **2.2.1 Planificación.**

(SANTILLAN, 2009). “Planificar implica que los administradores piensen con atención en sus metas y acciones y que base sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes representan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos para alcanzarlos”.

Los planes para la compañía son la guía para que:

1. PATE C.A obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.
2. Los miembros de la compañía desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos.
3. El avance hacia los objetivos que persigue la compañía puedan ser controlados y medidos, de tal manera que cuando no sean satisfactorios, se puedan tomar decisiones correctivas.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación. La planificación produce una imagen de las circunstancias futuras deseables y pueden abarcar plazos de entre cinco y diez años.

#### **2.2.2 Organización.**

Según (TERRY, 2009). “Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la empresa”.

La organización produce la estructura de las relaciones de una organización y estas relaciones sirven para realizar los planes futuros.

Dentro de los planes futuros que persigue la compañía está el de reorganizar el trabajo y las funciones que tiene el personal de acuerdo a sus conocimientos, experiencia y aptitudes, para que el trabajo sea más eficiente y se pueda plasmar en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

### **2.2.3 Integración de personal.**

Según (GALINDO, 2009) se define como: “cubrir y mantener cubiertos los puestos en la estructura organizacional. Requisitos – mantener un inventario de las personas disponibles, reclutar, seleccionar, emplear, ascender, evaluar, planear las carreras, remuneraciones, capacitar. Integrar, es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización”.

Para PATE C.A la integración de personal, juega un papel importante la administración y selección del recurso humano, debido a que en él, se fundamenta el desarrollo de las operaciones orientadas al cumplimiento de metas de la organización.

### **2.2.4 Dirección.**

Según (MORENO, 2009) Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a los empleados a hacer su mejor esfuerzo.

### **2.2.5 Control.**

Según (AMAT J. , 2009). “Por último el gerente debe estar seguro de los actos que los miembros de la organización realizan, de hecho, la conducen hacia las metas establecidas”.

Dentro de las funciones de control, el gerente general de la compañía, cumplirá con lo siguiente:

1. Establecer estándares de desempeño.
2. Medir los resultados presentes.

3. Comparar estos resultados con las metas establecidas y
4. Tomar medidas correctivas cuando se detecten desviaciones.

El gerente general, gracias a la función de control, puede mantener a la compañía en el buen camino, en la práctica a las funciones tales como: de planear, organizar, dirigir y controlar se debe incluir la función de evaluación, que es complemento final para saber cómo se han desarrollado las actividades y objetivos propuestos.

### **2.3 Proceso.**

Para (AMAT C. , 2008) “Es el conjunto de pasos que se realizan de forma sucesiva en distintas dependencias, con el objeto de transformar una serie de entradas (inputs) específicas en unas salidas (outputs: bienes o servicios) deseadas, añadiendo valor”.

La compañía PATE C.A. al momento no tiene bien definido procedimientos administrativos, por lo que es importante su implementación lo más pronto posible.

### **2.4 Enfoque basado en procesos.**

Según (PEREZ, 2010). “La competitividad, se logra cuando una empresa formula e implanta con éxito estrategias de Mejoramiento Continuo con un enfoque de procesos a la calidad de sus servicios y crear valor de competitividad. Cuando las empresas ponen en práctica esta estrategia se crea valor y de la cual otras empresas no pueden imitar o lo consideran ventaja competitiva sostenida o sostenible”.

PATE C.A puede operar de manera eficaz y gestionar numerosos procesos que interrelacionados puedan interactuar eficazmente. La identificación y gestión sistemática en los procesos se conoce como “Enfoque basado en procesos”.

El enfoque basado en procesos permite gestionar ventajas competitivas y habilidades específicas que incluyen:

- Capacidad de utilizar en forma inteligente los recursos institucionales con eficacia y eficiencia.
- Anticiparse de manera continua a los cambios frecuentes en las preferencias de los clientes.
- Adaptarse a los rápidos cambios tecnológicos
- Identificar, destacar, administrar de manera efectiva aquello que la empresa hace mejor que sus competidores.

Las empresas que no tienen una ventaja competitiva o que no compiten en un sector económico y social son débiles significativamente y tienden a perder mercado, posicionamiento, imagen corporativa y obtienen menores rendimientos.

#### 2.4.1 Estatuto orgánico funcional por procesos.

Para (PEREZ, 2010). “El estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos son herramientas que les permiten a las empresas: planificar, ejercer un control sobre el uso de sus recursos, elaborar esquemas organizacionales, ejecutar los procedimientos para la producción de bienes o de servicios y evaluar, monitorear”.

La estructura organizacional por procesos debe alinearse con la visión de los planes estratégicos que persigue la compañía. Estos se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la visión institucional.

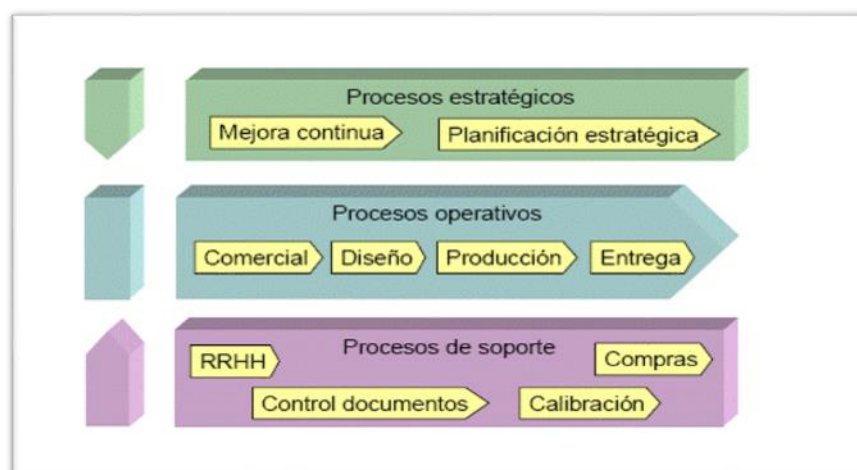
#### 2.4.2 Mapa de procesos.

(DEVELOPMENT, 2008). “Es una descripción general de la estructura de un sistema de gestión por procesos”.

En el mapa de procesos se deben incluir los siguientes elementos:

- Procesos gobernantes.
- Procesos de la cadena de valor (procesos de realización o agregados de valor).
- Procesos de apoyo.

Figura 3. Mapa de procesos



Fuente: DEVELOPMENT, 2008  
Consultado por: Wilman Gallegos

El mapa de procesos permitirá a la compañía PATE C.A, identificar los macro procesos de la organización y describir sus interrelaciones principales entre los procesos gobernantes, agregados de valor y los de apoyo.

## **2.5 Gestión por procesos.**

(ROURE, 2009) “La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa – efecto. El propósito final de la Gestión por procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollen en forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad en general)”.

Se considera a la gestión por procesos como una herramienta innovadora que tienen que aplicar las empresas públicas y privadas con la finalidad de disponer un conjunto de actividades mutuamente relacionadas y que agregando valor a cada una de las actividades estas se convierten en productos y servicios que satisfacen las necesidades de los clientes internos y especialmente de sus clientes externos.

Los procesos tienen tres características importantes:

- a) Generalmente son transversales en la organización jerárquica y en las grandes divisiones funcionales de la empresa (administración, marketing, finanzas, auditoría, mantenimiento y otros).
- b) Cada proceso tiene una salida que se transforma en un producto o servicio o una parte de este.
- c) Los procesos tienen un cliente que puede ser interno o externo.

En general todos los procesos deberán ser representados mediante diagramas de flujo con la finalidad de estructurar indicadores de los subprocesos y las actividades que permitan medir, controlar, evaluar y tomar decisiones.

### **2.5.1 Importancia de la gestión por procesos.**

Según (BADAL, 2009). “La gestión por procesos es una herramienta administrativa y operativa de vital importancia para las empresas públicas o privadas que desean tener una estructura organizativa eficaz, eficiente y que potencie sus recursos con la visión de satisfacción de sus clientes”.

Para la compañía PATE C.A es importante la gestión por procesos puesto que se considera desde los siguientes puntos de vista.

- Mejoramiento continuo de las actividades desarrolladas
- Eliminar las deficiencias asociadas a la repetitividad de las actividades

- Optimización y utilización de los recursos de las empresas.
- Se estructura en forma coherente los procesos que representan el funcionamiento de la organización.
- Se definen indicadores que permiten evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos desde el punto de vista interno (indicadores financieros, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento de la organización) y desde el punto de vista externo los indicadores de percepción de los clientes y la ciudadanía.

### **2.5.2 Diagramas de flujo para levantar procesos.**

(CRUZ, 2009) “El diagrama de los procesos y procedimientos ayuda a tener una visión mucho más clara del proceso. Al analizar los procesos, se debe analizar cada una de las actividades del proceso o procedimiento contemplados como ilustrado en el cuadro resumen de las actividades del proceso”.

Una vez levantada la información relacionada con los procesos, subprocesos e identificados por área substantiva, es necesario elaborar un diagrama de flujo estructural, teniendo en cuenta todas las convenciones del mismo, para facilitar la comprensión y la labor de la racionalización.




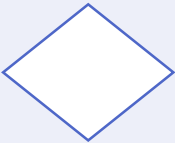


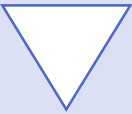

### **2.5.3 Simbología universal.**

(HIOPEMAN, 2009) “La representación gráfica del proceso o procedimiento viene a ser un instrumento muy valioso que sirve de guía a la ejecución en forma ordenada y lógica de la secuencia del trabajo”.

El diagrama facilita el conocimiento del proceso que se describe, a través de las actividades, los documentos producidos y las áreas administrativas y el personal intervinientes en el proceso. Por ello, es una herramienta de gran importancia para el levantamiento, análisis, diseño, mejoramiento y control de los procesos. Para una mayor comprensión de los procedimientos, a continuación se representa gráficamente la simbología utilizada en el levantamiento de los mismos se indican en el siguiente cuadro:



Figura 4. Símbolos para los flujogramas

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	El símbolo terminal indica el INICIO O FIN del diagrama de flujo, puede ser acción o lugar. Es necesario describir dentro del símbolo la palabra "Inicio" o "Final".
	Este símbolo representa la operación o la actividad que se lleva a cabo en un procedimiento describiéndola dentro del símbolo en forma breve y cuidada que el verbo se conjugue en tiempo.
	Forma utilizada en un diagrama de flujo para representar una actividad predefinida expresada en otro diagrama.
	El símbolo de decisión o alternativa, indica un punto dentro del flujo en que son posibles varias alternativas derivadas de una decisión, es decir, en una situación en que exista opciones y debe elegir entre alguna de ellas. Este símbolo no se enumerará. La opción de la situación se escribirá dentro del símbolo de manera resumida y en forma interrogativa. La respuesta o la pregunta planteada será generalmente SI o NO y deberán escribirse sobre las líneas de flujo, que señalan los diferente caminos.
	El conector representa la conexión o el enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo. Debe usarse este símbolo para evitar cruces entre líneas del flujo o para llegar a una mejor distribución de los símbolos.
	El conector de páginas representan una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo, de la documentación o información, del mismo procedimiento. Este símbolo se utiliza; cuando por razón del espacio, el procedimiento no cabe en una página. Debe señalarse en los conectores, la clave del procedimiento y la hoja de formato al cual se dirigen, si es salida, así como aquel del que viene si se trata de una entrada.
	Este símbolo representa un ARCHIVO común y corriente de oficina, donde se guarda un documento en forma permanente. Símbolo de ARCHIVO que representa la guarda o almacenamiento de documentos de manera temporal.
	El símbolo documento representa cualquier que entre, se utilice, se envíe, se reciba, se genere o salga del procedimiento. De incluirá las copias que sean utilizadas.

Fuente: HIOPEMAN, 2009  
Consultado por: Wilman Gallegos

## **2.6 Norma ISO 9001-2008.**

La ISO 9001-2008 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional que se centra en todos los elementos de administración de la calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos y servicios.

Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de la calidad (SGC)

El objetivo de la ISO es llegar a un consenso con respecto a las soluciones que cumplan con las exigencias comerciales y sociales, tanto para los clientes como para los usuarios. Estas normas se cumplen de forma voluntaria ya que la ISO, siendo una entidad no gubernamental, no cuenta con la autoridad para exigir su cumplimiento.

### **2.6.1 Gestión de la calidad con enfoque en la ISO 9001-2008.**

Según (ISO 9000 -1:, 2010). “Todo modelo de aseguramiento de la calidad busca que las “cosas se hagan bien la primera vez”, y de esta manera se crea una cultura organizacional y minimiza el despilfarro, evita los reprocesos y optimiza el uso de los insumos”.

El aseguramiento de la calidad se convierte no solo en un medio para reducir costos, sino también para impulsar el aumento de la productividad de la organización.

La norma ISO 9001 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna, para certificación, o con fines contractuales. Se centra en la eficiencia del sistema de gestión de la calidad para dar cumplimiento a los requisitos del cliente.

La adopción de un sistema de gestión de calidad debería ser una decisión estrategia por la alta dirección de la empresa. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad en la empresa, estará influenciado por diferentes necesidades, objetivos particulares, servicios suministrados, procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización.

Para conducir y operar la organización en forma exitosa se requiere que esta se dirija y controle en forma sistemática y transparente.

## 2.6.2 Principios de gestión de la calidad según ISO 9001-2008

Según las Normas ISO 9001-2008. “Se ha identificado ocho principios de gestión de la calidad que puede ser utilizado por la alta dirección con el fin de conducir a la empresa hacia una mejora en el desempeño”.

- a) **Enfoque al cliente:** la organización depende de sus clientes y por lo tanto debería comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer los requisitos y esforzarse en exceder los logros de los objetivos de la organización.
- b) **Liderazgo:** los líderes establecen la unidad de propósitos y la orientación de la organización, ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal puede llegar a involucrarse total mente en el logro de los objetivos de la organización.
- c) **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- d) **Enfoque basado en los procesos:** un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- e) **Enfoque de sistemas para la gestión:** identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, constituye a la eficacia y eficiencia de la empresa en el logro de los objetivos.
- f) **Mejora continua:** la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de esta.
- g) **Enfoque basado en los hechos para la toma de decisiones:** las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y la información.
- h) **Relaciones mutuamente con el proveedor:** La organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

## 2.6.3 Beneficios de la ISO 9001-2008

Entre las principales ventajas de la aplicación de esta norma se encuentran las siguientes:

- Mejora de los niveles de satisfacción del cliente.
- Incremento de la tasa de fidelización, que procede de una mayor lealtad del cliente que lleva a la repetición de negocios.
- Aumento de los ingresos y la cuota de mercado obtenida.
- Mayor flexibilidad y capacidad de respuesta frente a las oportunidades de mercado.
- Integración y alineación de los procesos internos, que dará lugar a un aumento de la productividad y una mejora en los resultados.

- Rendimiento empresarial mejorado.
- Mayor eficiencia en la gestión de costes.
- Incremento del nivel de confianza con respecto a las partes interesadas en cuanto a la coherencia, la eficacia y la eficiencia de la organización.
- Aumento de la credibilidad y la competitividad en el mercado.
- Mayor consistencia en la entrega del producto o servicio.
- Menores costos y tiempos de ciclo más cortos, gracias a un uso más eficaz de los recursos.
- Mejora de los procesos de comunicación, planificación y administración.

## **2.7 Marco legal en la construcción.**

Toda compañía dedicada a la construcción de obra civil, debe cumplir con las exigencias de los siguientes organismos de control y sus respectivas leyes.

### **2.7.1 Organismos de control.**

- Superintendencia de Compañías
- Servicio de Rentas Internas SRI
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS
- Cámara de la Construcción de Quito CCQ
- Colegio de Arquitectos de Quito CAP
- Colegio de Ingenieros Civiles de Pichincha CICP
- Ministerio de Trabajo

### **2.7.2 Leyes que regulan a la Compañía.**

- Constitución Ecuatoriana
- Código Civil
- Ley de compañías
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Reglamento de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Código de Trabajo
- Ley del Seguro Social
- Ordenanzas Municipales
- Ley del Medio Ambiente.

## **2.8 Definición de las variables.**

### **2.8.1 Independiente.**

Modelo de gestión por procesos

### **2.8.2 Dependiente.**

Una gestión eficiente, eficaz de calidad, coordinada, planificada, para el desarrollo de los procesos de la compañía PATE C.A.

**CAPÍTULO III**  
**METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3. Enfoque metodológico específico que trata la investigación.**

Esta investigación trata de la manera como se va a establecer los procedimientos metodológicos que se utilizarán para estructurar procesos administrativos adecuados en la compañía PATE C.A. Tomándose en cuenta los procedimientos que estipula los sistemas de gestión de calidad de la norma ISO 9001-2008.

El tipo de estudio se basará en la investigación histórica de la compañía, tomando en cuenta los procesos administrativos utilizados y los resultados obtenidos, así como también un análisis de tipo cuantitativo a las encuestas realizadas al personal que se encuentra trabajando en la institución.

#### **3.1 Diseño de la investigación.**

Se procedió a identificar los procesos; directivos, generadores de valor y de apoyo, con la finalidad de estructurar el mapa de procesos de la compañía PATE C.A., como fundamento del modelo ISO 9001-2008.

Una vez identificados los procesos, se inicia con la respectiva documentación, según la definición del glosario de términos de la ISO 8402, para lo cual se siguió los siguientes pasos:

- Identificación del proceso a documentar
- Definir el formato del proceso
- Identificar actores del proceso
- Convocar a los actores a una reunión de documentación
- Levantar el flujograma matricial normativo
- Validar el flujograma

##### **3.1.1 Identificar procesos a documentar.**

La identificación de los procesos se realizó con la gerencia general, estructurando los procesos relevantes o claves que se van a documentar como parte del mejoramiento en los procesos administrativos de acuerdo a esta norma internacional (ISO 9001-2008).

##### **3.1.2 Definir el formato del proceso.**

En este paso de la metodología, se estructura el formato que se recomienda para organizar la información de los procesos contemplando lo siguiente:

- Nombre del proceso
- Código
- Responsables
- Actividades

En resumen el formato condensa información para poder explicar quién se encarga de hacer el proceso y las responsabilidades para el logro de los objetivos y metas de la organización.

### **3.1.3 Identificar los actores del proceso.**

Las actividades a desempeñar en el proceso son ejecutadas por distintas personas que ocupan determinadas posiciones en la compañía. A estas personas se le denomina actores, ellos son los que se encargaran en el proceso de efectuar algo en particular en un momento determinado. Los actores son los que participan en el diseño del proceso y deben ser identificados para el levantamiento de las actividades respectivas.

### **3.1.4 Descripción de las actividades del proceso.**

En reuniones con los actores de las unidades administrativas se procedió a detallar los procesos y sus actividades pertinentes en forma sistémica y con ordenamiento lógico que permita la ejecución eficaz y eficiente del proceso, ajustado a la misión y a la visión de la compañía. Se determinó las entradas y salidas que tiene el proceso. Se procedió a estructurar las actividades de cada proceso poniendo a consideración a los actores directos y definiendo en el formato respectivo.

### **3.1.5 Levantar el flujograma.**

Una de las estrategias importantes en la gestión por procesos bajo el enfoque de la norma ISO 9001-2008 es la documentación y los datos que deben tener los procedimientos mediante esquemas gráficos (normativa ANSI) que permite la representación gráfica de la secuencia de los pasos que se usan para producir un resultado. Los flujogramas matriciales son los más recomendables según esta normativa y pueden ser verticales u horizontales. El flujograma es para el proceso, la parte sistémica organizacional y estratégica que los actores deben cumplir para generar valor agregado en las actividades que desempeña en sus unidades administrativas y en sus cargos respectivos.

### **3.1.6 Validar el flujograma.**

Una vez concluidas las sesiones de trabajo con los actores directos de los procesos se definió los flujogramas matriciales de los futuros procesos que implementará la compañía. Se revisó y se procedió a validar los flujogramas que en el presente documento se presentan, considerando los procedimientos más importantes y relevantes desde el punto de vista administrativo y financiero.

### **3.1.7 Identificar si se requieren instrucciones de trabajo.**

En relación a los requisitos generales de gestión de calidad, la cláusula 4.1 en lo referente a documentar y mantener un sistema de gestión por procesos, recomienda realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos e implementar acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos. La compañía debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de la norma internacional ISO 9001-2008.



### **3.1.8 Requisitos de documentación.**

La documentación de la gestión por procesos está documentada a través de la política de calidad emitida por la gerencia general de la compañía PATE C.A. Los documentos que se desarrollan en el presente proyecto son los necesarios para asegurar la eficaz planificación, operación y control de estos procesos.

