

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA FINANCIERA EMPRESARIAL

**TEMA: “LA GESTIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN
EL CONTROL ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE LA
EMPRESA CONSTRUCTORA LÓPEZ CÍA. LTDA.”**

Trabajo de Investigación

**Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en
Gerencia Financiera Empresarial**

Autora: Ing. Nancy del Carmen Sánchez Ortuño

Director: Ing. Víctor Hugo Córdova Aldás, Dr.

AMBATO – ECUADOR

2014

Al Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato.

El tribunal receptor de la defensa del trabajo de investigación con el tema: **“LA GESTIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN EL CONTROL ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA LÓPEZ CÍA. LTDA.”**, presentado por: Ing. Nancy del Carmen Sánchez Ortuño y conformado por: Eco. Mg. Santiago López Zurita, Ing. Mauricio Quisimalín Santamaría, Dr, Dr. Mg. Paúl Ortiz Coloma, Miembros del Tribunal, Ing. Víctor Hugo Córdova Aldás, Dr, Director del trabajo de investigación y presidido por: Eco. Mg. Diego Proaño Córdova Presidente del Tribunal e Ing. Mg. Juan Garcés Chávez, Director de Posgrado, una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de investigación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

.....
Eco. Mg. Diego Proaño Córdova
Presidente del Tribunal de la Defensa

.....
Ing. Mg. Juan Garcés Chávez
DIRECTOR DE POSGRADO

.....
Ing. Víctor Hugo Córdova Aldás, Dr.
Director de Trabajo de Investigación

.....
Eco. Mg. Santiago López Zurita
Miembro del Tribunal

.....
Ing. Mauricio Quisimalín Santamaría, Dr.
Miembro del Tribunal

.....
Dr. Mg. Paúl Ortiz Coloma
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema: **“LA GESTIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN EL CONTROL ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA LÓPEZ CÍA. LTDA.”**, nos corresponde exclusivamente a la Ing. Nancy del Carmen Sánchez Ortuño, Autora y al Ing. Víctor Hugo Córdova Aldás, Dr., Director del trabajo de investigación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

Ing. Nancy del Carmen Sánchez Ortuño
AUTORA

Ing. Víctor Hugo Córdova Aldás, Dr.
DIRECTOR

DERECHOS DEL AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de éste trabajo de investigación o parte de él un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos de mi trabajo de investigación con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de ésta dentro de las regulaciones de la Universidad.

Ing. Nancy del Carmen Sánchez Ortuño

C.C. 180320333-8

DEDICATORIA

A todos aquellos que con su apoyo y confianza contribuyeron a la elaboración de esta investigación.

Nancy

ÍNDICE GENERAL

PÁGINAS PRELIMINARES

| | |
|-----------------------------------|-----|
| Portada..... | i |
| Al Consejo de posgrado | ii |
| Autoría de la Investigación | iii |
| Derechos del Autor | iv |
| Dedicatoria | v |
| Índice General | vi |
| Índice de Gráficos | x |
| Índice de Tablas | xi |
| Resumen Ejecutivo..... | xii |
| Introducción | 1 |

CAPÍTULO I.....2

| | |
|---------------------------------------|---|
| 1. El Problema de Investigación..... | 2 |
| 1.1. Tema de Investigación | 2 |
| 1.2. Planteamiento del Problema | 2 |
| 1.2.1. Contextualización | 2 |
| 1.3. Justificación | 8 |
| 1.4. Objetivos..... | 8 |

CAPÍTULO II10

| | |
|--|----|
| 2. Marco Teórico..... | 10 |
| 2.1. Antecedentes Investigativos | 10 |
| 2.2. Fundamentación Filosófica..... | 11 |
| 2.3. Fundamentación Legal..... | 12 |
| 2.4. Categorías Fundamentales | 13 |
| 2.4.1. Marco Conceptual Variable Independiente | 13 |
| 2.5. Hipótesis | 27 |
| 2.6. Señalamiento Variables de la Hipótesis..... | 27 |

| | |
|--|-----------|
| CAPÍTULO III..... | 28 |
| 3. Metodología de la Investigación | 28 |
| 3.1. Enfoque | 28 |
| 3.2. Modalidad Básica de la Investigación..... | 28 |
| 3.3. Nivel o Tipo de Investigación | 29 |
| 3.4. Población y Muestra | 30 |
| 3.5. Operacionalización de las Variables..... | 30 |
| 3.6. Recolección de Información | 33 |
| 3.7. Procesamiento y Análisis..... | 35 |
| | |
| CAPÍTULO IV | 36 |
| 4. Análisis e Interpretación de los Resultados | 36 |
| 4.1. Análisis e Interpretación de los Resultados | 37 |
| 4.2. Comprobación de la Hipótesis. | 51 |
| 4.2.1. Formulación de Hipótesis Nula y Alternativa | 52 |
| 4.2.2. Selección del nivel de significancia..... | 52 |
| 4.2.3. Establecer el estadístico de prueba | 52 |
| 4.2.4. Formular la regla de decisión..... | 54 |
| 4.2.5. Tomar una decisión..... | 54 |
| | |
| CAPÍTULO V..... | 56 |
| 5. Conclusiones y Recomendaciones | 56 |
| 5.1. Conclusiones..... | 56 |
| 5.2. Recomendaciones | 57 |
| | |
| CAPÍTULO VI..... | 58 |
| 6. Propuesta | 58 |
| 6.1. Antecedentes de la Propuesta | 58 |
| 6.1.1. Justificación | 58 |
| 6.2. Objetivos..... | 59 |
| 6.2.1. Objetivo General..... | 59 |
| 6.2.2. Objetivos Específicos | 59 |

| | | |
|---------|---|----|
| 6.3. | Direccionamiento Estratégico..... | 59 |
| 6.3.1. | Descripción de la Empresa | 59 |
| 6.3.2. | Misión | 60 |
| 6.3.3. | Visión..... | 60 |
| 6.3.4. | Valores | 61 |
| 6.3.5. | Política Empresarial | 61 |
| 6.3.6. | Organigrama estructural Empresa Constructora López Cía. Ltda..... | 63 |
| 6.4. | Planificación Estrategica..... | 64 |
| 6.5. | Análisis del Ambiente..... | 64 |
| 6.5.1. | Análisis Externo..... | 64 |
| 6.5.2. | Análisis Interno..... | 65 |
| 6.5.3. | Matriz FODA | 65 |
| 6.5.4. | Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) | 66 |
| 6.5.5. | Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) | 68 |
| 6.5.6. | Matriz de relación FA | 69 |
| 6.5.7. | Matriz de relación DA | 70 |
| 6.5.8. | Matriz de relación DO | 70 |
| 6.5.9. | Matriz de relación FO | 71 |
| 6.5.10. | Matriz FODA Constructora López Cía. Ltda. | 72 |
| 6.6. | Formulación de Estrategias..... | 73 |
| 6.6.1. | Análisis y formulación de las Estrategias FO..... | 73 |
| 6.6.2. | Análisis y formulación de las Estrategias DO | 73 |
| 6.6.3. | Análisis y formulación de las Estrategias FA..... | 73 |
| 6.6.4. | Análisis y formulación de las Estrategias DA | 74 |
| 6.7. | Levantamiento de los Procesos..... | 74 |
| 6.7.1. | Identificación de los Procesos..... | 74 |
| 6.7.2. | Diseño de Procesos | 76 |
| 6.7.3. | Codificación de los Procesos | 76 |
| 6.7.4. | Hoja de Costos | 78 |
| 6.8. | Proceso..... | 80 |
| 6.8.1. | Modelo de un Sistema de Calidad basado en Procesos | 81 |
| 6.9. | Símbolos Estándar para el Diagrama de Flujo de un Proceso. | 81 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 6.10. | Diagramación Mediante Flujogramas..... | 83 |
| 6.10.1. | Fases del Flujograma: | 83 |
| 6.11. | Inventario de procesos | 83 |
| 6.11.1. | Inventario de Procesos A | 88 |
| 6.11.2. | Inventario de Procesos B | 119 |
| 6.11.3. | Inventario de Procesos C | 152 |
| 6.12. | Manual de Procesos | 165 |
| 6.13. | Estructura Organizativa Bajo Procesos..... | 165 |
| 6.13.1. | Objetivo General..... | 165 |
| 6.13.2. | Importancia de los Procesos | 165 |
| 6.13.3. | Mapa de Procesos y Cadena de Valor | 166 |
| 6.13.4. | Matriz de Objetivos Estratégicos y Operativos | 167 |
| 6.13.5. | Plan Operativo Anual..... | 168 |
| 6.13.6. | Evaluación y Control | 170 |
| 6.14. | Manual de Procesos | 174 |
| | Bibliografía | 221 |
| | Anexos | 224 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Gráfico N°1 Árbol de Problemas | 5 |
| Gráfico N° 2 Elementos del proceso administrativo de Fayol | 13 |
| Gráfico N° 3 Mapa de procesos | 17 |
| Gráfico N° 4 Lista de Tareas de una Actividad | 18 |
| Gráfico N° 5 Faces de la Gestión de procesos | 20 |
| Gráfico N° 6 Superordinación Conceptual | 26 |
| Gráfico N° 7 Preparación necesaria para cumplir actividades..... | 37 |
| Gráfico N° 8 Frecuencias de capacitación. | 38 |
| Gráfico N° 9 Recopilación documentos de la empresa..... | 39 |
| Gráfico N° 10 Pérdidas de tiempo laboral. | 40 |
| Gráfico N° 11 Toma de acciones correctivas..... | 42 |
| Gráfico N° 12 Secuencia de actividades. | 43 |
| Gráfico N° 13 Documento de actividades..... | 44 |
| Gráfico N° 14 Aporte al cumplimiento de objetivos. | 45 |
| Gráfico N° 15 Implementación de Manual de procesos. | 46 |
| Gráfico N° 16 Reducción de costos operativos. | 47 |
| Gráfico N° 17 Procesos documentados..... | 48 |
| Gráfico N° 18 Comunicación aceptable..... | 49 |
| Gráfico N° 19 Acciones de control preventivo..... | 50 |
| Gráfico N° 20 Evaluación y liquidación presupuestaria..... | 51 |
| Gráfico N° 21 Gráfica de comprobación de hipótesis | 55 |
| Gráfico N° 22 Organigrama estructural de la Empresa Constructora López Cía. Ltda. .. | 63 |
| Gráfico N° 23 Mapa de Procesos y Cadena de Valor | 166 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla N° 1 Elementos de la Planificación Estratégica..... | 15 |
| Tabla N° 2 Matriz de Operacionalización de la Variable Independiente: Gestión por Procesos | 31 |
| Tabla N° 3 Matriz de Operacionalización de la Variable Dependiente: Control Administrativo - Financiero | 32 |
| Tabla N° 4 Procedimiento de recolección de información | 34 |
| Tabla N° 5 Preparación necesaria para cumplir actividades..... | 37 |
| Tabla N° 6 Frecuencias de capacitación. | 38 |
| Tabla N° 7 Recopilación documentos de la empresa..... | 39 |
| Tabla N° 8 Pérdidas de tiempo laboral. | 40 |
| Tabla N° 9 Toma de acciones correctivas..... | 41 |
| Tabla N° 10 Secuencia de actividades. | 42 |
| Tabla N° 11 Documento de actividades..... | 43 |
| Tabla N° 12 Aporte al cumplimiento de objetivos. | 44 |
| Tabla N° 13 Implementación de Manual de procesos. | 45 |
| Tabla N° 14 Reducción de costos operativos..... | 46 |
| Tabla N° 15 Procesos documentados..... | 47 |
| Tabla N° 16 Comunicación aceptable..... | 48 |
| Tabla N° 17 Acciones de control preventivo. | 49 |
| Tabla N° 18 Evaluación y liquidación presupuestaria. | 50 |
| Tabla N° 19 Tabla de contingencia con Frecuencias Observadas | 53 |
| Tabla N° 20 Pruebas de chi-cuadrado | 54 |
| Tabla N° 21 Matriz FODA | 66 |
| Tabla N° 22 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) | 67 |
| Tabla N° 23 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)..... | 68 |
| Tabla N° 24 Matriz de relación FA..... | 69 |
| Tabla N° 25 Matriz de relación DA..... | 70 |
| Tabla N° 26 Matriz de relación DO..... | 70 |
| Tabla N° 27 Matriz de relación FO..... | 71 |
| Tabla N° 28 Matriz FODA Constructora López Cía. Ltda. | 72 |
| Tabla N° 29 Costo por Minuto Personal..... | 79 |