### **3.1.9 Formulación de la misión, visión, valores y políticas.**

Para el cumplimiento de una adecuada gestión administrativa, la gerencia determinó establecer con claridad, la misión, visión, valores y políticas de la compañía, con el propósito de responder a los objetivos y metas previstos en los correspondientes planes de desarrollo institucional.

### **3.1.10 Proceso de planificación.**

Para el proceso de planificación se utilizó como herramienta principal el Balanced Scorecard, definiendo los objetivos estratégicos en función a las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

A continuación se definió el mapa estratégico que es una representación gráfica y simplificada de las estrategias o perspectivas de la organización para determinar los indicadores de cada perspectiva que le permitirá alcanzar la visión planteada e incluye un conjunto de hipótesis vinculadas (relaciones causa – efecto) definidas en el mapa estratégico, de esta manera se proporciona una información uniforme y coherente al describir y gestionar los objetivos e indicadores en cada una de las cuatro perspectivas.

- La perspectiva de clientes que tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los mismos, aumentar la fidelización a los productos y servicios que brinda la compañía, garantizando la calidad técnica y constructiva.
- La perspectiva financiera que dispone de un enunciado para alcanzar y mantener la sostenibilidad y el equilibrio financiero de la compañía.
- La perspectiva de los procesos internos que está determinada en alcanzar la eficacia y la eficiencia en los procesos institucionales con responsabilidad, trabajo en equipo y con procesos dinámicos sistemáticos para alcanzar la visión de calidad que tiene la empresa.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento que se enuncio con la finalidad de potenciar el desarrollo del talento humano, la gestión del conocimiento y el soporte tecnológico de la compañía.

### **3.1.11 Definición de indicadores.**

Como principio de la ISO 9001-2008 y la cláusula 8.2.3 seguimiento y medición de los procesos, se definió los métodos apropiados, para el seguimiento, control, medición, análisis

y mejora a través de los indicadores de medición del desempeño. Los indicadores se definieron desde las cuatro perspectivas y en relación a los objetivos estratégicos como elementos claves para medir el desempeño de los mismos y así saber si se avanza en el cumplimiento de lo planificado con lo ejecutado. Las metas representan aquellos valores que deben alcanzar los indicadores en un determinado periodo de tiempo que en este caso específico es 2016 -2017.

### **3.1.12 Proceso de evaluación con el enfoque del Balanced Scorecard.**

Cumpliendo con la cláusula 8 mediciones, análisis y mejora se efectuó la planificación del proceso de seguimiento, medición, análisis y mejora a través del Balanced Scorecard en relación a las cuatro perspectivas planificadas con sus respectivos indicadores. Para esta finalidad se determinaron las formulas respectivas para medir los indicadores y los objetivos de contribución de la gestión de calidad y así cumplir con la cláusula 8.2.3 seguimiento y medición de los procesos; y la cláusula 8.4 análisis de datos.

### **3.1.13 Modelo del PHVA.**

Se definió como modelo de mejora continua (clausula 8.51 Mejora Continua) el PHVA como una herramienta que permite determinar la gestión que realiza la organización para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, sus perspectivas y las metas planificadas y efectuar las acciones correctivas y preventivas por parte de la gerencia general. Este modelo considera cuatro etapas:

- Planificar; que es la etapa estratégica definida por la gerencia general y administrativa para definir los objetivos estratégicos y las metas a las que quiere llegar la compañía.
- Hacer; en esta etapa se llevan a cabo los procesos delineados de acuerdo a las necesidades que tiene la organización, para el cumplimiento de las metas planificadas.
- Verificar; en esta etapa le permitirá a la gerencia verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y las metas propuestas, mediante la aplicación de relaciones cualitativas y cuantitativas que reflejen las metas alcanzadas en relación a las metas planificadas.
- Actuar; en este proceso las gerencias (general y administrativa) tendrán la oportunidad de aplicar acciones correctivas y preventivas en función a las no conformidades encontradas. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas. Es importante que en esta fase se determine las causas de las no conformidades y evaluar las acciones que se deben adoptar para eliminar estas no conformidades.

### **3.1.14 Proceso de Mejora continua.**

Dando cumplimiento con la cláusula 8.5 Mejora, 8.5.1 Mejoramiento Continuo, se estructuró el modelo para la revisión y mejora continua “Método Abreviado de Mejora de Procesos de ISHIKAWA, definiendo cinco categorías:

- Identificación del proceso
- Medición y análisis del proceso
- Identificación de oportunidades de mejora
- Normalización y especialización del proceso
- Plan para la revisión y mejora continua

Definido las categorías se procedió a establecer las acciones pertinentes con la finalidad de implementar acciones correctivas, cumpliendo con la cláusula 8.5.2 Acciones preventivas según la cláusula 8.5.3.

## **3.2 La población que se estudiará, la muestra y el tipo de muestreo.**

### **3.2.1 Población.**

La población es el personal que actualmente trabaja en la compañía PATE C.A que es de 49 personas, distribuidos en el área administrativa y operativa de la matriz ubicada en la ciudad de Quito. Av. 10 de Agosto N37-288 y Villalengua así como también en el Campamento de obra ubicado en la entrada a la parroquia de Zambiza de la misma ciudad.

### **3.2.2 Muestra.**

Por el tamaño de la población se aplicará la técnica del censo, en vista de que estamos trabajando con el total de los trabajadores de la compañía.

## **3.3 Materiales que se requerirán.**

Los materiales que se requerirán para la recolección de la información son los siguientes:

- Computadora personal
- Impresora
- Unidad de disco duro extraíble para guardar la información
- Cámara fotográfica
- Mini grabadora
- Hojas de papel
- Cuaderno para apuntes y esferográficos

## **3.4 Métodos de investigación.**

Los métodos lógicos empíricos que se utilizaron son: el inductivo – deductivo, para proveer información de conceptos, principios de la administración de gestión por procesos, analizar la información primaria de las encuestas y entrevista aplicadas, para estructurar de modo eficaz

el proceso, el objeto de investigación en lo práctico y teórico, a través del enfoque cualitativo y cuantitativo de los resultados de la información primaria con objetividad y especificidad.

#### **3.4.1 Inductivo-Deductivo**

Con la aplicación de este método lógico se analizó la situación actual de la falta de una administración de gestión por procesos en la compañía PATE C.A a través de la información obtenida en las encuestas aplicadas al personal administrativo y una entrevista al gerente general, para después correlacionar con las normas, principios científicos de la administración de gestión por procesos y comprobar así su validez.

#### **3.4.2 Analítico-Sintético.**

Este método analítico permitió estructurar en forma técnica los componentes de la administración de gestión por procesos, observando los principios de administración generalmente aceptados, principios de calidad. El método sintético consistirá en reunir los diversos elementos analizados para tener una síntesis de la problemática existente en la compañía PATE C.A para luego identificar las causas y efectos del problema y proponer como alternativa de solución la implementación de procesos en la administración de gestión.

### **3.5 Técnicas de investigación.**

Las técnicas que se utilizaron para el desarrollo de la investigación son las siguientes:

#### **3.5.1 Encuesta.**

Esta técnica se aplicó al personal administrativo de la compañía PATE C.A, con el objetivo de establecer la situación actual del desempeño de sus actividades y tareas.

#### **3.5.2 Entrevistas.**

Se aplicó al gerente general de la compañía PATE C.A con la finalidad de obtener información de la actual situación de la empresa en torno a su sistema administrativo y la perspectiva que tiene de la formulación de la administración de gestión por procesos.

### **3.6 Instrumentos.**

Para la aplicación de las técnicas de la encuesta y entrevista se elaboraron dos instrumentos de recolección de información; el uno en relación a la encuesta y el otro para la entrevista, fundamentados en la matriz de variables.

### **3.7 Procedimientos necesarios para la organización, sistematización y análisis de datos.**

### 3.7.1 Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta aplicada al talento humano de la compañía PATE C.A.

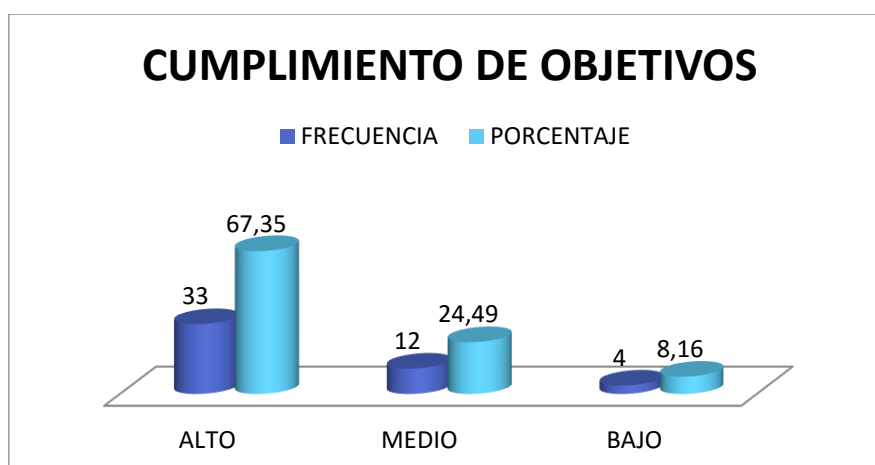
1. ¿El grado de cumplimiento de los objetivos de la compañía PATE C.A., establecidos en base a la misión y visión es?

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ALTO	33	67,35
MEDIO	12	24,49
BAJO	4	8,16
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Fuente: encuestas 2015  
Elaborado por: Wilman Gallegos

Figura 5. Cumplimiento de Objetivos



Fuente: encuestas 2015  
Elaborado por: Wilman Gallegos

#### Análisis

El 67.35% del personal de la compañía, manifiesta que si se cumplen los objetivos en base a la misión y visión de la institución, determinándose que el grado de cumplimiento es alto, lo que resulta ser una fortaleza para la compañía en vista de que su direccionamiento estratégico está bien enfocado al crecimiento de la misma en el mercado. El cumplimiento de objetivos debe concordar con las planificaciones operativas que tiene la institución de manera que se obtenga mejores rendimientos en términos de desempeño del talento humano y de la institución.

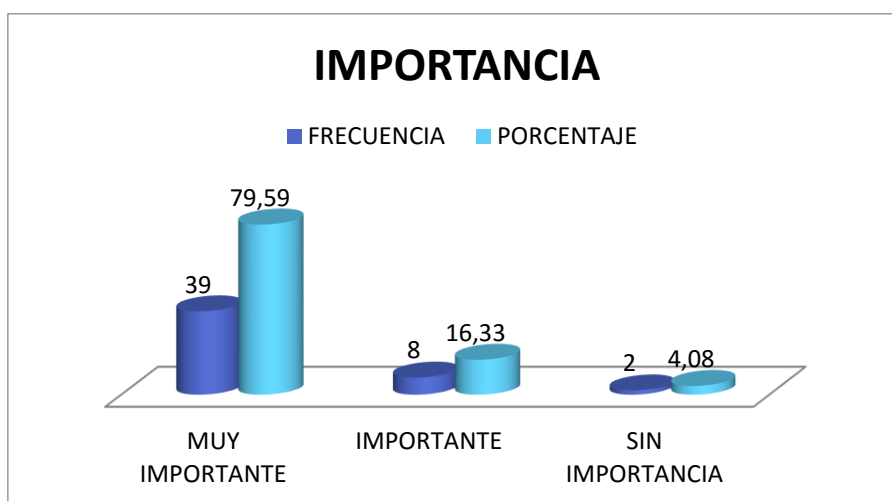
2. ¿Considera importante conocer la estructura organizacional de la compañía, para que el personal realice su desempeño con éxito?

Tabla 2. Importancia

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY IMPORTANTE	39	79,59
IMPORTANTE	8	16,33
SIN IMPORTANCIA	2	4,08
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Fuente: encuestas 2015  
Elaborado por: Wilman Gallegos

Figura 6. Importancia



Fuente: encuestas 2015  
Elaborado por: Wilman Gallegos

### Análisis

En relación a la importancia de conocer cómo está estructurada la compañía, el 79.59% del talento humano encuestado sostiene que es muy importante, ya que de esto depende que se realice con éxito todas las actividades. Por tal razón es relevante que el talento humano mejore su desempeño para un mejoramiento continuo de la operatividad de la empresa, así como también tenga el conocimiento de las unidades organizacionales y su interrelación en las funciones y los procesos donde interactúan en los niveles organizacionales.

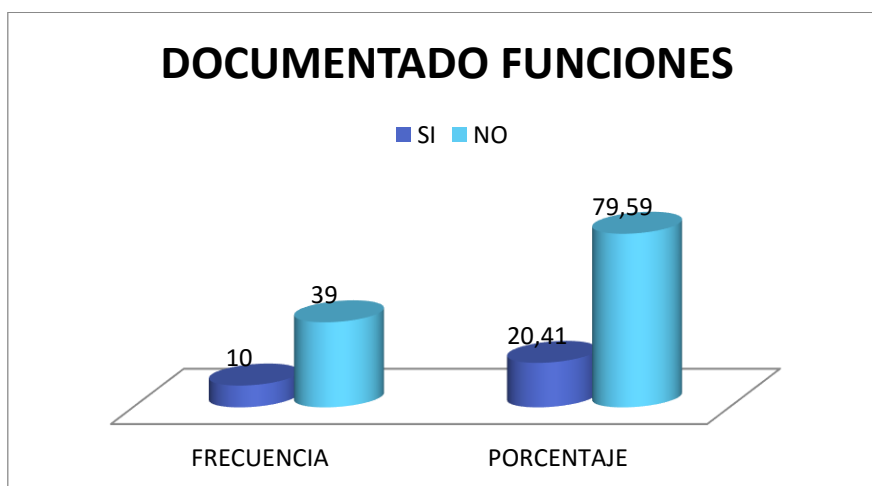
3. ¿Le han entregado de forma documentada las funciones que tiene que realizar en su cargo?

Tabla 3. Documentado funciones

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	20,41
NO	39	79,59
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Fuente: encuestas 2015  
Elaborado por: Wilman Gallegos

Figura 7. Documentado funciones



Fuente: encuestas 2015  
Elaborado por: Wilman Gallegos

**Análisis**

El 79.59% del personal de la compañía, sostiene que no le han informado de forma documentada las funciones que tiene el cargo que desempeñan, por lo que consideran importante que se les entregue documentadamente para evitar complicaciones. La documentación de funciones es una herramienta importante ya que permite que el talento humano tenga un conocimiento claro holístico, sistémico, interrelacionado a las actividades y a los procesos que tienen relación directa con sus funciones.

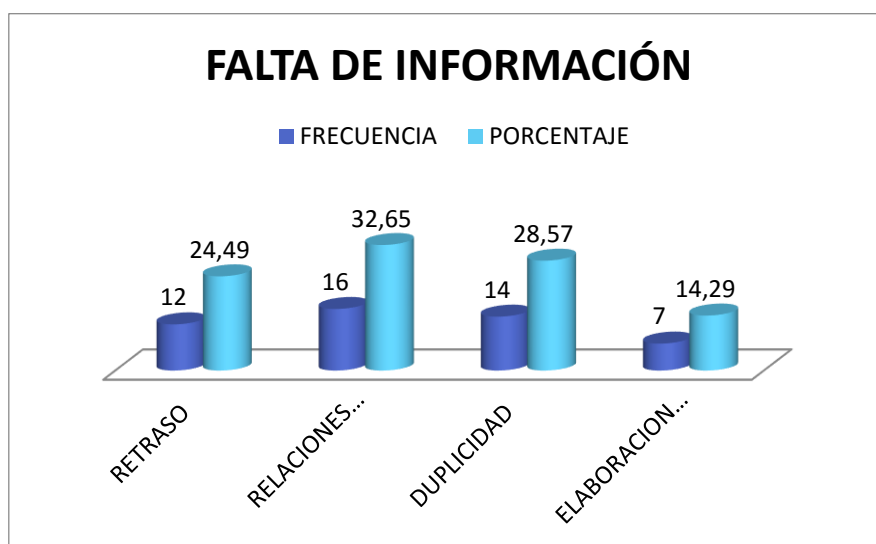
4. ¿Qué dificultades le ocasiona el no disponer de información sobre sus funciones en su cargo?:

Tabla 4. Falta de información

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RETRASO	12	24,49
RELACIONES INTERNAS NO APROPIADAS	16	32,65
DUPLICIDAD	14	28,57
ELABORACIÓN DE INFORMES	7	14,29
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Fuente: encuestas 2015  
Elaborado por: Wilman Gallegos

Figura 8. Falta de información



Fuente: encuestas 2015  
Elaborado por: Wilman Gallegos

**Análisis**

La falta de información de las funciones que realiza el talento humano ocasiona dificultades en la elaboración de informes, duplicidad del trabajo, retraso y pérdida de tiempo.

Ante esta situación es recomendable que la compañía implemente un manual de funciones que le permita al talento humano mejorar su desempeño en sus puestos de trabajo.



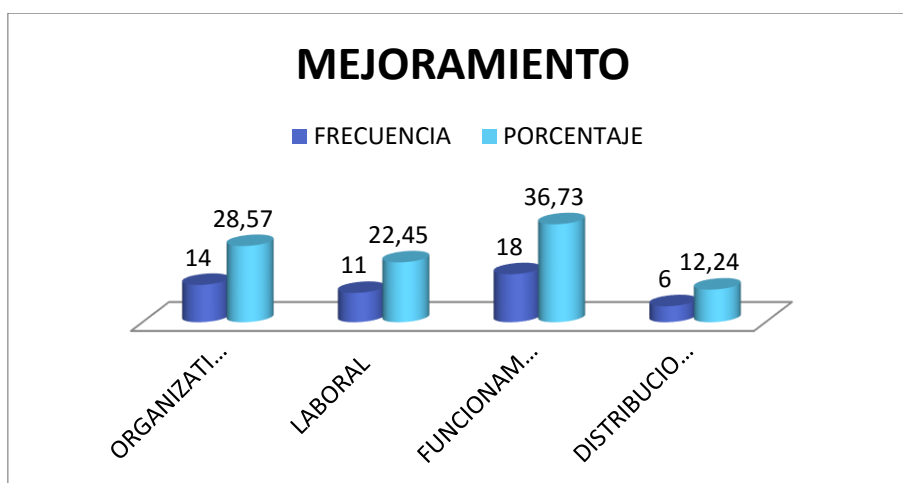
5. ¿Desde qué punto de vista considera que se mejoran sus actividades al disponer de información sistémica de sus funciones?:

Tabla 5. Mejoramiento

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ORGANIZATIVA	14	28,57
LABORAL	11	22,45
FUNCIONAMIENTO ADECUADO	18	36,73
DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO	6	12,24
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Fuente: encuestas 2015  
Elaborado por: Wilman Gallegos

Figura 9. Mejoramiento



Fuente: encuestas 2015  
Elaborado por: Wilman Gallegos

**Análisis**

Es importante que la compañía disponga de una información sistemática acerca de las funciones que tiene su talento humano, con la finalidad de mejorar el funcionamiento de sus actividades en los diferentes puestos de trabajo.

Generalmente la estructura sistémica en toda organización promueve principios de mejoramiento continuo, y liderazgo en los procesos, un control y una evaluación para optimizar los recursos institucionales.

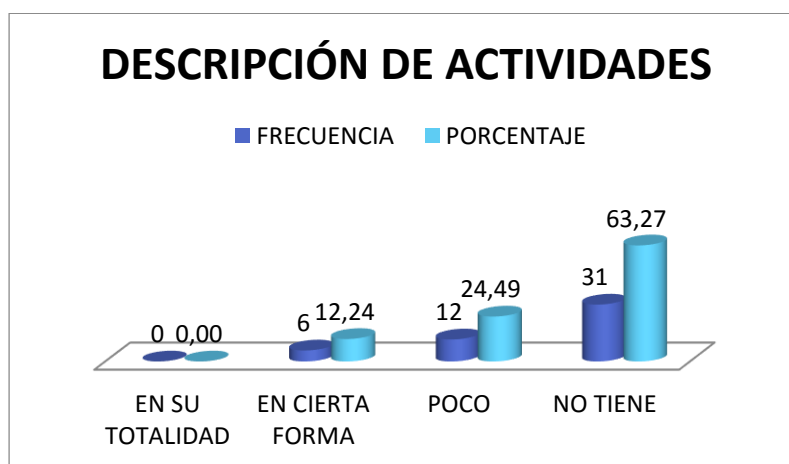
6. ¿Tiene descritas las actividades con pasos lógicos, ordenados y específicos de su cargo?