| | |
|--|-----|
| Tabla N° 30 Costo de Operación por Minuto | 79 |
| Tabla N° 31 Costo por Minuto..... | 80 |
| Tabla N° 32 Inventario de Procesos – Subprocesos – Actividades | 84 |
| Tabla N° 33 Matriz de Objetivos Estratégicos y Operativos | 167 |
| Tabla N° 34 Plan Operativo Anual | 169 |
| Tabla N° 35 Cuadro de Mando Integral..... | 171 |

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA FINANCIERA EMPRESARIAL

“LA GESTIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN EL CONTROL ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA LÓPEZ CÍA. LTDA.”

Autora: Ing. Nancy del Carmen Sánchez Ortuño

Director: Ing. Víctor Hugo Córdova Aldás, Dr.

Fecha: 14 de Noviembre del 2013

RESUMEN EJECUTIVO

Constructora López Cía. Ltda., requiere de cambios significativos en temas administrativos que permitan orientar las funciones y responsabilidades de todas las personas quienes trabajan en esta empresa. Por lo cual, se propone la creación de un modelo de gestión de procesos que permita mejorar significativamente la gestión interna de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados a mediano y largo plazo; a la vez que contribuya a estructurar de manera clara y precisa la organización de la misma.

Todo esto se puede alcanzar a través del levantamiento de los procesos más relevantes que constituyen el eje fundamental del giro del negocio de la empresa Constructora, los mismos que ayudarán a detectar las oportunidades de mejora, para luego elaborar el modelo de gestión empresarial basado en procesos que demanden atención inmediata con el objetivo de mejorar y fortalecer la gestión interna de la empresa Constructora López Cía. Ltda.

Descriptor: Gestión de procesos, gestión interna, objetivos planteados, levantamiento de los procesos, gestión empresarial.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT
POSTDEGREE STUDIES CENTER
MASTER OF BUSINESS FINANCIAL MANAGEMENT

**"PROCESS MANAGEMENT AND ADMINISTRATIVE CONTROL
PROCEDURES IN CONSTRUCTIONS LOPEZ COMPANY."**

Author: Nancy Eng del Carmen Sánchez Ortuño

Directed by: Victor Hugo Córdova Aldás Ing , Dr.

Date: November 14th, 2013

ABSTRACT

Constructions Lopez Company requires significant changes in some administrative issues which allow its workers to identify their roles and responsibilities. The company proposes the creation of a processes management model that improves the internal management of the company which helps to achieve the mid - term and long - term planned objectives; this will also contribute to structure the organization in a clear and precise way.

It could be reached by the uprising of the most relevant processes that conform the fundamental axis of the business in which the company is involved. They will help to identify opportunities to improve and then elaborate the management model based in those processes which require immediate attention with the objective of improving and reinforcing the internal processes management of the Constructions Lopez Company.

Key Words: Processes management, internal management, planned objectives, relevant processes.

INTRODUCCIÓN

El progreso de un empresa se denota por su productividad, la cual que se mide por indicadores que permiten visualizar con mayor claridad la situación actual de la misma, para lo cual se requiere la creación de un modelo de gestión de procesos que permita mejorar significativamente la gestión interna de la empresa, aprovechando de manera especial el recurso humano.

En el capítulo uno se plantea el problema de investigación en base a una contextualización macro meso y micro, el cual permite realizar un análisis crítico a través de un árbol de problemas, finalmente se formulará los objetivos.

El capítulo dos contiene el Marco Teórico que fundamenta la investigación y se organiza las categorías fundamentales que conceptualiza a cada variable, lo que permite plantear la hipótesis como respuesta tentativa al problema.

El capítulo tres contiene la Metodología de Investigación indica cómo y con qué elementos se va a investigar, apoyándose de un trabajo de campo y bibliográfico. Se establece la población y muestra, se realiza la operacionalización de las variables, se enuncia el plan de recolección de información procesamiento y análisis de la misma.

El capítulo cuatro contiene el análisis e interpretación de los resultados, verificación de la Hipótesis.

En el capítulo cinco se establecen las conclusiones y recomendaciones del trabajo de investigación.

En el capítulo seis contempla la propuesta Modelo de Gestión de Procesos y Procedimientos en la empresa Constructora López Cía. Ltda. Finalmente se establece la bibliografía y anexos de la presente investigación.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

“La Gestión de Procesos y procedimientos en el Control Administrativo Financiero de la Empresa Constructora López Cía. Ltda.”

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Contexto macro

La industria de la construcción es un área de gran importancia en el desarrollo económico de un país; Tomando en consideración que para tener un progreso sostenible es fundamental seguir procedimientos para alcanzar los resultados deseados.

El sector de la construcción se ha constituido en una fuente inagotable de fuentes de trabajo directo e impulsando a muchas otras áreas de la economía de nuestro país.

Sin embargo en el sector de la construcción existen deficiencias de organización, lo que genera gastos excesivos de recursos, limitando su competitividad.

1.2.1.2. Contexto meso

Las empresas en general carecen de procesos formales que impiden el crecimiento organizacional y económico. El desconocimiento de los objetivos empresariales impide a los colaboradores integrarse y ser parte del equipo, los cuales pueden generar nuevas ideas que generen cambios significativos en la empresa.

El sector de la construcción es clave en la economía del país y la provincia, para lo cual es fundamental la formación profesional y la incorporación de procedimientos estandarizados como estrategia para el desarrollo de las empresas constructora.

Hoy en día es fundamental gestionar por objetivos tomando en consideración procedimientos estandarizados, llevar adecuados sistemas de control de información internos que permitan optimizar recursos.

1.2.1.3. Contexto micro

La inadecuada organización de los procesos conlleva a un sin número de problemáticas dentro de las empresas.

Tomando en cuenta que por la misma actividad se tiene un gran problema en la rotación de personal, requiriendo la utilización de mayores recursos económicos. A la vez demanda de una mayor planificación de recursos económicos y humanos, con la finalidad de poder cumplir a cabalidad las normativas vigentes en lo que respecta a afiliaciones al Instituto de Seguridad Social, legalización de contratos y finiquitos en el Ministerio de Relaciones Laborales, declaraciones de impuestos al

Servicio de Rentas Internas y en si la participación de la empresa en Contratación Pública.

Se constituye en una gestión fundamental que todas las empresas trabajen bajo lineamientos planificados y estandarizados para asegurarse de prestar atención adecuada tanto a sus clientes internos como externos. Con la finalidad de que los problemas potenciales puedan ser identificados y orientados al personal idóneo para su coordinación y pronta solución.

1.2.2. Análisis crítico

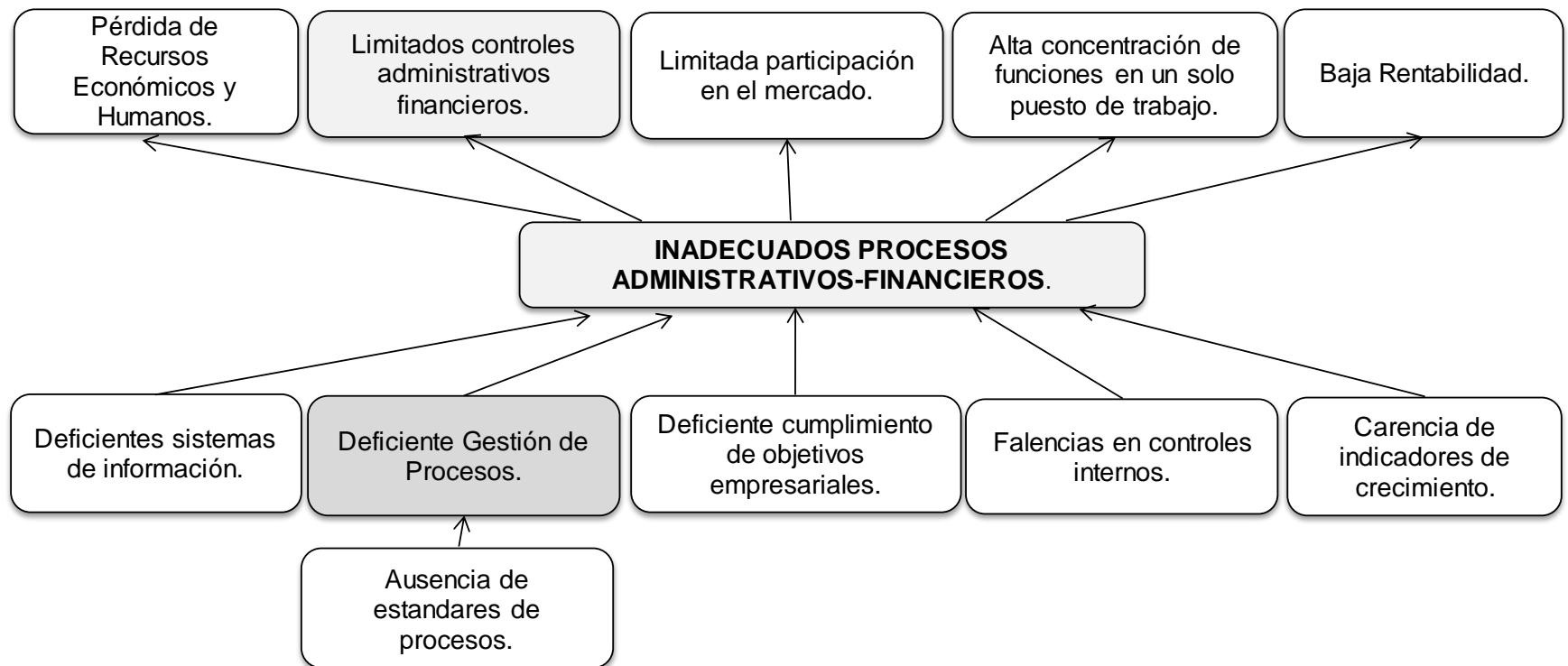
Las dificultades que enfrenta la empresa Constructora López Cía. Ltda., es los inadecuados procesos Administrativos – financieros.

Una de las causas principales que ocasiona es la deficiente gestión de procesos dentro de la empresa ya que existe a la vez ausencia de estándares de los mismos.

Al no existir una gestión de procesos se tiene deficientes sistemas de información, deficiente cumplimiento de objetivos empresariales, falencias de controles internos y a la vez carencia de indicadores de crecimiento.

1.2.2.1. Árbol de problemas

Gráfico N°1 Árbol de Problemas



Elaborado por: Nancy Sánchez
Fuente: Propia

1.2.2.2. Relación causa-efecto

La dificultad que enfrenta la empresa Constructora López Cía. Ltda., es la ineficiente Gestión de procesos y procedimientos que ha limitado el establecimiento de lineamientos de control administrativos - financieros claramente definidos, impidiendo su desarrollo y el cumplimiento de sus objetivos empresariales.

1.2.3. Prognosis

La empresa al no realizar un mejoramiento de procesos y procedimientos tendría mayores pérdidas económicas, ya que al no tener procedimientos estandarizados seguiría presentándose una demora en la ejecución de ofertas o presentándose sin cumplir con todos los requisitos establecidos en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento.

Por otro lado la demora en la presentación de Estados Financieros que cumplan con los índices requeridos por las instituciones contratantes es otro factor determinante para pérdidas de ofertas de trabajo y por ende pérdidas económicas; además que impide la adecuada toma de decisiones, limitando cumplir los objetivos empresariales.

1.2.4. Formulación del problema

¿De qué manera afecta los inadecuados procesos Administrativos -Financieros en la Gestión de Procesos de la empresa Constructora López Cía. Ltda.?

1.2.5. Preguntas directrices

¿Los sistemas de información Administrativos - Financieros oportunos y precisos contribuirán para una buena toma de decisiones en la empresa Constructora López Cía. Ltda.?

¿Una adecuada Gestión de procesos contribuye a una menor pérdida de recursos económicos y recursos humanos en la empresa Constructora López Cía. Ltda.?

¿El cumplimiento de procesos y procedimientos óptimo, permitirá incrementar la rentabilidad en la empresa Constructora López Cía. Ltda.?

¿Con adecuados controles internos de cumplimiento en los procesos y procedimientos se diversificara las funciones de tal manera que las tareas se cumplan de forma eficiente?

1.2.6. Delimitación

1.2.6.1. Temporal

La presente investigación contempló datos tomados en la empresa Constructora López Cía. Ltda., desde Mayo a Diciembre del 2013.

1.2.6.2. Espacial

Esta investigación se realizó en la empresa Constructora López Cía. Ltda., ubicada en la ciudadela Cristóbal Colón (Sector canal UNIMAX), calle Vasco Núñez de Balboa No. 171 y Rodrigo de Triana. Teléfonos: 03-2847520.

1.2.6.3. Campo

Administrativo – financiero

1.2.6.4. Área

Empresas de Construcción

1.2.6.5. Aspecto

Gestión de procesos

1.3. JUSTIFICACIÓN

En la empresa Constructora López Cía. Ltda., es de vital importancia la implementación de una cultura orientada a la mejora continua, a la sistematización de procesos, trabajo en equipo, integrando a todo el personal, puesto que la implementación de procesos es imprescindible para lograr que todos se encuentren involucrados desde la Gerencia hasta el último colaborador con el objetivo que todos en conjunto realicen bien su trabajo.

La implementación de un modelo de sistema de gestión de calidad basado en procesos, permitirá optimizar los recursos al máximo y trabajar de forma sistemática. Por lo que se debe analizar críticamente la forma en cómo se va enfocar los procesos más relevantes, el levantamiento y la documentación de dichos procesos, sub procesos y actividades haciéndolos entendibles y fáciles de aplicar por todos los empleados de la empresa Constructora, permitiendo con ello el incremento de la productividad y el bienestar de todos los colaboradores

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Analizar la Gestión de Procesos y los procedimientos para mejorar el control administrativo financiero de la Empresa Constructora López Cía. Ltda.

1.4.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar las causas por las cuales no se lleva un adecuado y oportuno sistema de información en la empresa Constructora López Cía. Ltda.
- Analizar las falencias de controles de cumplimiento en los procesos y procedimientos de gestión en la empresa Constructora López Cía. Ltda.
- Proponer un modelo de gestión de procesos y procedimientos en la empresa Constructora López Cía. Ltda.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÒRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Según Fernández, (2003) la gestión empresarial ha pasado por muy diferentes etapas. Fayol se concentraba en la Organización. Taylor en la búsqueda de la eficacia por el análisis comparativo y la sistematización de las actividades repetitivas. El matrimonio Gilbreth en el estudio de los movimientos. El denominador común de su "Ingeniería Empresarial*" era precisamente eso, un enfoque tecnicista, el hombre era una máquina más.

La organización autocrática empezó a ceder terreno y la jerarquización apareció dando origen a estructuras complejas y rígidas. Las jerarquías se respetaban escrupulosamente y una empresa era la yuxtaposición de departamentos o áreas dirigidas por expertos en la materia en cuestión.

Los cambios socio – económicos han llevado a las empresas a realizar cambios radicales, puesto que en estos últimos años se han tenido que realizar reducción de planillas, trabajo bajo presión y por objetivos; Para lo cual se hace indispensable incorporar nuevos mecanismos y procedimientos que faciliten el trabajo por resultados.

Según Ramírez, (2005) señala; Si se concibe a las organizaciones como sistemas contruidos por personas, el desafío de comprender, influir y predecir con cierto grado de validez el comportamiento es fundamental. Este conocimiento permitirá derivar las aplicaciones necesarias para que el sistema se sostenga en el tiempo.

Sin embargo, no basta con tener el conocimiento y el manejo procedimental para lograr la sustentabilidad. Hace falta anclar este saber a una concepción valórica subyacente clara: Las organizaciones necesitan a las personas tanto como las personas necesitan las organizaciones.

Las empresas con estructuras funcionales requieren de mayor tiempo para cumplir sus actividades ya que en estas, no se cuenta con una comunicación directa entre los diferentes niveles de la organización, cada uno responde a sus funciones específicas, siendo de vital importancia la incorporación de procedimientos estándares donde cada jefe departamental y subordinados conozcan claramente del procedimiento de cada actividad.

Hoy en día la competitividad nos obliga realizar el trabajo bien y una sola vez, obligando al colaborador a que sea consciente de su aporte a la cadena de valor.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Según Kuhn, (2011), el paradigma es un esquema básico de interpretación de la realidad, que comprende supuestos teóricos generales, leyes, modelos, métodos y técnicas que son adoptados por una comunidad científica. La teoría, la investigación y la acción científica están sujetas a reglas y normas derivadas de un paradigma.

La presente investigación se ubica en el paradigma crítico – propositivo; crítico por que analiza la realidad socio empresarial; y propositivo porque permite determinar alternativas de solución al problema.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Según Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, (2008) Para el desarrollo de la presente investigación nos respaldaremos en el siguiente fundamento legal:

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, (2008)

En la **Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública**, Título I, Generalidades.

Artículo 6.- Definiciones.

20. Oferta Habilitada: La oferta que cumpla con todos los requisitos exigidos en los Pliegos Pre contractuales.

24. Pliegos: Documentos Precontractuales elaborados y aprobados para cada procedimiento, que se sujetaran a cada modelo establecido por el Instituto Nacional de Contratación Pública.

En la **Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública**, Capítulo II, De Los requisitos y Formas de los Contratos.

Artículo 71.- Cláusulas Obligatorias.- En los contratos sometidos a esta Ley se estipulará obligatoriamente cláusulas de multas, así como una relacionada con el plazo en que la entidad deberá proceder al pago del anticipo, en caso de haberlo; el que no podrá exceder del término de treinta (30) días.

Las multas se impondrán por retardo en la ejecución de las obligaciones contractuales conforme al cronograma valorado, así como por incumplimientos de las demás obligaciones contractuales, las que se determinarán en relación directa con el monto total del contrato y por cada día de retraso.

Las multas impuestas al contratista pueden ser impugnadas en sede administrativa, a través de los respectivos recursos, o en sede judicial o arbitral.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1. Marco Conceptual Variable Independiente

2.4.1.1. Organización De Empresas

Según Hurtado, (2008) Señala que Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración. Estos mismos elementos constituyen el proceso administrativo que pueden ser encontrados en cualquier arca de la empresa, es decir, que cada cual desempeña actividades de planeación, organización, etc. como actividades administrativas esenciales.

Gráfico N° 2 Elementos del proceso administrativo de Fayol



Elaborado por: Hurtado Darío, Principio de la Administración; p. 78

Fuente: Hurtado Darío, Principio de la Administración; p. 78

Planeación.- Constituye la valoración del futuro y el cómo se va aprovechar los recursos en función de él.

Organización.- Constituye básicamente en organizar las tareas con la finalidad de tener un mejor funcionamiento de la empresa.

Dirección.- Tiene como función guiar las acciones hacia el logro de los objetivos, conduce la organización, con el propósito de alcanzar al máximo sus objetivos maximizando el rendimiento de los empleados.

Coordinación.- Es la sincronización de todas las actividades de la empresa, facilitando su trabajo y la obtención de resultados.

Control.- Es comprobar si todas las actividades se están cumpliendo en conformidad a lo planificado. Con la finalidad situar los aspectos más conflictivos para modificarlos y evitar su repetición continuamente.

2.4.1.2. Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica es una herramienta para el cambio en las empresas, basándose en el análisis situacional de los puntos críticos y las potencialidades con la finalidad de determinar las acciones a emprender para alcanzar los objetivos empresariales. El análisis debe ser participativo tomando en cuenta factores internos y externos que puedan afectar o favorecer a la empresa.

Es fundamental en las empresas establecer un direccionamiento estratégico organizacional como medio fundamental para generar el desarrollo sostenible de las mismas, desarrollando estrategias que permita evaluar su desempeño económico.

La empresa debe crear una filosofía para lograr la satisfacción de los clientes, mediante el mejoramiento continuo en sus procesos para lo cual es imprescindible contar con un plan de acción programado.

Según Muñiz & Gonzalez, (2009) La planificación estratégica es el conjunto de elementos que permite alcanzar los objetivos previstos, este documento, llamado también estrategia, debería incluir objetivos, normas, medidas de actuación, planes de acción, indicadores y responsables. La planificación es una forma de actuar a partir del estudio de las diferentes opciones previamente analizadas y valoradas.

Elementos de la Planificación Estratégica.