Tabla 6. Descripción de actividades

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EN SU TOTALIDAD	0	0,00
EN CIERTA FORMA	6	12,24
POCO	12	24,49
NO TIENE	31	63,27
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Fuente: encuestas 2015  
Elaborado por: Wilman Gallegos

Figura 10. Descripción de actividades



Fuente: encuestas 2015  
Elaborado por: Wilman Gallegos

**Análisis**

El 63.27% del talento humano, sostiene que no tiene descritas las actividades mediante pasos lógicos, ordenados y específicas de su cargo, ocasionando con esto que no se optimice los tiempos y los recursos institucionales. Es importante que la compañía tenga en cuenta que debe definir procesos con la finalidad de que el personal cuente con una secuencia lógica y sistémica de las actividades que tienen que desarrollar en sus puestos ocupacionales, logrando mejorar su desempeño de una manera eficaz y eficiente.

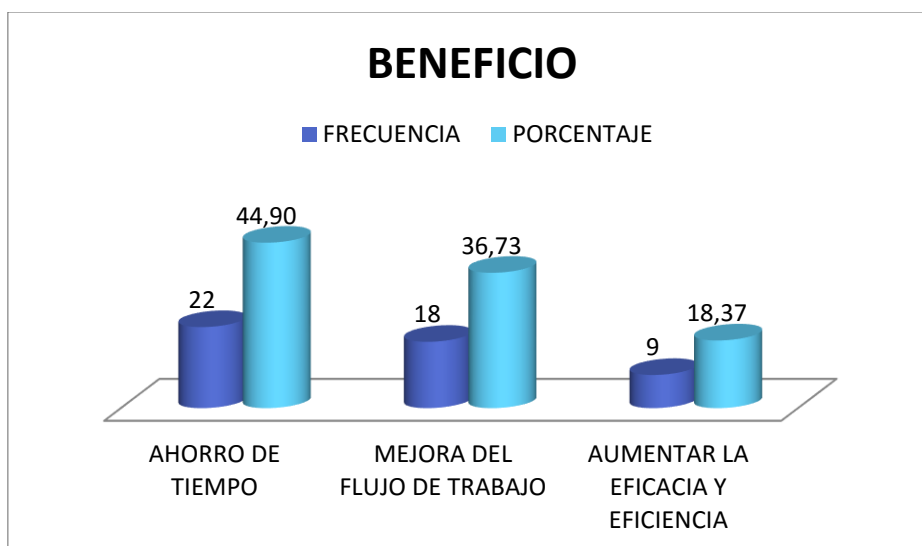
7. ¿Con el ordenamiento de sus actividades mediante diagramas de flujo que beneficios obtendrá en su puesto de trabajo?

Tabla 7. Beneficio

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AHORRO DE TIEMPO	22	44,90
MEJORA DEL FLUJO DE TRABAJO	18	36,73
AUMENTAR LA EFICACIA Y EFICIENCIA	9	18,37
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Fuente: encuestas 2015  
Elaborado por: Wilman Gallegos

Figura 11. Beneficio



Fuente: encuestas 2015  
Elaborado por: Wilman Gallegos

**Análisis**

El personal de la compañía considera que con el ordenamiento lógico de sus actividades a través de diagramas de flujo, logrará el ahorro de tiempo, mejorará el flujo de trabajo y se aumentará la eficacia y la eficiencia, de esta manera la compañía podrá brindar un mejor servicio a sus clientes generando mayor satisfacción en los mismos. Una de las herramientas importantes en la determinación de las actividades en forma lógicas y ordenadas son los diagramas de flujo, los diagramas de bloques, y los curso gramas analíticos.

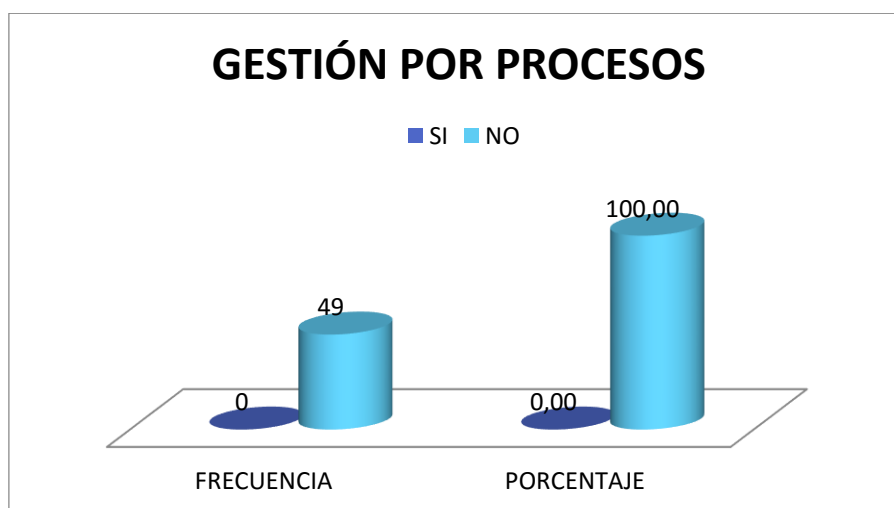
8. ¿Cuenta la compañía PATE C.A con procesos adecuados de gestión dentro de la administración?

Tabla 8. Procesos adecuados de gestión

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0,00
NO	49	100,00
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Fuente: encuestas 2015  
Elaborado por: Wilman Gallegos

Figura 12. Gestión por procesos



Fuente: encuestas 2015  
Elaborado por: Wilman Gallegos

**Análisis**

El 100% del talento humano sostiene que no se dispone de una administración de gestión por procesos documentada en la compañía, por lo que consideran importante que se implemente para mejorar el desempeño de la organización. De esta manera la compañía logrará ser competitiva en el mercado. La documentación de los procesos es un pilar fundamental en la gestión administrativa, operativa y financiera de la compañía.

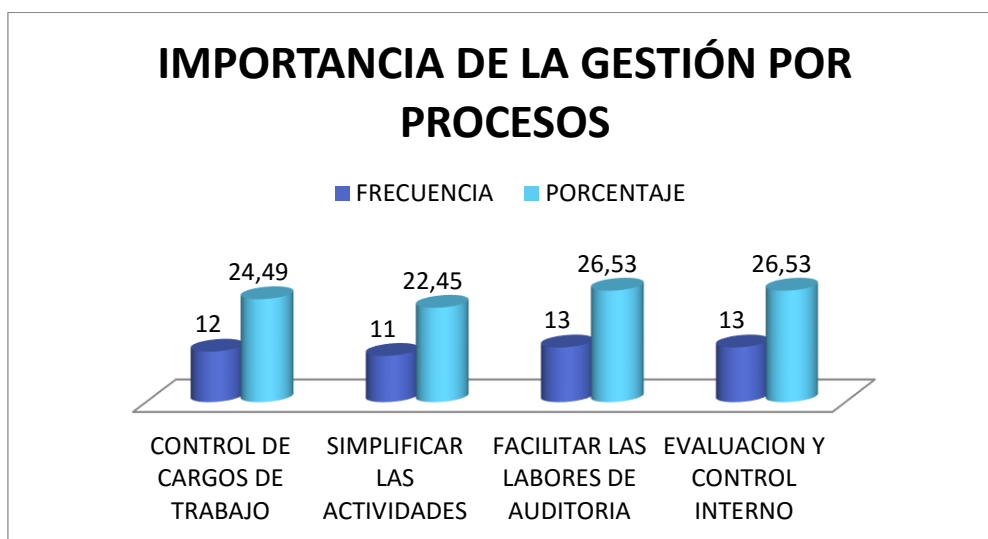
9. ¿Desde qué punto de vista considera usted que es importante la administración de gestión por procesos?:

Tabla 9. . Importancia de la gestión por procesos

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
CONTROL DE CARGOS DE TRABAJO	12	24,49
SIMPLIFICAR LAS ACTIVIDADES	11	22,45
FACILITAR LAS LABORES DE AUDITORIA	13	26,53
EVALUACIÓN Y CONTROL INTERNO	13	26,53
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Fuente: encuestas 2015  
Elaborado por: Wilman Gallegos

Figura13. Importancia de la gestión por procesos



Fuente: encuestas 2015  
Elaborado por: Wilman Gallegos

**Análisis**

La importancia que tiene la administración de gestión por procesos para el talento humano facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno, el control de cargos de trabajo y la simplificación de las actividades. La gestión por procesos es una herramienta que le permitirá a la compañía un mejor desempeño de su talento humano y de la operatividad en general.

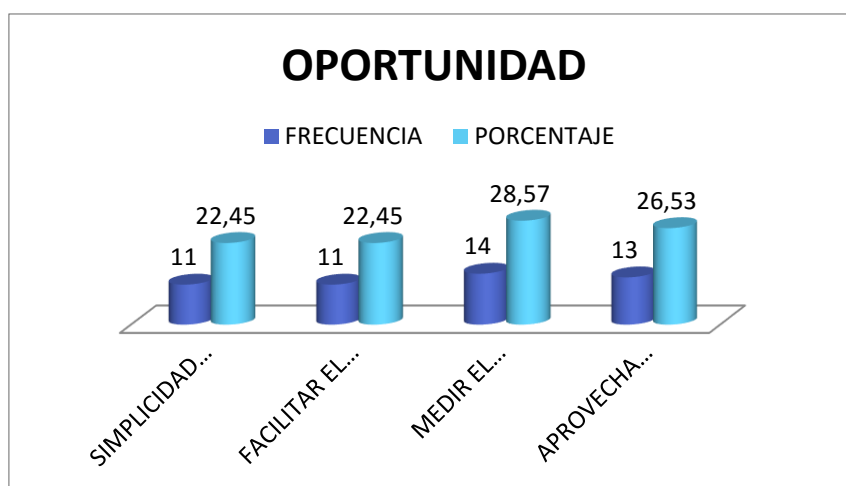
**10. ¿Qué oportunidades piensa usted que tendrá la compañía con la aplicación de procesos en la administración?:**

Tabla 10. Oportunidad

CATEGORÍA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIMPLICIDAD Y CLARIDAD EN LAS OPERACIONES	11	22,45
FACILITAR EL ANÁLISIS DE FLUJO DE TRABAJO	11	22,45
MEDIR EL DESEMPEÑO DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS	14	28,57
APROVECHAR LOS RECURSOS INSTITUCIONALES	13	26,53
<b>TOTAL</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Fuente: encuestas 2015  
Elaborado por: Wilman Gallegos

Figura 14. Oportunidad



Fuente: encuestas 2015  
Elaborado por: Wilman Gallegos

**Análisis**

El personal de la compañía PATE C.A considera que con la implementación de la administración de gestión por procesos, tendrán la oportunidad de simplicidad y claridad en las operaciones, facilitarían el análisis de flujo de trabajo, mediría el desempeño de las unidades administrativas y se aprovecharían los recursos. La administración de gestión por procesos promueve oportunidades de cambio en la cultura organizacional en el trabajo en equipo, en los factores de desempeño en la interrelación del talento humano de la organización y con los clientes para alcanzar las expectativas y sus necesidades.

### **3.7.2 Análisis de los resultados obtenidos de la entrevista aplicada al gerente general de la compañía PATE C.A**

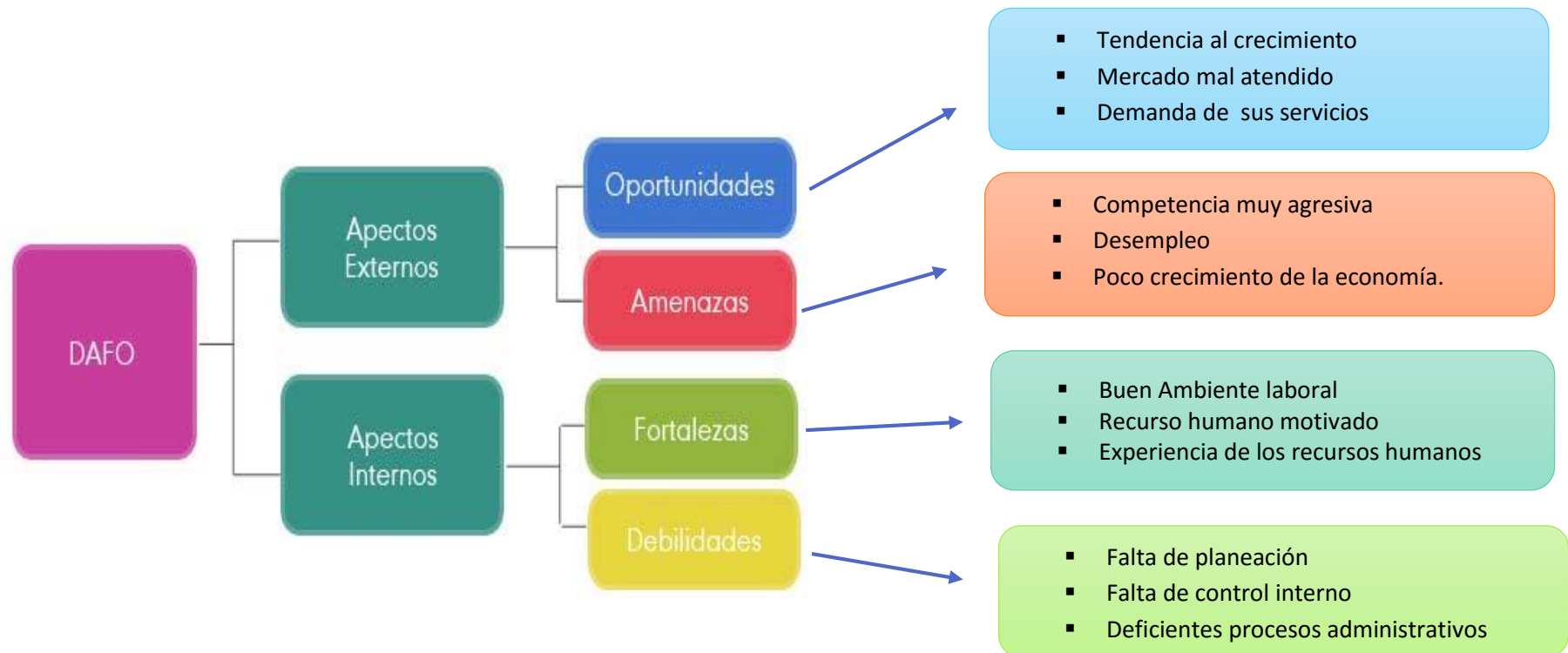
De la entrevista realizada al Gerente General de la compañía PATE C.A se obtuvo la siguiente información, estableciéndose que:

- La compañía no dispone de una administración de gestión por procesos debido principalmente a que no se asignó presupuestos para este tipo de consultoría.
- Por la falta de definición de los procesos administrativos, de recursos humanos y financieros, la gerencia no puede realizar un mejor control, monitoreo y evaluación de los resultados de la compañía.
- Actualmente la compañía cumple con los estándares de calidad mínimos exigidos por los entes gubernamentales.
- La Gerencia considera de vital importancia la administración por procesos ya que esto mejoraría el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas optimizando los recursos disponibles.
- Una administración por procesos bajo el enfoque de la ISO 9001-2008 permitiría a la compañía alcanzar mejores niveles de calidad, mejorar y fortalecer las metas institucionales y alcanzar mayor satisfacción en los clientes.

### 3.8 Análisis DAFO



Figura 15. MATRIZ DAFO



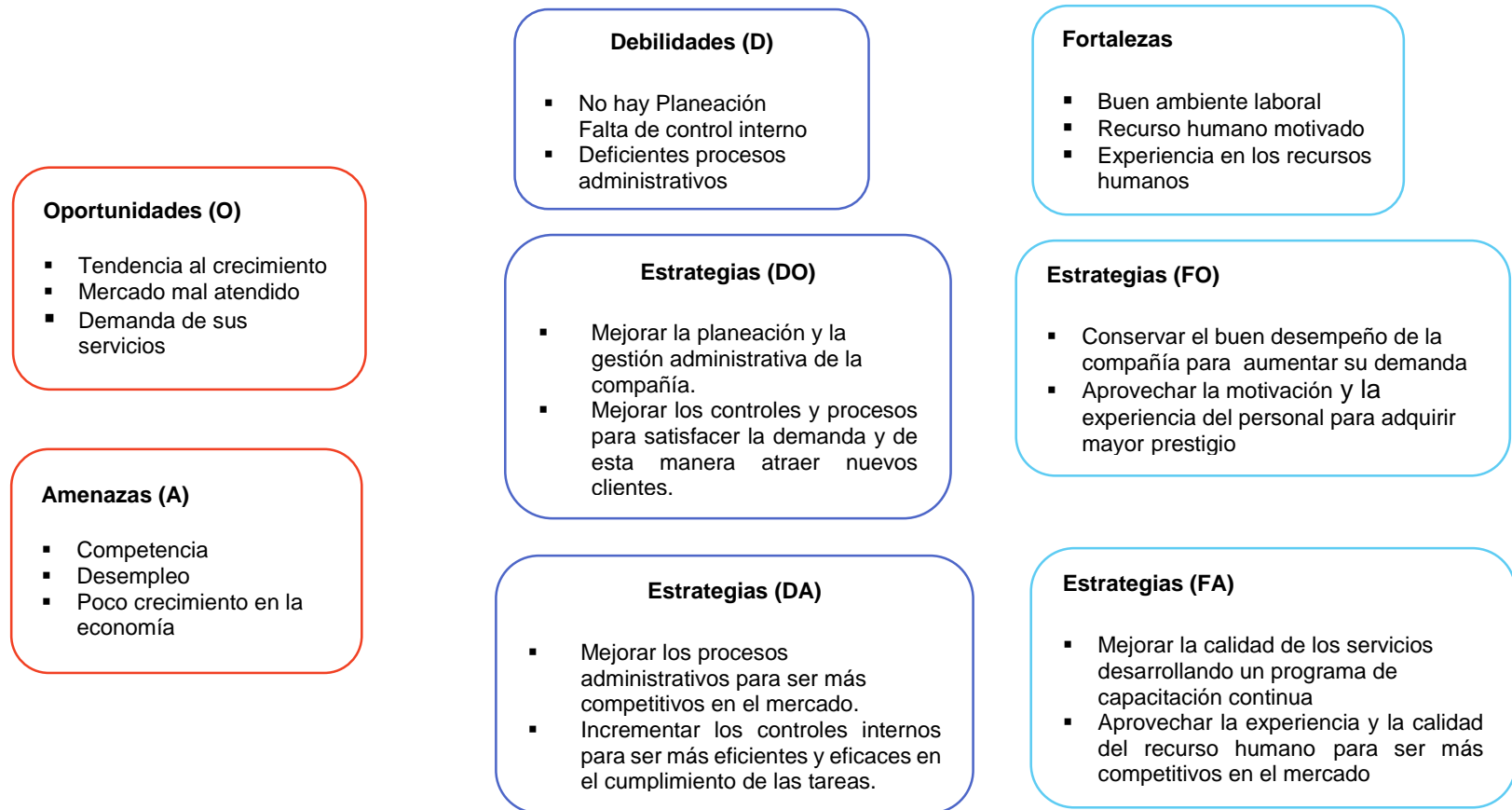
Fuente: PATE 2015 (Observación y diagnostico)  
Elaborado por: Wilman Gallegos



### 3.9 Estructura DAFO



Figura 16. Estructura DAFO



Fuente: PATE 2015 (Observación y diagnóstico)

Elaborado por: Wilman Gallegos

### **3.10 Establecimiento de estrategias a partir del DAFO**

Una vez examinada la matriz DAFO llegamos a establecer las siguientes estrategias:

- Mejorar la planeación y la gestión administrativa de la compañía
- Mejorar los controles y procesos administrativos para satisfacer la demanda del mercado
- Incrementar los controles internos para ser más eficientes y eficaces en el cumplimiento de las tareas
- Mejorar la calidad de los servicios desarrollando un programa de capacitación continua
- Aprovechar la experiencia y la calidad del recurso humano para ser más competitivos

**CAPÍTULO IV**  
**PROPUESTA**

#### **4.1 Introducción**

Con la globalización las entidades públicas y privadas deben alcanzar niveles de eficacia y eficiencia en su accionar para ajustarse a los lineamientos de productividad y competitividad que exige el mercado interno y externo. Para lograr este criterio deben usarse herramientas administrativas innovadoras de calidad para direccionar las metas organizacionales.

La administración de gestión por procesos es una herramienta gerencial operativa de planificación, control, monitoreo, mejoramiento continuo que posibilita alcanzar índices de productividad y satisfacción de clientes. La administración de gestión por procesos con los principios de la norma ISO 9001-2008 se orienta hacia la calidad, lo que implica un cambio filosófico, procesos dinámicos en cualquier organización con independencia de su actividad y tamaño.

Con estos elementos centrales se estructura un modelo de gestión por procesos para la compañía PATE C.A., de la ciudad de Quito, lo cual permitirá que la visión sea conocida y compartida por todo el talento humano de la organización, convirtiéndose en una filosofía corporativa que alcanzará los objetivos estratégicos de corto o mediano plazo en forma más económica, y de manera eficaz y eficiente.

#### **4.2 Política de calidad**

La política de calidad de la compañía PATE C.A., se basa en su misión y visión, buscando lograr la fidelización y satisfacción total de los clientes con una participación eficiente y eficaz del recurso humano, apto y comprometido con los valores institucionales. La política de calidad está determinada para alcanzar en forma equilibrada y sustentada los siguientes objetivos:

- a) Cumplir con las leyes vigentes del país, Superintendencia de compañías, Cámara de la Construcción, SRI, IESS, Ministerio de trabajo, y otros organismos de control que interactúen en su ámbito operativo.
- b) Satisfacer a sus clientes con productos y servicios acorde a sus expectativas y necesidades
- c) Obtener niveles de competitividad de sus servicios en el mercado interno y externo.

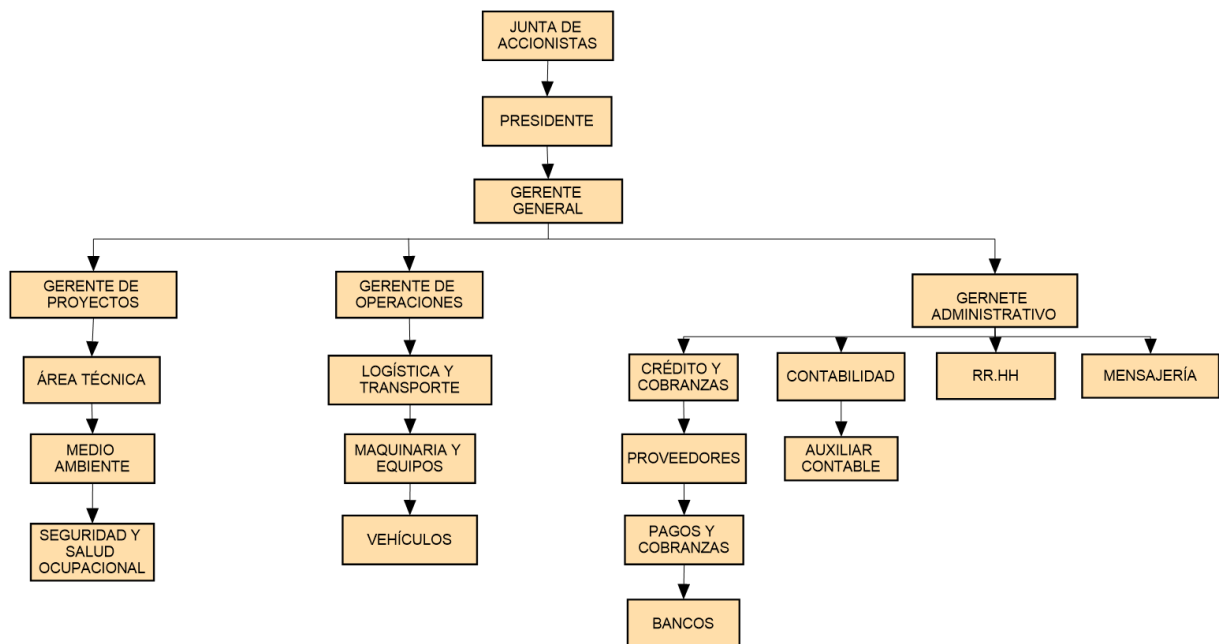
Las directrices generales necesarias para alcanzar y mantener los objetivos establecidos son:

- Aplicación de normativas, leyes y reglamentos vigentes para la operatividad de la compañía PATE C.A.
- La implementación de un modelo de gestión por procesos con el principio de calidad que promueva la eficacia y eficiencia.
- La participación activa y responsable del talento humano que forma parte de los procesos generadores de valor y apoyo.

- Mejoramiento continuo de los procedimientos mediante la sistematización de los procesos clave con niveles de calidad.

### 4.3 Estructura organizativa propuesta

Figura 17. Orgánico estructural compañía PATE C.A



Fuente: PATE 2015

Elaborado por: Wilman Gallegos

### 4.4 Manual Orgánico y de funciones propuesto para la Compañía PATE C.A.

#### INTRODUCCIÓN

- POLÍTICAS SOBRE LA ORGANIZACIÓN
- CRITERIOS ADMINISTRATIVOS
- OBJETIVOS DEL MANUAL
- ALCANCE DEL MANUAL
- BASE LEGAL
- ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DEL MANUAL
- ACTUALIZACIÓN Y MODIFICACIÓN DEL MANUAL

El manual de organización y funciones de “PATE C.A”, es el documento normativo básico, que expresa en detalle su estructura orgánica y describe la organización, así como las

interrelaciones de la Presidencia de la Compañía y la Gerencia General con los órganos de la línea departamental, y apoyo; identificando los grados de autoridad y de responsabilidad de los encargados de la Dirección con cada uno de los Departamentos de "PATE C.A".

Los encargados de los departamentos son los autorizados para socializar y compartir el contenido de este MOF al personal bajo su supervisión, estableciendo asimismo un canal permanente de comunicación, con el propósito de que cada persona que ocupe un cargo de mando, tenga pleno conocimiento de las funciones que se cumplen y de lo que ello significa en la obtención de los objetivos y metas de la compañía. En este sentido, se ha previsto que cada departamento cuente con un ejemplar completo de este documento.

Es necesario mencionar que algunas funciones de los departamentos y áreas actualmente no están instalada, se están considerando en el presente manual de funciones con miras a que en el futuro se puedan implementar y consolidar para la mejor marcha de la compañía.

#### **1.- Políticas sobre organización:**

Las políticas de organización son las orientaciones o guías generales expresadas por escrito y debidamente aprobadas por la Presidencia de la Compañía y/o Gerencia General con el objetivo de establecer y normar adecuadamente la estructura orgánica, de tal forma que cada nivel las implemente y adecúe de acuerdo a las necesidades y al crecimiento de las operaciones que realice "PATE C.A".

Las principales políticas de organización que se han considerado en la elaboración del presente manual son:

##### **a) Planeamiento y Actualización de la Organización**

La estructura orgánica de "PATE C.A" debe responder a los objetivos y metas previstos en los correspondientes planes de desarrollo institucional, de tal forma que la organización permita su cumplimiento mediante el uso racional de los recursos: financieros, materiales y humanos.

La compañía se reestructurará cada vez que sea necesario, buscando el equilibrio, estabilidad y asignación de funciones en los distintos niveles.

##### **b) Evaluación de la Organización**

La estructura orgánica y funciones en general, serán evaluadas por la Gerencia General, con el fin de propender a una constante optimización de la funcionalidad de la compañía.

##### **c) Modificación de la Estructura Orgánica**

Los cambios que se produzcan en la estructura orgánica por efecto de la creación, modificación o supresión de unidades orgánicas, serán objeto de estudios previos de tal forma que responda a los propósitos siguientes:

- Efectiva necesidad.

- Número adecuado de personal por supervisar.
- Asignación previa de funciones específicas.
- Opinión técnica de la Gerencia.

#### **d) Asignación de Funciones**

Las funciones del personal deberán fijarse con anterioridad a la selección y designación de la persona que ocupará un cargo, precisando los requisitos, calificación y condiciones que deberá reunir con el objeto de asegurar idoneidad con respeto a la función que cumplirá y se evitará la contratación de personal que no se adecuó a los requerimientos del puesto.

#### **e) Límite en el tramo de Control**

El ámbito de supervisión de cada Jefe Departamental o Directivo, debe ser establecido en forma individual, de acuerdo con la responsabilidad de la función y con la amplitud de la actividad que desarrolla. La coordinación, el control y la obtención de adecuadas relaciones humanas dependen del grado de implementación de esta política.

#### **f) Delegación de Autoridad**

La delegación de autoridad deberá darse en el grado necesario que permita a cada trabajador cumplir con las funciones asignadas y asumir la responsabilidad como la obligación de responder por lo que hizo o dejó de hacer.

#### **g) Autorización y Poderes**

Las autorizaciones que se otorguen, así como la concesión de los poderes especiales, se realizarán de acuerdo con la naturaleza de la función que cumpla cada cargo en la estructura orgánica de "PATE C.A".

#### **h) Líneas de Autoridad y Responsabilidad**

En la estructura orgánica diseñada, se ha dado especial atención a la delegación de autoridad y responsabilidad en los distintos niveles jerárquicos establecidos de tal forma que en una unidad orgánica, los subordinados reciban órdenes y respondan ante un solo jefe.

Para tal efecto se define con claridad las funciones técnicas y administrativas de todos los jefes y Directivos que tienen personal a su cargo, precisando el Departamento u Oficina de la cual son directamente responsables.

#### **i) Líneas de Comunicación y Coordinación**

Los canales de información y coordinación previstos en la estructura orgánica, constituyen la base de una efectiva administración de los recursos de la compañía. La información que se necesita para tomar decisiones debe fluir con la rapidez y oportunidad que cada caso requiere a través de la coordinación que permita a los distintos niveles jerárquicos una comunicación

efectiva y directa, sin que ello signifique la quiebra de la línea de autoridad formalmente establecida.

#### **j) Separación de Funciones**

En la estructura orgánica se ha previsto la separación de las funciones incompatibles como una medida sana de control interno. Esta separación se utiliza con el objeto de que ningún cargo o unidad administrativa maneje, supervise o controle todas las fases de las transacciones u operaciones de un ciclo, eliminándose al máximo la posibilidad de cometer errores o irregularidades que alteren el curso normal de las responsabilidades.

#### **k) Tramo de Control**

En el diseño de la estructura orgánica se ha tomado en cuenta los niveles de supervisión y límite de control de acuerdo al número de subordinados que cada cargo está en capacidad de manejar con efectividad y eficiencia.

### **2.- Criterios administrativos utilizados**

La estructura orgánica diseñada, recoge los requisitos básicos de un efectivo sistema de control interno destinado a promover la eficiencia de las operaciones. En su diseño, se han utilizado los criterios que se describe a continuación:

#### **a) Efectividad y Eficiencia**

La efectividad se refiere al logro de los objetivos, metas y cumplimiento de los planes de la compañía. La eficiencia se relaciona con el uso de los recursos.

Tanto la efectividad como la eficiencia, están relacionadas con la organización por cuanto el objetivo es que la estructura orgánica permita atender a los socios, clientes, proveedores, y demás, en forma adecuada y a menor tiempo.

#### **b) Volumen Actual de Operaciones**

Se ha considerado que la organización, permita soportar el crecimiento de la producción sin descuidar la productividad.

#### **c) Estimular la participación del personal**

El personal participará a través del Jefe inmediato o directivo responsable, en los asuntos y procedimientos de su trabajo, con el fin de incrementar la eficiencia y lograr la identificación con los objetivos que realiza su área de trabajo en particular y la compañía en general.

#### **d) Evaluación del Personal**

Se efectuará periódicamente la evaluación de personal considerando los factores de habilidad, capacidad y responsabilidad. La evaluación lo realizará el jefe inmediato superior o directivo de acuerdo con las normas y procedimientos que se establezcan.



Los resultados de la evaluación, servirán a efecto de capacitación y establecimiento de líneas de carrera.

#### **e) Reemplazo de Personal**

El personal de Funcionarios de la Compañía, Jefes Departamentales y Gerente, serán reemplazados por otros funcionarios que sean designados oportunamente en caso de ausencia, por enfermedad, vacaciones, licencias o por ausencia prolongada.

#### **f) Rotación de Personal**

El personal responsable de la administración y manejo de recursos financieros y materiales, deberán rotar periódicamente como una medida sana de control interno.

En los casos de personal especializado se deberá buscar la rotación temporal mediante el uso de vacaciones.

#### **g) Niveles Jerárquicos**

Se han establecido los niveles jerárquicos siguientes:

- Junta General
- Presidencia de la Compañía
- Gerencia General
- Departamentos u Oficinas

### **3.- Objetivos del manual**

Los objetivos a lograrse a través del presente MOF son los siguientes:

- Establecer los grados de delegación de autoridad.
- Fijar la responsabilidad en los diferentes niveles jerárquicos de la compañía.
- Facilitar la coordinación y la comunicación de todos los niveles jerárquicos eliminando la duplicidad de esfuerzos, confusión e incertidumbre en el manejo de las actividades de cada nivel.
- Establecer las bases de un sólido y efectivo sistema de control interno.
- Servir como medio de adiestramiento y orientación permanente al personal propiciando una efectiva supervisión.

### **4.- Alcance del manual**

Este manual de organización y funciones describe la organización de PATE C.A, así como las funciones y responsabilidades de los niveles jerárquicos siguientes:

#### **a) Alta Dirección:**

- Junta general de accionistas (Con el apoyo del Comisario de Fiscalización y control interno)
- Presidente de la Compañía. (Con el apoyo de la auditoría externa)

**b) Órgano de Administración:**

- Gerencia general
- Gerencia administrativa

**c) Órgano Ejecutivo:**

- Gerencia de proyectos
- Gerencia de operaciones

**5.- Base legal**

La organización y el funcionamiento de la compañía PATE C.A, se basan principalmente en los dispositivos legales siguientes:

- Código del Trabajo
- Reglamento Interno de PATE C.A, inscrito en el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo
- Estatutos de la Compañía PATE C.A

**6.- Organización y presentación del manual**

El presente MOF se ha estructurado con la finalidad de presentar un documento objetivo que permita una mejor comprensión de la descripción de su estructura orgánica, así como de las funciones de los distintos niveles jerárquicos.

**7.- Actualización y modificación del manual**

La actualización, revisión y/o modificación del MOF debe canalizarse a través de la Gerencia General. Los cambios y modificaciones que en el futuro se introduzcan a la estructura orgánica es responsabilidad de todo el personal de funcionarios: Gerentes, asesores y directivos de la compañía.

**DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ESTRUCTURA ORGANICA**

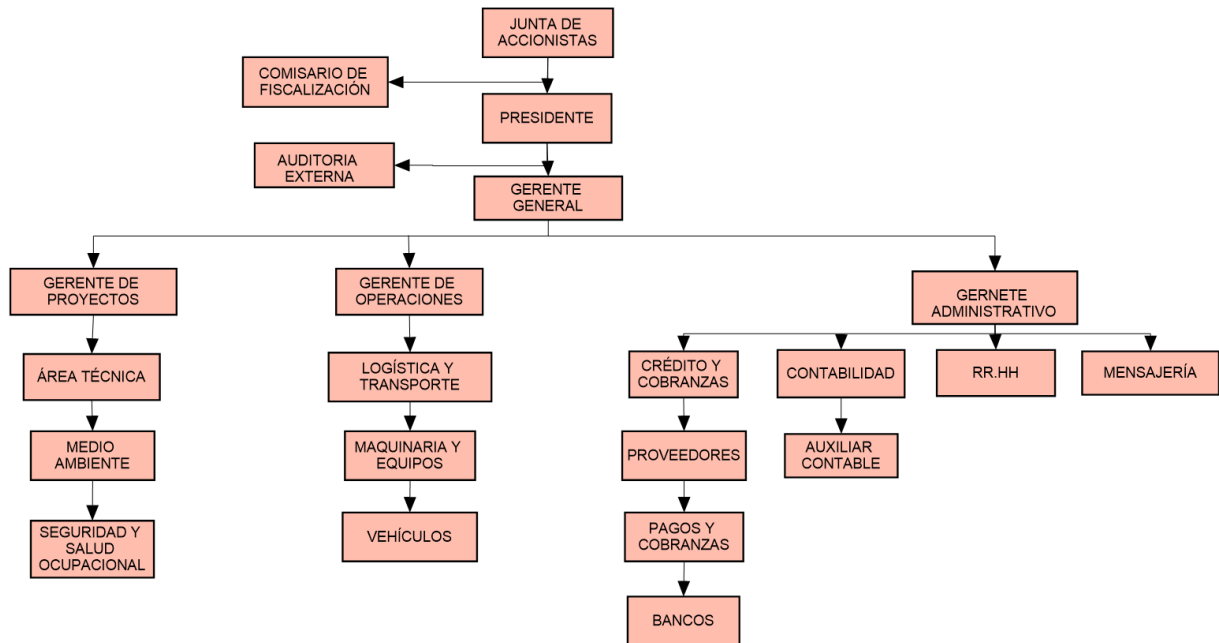
1. FUNCIONES GENERALES DE PATE C.A.
2. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
3. DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA
4. CODIFICACIÓN DEL ORGANIGRAMA

**1.- Funciones generales de PATE C.A.-**

De acuerdo con su estatuto corresponde a la compañía PATE C.A, el desarrollar las siguientes funciones generales.

- Dedicarse a la importación, fabricación y comercialización de maquinarias y materiales de construcción.
- Promoción, proyecto, diseño, financiamiento y ejecución de toda clase de construcciones, incluyendo la construcción vial, sanitaria y civil.

## 2.- Organigrama estructural de PATE C.A



## 3.- Descripción del Organigrama

El organigrama representa la estructura orgánica de la compañía PATE C.A con las siguientes unidades orgánicas:

### a) Alta dirección

- Junta General de Accionistas
  - Comisario de Fiscalización y Control Interno
- Presidente de la compañía
  - Auditoría externa

### b) Órgano de administración

- Gerente general
- Gerencia Administrativa

### Órgano ejecutivo

- Gerente de proyectos
- Gerente de operaciones

## ALTA DIRECCIÓN

1. Junta de Accionistas
  - 1.1 Comisario de fiscalización y control interno
2. Presidente de la compañía
  - 2.1 Auditoría externa

### **1. Junta de accionistas**

#### **Funciones generales:**

La Junta de Accionistas es la autoridad suprema de PATE C.A. Sus acuerdos obligan, a los demás órganos de la compañía y a los socios presentes y ausentes conforme al estatuto, reglamento y dispositivos legales vigentes.

La Junta de accionistas, será convocada y presidida por el Presidente de la compañía y a falta de este por la persona elegida en cada caso, por los presentes en la reunión. Será secretario de la Junta de accionistas el Gerente general y en caso de ausencia o impedimento los asistentes designarán un secretario ad-hoc.

#### **Funciones técnicas:**

- a) Aprobar e interpretar su propio reglamento.
- b) Tomar conocimiento de la memoria anual del directorio y de la auditoría realizada en la fecha establecida.
- c) Aprobar en última instancia los estados financieros de la compañía, y la gestión administrativa.
- d) Aprobar en última instancia las modificaciones al estatuto de PATE C.A.
- e) Aprobar la disolución de la Compañía y nombrar la Comisión liquidadora que asumirá esta responsabilidad, de acuerdo al quórum mínimo establecido.
- f) Resolver en última instancia las aplicaciones de las sanciones impuestas por la gerencia.
- g) Resolver los asuntos que no sean competencia de otros órganos y que sean sometidas a su consideración de acuerdo a procedimientos internos.

#### **1.1 Comisario de fiscalización y control interno.**

La Junta general designará a un comisario que durará un año en el ejercicio de sus funciones, pudiendo ser reelegido indefinidamente. La Junta general puede revocar el nombramiento del comisario en cualquier tiempo, aun cuando el asunto no figure en la orden del día.

#### **Funciones generales:**

Es la persona responsable de la fiscalización de las operaciones de la compañía. Así como de la integridad de sus bienes que constituyen su patrimonio y actúa conforme al estatuto y reglamentos internos. Esta persona responde ante la Junta de Accionistas.

**Funciones técnicas:**

- a) El Comisario no podrá negociar o contratar por cuenta propia, directa o indirectamente con la compañía.
- b) Tiene derecho ilimitado de inspección y vigilancia sobre todas las operaciones sociales, sin dependencia de la administración y en interés de la compañía.
- c) Desempeñara funciones conexas con su nombramiento que les señale la Junta general.

**2. Presidente de la Compañía.**

**Elegido por:** La junta general.

**Responde:** A la junta general.

**Ejerce autoridad y supervisa a:** Oficina de auditoria interna

**Persona que lo reemplaza:** Gerente general

**Objetivo del cargo:**

El presidente de la compañía se encargará de dirigir las actividades en concordancia con los objetivos, políticas, planes y presupuestos aprobados, controlando que los recursos de la misma sean utilizados de una manera racional, con un criterio de eficiencia, que redunde en una mayor productividad y procure bienestar para los asociados.