Tabla N° 1 Elementos de la Planificación Estratégica.

| N.º | ELEMENTOS | CONCEPTO |
|------------|--|--|
| 1 | Misión de la organización. | Descripción del propósito fundamental de una organización en la actualidad. |
| 2 | Visión de la organización. | Definición de lo que queremos alcanzar o ser en el futuro como organización. |
| 3 | Fijar objetivos a medio plazo. | Enumerar todos los objetivos a alcanzar a medio plazo. |
| 4 | Describir las iniciativas o planes de acción para conseguir los objetivos. | Analizar las posibles iniciativas y determinar cuáles sirven para conseguir los objetivos. |
| 5 | Determinar indicadores y responsables. | Confeccionar el detalle de indicadores que permitan ir comprobando que los objetivos previstos asignados a los diferentes responsables se van cumpliendo o no. |
| 6 | Realizar el plan financiero. | Valorar las estrategias que sirven de base a la consecución de los objetivos y obtener un resumen en forma de estados financieros. |

Elaborado por: Muñiz, González, Control Presupuestario; pág.28

Fuente: Muñiz, González, Control Presupuestario; pág.28

2.4.1.3. Gestión de Procesos

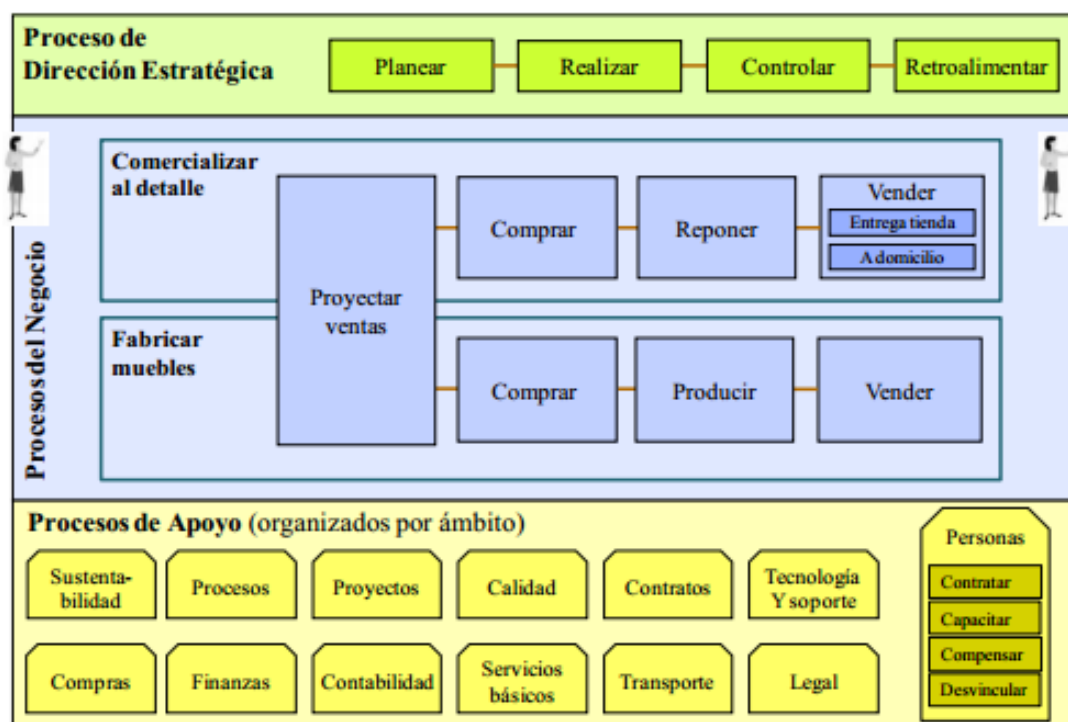
Según Pepper, (2011) La gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Toda actividad o secuencia de actividades que se llevan a cabo en las diferentes unidades constituye un proceso y como tal, hay que gestionarlo.

Según Bravo Carrasco, (2010) señala que “la gestión de procesos es una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente”.

Proceso.- Proceso es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información.

Mapa de procesos.- El mapa de procesos proporciona una visión de conjunto, de todos los procesos de la organización. Tiene la finalidad de darse a entender de modo visual sin mayor complicación.

Gráfico N° 3 Mapa de procesos.



Elaborado por: Juan Bravo Carrasco, Resumen libro Gestión de procesos; p. 15

Fuente: Juan Bravo Carrasco, Resumen libro Gestión de procesos; p. 15

Flujograma de información.- El flujograma de información (FI), expresa gráficamente las diferentes operaciones que componen un procedimiento, mediante una secuencia cronológica; describe un proceso.

La función de un flujograma es que la información que contenga sea fácil de entenderla sin mayores explicaciones, siguiendo el criterio de curso normal de los eventos. Esto significa que no se diagraman las contingencias, las mismas se deben hacer constar sólo en el texto de los procedimientos. Este concepto ayuda a que se haga lo correcto.

Lista de tareas por cada actividad.- Constituye básicamente determinar cronológicamente la secuencia de las tareas a ser ejecutadas. En el siguiente gráfico se podrá visualizar de mejor forma.

Gráfico N° 4 Lista de Tareas de una Actividad

| LISTA DE TAREAS | |
|---------------------|--|
| ACTIVIDAD: ENTREGAR | ROL: DESPACHADOR |
| TAREA | DESCRIPCIÓN DE LA TAREA |
| Tomar GD | desde la carpeta de GDs los 3 ejemplares de la GD. Forma FIFO |
| Buscar producto | en la bodega según ubicación indicada en la misma GD |
| Registrar | en la ficha de producto ubicada en el estante destinado al producto |
| Rebajar stock | en el mesón de despacho, usa el lector de código de barras |
| Verificar producto | junto con el cliente a quien pide firmar los 3 ejemplares de la GD (punto de control) |
| Entregar al cliente | los ejemplares 1 y 2 de la GD junto con el producto |
| Enviar a finanzas | a través del estafeta, cada ejemplar 3 de la GD firmada por el cliente |

OBSERVACIONES:

1. Mantener el orden de la bodega para la agilidad del proceso
2. Mantener el orden dentro de la carpeta de GDs

Elaborado por: Juan Bravo Carrasco, Resumen libro Gestión de procesos; p. 17

Fuente: Juan Bravo Carrasco, Resumen libro Gestión de procesos; p. 17

Faces de la Gestión de Procesos

Según Bravo Carrasco, (2010) establece nueve faces para la Gestión de procesos.

- 1.- Incorporar la Gestión de Procesos.
- 2.- Diseñar Mapa de Procesos.
- 3.- Representar Procesos.
- 4.- Gestión Estratégica de Procesos.
- 5.- Mejorar Procesos.
- 6.- Rediseñar Procesos.
- 7.- Formalizar Procesos.
- 8.- Controlar Procesos.
- 9.- Mejora Continua de Procesos.

Incorporar la Gestión de Procesos.- Debe estar formulada en el plan estratégico. Establece un área de procesos conformando el equipo de trabajo.

Incorpora la tecnología necesaria capacitando adecuadamente a todo el personal de acuerdo al área de desempeño dentro de la organización.

Diseñar Mapa de Procesos.- Es un mapa como su nombre lo indica que permite visualizar en forma global los procesos de la empresa. Este mapa sirve de base para la elaboración de un plan estratégico de la empresa.

Representar Procesos.- Son básicamente los flujogramas de información y lista de tareas que son modelos visuales.

Gestión Estratégica de Procesos.- Parte del modelamiento visual, señala objetivos para optimizar los procesos, realizando mejora y rediseño de los mismos.

Mejorar Procesos.- Es definir los procesos y aplicar las mejoras para cumplir los objetivos establecidos en la Gestión Estratégica.

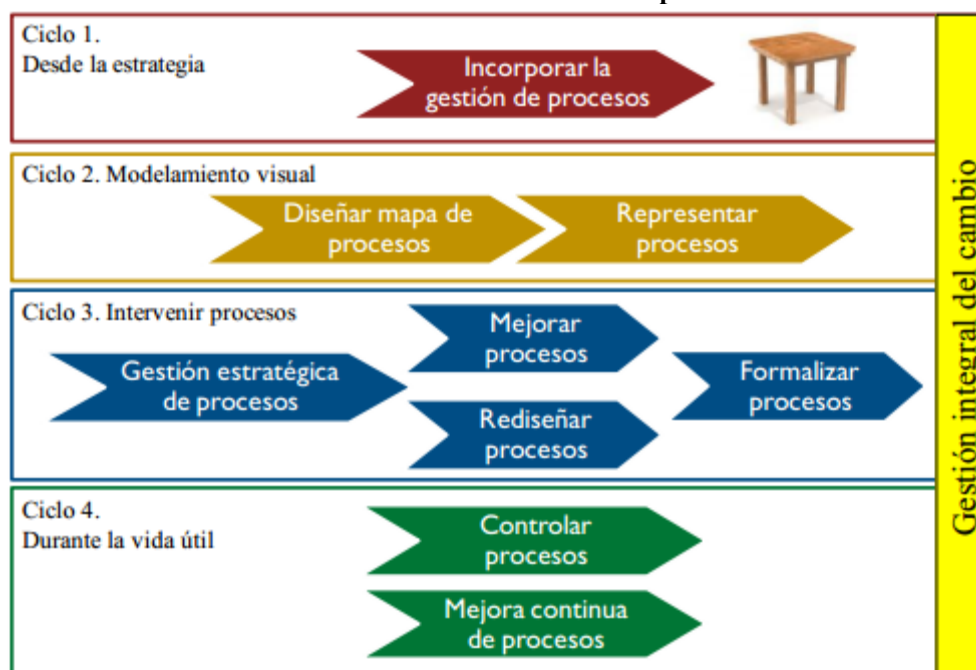
Rediseñar Procesos.- El rediseño establece los cambios que se requieren para dar una solución a los procesos señalados.

Formalizar Procesos.- Constituye elaborar los procedimientos como detalle completo de un proceso optimizado. Asegurándose de que dichos procedimientos se incorporen y mantenga en la empresa.

Controlar Procesos.- Es dar seguimiento a los procedimientos estandarizados.

Mejora Continua de Procesos.- Se refiere a como se irá perfeccionando el diseño del proceso para que sea aplicable a la realidad, e ir realizando innovaciones a los procesos.

Gráfico N° 5 Faces de la Gestión de procesos



Elaborado por: Juan Bravo Carrasco, Resumen libro Gestión de procesos; p. 17

Fuente: Juan Bravo Carrasco, Resumen libro Gestión de procesos; p. 17

2.4.2. Marco Conceptual Variable Dependiente

2.4.2.1. Auditoría de Gestión

Según Barrio, (1999) La auditoría de sistemas de gestión es una revisión y evaluación sistemática de una organización, o de una parte de la misma, hecha con el propósito de determinar si la organización está funcionando eficazmente.

La Auditoría de los Sistemas de Gestión (ASG) es una auditoría no financiera cuyo propósito es el de evaluar tanto el desempeño como la eficiencia/eficacia del mismo de una organización o de parte de ella. Esta evaluación es considerada como un análisis crítico constructivo.