**Funciones generales:**

- a) Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la junta general
- b) Presidir las sesiones de la junta general
- c) Suscribir conjuntamente con el gerente general los títulos de las acciones y firmar con el secretario las actas de la junta general de accionistas.
- d) Supervigilar las operaciones de la marcha económica de la compañía.
- e) Subrogar al gerente general en caso de falta, ausencia o impedimento.
- f) En general las demás atribuciones que le confiere la Ley, los estatutos de la compañía y la junta general.

**2.1 Oficina de auditoría externa.**

La oficina de auditoria externa es la unidad de apoyo encargada de efectuar las acciones de control sobre la gestión institucional de acuerdo a un plan de trabajo debidamente aprobado por la junta general de accionistas.

**Responde ante:** Presidente de la compañía

**Cargo que lo reemplaza:** Auditor que se designe.

**Objetivo del cargo:**

Efectuar las acciones de control de la gestión empresarial mediante procedimientos de auditoría que permitan verificar la razonabilidad de las operaciones contables y administrativas, identificando las desviaciones y emitiendo las recomendaciones del caso.

**Funciones generales:**

- a) Efectuar arqueo de caja inopinados a la caja general de PATE C.A.
- b) Revisar los registros contables, conciliaciones, estado de movimientos de fondos y otros, para verificar la existencia de los fondos de la compañía.
- c) Emitir opinión sobre la razonabilidad de la información contable y financiera presentada por el departamento de contabilidad, informando al presidente de la compañía.
- d) Realizar exámenes especiales de comprobación de las normas legales, objetivos, políticas, planes y presupuestos aprobados.
- e) Evaluar el rendimiento de los recursos financieros que realiza la compañía.
- f) Evaluar, trimestralmente, la ejecución del presupuesto del ejercicio informando sobre el grado de cumplimiento, la aplicación de los recursos, al presidente de la compañía.
- g) Asesorar al comisario de fiscalización y control interno en los aspectos contables, financieros y administrativos para el cumplimiento de su labor de fiscalización.
- h) Absolver las consultas que les formulen los órganos pertinentes, sobre los aspectos legales, contables y administrativos de las operaciones que realiza la compañía.
- i) Determinar la razonabilidad de los principios y prácticas contables aplicados en el registro de las operaciones y la preparación de los estados financieros de la compañía.
- j) Evaluar las normas de control interno, reglamentos y disposiciones dadas y recomendar las medidas correctivas para mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones.
- k) Supervisar los procesos de toma de inventarios de los bienes muebles, equipos y otros pertenecientes a la compañía, ubicados en sus diferentes áreas.
- l) Evaluar la legalidad de los contratos de trabajo, arrendamientos y convenios de terceros, suscritos, recomendando las medidas correctivas necesarias.

**ORGANO ADMINISTRATIVO**

- 1) Gerencia General
- 2) Gerencia Administrativa

**1. Gerencia General.**

El Gerente general será una persona con amplia experiencia en la administración de empresas de construcción civil y/o accionista capacitado con experiencia. Será el representante legal de la compañía para todo acto judicial o extrajudicial y gozará de las

facultades otorgadas en los estatutos y la Ley, durará cinco años en su cargo y podrá ser reelegido indefinidamente.

El Gerente General continuará en el desempeño de sus funciones, aun cuando hubiere concluido el plazo para el que fue designado, mientras el sucesor tome posesión de su cargo.

**Jefe superior:** Presidente de la Compañía

**Supervisa a:** Todos los departamentos

**Persona que lo reemplaza:** Presidente de la Compañía.

**Objetivo del cargo:**

El Gerente general tiene responsabilidad directa en la dirección, coordinación, control y evaluación de las actividades de la compañía, en concordancia con las políticas, planes y estrategias aprobadas; garantiza que los procedimientos y políticas se lleven a cabo dentro del marco de la ley, y la obtención de los objetivos propuestos, sobre la base de una organización y administración eficientes; asesora a la junta general de accionistas en la buena marcha de la compañía.

**Funciones generales:**

- a) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía.
- b) Convocar a juntas generales.
- c) Suscribir conjuntamente con el presidente de la compañía los títulos de las acciones y las actas de la junta general cuando haya intervenido en su calidad de secretario.
- d) Organizar y dirigir las dependencias y oficinas de la compañía.
- e) Concurrir a nombre de la Compañía a la celebración de escrituras públicas.
- f) Cuidar y hacer que se lleven adecuadamente los libros de contabilidad.
- g) Presentar por lo menos cada año a la junta general una memoria razonada acerca de la situación de la compañía, acompañada del balance y de la cuenta de pérdidas y ganancias.
- h) Autorizar y suscribir todo acto o contrato a nombre de la compañía con las excepciones establecidas en esta Ley.
- i) Contratar empleados, administradores y fiscalizadores y fijar remuneraciones, señalar sus funciones y dar por terminados dichos contratos cuando fuera el caso.
- j) Usar la firma y obligar a la compañía en todo documento de crédito bancario sin más limitaciones que las establecidas por las establecidas en la Ley y los estatutos.
- k) Ejercer todas las funciones que le señale la junta general; y en general todas aquellas que sean necesarias o convenientes para el funcionamiento de la compañía.
- l) Podrá comparecer en juicio a nombre de la compañía, como actor y como demandado con las más amplias facultades.

## **2. Gerente Administrativo.**

La persona encargada de la Gerencia administrativa, será un profesional con amplia experiencia en funciones administrativas, contables y manejo de personal, con título de tercer nivel en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, o afines.

**Jefe superior:** Gerente general

### **Supervisa a:**

- Área de crédito y cobranzas
- Área de contabilidad
- Área de Recursos Humanos
- Mensajería

**Persona que lo reemplaza:** A quién designe la Gerencia general

### **Objetivo del cargo:**

Es el responsable de dirigir y de controlar todas las actividades administrativas, financieras y del recurso humano puestos a su disposición para lograr que los procesos administrativos se cumplan de acuerdo a los objetivos y metas establecidos por la compañía.

### **Funciones generales:**

- a) Es el responsable máximo de las áreas de finanzas, administración y contabilidad de la compañía.
- b) Supervisa normalmente las funciones de contabilidad, control presupuestario, tesorería, análisis financiero, las auditorías y, en muchos casos, los sistemas de proceso de datos.
- c) Se responsabiliza, directamente o a través de su personal, de la veracidad de las cuentas de la empresa en sus partidas de activo, pasivo y resultados.
- d) Elabora, directa o indirectamente, la documentación contable requerida por los organismos oficiales y prepara los datos para la liquidación de los impuestos.
- e) Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados y beneficios a alcanzarse.
- f) Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos.
- g) Negociación con clientes, en temas relacionados con crédito y pago de proyectos
- h) Manejo del inventario
- i) Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.



## **ORGANO EJECUTIVO**

- 1) Gerencia de proyectos
- 2) Gerencia de operaciones

### **1. Gerencia de proyectos.**

La persona encargada de la Gerencia de proyectos, será un profesional con amplia experiencia en obras de construcción y de ingeniería civil.

**Jefe superior:** Gerente general

**Supervisa a:**

- Área técnica
- Área de medio ambiente
- Área de seguridad y salud ocupacional

**Persona que lo reemplaza:** A quién designe la Gerencia general.

**Objetivo del cargo:**

Es el encargado de planificar, programar y sobre todo de ejecutar las estrategias necesarias para el logro en la ejecución de la obra y el cumplimiento de los objetivos propios de la Compañía, con el fin de generar mayor rentabilidad.

**Funciones generales:**

- a) Elaborar y supervisar el cumplimiento del cronograma de trabajo para cada una de las obras vigentes.
- b) Es el responsable por el cumplimiento del presupuesto asignado a cada obra.
- c) Entregar semanalmente las facturas por gastos o para reposición al Departamento de Contabilidad.
- d) Organizar y liderar la ejecución de las actividades a realizar por los Ingenieros residentes de obras.
- e) Mantener relaciones sólidas con clientes y subcontratistas.
- f) Evaluar alternativas y tomar decisiones sobre aspectos técnicos, de medio ambiente y de seguridad y salud ocupacional en cada obra.
- g) Coordinar el personal de acuerdo a las necesidades.
- h) Coordinar con la gerencia de operaciones el abastecimiento de materiales, equipos y maquinaria y equipos.
- i) Realizar lecturas de planos y organizar la ejecución de los mismos.
- j) Medir periódicamente los avances de obra.

- k) Emitir informes de la gestión realizada, de avances, costos, ingresos, egresos y verificar en las obras el cumplimiento de tiempos, materiales, personal, y demás, comunicando oportunamente a la Gerencia General.
- l) Otras labores encargadas por la Gerencia General.

**Gerencia de operaciones.**

La persona encargada de la Gerencia de operaciones, será un profesional con amplio conocimiento en obras ingeniería civil y construcciones, preferiblemente con título de ingeniero civil, arquitectura, o conocimiento en la materia.

**Jefe superior:** Gerente general

**Supervisa a:**

- Área de logística y transporte
- Área de maquinaria y equipos
- Vehículos

**Persona que lo reemplaza:** A quién designe la Gerencia general.

**Objetivo del cargo:**

Es el encargado del manejo eficiente de todos los recursos físicos, humanos y financieros puestos a su disposición para lograr que los procesos operativos se hagan a tiempo y de acuerdo a los objetivos de la compañía.

**Funciones generales:**

- a) Diseñar y modificar rutas de trabajo para mantener y mejorar los procesos.
- b) Tratar en forma directa con el Gerente de proyectos para coordinar el trabajo a realizarse, en relación a material, equipos, vehículos y personal.
- c) Estar al tanto de las situaciones presentadas con las personas a su cargo.
- d) Atender a clientes y tener la capacidad de resolver inquietudes y reclamos
- e) Manejar con diplomacia conflictos internos y externos.
- f) Conocer y entender todos los procesos y los recursos que se utilizan.
- g) Identificar y poner en conocimiento de la gerencia general los requerimientos técnicos, humanos y logísticos necesarios para cumplir con sus metas y objetivos
- h) Hacer seguimiento a todos los proyectos que lidera y reportar oportunamente a la gerencia general.
- i) Es responsable de reportar oportunamente y de acuerdo a los requerimientos información referente a la ejecución de los proyectos.

## **4.5 Marco filosófico.**

### **4.5.1 Misión propuesta.**

Somos una empresa constructora y de comercio con responsabilidad social, que ejecuta obras civiles de carácter Institucional, comercial, residencial e industrial en el mercado público y privado; marcando la diferencia en el cumplimiento del tiempo, costo, calidad de los proyectos y requerimientos de nuestros clientes.

### **4.5.2 Visión propuesta.**

Posicionarnos como la mejor empresa en el ramo de la construcción y el comercio, en el ámbito regional, con reconocimiento internacional. Todo ello a través del desarrollo de los proyectos en tiempos óptimos; la mejora continua de nuestros procesos, la gestión de capital humano y el respeto a las normas para la conservación del medio ambiente.

### **4.5.3 Valores Corporativos propuestos.**

- Transparencia
- Solidaridad
- Equidad
- Respeto

## **4.6 Modelo de planificación a través del Balanced Scorecard.**

Para lograr la consecución de la misión, visión del modelo de administración de gestión por procesos para la compañía PATE C.A. se tomará en cuenta los objetivos estratégicos en relación a las perspectivas del Balanced Scorecard.

### **4.6.1 Medición y evaluación de objetivos e indicadores con el Balanced Scorecard**

La medición y evaluación se realiza a través del Balanced Scorecard de forma que permita conocer el rendimiento desde las cuatro perspectivas y su grado de cumplimiento con los objetivos e indicadores preestablecidos. Para medir se utilizarán los mismos indicadores de la planificación o planificados para hacer comparaciones de cumplimiento, identificar áreas de mejoras y valorar el impacto de acciones correctivas que se hayan introducido.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta adecuada, para la organización porque permitirá medir los resultados planificados con los resultados obtenidos en cumplimiento de la misión y visión de la organización.

El Balanced Scorecard deberá ser concebido como una herramienta que permita medir las metas planificadas con las metas alcanzadas. Las perspectivas a medir y evaluar son las siguientes:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva de cliente
- Perspectiva de control interno
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Tabla 11. Objetivos estratégicos

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Metas 2016</b>
Clientes	Garantizar la calidad de los servicios de construcción a los clientes actuales y potenciales de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplir con los acuerdos de los clientes en un 100%</li> <li>▪ Tener menos del 5% de reclamos por incumplimiento en los requisitos del servicio</li> <li>▪ Cumplir con el 95% mínimo de los productos y servicios ofertados</li> <li>▪ Tener un 95% de satisfacción al cliente</li> </ul>
Financiera	Alcanzar y mantener la sostenibilidad financiera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solvencia 1.5 o 150%</li> <li>▪ Razón de endeudamiento menor del 10%</li> <li>▪ Cuentas por cobrar menor del 10%</li> <li>▪ Dependencia menor del 30%</li> <li>▪ Autonomía financiera mayor del 30%</li> <li>▪ Liquidez mayor del 1.5 o 150%</li> </ul>
Procesos internos	Lograr la eficacia y eficiencia en los procesos institucionales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reducir tiempos de los procesos en un 20%.</li> <li>▪ Mejorar el desempeño del talento humano al nivel del 70%</li> <li>▪ Eficacia de los procesos al 95%</li> <li>▪ Cumplimiento de metas 95%</li> </ul>
Aprendizaje y crecimiento	Potenciar el desarrollo del talento humano, la gestión del conocimiento y el soporte técnico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clima laboral en un 90%.</li> <li>▪ Mejoramiento de las competencias del talento humano en un 80%</li> <li>▪ Satisfacción del talento humano en un 95%</li> </ul>

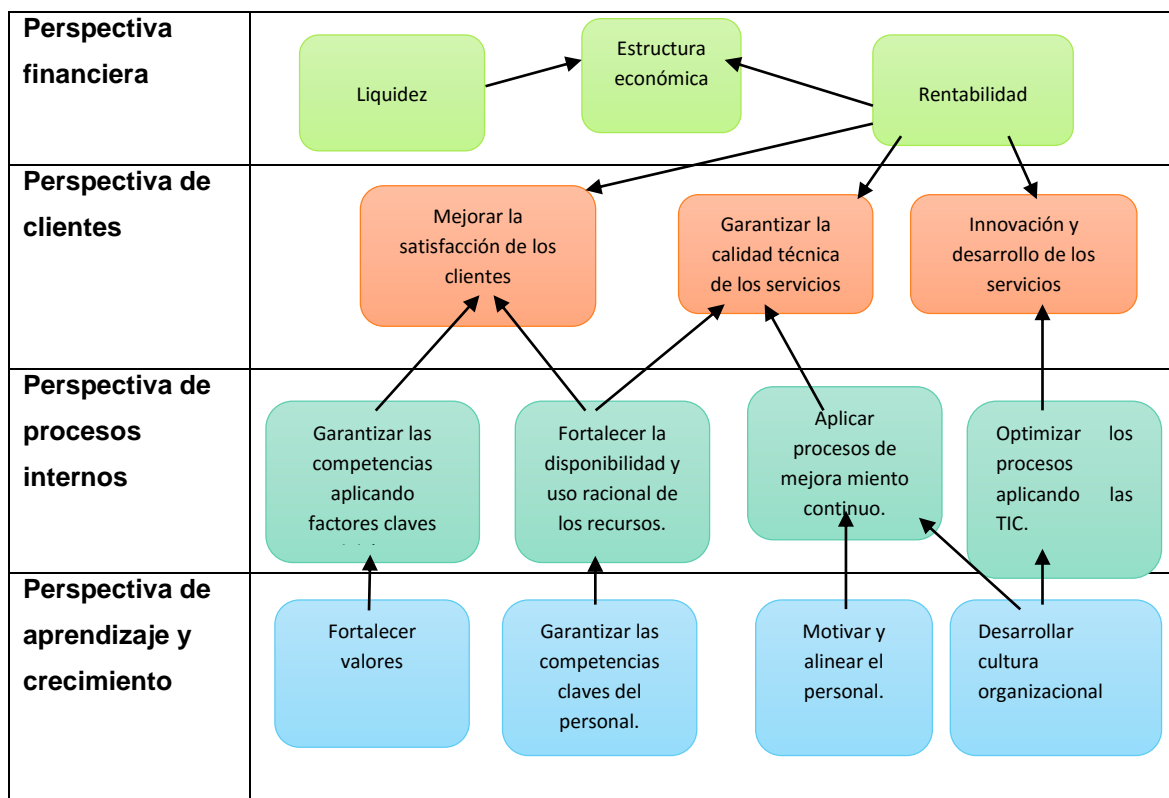
Fuente: PATE 2015 (Observación y diagnóstico)

Elaborado por: Wilman Gallegos

#### 4.6.2 Mapa estratégico

El mapa estratégico está definido por los cuatro objetivos estratégicos – perspectivas y sus categorías que permitirá alcanzar la visión planteada e incluye un conjunto de supuestos (relaciones causa – efecto).

Figura 18. Mapa Estratégico de la compañía PATE C.A



Fuente: PATE 2015 (Observación y diagnóstico)

Elaborado por: Wilman Gallegos

#### 4.6.3 Perspectiva Financiera.

Los indicadores de gestión financiera corresponden a cuatro categorías principales: liquidez, razones de apalancamiento, actividad o gerencia y rentabilidad, para planificar a través de indicadores que proporcionen una visión general de desempeño de la situación financiera de la organización.

Los indicadores de liquidez, solvencia, capital de trabajo son coeficientes de desempeño que muestran en qué medida la institución tiene que ser eficaz y eficiente y cumplir con sus obligaciones con terceros en su gestión financiera. La categoría de rentabilidad permite emitir indicadores de retorno sobre la inversión, sobre los activos, sintetizar el rendimiento en todas las áreas de la empresa. De la calidad de las ventas se verá reflejado en los índices de rentabilidad. Con estos indicadores la planificación de la administración de gestión por procesos, precisa resultados que se quiere lograr en términos financieros y tener una visión del rendimiento operativo de la organización.

**Objetivo Estratégico.** Alcanzar y mantener la sostenibilidad financiera

Tabla 12 Sostenibilidad financiera

Objetivo	Indicadores	Frecuencia de medición	Parámetros de referencia		
			Acceptable 1 al 30 %	Bueno del 31 al 70%	Muy bueno del 71 al 100%
<b>Liquidez.</b> Medir la capacidad que tiene la compañía para cubrir sus obligaciones a corto plazo.	▪ Medir la Razón circulante.	Mensual	Activo corriente / pasivo corriente		
	▪ Medir la razón ácida.	Semestral	Activo corriente, inventarios / pasivo corriente		
	▪ Determinar el capital de trabajo.	Mensual	Activo corriente – pasivo corriente		
<b>Razones de apalancamiento:</b> Medir el grado o la forma en que los objetivos de la compañía han sido financiados.	▪ Establecer la razón de endeudamiento.	Mensual	Total pasivo / total activo		
	▪ Analizar la razón de apalancamiento interno y externo.	Trimestral	Total patrimonio / total pasivo		
	▪ Medir la razón de Capitalización externa Capitalización interna	Trimestral	Deuda a largo plazo / (Patrimonio / deuda a largo plazo) Patrimonio / (patrimonio + deuda a largo plazo)		
<b>Razones de actividad o gerencia.</b> Evaluar la habilidad con la cual la gerencia utiliza los recursos que dispone la compañía.	▪ Formular los días de cuenta por cobrar.	Mensual	(Cuentas por cobrar * 360) / ventas		
	▪ Describir la rotación de cuentas por cobrar.	Mensual	Ventas / Cuentas por cobrar		
	▪ Formular la rotación del Activo fijo Activo Total	Trimestral	Ventas / activo fijo Ventas / activo total		
	▪ Medir la rotación del Capital de Trabajo.	Mensual	Ventas / Capital de trabajo		
<b>Razones de Rentabilidad.</b> Medir la capacidad de la compañía para generar utilidades a partir de los recursos disponibles.	▪ Establecer el Margen de utilidad bruta.	Al final de la obra	(Ingresos – costo de operación) / ingresos		
	▪ Estimar el margen de utilidad en operaciones.	Al final de la obra	Utilidad en operaciones / ingresos		
	▪ Identificar el margen de utilidad Neta.	Al final de la obra	Utilidad neta / ingresos		
	▪ Valorar el rendimiento sobre los Activos ROA	Al final de la obra	Utilidad neta / Total de activos		
	▪ Definir el rendimiento sobre el Capital de Trabajo.	Al final de la obra	Utilidad neta / Capital de trabajo		

Fuente: PATE 2015 (Observación y diagnóstico)

Elaborado por: Wilman Gallegos

#### 4.6.4 Perspectiva de procesos internos

Los indicadores de procesos internos permiten planificar el desempeño de las prácticas administrativas, la estructura organizativa, flujo de información, el Know How desarrollando indicadores apropiados para la toma de decisiones de la gerencia en términos administrativos operativos. Los indicadores de procesos son importantes para establecer las operaciones, su dinámica y acciones de mejoramiento continuo para obtener la calidad de los servicios y satisfacción de los clientes internos y externos.