La Auditoría de los Sistemas de Gestión ha recibido y recibe distintas denominaciones:

- Auditoría de operaciones,

- Auditoría de gestión,
- Auditoría de desempeño,
- Auditoría de sistemas,
- Auditoría de eficiencia,
- Auditoría de objetivos.

2.4.2.2. Objetivos de los Programas De Auditoría Interna

- Investigar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la empresa.
- Controlar la fiabilidad de los sistemas contables y de información.
- Informar de lo detectado al gestor, y sugerir medidas correctoras cuando proceda.
- Proporcionar una formación práctica al personal.
- Evaluar la actuación del personal.
- Estimular actividades que incrementan el beneficio.
- Proporcionar asesoría genérica a la gestión.
- Fomentar nuevos procedimientos.

2.4.2.3. Gestión Administrativa - Financiera

a) Gestión Administrativa

Según FINCOWSKY & Franklin, (2007) Una auditoria administrativa.- “Es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable”.

La Gestión Administrativa forma parte de la estrategia del cambio para lo cual se requiere de la colaboración de todos los que conforman la organización para adquiera capacidades para transformarse de forma eficiente.

Según Amat & Salas, (2002) Señala que el proceso de control por parte de la dirección de la empresa combina diversos mecanismos, tanto formales como informales, con el fin de que las diferentes personas que componen la organización se comporten, actúen y tomen las decisiones de la forma más conveniente para el logro de los objetivos de la dirección. Estos mecanismos complementan a la contabilidad de gestión.

Entre los mecanismos formales pueden señalar un sistema de control fundamentado en una contabilidad de gestión, la formulación de un plan estratégico o el diseño de la estructura organizativa formal.

Entre los mecanismos y procedimientos no formales pueden considerarse aquéllos ligados a los estilos personales y a la cultura de la empresa que complementan o suplen a los elementos formales y pueden promover la supervisión directa y el autocontrol si se desarrolla la motivación individual, la relación interpersonal y la identificación de las personas con la organización.

Las organizaciones mientras van creciendo requieren una descentralización del proceso de decisión ya que requiere un mecanismo de control más formalizado y por departamentos.

b) Gestión Financiera

Según Pérez-Carballo, Vela Sastre, & Pérez-Carballo, (1978)

La función de la Contabilidad es acumular y transmitir información financiera concerniente a la actividad económica. Su principal objetivo, al menos a lo largo de su evolución histórica, es la medición y determinación de los resultados económicos de la Empresa. La Contabilidad analiza e informa sobre la situación económica, determinando las ganancias o pérdidas de cada ejercicio y sus repercusiones sobre la situación patrimonial. Sin embargo, no se detiene aquí sino que abarca también, y a veces de modo preferente, la situación financiera. La importancia de este punto radica en la necesidad que tiene la Empresa de

mantener el equilibrio financiero, a fin de evitar una mala administración que pueda derivar hacia una situación de suspensión de pagos o quiebra, o una mala asignación de los recursos, que repercute negativamente sobre la situación económica.

Las empresas requieren de información financiera oportuna y exacta para poder realizar toma de decisiones, ya que cada decisión exige un tipo de información específica, una mala decisión tiene repercusiones económicas financieras, haciéndose indispensable que los estados Financieros e informes financieros proporcionen una información auténtica.

El proceso de gestión financiera integra actividades tales como:

- La planeación financiera,
- La ejecución presupuestal,
- El control de recursos financieros,
- El registro de los movimientos financieros y
- La elaboración y presentación de informes.

Planificación financiera

Según Lusthaus & International Development Research Centre, (2002) Las organizaciones requieren recursos para funcionar. Se necesitan recursos financieros para pagar los gastos en que incurre una organización a corto y largo plazo Schick, (1993). Para asegurar que haya suficiente dinero disponible, la organización debe realizar lo siguiente:

- Prever los gastos operativos.
- Determinar el monto de los fondos necesarios para gastos de capital.
- Prever cuándo y cuánto dinero en efectivo se necesita durante un período determinado.

La planificación financiera es la capacidad de la organización de pronosticar sus futuras necesidades monetarias.

2.4.2.4. Control administrativo y financiero

Según Coopers & Lybrand, (1997) El control interno se refiere a un conjunto de actividades llevadas a cabo dentro de una organización. También existe consenso en cuanto a que la finalidad del control interno es ayudar a alcanzar los objetivos de una entidad, siendo así un medio para conseguir un fin. También está comúnmente reconocido que el control interno constituye un conjunto de acciones positivas realizadas por una entidad para fomentar un comportamiento apropiado por parte de sus empleados.

Según Montijo, (2013) El Control Interno se divide en:

- Control Administrativo.
- Control Financiero.

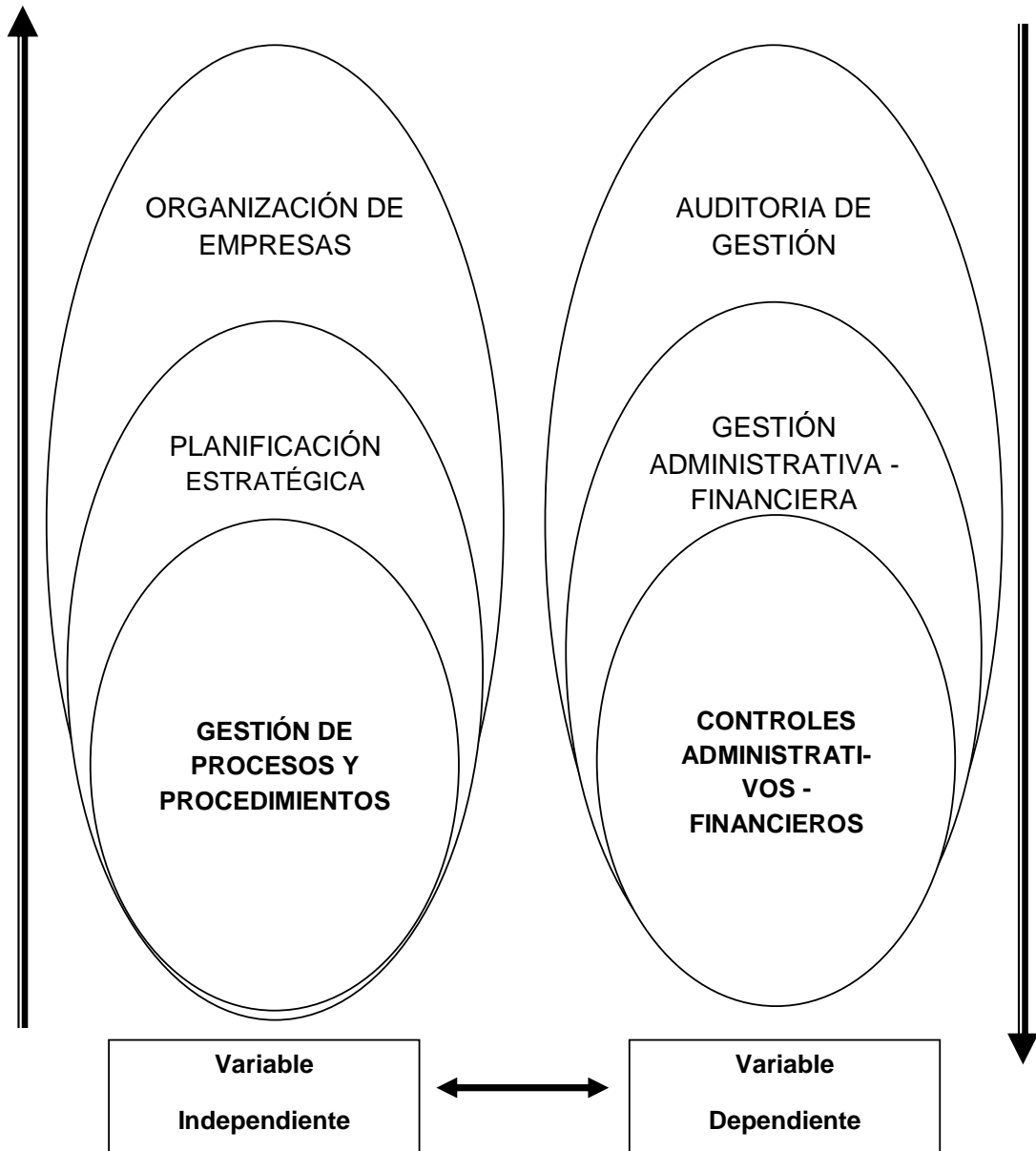
Control Administrativo: Comprende en un sentido amplio, el plan de organización, política, procedimientos y prácticas utilizadas para administrar las operaciones en una entidad o programa y asegurar el cumplimiento de las metas establecidas. Incluye también las actividades de planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones de la entidad o programa, así como el sistema para presentar informes, medir y monitorear el desarrollo de las actividades. Los métodos y procedimientos utilizados para ejercer el control interno de las operaciones, pueden variar de una entidad a otra, según la naturaleza, magnitud, y complejidad de sus operaciones.

Control Financiero – Contable: Orientado fundamentalmente hacia el control de las actividades financieras y contables de una entidad.

El control interno financiero comprende en un sentido amplio, el plan de organización y los métodos, procedimientos y registros que tienen relación con la custodia de recursos, al igual que con la exactitud, confiabilidad y oportunidad en la presentación de información financiera, principalmente, los estados financieros de la entidad o programa. Asimismo, incluye controles sobre los sistemas de autorización y aprobación, segregación de funciones, entre las operaciones de registro e información contable

2.4.3. Gráficos de inclusión interrelacionados

Gráfico N° 6 Superordinación Conceptual



Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Propia

2.5. HIPÓTESIS

La Gestión de Procesos y procedimientos inciden directamente en el control Administrativo - Financiero de la empresa Constructora López Cía. Ltda.”

2.6. SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

2.6.1. Variable independiente:

Gestión de Procesos y Procedimientos

2.6.2. Variable dependiente:

Control Administrativo Financiero

2.6.3. Unidad de observación:

Área Administrativa – Financiera de la empresa Constructora López Cía. Ltda.

2.6.4. Términos de relación:

La, inciden directamente en el.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE

La presente investigación está fundamentada en un enfoque predominantemente cualitativa, debido a que los objetivos de la investigación y el proceso de seguir son conocidos tanto por los encuestadores y técnicos como por la población, el proceso de investigación fue realizado en forma conjunta entre la población y los técnicos, la investigación no es un proceso estático, sino una acción; y tiene la participación activa de la población.

Según Gómez, (2006) “Los resultados de un estudio cualitativo son descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones”.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. Investigación de campo

Según Herrera, Medina, & Naranjo, (2008) señala que la “investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma

directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto”.

Se utilizó la investigación de campo para analizar la certeza de las hipótesis formuladas, con la finalidad de aportar evidencia con respecto a los lineamientos de la investigación.

3.2.2. Investigación bibliográfica-documental

Según Herrera et al., (2008) indica que la “investigación bibliográfica – documental tiene el propósito de detectar, ampliar, profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias)”.

En la presente investigación se utilizó la investigación bibliográfica – documental durante toda la investigación.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Investigación exploratoria

La presente investigación es exploratoria por que permitió desarrollar nuevos métodos y procedimientos, reconocer variables de interés investigativo y sondear un problema poco investigado.

3.3.2. Investigación descriptiva

La investigación es descriptiva ya que permitió especificar lo más relevante del problema de investigación y las principales relaciones con otros elementos y problemas.

3.3.3. Investigación asociación de variables (correlacional)

La presente investigación será correlacional, ya que permitirá medir el grado de relación que existe entre la variable gestión de procesos y procedimientos y el control administrativo – financiero de la empresa Constructora López Cía. Ltda.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

La población objeto de estudio en la empresa Constructora López Cía. Ltda., es de 36 personas por lo tanto toda la población será tomada en cuenta para la presente investigación.

3.4.2. Muestra

En la presente investigación, por tener una población pequeña se trabajó con toda la población; se cuenta con todos los recursos.

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Según Herrera et al., (2008) señala que La Operacionalización de las variables de la hipótesis es un procedimiento por el cual se pasa del plano abstracto de la investigación (marco teórico) a un plano operativo, traduciendo cada variable de la hipótesis a manifestaciones directamente observables y medibles, en el contexto en que se ubica el objeto de estudio, de manera que orienta la recolección de información.

3.5.1. Operacionalización de la variable independiente

Tabla N° 2 Matriz de Operacionalización de la Variable Independiente: Gestión por Procesos

| Conceptualización | Categorías | Indicadores | Ítems Básicos | Técnicas e Instrumentos |
|--|---|-----------------------------------|---|-------------------------|
| <p>La gestión por procesos.- Mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos. Según (Pepper, 2011)</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Procesos | Número de Ofertas presentadas. | ¿Cuántas ofertas presentadas correctamente tiene? | Encuesta |
| | | Número de Nuevos Proyectos. | ¿Cuántos nuevos proyectos adjudicados tiene? | Encuesta |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejora Continua | Número de Procesos simplificados. | ¿Cuántos procesos simplificados tiene? | Encuesta |
| | | Numero de Procesos implementados. | ¿Cuántos procesos implementados tiene? | Encuesta |

Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Propia

3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente

Tabla N° 3 Matriz de Operacionalización de la Variable Dependiente: Control Administrativo - Financiero

| Conceptualización | Categorías | Indicadores | Ítems Básicos | Técnicas e Instrumentos |
|--|--|---|---|-------------------------|
| <p>Control Administrativo. Comprende procedimientos y prácticas utilizadas para administrar las operaciones en una entidad.</p> <p>Control Financiero.- Control de las actividades financieras y contables de una entidad.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Control Administrativo | Porcentaje de afectación al desempeño. | ¿En qué porcentaje le afecta la Ley de Contratación Pública al desempeño de la empresa? | Encuesta |
| | | Porcentaje de cumplimiento de los objetivos empresariales | ¿En qué porcentaje se cumple los objetivos empresariales? | Encuesta |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Control Financiero | Número de planificación de ingresos y gastos. | ¿Cuántas veces ha elaborado una planificación de ingresos y gastos al año? | Encuesta |
| | | Porcentaje de índices financieros. | ¿En qué porcentaje se cumple con los índices financieros en la empresa? | Encuesta |

Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Propia

3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La recolección de la información se realizó a través de las siguientes técnicas. Aplicadas a directivos y empleados de la empresa Constructora López Cía. Ltda.

3.6.1. Fuentes Primarias

Según Gómez, (2006) “Las fuentes primarias más utilizadas para elaborar marcos teóricos son libros, revistas científicas, tesis y ponencias o trabajos presentados en congresos, simposios y otros eventos similares”.

Tiene como finalidad la obtención de información que será recolectada y registrada ordenadamente, con el fin de identificar la situación real de la empresa. Entre las técnicas que se aplicarán tenemos:

3.6.1.1. Observación

Técnica que a través de los sentidos, permite, captar la situación real de la empresa, tiene como objetivo recolectar información sobre los aspectos de mayor interés para su posterior análisis e interpretación, con la finalidad de llegar a conclusiones válidas para una adecuada toma de decisiones.

La observación se desarrolló a través de dos tipos: La observación estructurada o controlada en la que se puntualizarán los requerimientos específicos que se necesitan para el estudio y la otra clase será la observación no estructurada en la que se obtendrá la información de los distintos hechos que ocurren en la empresa.

3.6.1.2. Entrevista

Este instrumento permitió una conversación directa facilitando el proceso de transmisión de información, con la finalidad de resaltar los aspectos más

importantes de la problemática que afecta a la empresa, con la finalidad de buscar alternativas de solución.

3.6.1.3. Encuesta

Técnica de investigación que permitió la recolección de información a través de la aplicación de cuestionarios que serán elaborados de acuerdo a los requerimientos del objeto de estudio.

3.6.2. Fuentes Secundarias

Dentro del estudio es importante el apoyo de fuentes de información secundaria, que poseerán temas relacionados al estudio, entre las que se puede citar: Textos, periódicos, folletos, revistas, planos, diseños, enciclopedias, diccionarios e Internet.

Tabla N° 4 Procedimiento de recolección de información

| TÉCNICAS | PROCEDIMIENTO |
|-----------------|---|
| Encuesta | ¿Cómo? Inductivo, Deductivo, analítico y sintético. |
| | ¿Dónde? Esta encuesta se realizará en la Constructora López Cía. Ltda. |
| | ¿Cuándo? La Encuesta se realizará el 11 de Julio del 2013 a las 9:00 horas. |
| Entrevista | ¿Cómo? Inductivo, Deductivo, analítico y sintético. |
| | ¿Dónde? Esta entrevista se realizará en la Constructora López Cía. Ltda. |
| | ¿Cuándo? La entrevista se realizará el 12 de Julio del 2013 a las 9:00 horas. |
| Observación | ¿Cómo? Inductivo, Deductivo, analítico y sintético. |
| | ¿Dónde? La observación se realizará en la Constructora López Cía. Ltda. |
| | ¿Cuándo? La observación se realizará del 1 al 5 de Julio del 2013. |

Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Propia

3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

Los resultados obtenidos de las encuestas fueron procesados en el programa estadístico SPSS, los cuales se procederán a presentarlos en una representación tabular y gráfica, para una mayor comprensión e interpretación.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para realizar el análisis e interpretación de los resultados estadísticos, en el trabajo de campo se siguieron los siguientes pasos:

- a) **Selección del método de recolección de datos.-** Para cumplir con el objetivo de recolectar la información, se optó por el método de encuestas, que consiste en establecer interrogantes a los encuestados, con el objetivo de obtener información.

Se aplicó un cuestionario estructurado directo, en el cual se plantearon preguntas cerradas y de selección múltiple, que facilitan el levantamiento de información y proporcionan mayor facilidad de tabulación.

- b) **Determinación del tipo de muestra.-** Para la presente investigación, por tener una población pequeña se trabajará con toda la población; se cuenta con todos los recursos; la población es de 36 colaboradores.

- c) **Selección y adiestramiento de un equipo de encuestadores.-** Por ser una población pequeña, el investigador, procedió llevar a cabo todas las encuestas.

d) **Aplicación de encuestas.-** Se estableció un tiempo de cuatro días para esta tarea, el levantamiento de la información se realizó en la ciudad de Ambato en la empresa Constructora López Cía. Ltda.

e) **Tabulación de Datos.-** La tabulación de los datos se realizó en el programa estadístico SPSS.

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

1.- ¿Cuenta con la preparación necesaria para cumplir con las actividades que se le asignen?

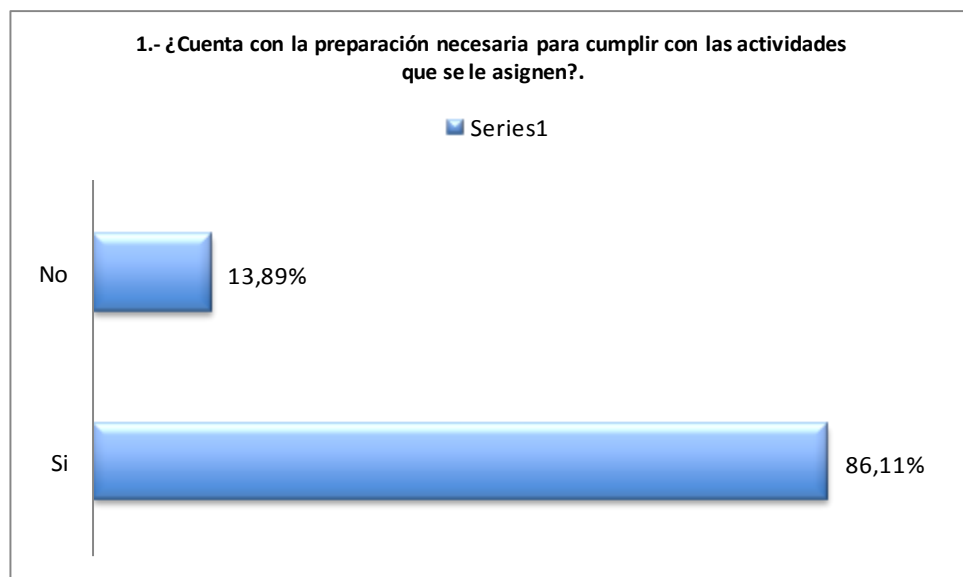
Tabla N° 5 Preparación necesaria para cumplir actividades

| Pregunta | Puntaje | Porcentaje |
|----------|---------|------------|
| Si | 31 | 86,11% |
| No | 5 | 13,89% |
| Total | 36 | 100,00% |

Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

Gráfico N° 7 Preparación necesaria para cumplir actividades



Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

- El 86,11% de los encuestados consideran que si cuentan con la preparación suficiente para realizar su trabajo y el 13,89% consideran que no cuentan con la suficiente preparación para realizar su trabajo.
- Representa una fortaleza para la Constructora que la mayoría del personal tenga los suficientes conocimientos para realizar su actividad, lo que significa que se cuenta con la capacidad suficiente para realizar trabajos de construcción.