La planificación de los indicadores de los procesos internos, tienen relación directa con las habilidades humanas y como deben ser desempeñados para llegar a las metas individuales, de equipo y organizacionales.

**Objetivo estratégico.** Lograr la eficacia y eficiencia en los procesos institucionales.

Tabla 13 Perspectiva de procesos internos

Objetivo	Indicadores	Frecuencia de medición	Parámetros de referencia		
			Acceptable 1 al 30 %	Bueno del 31 al 70%	Muy bueno del 71 al 100%
Fortalecer el control de la gestión operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de políticas y procedimientos de control interno para lograr metas eficientes y eficaces</li> </ul>	anual	Cumplimiento de objetivos / objetivos planificados		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer procedimientos de reportar, revisar y aprobar conciliaciones bancarias y revisar cuentas. Medir la razón ácida.</li> </ul>	Trimestral	Procesos mejorados / procesos desarrollados		
Desarrollar Procesos de innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicar estrategias para la creación de nuevos servicios.</li> </ul>	Trimestral	Servicios que cumplen con las especificaciones funcionales / número de servicios que se ejecutan		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar mecanismos de seguimiento y mejora de procesos</li> </ul>	Mensual	Procesos mejorados / procesos desarrollados		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar cursos de capacitación</li> </ul>	Semestral	Número de cursos ejecutados / número de cursos planificados		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar servicios innovados en relación con la competencia</li> </ul>	Trimestral	Servicios innovados / servicios planificados		
Mejorar los Servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiempo de respuesta en la ejecución de los servicios.</li> </ul>	Mensual	Tiempo ejecutado / tiempo planificado		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controlar el tiempo de respuesta a los clientes.</li> </ul>	Mensual	Tiempo ejecutado / número de servicios planificados		

Fuente: PATE 2015 (Observación y diagnóstico)

Elaborado por: Wilman Gallegos

#### 4.6.5 Perspectiva de clientes

Los indicadores planificados desde la perspectiva de clientes permiten establecer metas desde el punto de vista de nivel de satisfacción, ampliación del número de clientes, fidelidad, canales de comercialización, contratos, acuerdos, relaciones empresa – cliente. Estos índices pretenden mejorar las relaciones comerciales de la compañía PATE C.A con los clientes actuales y potenciales.

**Objetivo estratégico.** Garantizar la calidad de los servicios en la construcción a los clientes actuales y potenciales de la compañía PATE C.A.

Tabla 14 Perspectiva de clientes

Objetivo	Indicadores	Frecuencia de medición	Parámetros de referencia año 2014		
			Acceptable 1 al 30 %	Bueno del 31 al 70%	Muy bueno del 71 al 100%
Incrementar el volumen de clientes (participación en el mercado y adquisición de nuevos clientes)	▪ Formular estrategias genéricas para aumentar el número de clientes.	Trimestral	Número de clientes nuevos / número de clientes planificados		
	▪ Promover acciones de atención personalizada para persuadir a nuevos clientes	Mensual	Número de clientes atendidos de manera personalizadas / número de clientes planificados ser atendidos		
	▪ Mejorar la imagen corporativa de la institución para posicionarse en nuevos segmentos de mercado	Semestral	Número de clientes por segmento / clientes potenciales del segmento		
	▪ Estructurar acciones de marketing promocional para encontrar mayor fidelidad en los clientes.	Mensual	Presupuesto ejecutado en acción / número de clientes alcanzados		
Mejorar la Satisfacción del cliente	▪ Mejorar el nivel de atención personalizada	Trimestral	Número de clientes atendidos en forma personalizada / número de clientes planificados en ser atendidos personalmente		
	▪ Medir la incidencia o defectos e índice de error en los servicios y productos.	Mensual	Número de incidentes disminuidos / número de servicios atendidos		
	▪ Mejorar la calidad del servicio.	Trimestral	Calidad de producto entregada / calidad de producto esperada		
Optimizar los plazos de entrega de los productos o servicios.	▪ Desarrollar políticas de puntualidad y garantías en cumplimiento de servicios.	Mensual	Servicios ejecutados / servicios solicitados		
	▪ Determinar la puntualidad de entrega de productos y servicios	Al final de la obra	Tiempo ejecutado para entrega de productos / tiempo de entrega planificada		



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reducir tiempo de espera para la recepción del servicio que ofrece la compañía</li> </ul>	En la ejecución de la obra	Mejorar los tiempos de recepción de la obra
Desarrollar estrategias de fidelización (retención de clientes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinar la lealtad del cliente en los servicios y productos que oferta la compañía.</li> </ul>	Al final de la obra	Frecuencia que se requiere nuestros servicios
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar el índice de repetición de compra.</li> </ul>	Semestral	Índice de repetición de compra
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analizar el tiempo medio de retención del cliente.</li> </ul>	Semestral	Tiempo medio de retención del cliente

Fuente: PATE 2015 (Observación y diagnóstico)

Elaborado por: Wilman Gallegos

#### 4.6.6 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento organizacional.

Los indicadores de formación y crecimiento son metas de desempeño del talento humano, que representan aquellos valores que se deben alcanzar en un periodo determinado de tiempo que garanticen las competencias claves del personal (capital intelectual), generando nuevos tipos de relaciones internas con los clientes y proveedores, creando ventajas competitivas para la compañía PATE C.A. Los indicadores propuestos son para crear una mejora y crecimiento a mediano y largo plazo y están en relación de los sistemas y procedimientos de la organización.

**Objetivo estratégico.** Potenciar el desarrollo del talento humano, la gestión del conocimiento y el soporte tecnológico.

Tabla 15 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento organizacional

Objetivo	Indicadores	Frecuencia de medición	Parámetros de referencia		
			Aceptable 1 al 30 %	Bueno del 31 al 70%	Muy bueno del 71 al 100%
Optimizar el sistema de información y comunicación para la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementar avance tecnológico en sistemas de información y comunicación</li> </ul>	Anual	Eficiencia de información ejecutada / información planificada		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentar proyectos anuales en relación a tecnologías de información y sistemas de información</li> </ul>	Anual	Número de proyectos ejecutados en relación a TI y SI / proyectos planificados		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejorar la participación y satisfacción usuarios del sistema</li> </ul>	Anual	Número de usuarios satisfechos / número de empleados total		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentar proyectos de innovación tecnológica</li> </ul>	Anual	Número de proyectos ejecutados en relación a TI y SI / proyectos programados		

Mejorar el ambiente de trabajo la motivación para generar productividad empresarial.	▪ Aumentar el grado de satisfacción de los empleados	Trimestral	Número de empleados satisfechos / número de empleados total
	▪ Mejorar el niveles de dependencia / independencia	Trimestral	Número de empleados con contrato / número de empleados total
	▪ Evaluar el nivel de productividad del personal	Trimestral	Productos ejecutados / productos asignados
Contar con el personal altamente competitivo.	▪ Crecimiento anual salarial.	Para cada obra	Aumento de salario / salarios planificados
	▪ Incentivos y retribuciones	Por cada obra	Incentivos ejecutados / incentivos planificados
Motivación formación y concienciación.	▪ Establecer un promedio de horas de formación por trabajador cada año	Anual	Número de horas ejecutadas / número de horas planificadas
	▪ Analizar el índice medio de aplicación de la formación en el perfil desempeñado	Trimestral	Número de personal perfeccionado / número de personal total
	▪ Establecer el nivel de satisfacción con la formación.	Al final de la obra	Nivel de satisfacción con la formación adquirida/ nivel de satisfacción planificada

Fuente: PATE 2015 (Observación y diagnóstico)

Elaborado por: Wilman Gallegos

## 4.7 Requisitos y ámbitos de aplicación

### 5.7.1 Responsabilidad de la Gerencia o dirección

La gerencia considerará los siguientes aspectos para desarrollar y mantener la administración de gestión por procesos eficaz y eficiente, capaz de alcanzar los objetivos estratégicos previstos:

- Política de calidad
- Objetivos de calidad
- Sistema de gestión de calidad
- Control y documentación
- Requisito de los clientes

### 4.7.2 Gestión de recursos

Determinará y proporcionará en el momento adecuado los recursos necesarios para establecer y mantener el sistema administrativo de gestión por procesos bajo el enfoque de calidad:

- Personal

- Equipos
- Espacios de trabajo
- Mantenimiento
- Servicios de apoyo

#### 4.7.3 Realización del producto o servicio

- Procesos relacionados con el cliente
- Diseño y desarrollo de productos y servicios
- Actividades de la prestación de servicio o producto

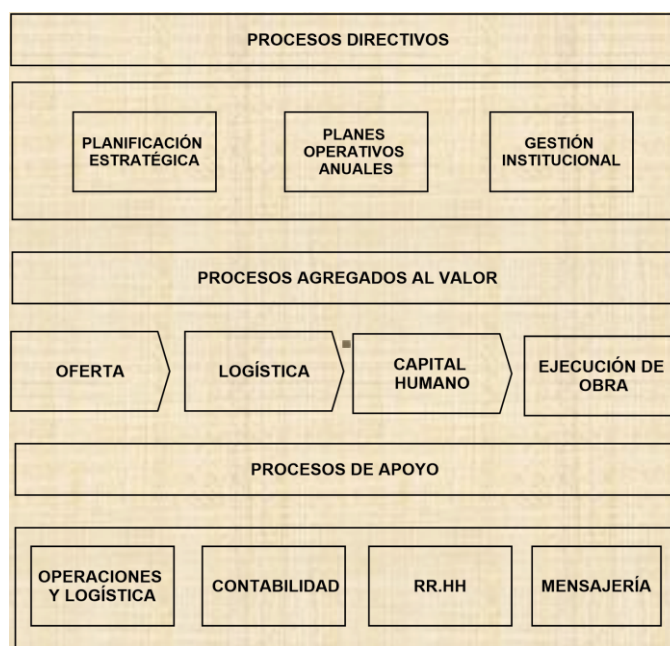
#### 4.7.4 Medida y análisis de mejora

- Seguimiento de la satisfacción de los clientes
- Auditorías internas
- Control de las no conformidades
- Análisis de datos para la mejora
- Mejora: acciones correctoras y acciones preventivas

#### 4.8 Mapa de procesos

El siguiente mapa de procesos describe gráficamente la secuencia e interacción de los procesos de la compañía PATE C.A, equilibrada al tamaño de la empresa.

Figura 19. Mapa de procesos




Fuente: PATE 2015 (Observación y diagnóstico)

Elaborado por: Wilman Gallegos

#### 4.9 Procesos Administrativos propuestos.

##### 4.9.1 Proceso de Adquisiciones de materiales y equipos

Tabla 16. Proceso de adquisiciones de materiales y equipos

	<b>COMPAÑÍA PATE C.A</b>	
	<b>PROCESO</b>	Adquisiciones de materiales y equipos
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PA-01</b>

RESPONSABLE	NÚMERO DE ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	DOCUMENTO REQUERIDO
DEPARTAMENTO DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS	1	Cuando los responsables del departamento requieren bienes. Se solicita los requerimientos, mediante el formato de "Orden de Compra "	Orden de Compra
ENCARGADO DE COMPRAS	2	Recibe original y copia de la "Orden de Compra", debidamente requisitada, verifica existencia en Bodega central y determina. ¿Hay existencias?	Orden de Compra
ENCARGADO DE COMPRAS	3	¿Hay existencias?	
BODEGA CENTRAL	4	<b>Si</b> Atiende "Orden de Compra" y elabora Acta de entrega-recepción de materiales y/o equipos de bodega, firmas de responsabilidad con copias y archiva documentos.	Orden de Compra  Acta de entrega-recepción de materiales y/o equipos
ENCARGADO DE COMPRAS	5	El encargado de Compras. Recibe bienes solicitados junto con copias de la "Orden de Compra" y Acta de E/R. Entrega los bienes en Bodega de obra. Se remite al fin del procedimiento.	Orden de Compra  Acta de entrega-recepción de materiales y/o equipos
ENCARGADO DE COMPRAS	6	<b>No</b> Busca los bienes requeridos con los proveedores de la Compañía o del Mercado público. (Mejor oferente)	Orden de Compra
		Realiza la compra de los bienes, entregando "Orden de Compra" al	

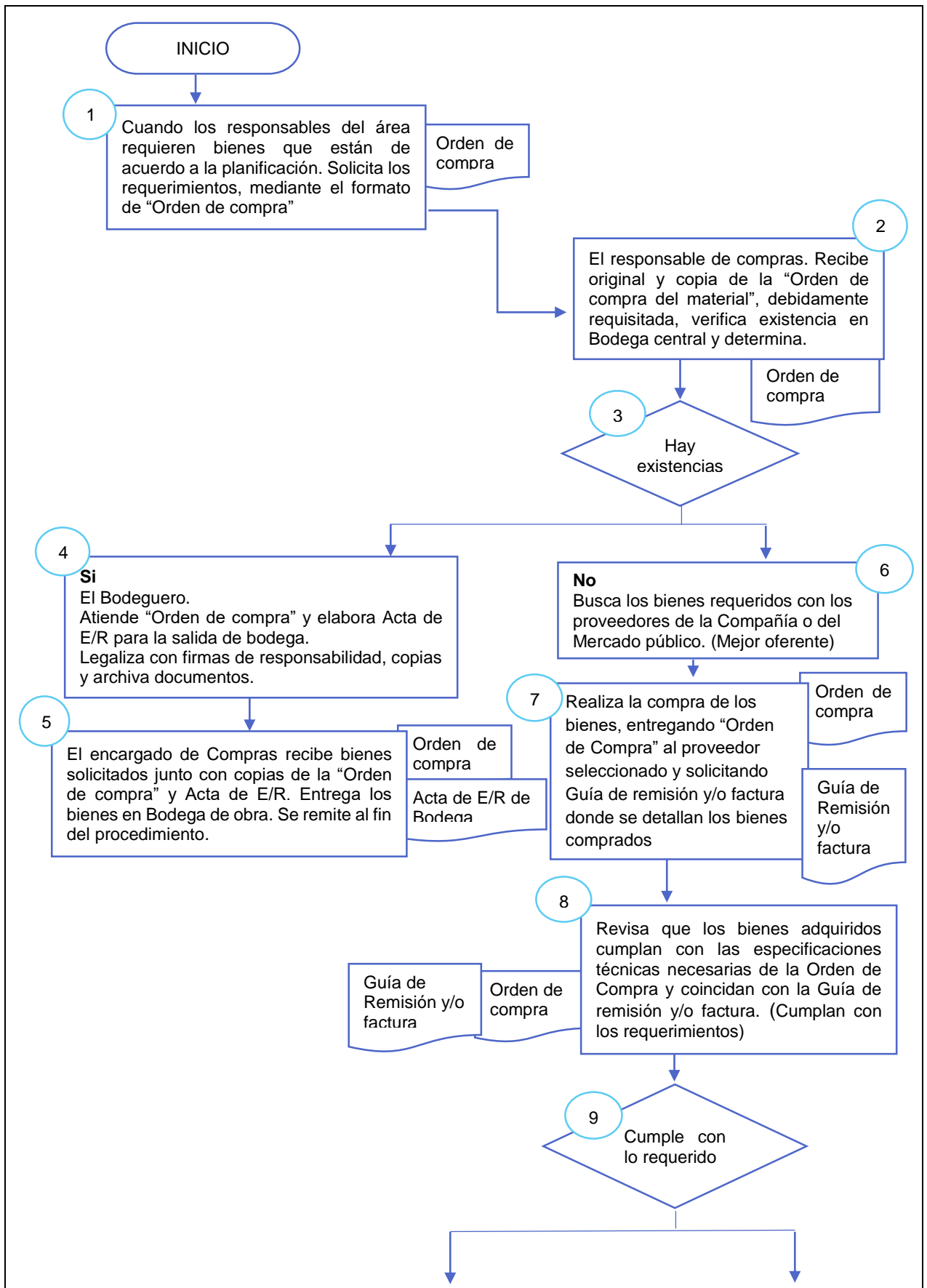
ENCARGADO DE COMPRAS	7	proveedor seleccionado y solicitando Guía de remisión y/o factura donde se detallan los bienes comprados	Orden de Compra
ENCARGADO DE COMPRAS	8	Revisa que los bienes adquiridos cumplan con las especificaciones técnicas necesarias de la Orden de Compra y coincidan con la Guía de remisión y/o factura. (Cumplan con los requerimientos)	Orden de Compra  Guía de remisión y/o factura.
ENCARGADO DE COMPRAS	9	Cumple con los requerimientos	
ENCARGADO DE COMPRAS	10	<b>No</b> Rechaza la Compra hasta que se cumpla con los requisitos y condiciones pactadas. Se remite a la Actividad 7	
ENCARGADO DE COMPRAS	11	<b>Si</b> Recibe la Guía de remisión y/o factura y los bienes que constan en la Orden de Compra y que han cumplido con los requisitos y condiciones pactadas, Realiza retenciones.	Orden de Compra  Guía de remisión y/o factura.
ENCARGADO DE COMPRAS	12	Entrega el bien en la bodega de obra, acompañando documentalmente con copias de la Orden de Compra y legalizando la entrega con la guía de remisión o factura y solicita Acta de ingreso de materiales a bodega.	Orden de Compra  Guía de remisión y/o factura.  Acta de E/R de materiales en bodega.
BODEGUERO DE OBRA	13	Recibe bienes solicitados con copias de la Orden de Compra de material y Guía de remisión y/o factura, verifica que el abastecimiento sea el correcto de acuerdo a la Orden de Compra.  Y entrega al encargado de compras el Acta de E/R. de los bienes recibidos.  Y al Dpto. Administrativo, todos los documentos de soporte.	Orden de Compra  Guía de remisión y/o factura.  Acta de E/R de materiales en bodega
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	14	El Dpto. Administrativo revisa los documentos entregados por bodega de obra y coteja la información para su verificación y aprobación para que se realice el pago.	Orden de Compra.  Copia de Acta de E/R de materiales en bodega y/o factura.

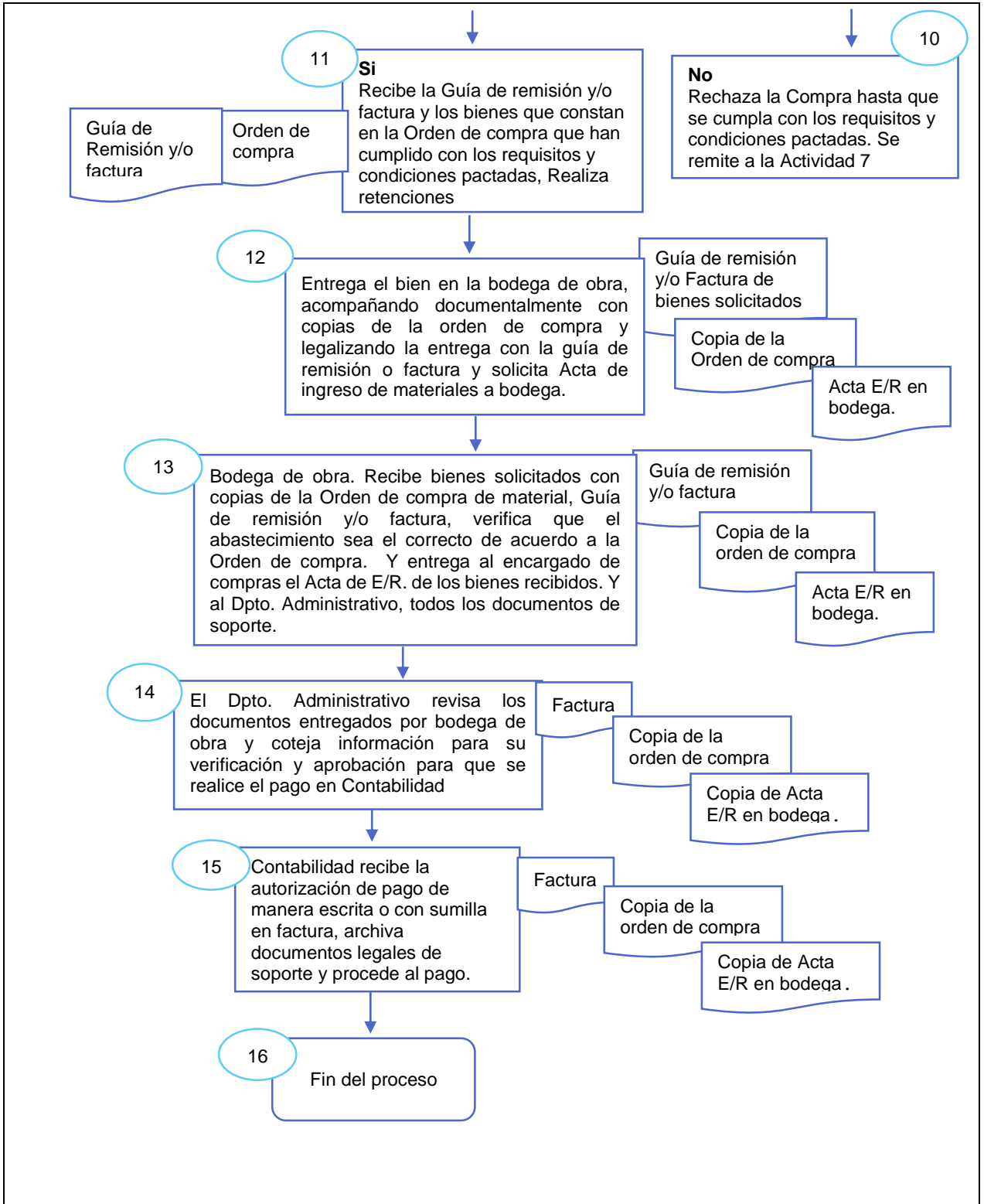
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	15	Aprueba el pago a realizarse en Contabilidad.	
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	16	Contabilidad recibe autorización de pago mediante sumilla en la factura de parte del Gerente Administrativo y archiva documentos legales de soporte y procede al pago.	Orden de Compra Guía de remisión y/o factura. Acta de E/R de materiales en bodega
	17	Fin del proceso.	

Fuente: PATE 2015 (Observación y diagnóstico)

Elaborado por: Wilman Gallegos

Figura 20. Flujograma 1 Proceso de adquisiciones de materiales y equipos





Fuente: PATE 2015 (Observación y diagnóstico)


Elaborado por: Wilman Gallegos



#### 4.10 Procesos Administrativos: Contabilidad

##### 4.10.1 Proceso: Conciliación de nómina y registros contables

Tabla 17. Proceso de conciliación de nómina y registros contables

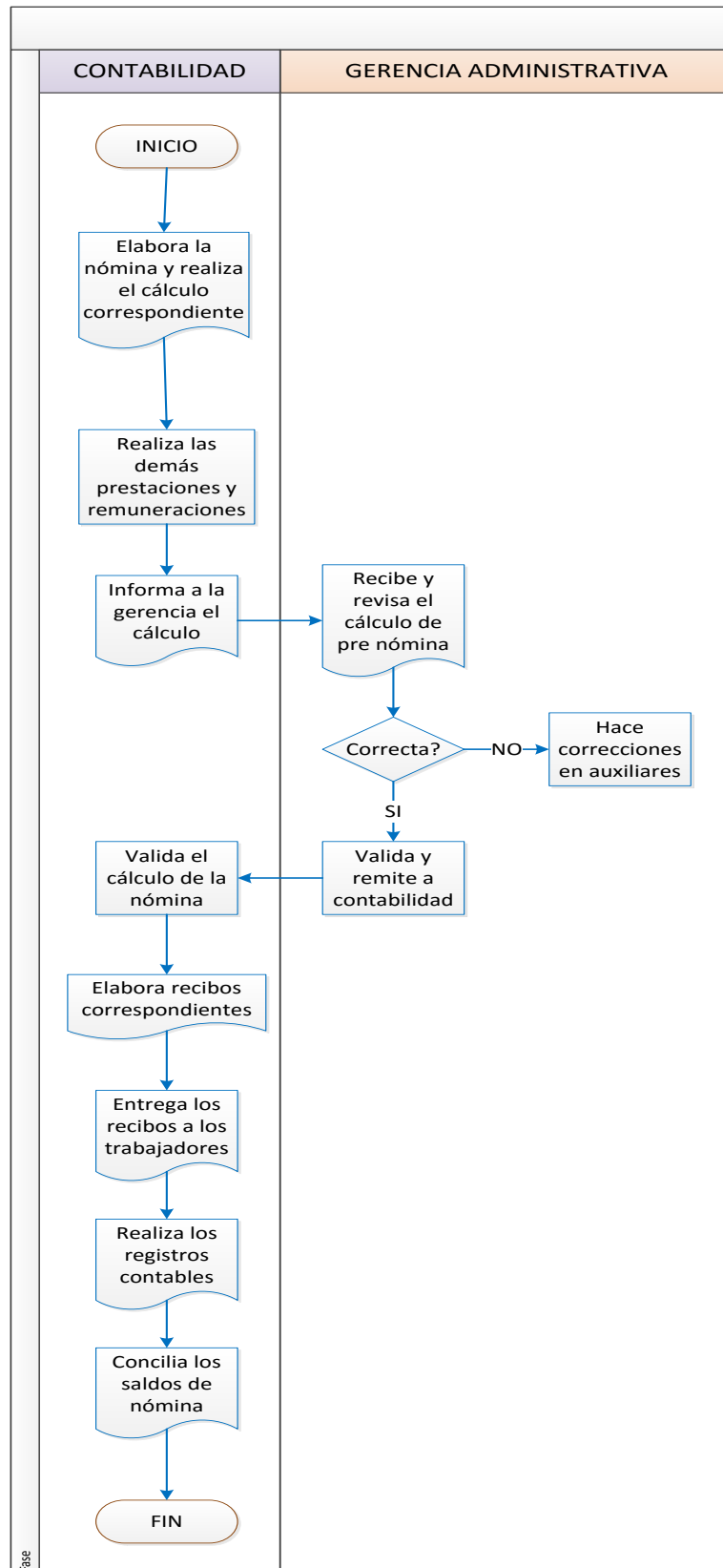
	<b>COMPAÑÍA PATE C.A</b>	
	<b>PROCESO</b>	Conciliación de nómina y registros contables
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PA-C-01</b>

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Contadora	Inicia el proceso de elaboración de nómina
2	Contadora	Prestaciones y remuneraciones del personal
3	Contadora	Informa a la gerencia el cálculo de pre nómina
4	Gerencia administrativa	Revisa el cálculo de la pre nómina de los pagos que se van a efectuar al personal de la empresa
5	Gerencia administrativa	Si es correcta valida y remite a contabilidad la pre nómina de pago a personal
6	Contadora	Valida el cálculo de la nómina y realiza la transferencia electrónica o cheques correspondiente al personal con los haberes
7	Contadora	Elabora los recibos o comprobantes de egreso correspondientes de nómina y recaba del personal su firma en el rol de pagos
8	Contadora	Entrega recibos o comprobantes de egreso a cada trabajador con el respectivo Rol de pagos
9	Contadora	Realiza los registros contables correspondientes de nómina de personal
10	Contadora	Concilia los saldos entre nómina y los registros contables en caso de haber diferencia procede a su corrección

Fuente: PATE 2015 (Observación y diagnóstico)

Elaborado por: Wilman Gallegos

Figura 21. Flujograma 2 Proceso de conciliación de nómina y registros contables.




Fuente: PATE 2015 (Observación y diagnóstico)

Elaborado por: Wilman Gallegos

#### 4.10.2 Proceso: Conciliación bancaria

Tabla 18. Proceso de conciliación bancaria

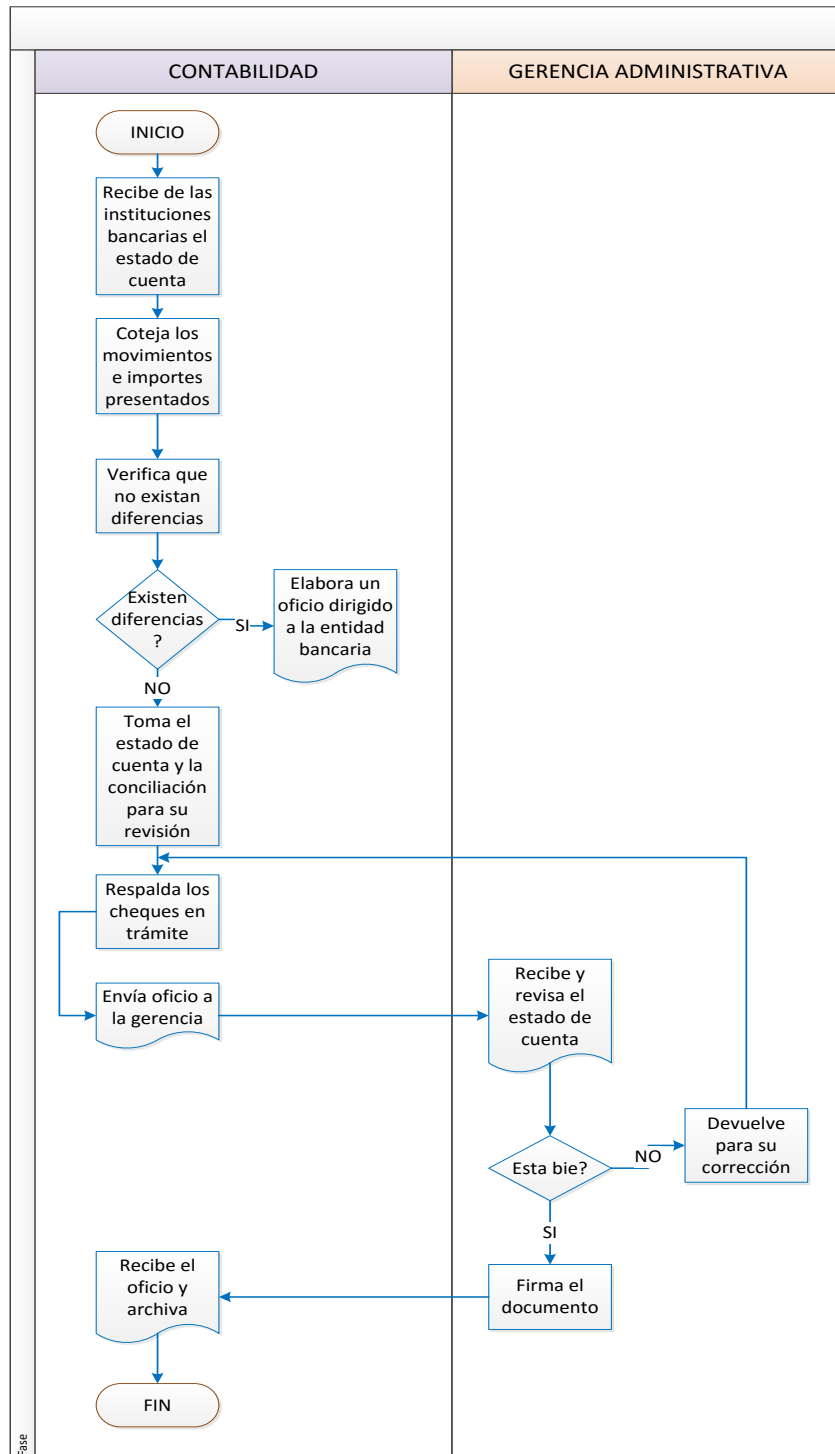
	<b>COMPAÑÍA PATE C.A</b>	
	<b>PROCESO</b>	Conciliación bancaria
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PA-C-02</b>

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Contadora	Recibe de las instituciones bancarias que opera la cuenta de cheques, el estado de cuenta bancario
2	Contadora	Coteja los movimientos e importes presentados en el estado de cuenta bancario contra los registrados en el sistema contable presupuestal de la compañía
3	Contadora	Si no existen diferencias toma el estado de cuenta y la conciliación bancaria para su revisión, archiva el estado de cuenta y registra en control interno la fecha de conciliación
4	Contadora	Respalda los cheques en trámite con reporte de saldos de la cuenta, cancelara los cheques en trámite que tengan más de 90 días. Se emite oficio de solicitud de conciliación a la institución bancaria correspondiente y se registran los ajustes contables respectivos

Fuente: PATE 2015 (Observación y diagnóstico)

Elaborado por: Wilman Gallegos

Figura 22. Flujograma 3 Proceso de conciliación bancaria.




Fuente: PATE 2015 (Observación y diagnóstico)

Elaborado por: Wilman Gallegos

#### 4.11 Procesos Administrativos: Recursos humanos

##### 4.11.1 Proceso: Selección e inducción del personal

Tabla 19. Proceso de selección e inducción del personal

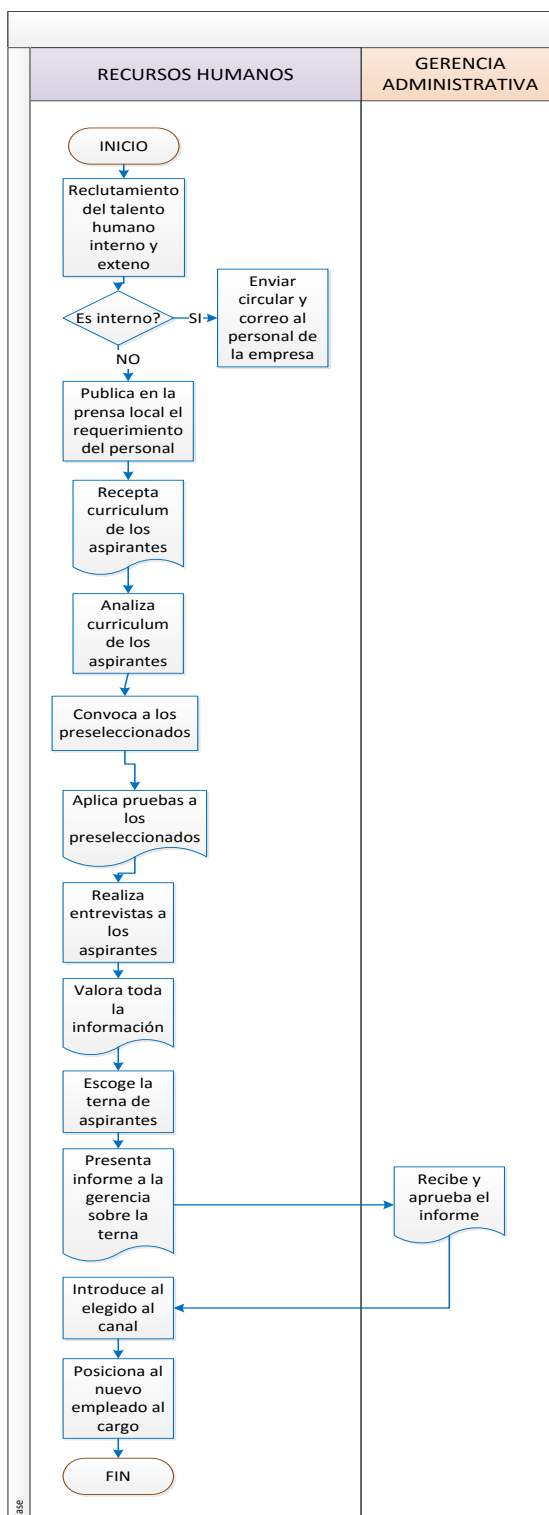
	<b>COMPAÑÍA PATE C.A</b>	
	<b>PROCESO</b>	Selección e inducción del personal
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PA-RH-01</b>

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Recursos humanos	Reclutamiento del talento humano interno y externo.
2	Recursos humanos	Si es interno el proceso será el de enviar circular y correo al personal de la compañía y si no es interno, se publicara en la prensa local o plataforma virtual el requerimiento del personal
3	Recursos humanos	Recepta currículum de los aspirantes al cargo
4	Recursos humanos	Analiza currículum de los aspirantes al cargo
5	Recursos humanos	Convoca a los preseleccionados del cargo
6	Recursos humanos	Aplica pruebas a los preseleccionados
7	Recursos humanos	Realiza entrevistas a los aspirantes preseleccionados
8	Recursos humanos	Valora la información
9	Recursos humanos	Escoge la terna de aspirantes
10	Recursos humanos	Presenta informe de la terna a la gerencia
11	Gerencia administrativa	Aprueba el informe de la terna
12	Recursos humanos	Posiciona al nuevo empleado al cargo

Fuente: PATE 2015 (Observación y diagnóstico)

Elaborado por: Wilman Gallegos

Figura 23. Flujograma 4 Proceso de selección e inducción del personal.




Fuente: PATE 2015 (Observación y diagnóstico)

Elaborado por: Wilman Gallegos

#### 4.11.2 Proceso: Capacitación al personal.

Tabla 20. Proceso de capacitación al personal.

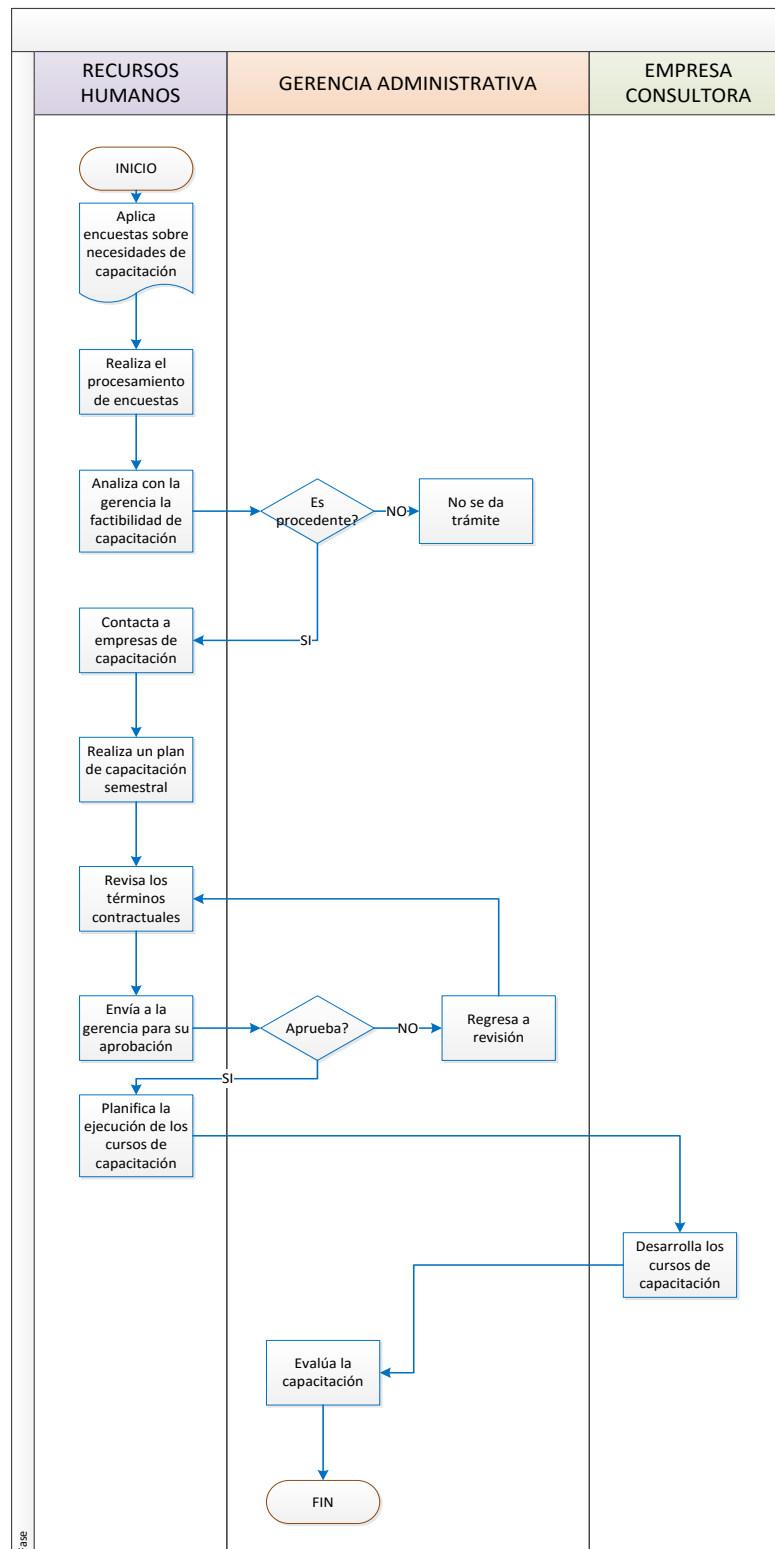
	<b>COMPAÑÍA PATE C.A</b>	
	<b>PROCESO</b>	Capacitación al personal
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PA-RH-02</b>

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Recursos humanos	Aplica encuestas sobre las necesidades de capacitación del talento humano
2	Recursos humanos	Realiza el procesamiento de las encuestas de capacitación
3	Recursos humanos	Conjuntamente con la gerencia administrativa analiza la factibilidad y prioridad de la capacitación
4	Gerencia administrativa	Si es procedente la capacitación solicitada se contacta con los capacitadores
5	Recursos humanos	Realiza un plan de capacitación semestral
6	Recursos humanos	Revisa los términos contractuales para la contratación de los servicios de capacitación
7	Gerencia administrativa	Aprueba los cursos de capacitación
8	Recursos humanos	Planifica la ejecución de los cursos de capacitación
9	Empresa	Desarrolla los cursos de capacitación
10	Gerencia administrativa	Evalúa la capacitación

Fuente: PATE 2015 (Observación y diagnóstico)

Elaborado por: Wilman Gallegos

Figura 24. Flujograma 5 Proceso de capacitación al personal.




Fuente: PATE 2015 (Observación y diagnóstico)

Elaborado por: Wilman Gallegos



### 4.11.3 Proceso: Evaluación del desempeño

Tabla 21. Proceso de Evaluación al desempeño.

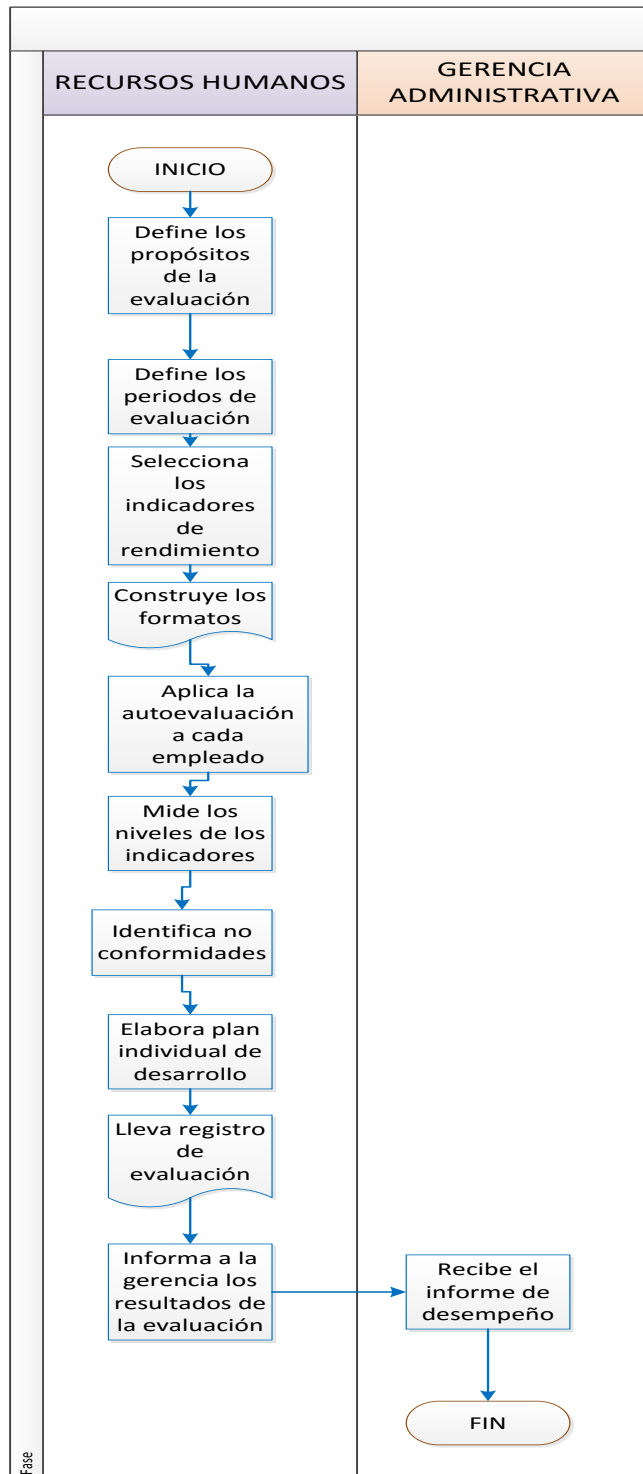
	<b>COMPAÑÍA PATE C.A</b>	
	<b>PROCESO</b>	Evaluación del desempeño
	<b>CÓDIGO</b>	<b>PA-RH-03</b>

No.	RESPONSABLES	ACTIVIDADES
1	Recursos humanos	Define los propósitos de la evaluación, establece los mecanismos integrales de evaluación que incluya indicadores, valores a evaluar, normativas y reglamentos
2	Recursos humanos	Define los periodos de evaluación y las acciones, consecuencias y derivaciones
3	Recursos humanos	Seleccionar los indicadores de rendimiento en relación a la eficacia, eficiencia, efectividad y otros indicadores de rendimiento
4	Recursos humanos	Construir los formatos que permitan el rango óptimo de la información para su tabulación y registro
5	Recursos humanos	Aplicar la autoevaluación a cada empleado por el responsable de cada área en conjunto con el administrador y la gerencia
6	Recursos humanos	Medir los niveles de los indicadores del talento humano en forma horizontal y vertical ascendente y descendente
7	Recursos humanos	Identificar las no conformidades, resumiendo aspectos críticos y el compromiso de la mejora del empleado
8	Recursos humanos	Elaborar el plan individual de desarrollo para eliminar, disminuir las no conformidades y mejorar los rendimientos
9	Recursos humanos	Llevar registro de evaluación del desempeño y los compromisos adquiridos
10	Recursos humanos	Informa a gerencia de resultados de evaluación del desempeño del talento humano
11	Gerencia administrativa	Recibe el informe de desempeño del talento humano y se recomienda capacitación para mejora

Fuente: PATE 2015 (Observación y diagnóstico)

Elaborado por: Wilman Gallegos

Figura 25. Flujograma 5 Proceso de evaluación al desempeño.



Fuente: PATE 2015 (Observación y diagnóstico)

Elaborado por: Wilman Gallegos

#### **4.12 Control interno**

El modelo de control interno que se establece, proporciona una estructura para el control de los procesos administrativos de la compañía PATE C.A, su propósito será orientarlos hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales y la contribución de estos a los fines esenciales de la misma.

El modelo promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, con un control interno que permitirá identificar y gestionar de manera eficaz las actividades relacionadas entre sí.

##### **4.12.1 Principios del modelo de control interno propuesto**

- a) Autocontrol.** Que será la capacidad que ostenta cada empleado de la compañía para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivas para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan con el ejercicio de su cargo de sus funciones, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades, tareas, bajo su responsabilidad se desarrollen con fundamento a los principios constitucionales del Ministerio del Trabajo.
- b) Autorregulación.** Es la capacidad institucional para aplicar de manera participativa al interior de la compañía los métodos y procedimientos establecidos, que permiten el desarrollo e implementación del sistema de control interno, bajo el entorno de integridad, eficacia, eficiencia, transparencia.

El control interno será una serie de acciones diseñadas y ejecutadas por la Administración para proporcionar una seguridad razonable en torno a la consecución de los objetivos de la organización, fundamentada en los siguientes aspectos:

- Procurar la efectividad, eficacia, eficiencia y economía de las operaciones y calidad de los servicios.
- Proteger los recursos institucionales contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidades o acto ilegal.
- Cumplir leyes, reglamentos y normativas de la empresa y gubernamentales.
- Elaborar información financiera válida y confiable presentada con oportunidad.

##### **4.12.2 Control interno financiero**

Con la aplicación del control interno financiero se estructura un plan de organización, procedimientos y registros que conciernen a la custodia de los recursos así como la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros. El control interno aplicando las normativas legales y técnicas tiene que generar la seguridad razonable que conlleve a:

- Que las operaciones y transacciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la Administración.
- El acceso a los bienes y/o disposiciones solo será permitido previa autorización de la gerencia
- Los asientos contables se hacen para controlar la obligación de responder por los resultados de su registro, se compara parcialmente con los recursos físicos.
- Las transacciones se registran adecuadamente para tramitar la preparación de estados financieros.

#### **4.13 Mejoramiento continuo**

Una vez analizados los indicadores estratégicos se hace posible la mejora continua considerando que la medición se efectuara en forma semestral o anual lo que permite controlar el grado de consecución de los objetivos e indicadores prefijados y como llevar a cabo las medidas de mejoras adecuadas. Para este objetivo se considera el modelo PHVA

##### **Planificar**

Como resultado del seguimiento y evaluación de los componentes o perspectivas se estimará como una oportunidad clara de mejora el corregir ciertos aspectos de la planificación en términos administrativos, operativos, económicos y financieros que se ajusten con el marco filosófico que tiene la compañía PATE C.A: misión, visión, políticas, principios y valores, objetivos estratégicos y objetivos de corto plazo, que esté de acuerdo a la naturaleza y tamaño de la compañía, con las tendencias del enfoque de la administración por procesos.

##### **Hacer**

Se realizará un análisis del funcionamiento de la estructura organizativa, de las funciones que se establecieron para cada puesto ocupacional que está considerado en el organigrama estructural, se medirá la operatividad de los diagramas de procesos, que coadyuve a mejorar los tiempos y rendimientos de los procesos de operaciones de gerencia administrativa. Mediante este análisis permitirá establecer la modificación sistemática de la asignación de recursos así como en la especialización del talento humano que interactúa en estos procesos.

##### **Verificar**

Se procederá a verificar el seguimiento de los indicadores definidos desde la perspectiva de clientes, financiera, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Se verificara el cumplimiento de los umbrales fijados en los objetivos estratégicos y operativos que se han establecido. Una vez que se identifique las responsabilidades de los involucrados en el proceso y la revisión de los indicadores que permitan alcanzar en forma eficaz, eficiente, efectiva y económica los objetivos planificados.

## Actuar

En esta fase una vez obtenido los datos se podrá aplicar acciones en el ciclo de mejora continua de forma que se proporcione innovaciones, correcciones de funcionamiento en los puntos críticos de los procesos a través de la implementación de los PPM (Puntos para la mejora), que se constituyan en la entrada del proceso de mejora continua para mejorar los resultados y alcanzar los objetivos establecidos estratégicos y operativos.

Los resultados de esta evaluación permitirán identificar los aspectos en que se debe incidir para perfeccionar los procesos y mejorar los resultados para alcanzar las metas propuestas por la compañía PATE C.A.

Otro método para la revisión y mejora continua es la de verificar los cambios introducidos y estabilizados al proceso, a partir de mecanismos de seguimiento que permita controlar el mismo y aplicar la mejora continua. Para su aplicación se fundamenta en el método abreviado de mejora de procesos basado en el modelo de ISHIKAWA.

Tabla 22. Método abreviado de Ishikawa

<b>Categoría</b>	<b>Acciones</b>
1. Identificación del proceso	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Detectar lo que desean y necesitan los clientes</li><li>▪ Describir el proceso con los niveles de detalle necesarios</li><li>▪ Introducir medidas adecuadas</li></ul>
2. Medición y análisis del proceso	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Analizar los resultados de las medidas</li><li>▪ Detectar áreas potenciales de mejora</li><li>▪ Elegir mejoras más prometedoras</li></ul>
3. Identificación de oportunidades de mejora	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Diseñar y aplicar los cambios para las mejoras</li><li>▪ Medir los resultados para comparar que los cambios aplicados son positivos, eficientes y eficaces.</li></ul>
4. Normalización y especialización del proceso	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Estructurar las mejoras introducidas hasta obtener un nivel estable de resultados de desempeño</li><li>▪ Documentar las mejoras para normalizarlas</li></ul>
5. Plan para la revisión y mejora continua	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Diseñar medidas de seguimiento en cada proceso clave</li><li>▪ Realizar las mediciones</li><li>▪ Analizar los resultados</li><li>▪ Tomar acciones para mejorar los resultados.</li></ul>

Fuente: PATE 2015 (Observación y diagnóstico)

Elaborado por: Wilman Gallegos

## **CONCLUSIONES**

- La compañía PATE C.A, presenta una estructura organizativa básica, con un esquema tradicional de funcionamiento, una inexistencia de procesos o procesos no bien definidos, lo que ha generado problemas a la gerencia en cuanto al control interno, monitoreo y evaluación de las actividades y metas institucionales.
- La falta de procesos claros, ha generado una estructura administrativa deficiente, debilitando la correcta orientación de las actividades administrativas, operativas y financieras y deteriorando la eficacia y eficiencia de la gestión empresarial, por lo que, es necesario fundamentar un modelo de gestión por procesos que permita el mejoramiento de todas estas actividades en la compañía.
- La administración de gestión por procesos con el principio de la ISO 9001 – 2008 proporcionará a la compañía una visión de cultura de calidad, fortaleciendo su cadena de valor, asegurando la satisfacción de sus recursos humanos, el uso racional de sus recursos materiales, económicos y financieros y facilitando las acciones de mejoramiento continuo.

## **RECOMENDACIONES**

- Cambiar de la estructura organizativa tradicional que presenta la compañía, a un modelo administrativo de gestión por procesos, permitiendo que las actividades estén sistematizadas, con relaciones lógicas y aportando valor agregado tanto a los actores de los procesos, como a los clientes de la compañía.
- La gestión por procesos será una herramienta administrativa que permitirá asegurar, fortalecer y alcanzar los objetivos y metas institucionales, cumpliendo con los requisitos de sus productos o servicios y con las funciones pertinentes en los niveles de la organización, ajustándose a la política de calidad propuesta.
- La administración de gestión por procesos con la norma ISO 9001-2008 permitirá establecer procedimientos que interrelacionados ayudarán a alcanzar objetivos y metas eficaces, eficientes, de calidad en concordancia con su misión, visión y objetivos estratégicos.
- La compañía además deberá, desarrollar procedimientos de monitoreo, evaluación como parte del sistema de gestión de calidad, a través de los indicadores de las perspectivas y objetivos estratégicos, de modo que se obtenga valores cuantitativos, cualitativos que ayuden a la gerencia a tomar acciones correctivas y preventivas sustentadas y apropiadas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amat, C. (2008). Administración por procesos un enfoque integrador. México: Mc Graw Hill.
- Amat, J. (2009). El control de Gestión. México: Mc Graw Hill.
- Badal, M. (2009). Gestión por procesos. Barcelona: IESE.
- Bohlander, G. (2009). Administración por procesos. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración en los nuevos tiempos. Colombia: Solano Arevalo.
- Cruz, B. (2009). Fundamentos de la administración por procesos. España: Ábaco.
- Development, A. (2008). "Guía Conceptual Manual De Procesos. Quito –Ecuador.
- Estupiñan, R. (2009). Administración de Riesgos. Colombia: Ecoe.
- Fernandez, A. (2009). El Balanced Scorecard . México: Mc Graw Hill.
- Galindo, M. (2009). Principios de la Administración. México: Mc Graw Hill.
- Hiopeman, J. (2009). Requisitos generales para la gestión de procesos de mejoramiento continuo de calidad y productividad. España: Quality Control.
- Horngren, & Harrison. (2009). Manual de Procesos Administrativos Financieros de la Educación Superior. Buenos Aires- Argentina.
- Illera, C. (2009). Administración de Empresas, Practicas y Ejercicios. México: Editorial Ramon Areces.
- ISO 9000 -1:. (2010). Lineamientos Para el desarrollo de Manuales de Calidad. Madrid– España.
- Kaplan, C. &. (2009). Cuadro de Mando Integral. Boston.
- Maldonado, H. (2009). Manual de Normas y Procedimientos Administrativos – Financieros. México.: Trillas.
- Marroquin, P. (2008). Estrategias de Mejoramiento Continuo para aumentar la Productividad. México: Mc Graw Hill.
- Moreno, V. (2009). Dirección y control. México: Antofagasta.
- Perez, J. (2010). Gestión de Procesos. Madrid: Cuarta edición.
- Quito Turismo. (08 de abril de 2009). Registro Turistico. Recuperado el 05 de noviembre de 2014, de Registro Turistico: <http://www.quito-turismo.gob.ec/index.php/nuestros-servicios/registro-turistico>
- Roure, J. (2009). Gestión por Procesos. Barcelona: IESE.
- Santillan, J. (2009). Establecimientos del Control Interno. México: Trillas.
- Terry, G. (2009). Principios de administración. México: Continental.
- Velastequi, W. (2011). Proceso administrativo. México: Mc Graw Hill.



## ANEXO 1

### FORMATO DE LA ENCUESTA DIRIGIDA AL TALENTO HUMANO DE LA COMPAÑÍA PATE C.A.

**Objetivo:** Obtener información referente a la estructura organizativa, funciones y procedimientos que actualmente aplica o no aplica la compañía PATE C.A.

**1. ¿El grado de cumplimiento de los objetivos de la compañía PATE C.A establecidos en base a la misión y visión es?**

Alto ( )

Moderado ( )

Bajo ( )

**2. ¿Considera importante conocer la estructura organizacional de la compañía, para que el personal realice su desempeño con éxito?**

Muy importante ( )

Importante ( )

Sin importancia ( )

**3. ¿Le han entregado de forma documentada las funciones que tiene que realizar en su cargo?**

Si ( )

No ( )

**4. ¿Qué dificultades le ocasiona el no disponer de información sobre sus funciones en su cargo?:**

Retraso ( )

Relaciones internas no apropiadas ( )

Duplicidad ( )

Elaboración de informes ( )

**5. ¿Desde qué punto de vista considera que se mejoran sus actividades al disponer de información sistémica de sus funciones?:**

Organizativa ( )

Laboral ( )

Funcionamiento adecuado ( )

Distribución del trabajo ( )

**6. ¿Tiene descritas las actividades con pasos lógicos, ordenados y específicos de su cargo?**

En su totalidad ( )

En cierta forma ( )

- Poco ( )
- No tiene ( )
- 7. ¿Con el ordenamiento de sus actividades mediante diagramas de flujo que beneficios obtendrá en su puesto de trabajo?**
- Ahorro de tiempo y costos ( )
- Mejora del flujo de trabajo ( )
- Aumentar la eficacia y eficiencia ( )
- 8. ¿Cuenta la compañía PATE C.A con una administración de gestión por procesos documentado?**
- Si ( )
- No ( )
- 9. ¿Desde qué punto de vista considera usted que es importante la administración de gestión por procesos?:**
- Control de cargos de trabajo ( )
- Simplificar las actividades ( )
- Facilitar las labores de auditoría ( )
- Evaluación y control interno ( )
- 10. ¿Qué oportunidades piensa usted que tendrá la compañía con la aplicación de la administración de gestión?:**
- Simplicidad y claridad en las operaciones ( )
- Facilitar el análisis de flujo de trabajo ( )
- Medir el desempeño de las unidades administrativas ( )
- Aprovechar los recursos institucionales ( )
- 11. ¿Considera que con la implementación de la administración gestión por procesos bajo el enfoque de la ISO 9001 – 2008 en la compañía PATE C.A se mejorará su gestión en términos de eficacia, eficiencia y satisfacción de sus clientes?**
- Si ( )
- No ( )

**ANEXO 2**

**FORMATO DE LA ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE GENERAL DE LA  
COMPAÑÍA PATE C.A.**

**Objetivo.** Determinar la situación actual de la compañía PATE C.A sobre las actividades administrativas que desarrolla.

1. **¿La compañía dispone de una administración de gestión por procesos?**  
.....  
.....
2. **¿Qué dificultades le ocasiona no tener definido los procesos administrativos, financieros claves documentados?**  
.....  
.....
3. **¿Tienen definido algún proceso para la evaluación de gestión institucional y de talento humano?**  
.....  
.....
4. **¿Tienen establecido un sistema de planificación y evaluación de la gestión institucional?**  
.....  
.....
5. **¿Con el actual sistema administrativo que tiene la compañía permite llegar a condiciones de calidad y excelencia en los servicios?**  
.....  
.....
6. **¿Con el actual sistema permite identificar y planificar todos aquellos aspectos que tienen relación con los procesos administrativos operativos?**  
.....  
.....
7. **¿Considera importante que la compañía implemente una administración de gestión por procesos bajo el enfoque de la ISO 9001-2008**  
.....  
.....

**8. ¿Con la administración de gestión por procesos, la compañía mejorará su capacidad institucional?**

.....  
.....

**GRACIAS**