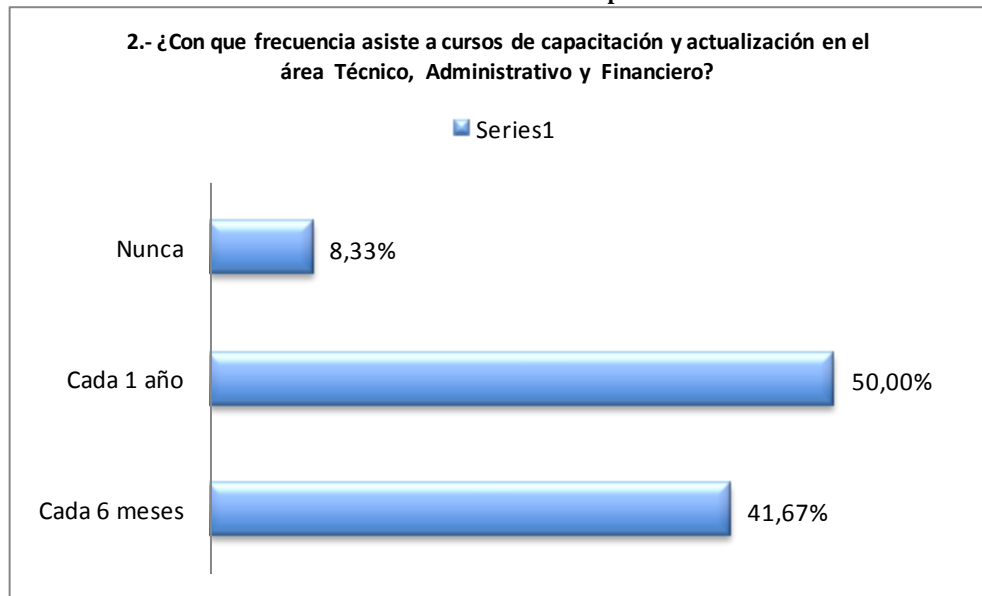
2.- ¿Con que frecuencia asiste a cursos de capacitación y actualización en el área Técnico, Administrativo y Financiero?

Tabla N° 6 Frecuencias de capacitación.

| Pregunta | Puntaje | Porcentaje |
|--------------|---------|------------|
| Cada 6 meses | 15 | 41,67% |
| Cada 1 año | 18 | 50,00% |
| Nunca | 3 | 8,33% |
| Total | 36 | 100,00% |

Elaborado por: Nancy Sánchez
Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

Gráfico N° 8 Frecuencias de capacitación.



Elaborado por: Nancy Sánchez
Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

- El 41,67% de los encuestados consideran que cada seis meses asisten a capacitaciones en el área Técnica, Administrativa y Financiera, el 50,00% consideran que cada año asisten a capacitaciones en el área Técnica, Administrativa y Financiera y el 8,33% consideran que nunca asisten a capacitaciones en el área Técnica, Administrativa y Financiera.
- Se debe hacer gestión administrativa para realizar un cronograma de capacitaciones que involucre al total de los empleados de la Constructora.

3.- ¿Cree usted que falta organización y orden en la recopilación de documentos de la empresa?

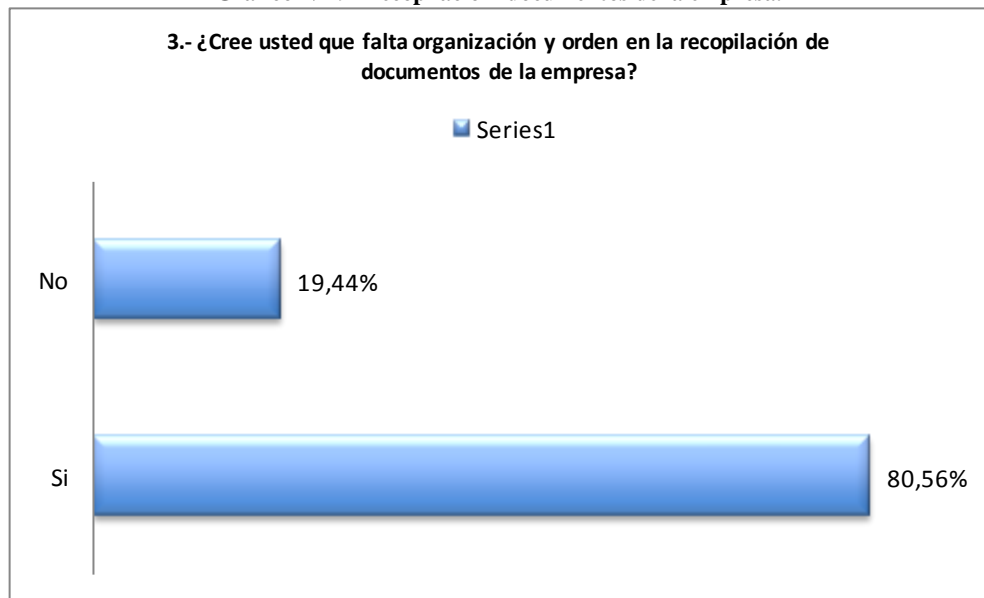
Tabla N° 7 Recopilación documentos de la empresa.

| Pregunta | Puntaje | Porcentaje |
|----------|---------|------------|
| Si | 29 | 80,56% |
| No | 7 | 19,44% |
| Total | 36 | 100,00% |

Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

Gráfico N° 9 Recopilación documentos de la empresa.



Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

- El 80,56% de los encuestados consideran que falta organización y orden en la recopilación de documentos en la empresa y el 19,44% de los encuestados consideran que si hay cierta organización y orden en la recopilación de documentos de la empresa.
- Es recomendable que exista organización y orden en la documentación que existe en la empresa Constructora, lo cual permitirá realizar toma de decisiones oportunas.

4.- ¿Con qué frecuencia cree usted que hay retrasos, demoras y pérdidas de tiempo al desempeñar sus labores en la empresa Constructora López Cía. Ltda.?

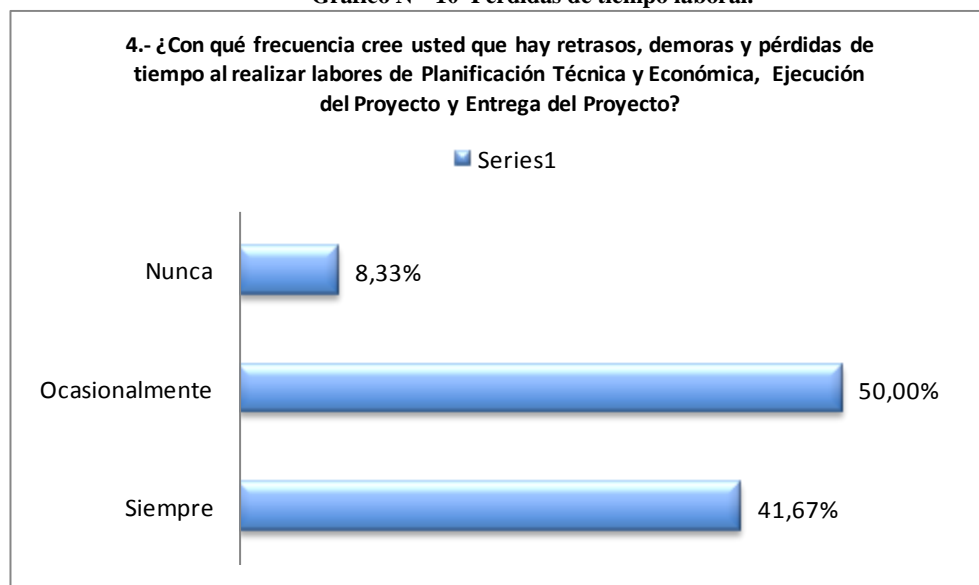
Tabla N° 8 Pérdidas de tiempo laboral.

| Pregunta | Puntaje | Porcentaje |
|----------------|---------|------------|
| Siempre | 15 | 41,67% |
| Ocasionalmente | 18 | 50,00% |
| Nunca | 3 | 8,33% |
| Total | 36 | 100,00% |

Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

Gráfico N° 10 Pérdidas de tiempo laboral.



Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

- El 41,67% de los encuestados consideran que siempre hay retrasos, demoras y pérdidas de tiempo al realizar labores de Planificación Técnica y Económica, Ejecución del Proyecto y Entrega del Proyecto, el 50,00% de los encuestados consideran que ocasionalmente hay retrasos, demoras y pérdidas de tiempo al realizar labores de Planificación Técnica y Económica, Ejecución del Proyecto y Entrega del Proyecto y el 8,33% de los encuestados consideran que nunca hay retrasos, demoras y pérdidas de tiempo al realizar labores de Planificación Técnica y Económica, Ejecución del Proyecto y Entrega del Proyecto.
- La percepción de los empleados en cuanto a retrasos, demoras y pérdidas de tiempo al realizar sus labores constituyen una debilidad en la empresa Constructora para lo cual se recomienda realizar un manual de procesos documentado que permita reducir los tiempos de ejecución de cada actividad.

5.- ¿Al finalizar cada actividad, se realiza una evaluación que le permita tomar acciones correctivas?

Tabla N° 9 Toma de acciones correctivas.

| Pregunta | Puntaje | Porcentaje |
|----------|---------|------------|
| Si | 17 | 47,22% |
| No | 19 | 52,78% |
| Total | 36 | 100,00% |

Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

Gráfico N° 11 Toma de acciones correctivas.



Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

- El 47,22% de los encuestados consideran que si se realizan evaluaciones al finalizar cada actividad y el 52,78% de los encuestados consideran que no se realizan evaluaciones al finalizar cada actividad.
- Desde la perspectiva de los empleados falta realizar evaluaciones de las actividades realizadas con la finalidad de tomar acciones correctivas, tomando en consideración que estas acciones deben ser debidamente documentadas para garantizar una eficaz acción correctiva.

6.- ¿Conoce certeramente la secuencia que siguen las actividades que realiza en su puesto de trabajo?

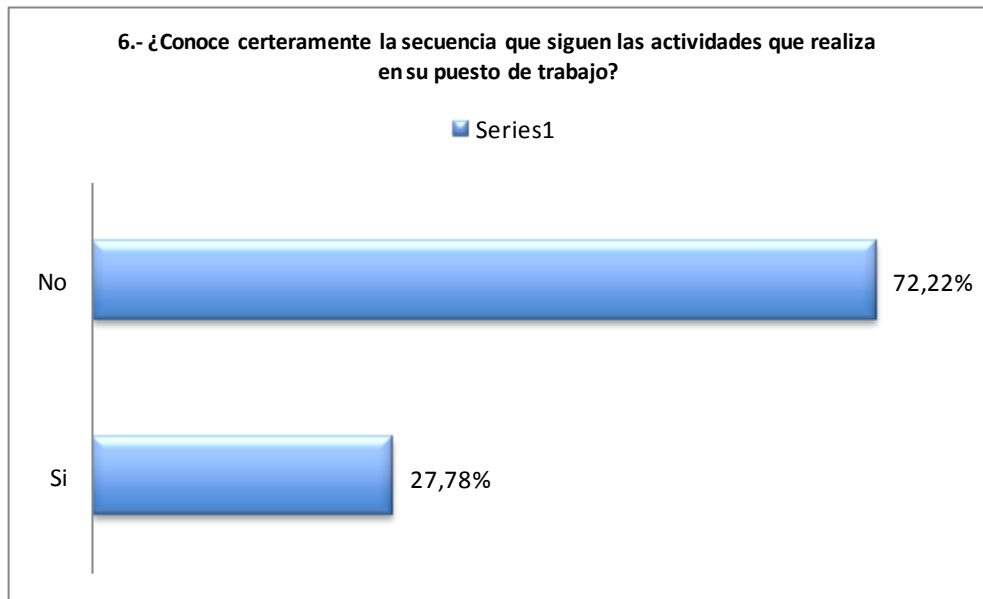
Tabla N° 10 Secuencia de actividades.

| Pregunta | Puntaje | Porcentaje |
|----------|---------|------------|
| Si | 10 | 27,78% |
| No | 26 | 72,22% |
| Total | 36 | 100,00% |

Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

Gráfico N° 12 Secuencia de actividades.



Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

- El 72,22% de los encuestados consideran no conocer la secuencia de las actividades que realiza en su puesto de trabajo y el 27,78% consideran si conocer la secuencia de las actividades que realiza en su puesto de trabajo.
- La percepción de los empleados en cuanto consideran no conocer la secuencia de las actividades de su puesto de trabajo es una debilidad en la empresa constructora para lo cual es fundamental documentar un manual de procesos en la que se defina claramente la secuencia cronológica de cada proceso y sub proceso.

7.- ¿Disponen de un documento que describa la secuencia de actividades que realiza?

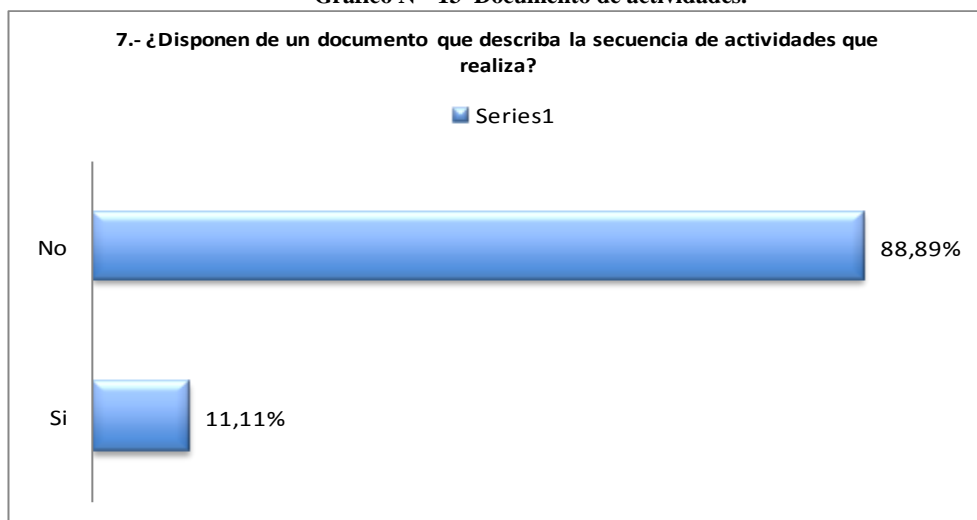
Tabla N° 11 Documento de actividades.

| Pregunta | Puntaje | Porcentaje |
|----------|---------|------------|
| Si | 4 | 11,11% |
| No | 32 | 88,89% |
| Total | 36 | 100,00% |

Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

Gráfico N° 13 Documento de actividades.



Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

- El 88,89% de los encuestados consideran no disponer ningún documento que describa la secuencia de actividades que realiza y el 11.11% consideran disponer algún documento que describa la secuencia de actividades que realiza.
- La percepción de los empleados en cuanto no contar con un documento que describa la secuencia de las actividades a realizar es una debilidad en la empresa constructora para lo cual es fundamental documentar un manual de procesos en la que se defina claramente la secuencia cronológica de cada proceso y sub proceso.

8.- ¿Considera Usted que las actividades que ha venido desempeñando aportan al cumplimiento de objetivos empresariales?

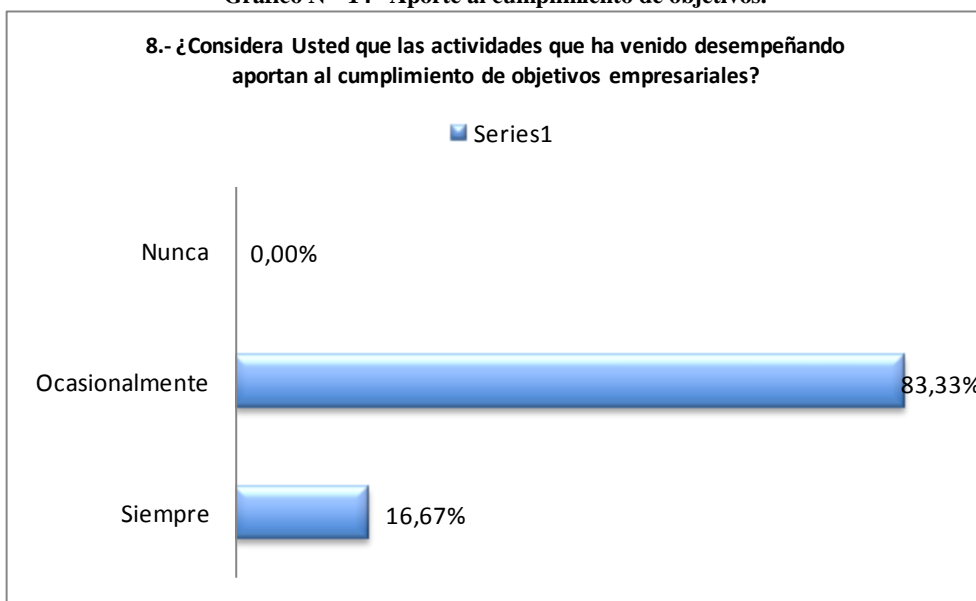
Tabla N° 12 Aporte al cumplimiento de objetivos.

| Pregunta | Puntaje | Porcentaje |
|----------------|---------|------------|
| Siempre | 6 | 16,67% |
| Ocasionalmente | 30 | 83,33% |
| Nunca | 0 | 0,00% |
| Total | 36 | 100,00% |

Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

Gráfico N° 14 Aporte al cumplimiento de objetivos.



Elaborado por: Nancy Sánchez
Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

- El 16,67% de los encuestados consideran que las actividades desempeñadas siempre han aportado para el logro de los objetivos empresariales, el 83,33% consideran que las actividades desempeñadas han aportado ocasionalmente para el logro de los objetivos.
- Fundamental que se promueva el trabajo en equipo cuya finalidad sea el logro de los objetivos empresariales que benefician a todos los que conforman Constructora López.

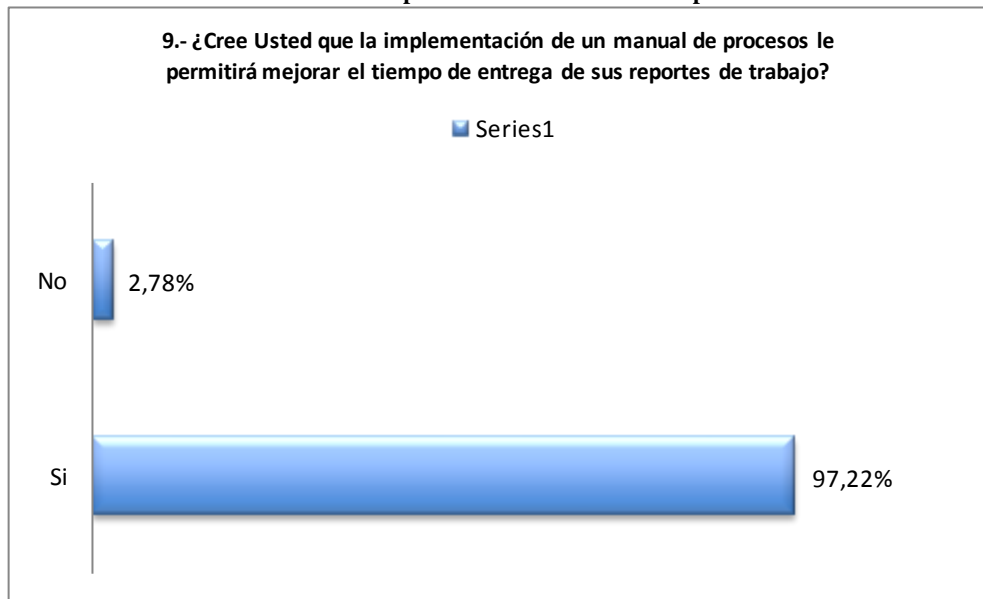
9.- ¿Cree Usted que la implementación de un manual de procesos le permitirá mejorar el tiempo de entrega de sus reportes de trabajo?

Tabla N° 13 Implementación de Manual de procesos.

| Pregunta | Puntaje | Porcentaje |
|----------|---------|------------|
| Si | 35 | 97,22% |
| No | 1 | 2,78% |
| Total | 36 | 100,00% |

Elaborado por: Nancy Sánchez
Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

Gráfico N° 15 Implementación de Manual de procesos.



Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

- El 97,22% de los encuestados consideran que la implementación de un manual de procesos le permitirá mejorar el tiempo de entrega de sus reportes de trabajo y el 2,78% de los encuestados consideran que la implementación de un manual de procesos no le permitirá mejorar el tiempo de entrega de sus reportes de trabajo.
- La perspectiva del personal respecto a la implementación de un manual de procesos en la empresa Constructora es favorable ya que permitirá una pronta inclusión al desarrollo de actividades bajo tiempos establecidos.

10.- ¿Cree Usted que al implementar un manual de proceso le permitirá reducir el costo operativo?

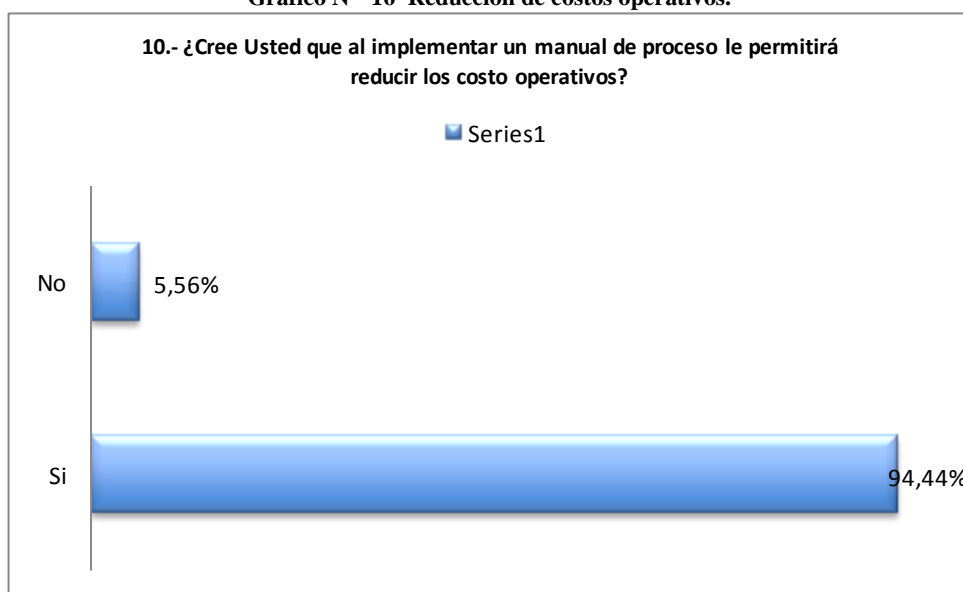
Tabla N° 14 Reducción de costos operativos.

| Pregunta | Puntaje | Porcentaje |
|----------|---------|------------|
| Si | 34 | 94,44% |
| No | 2 | 5,56% |
| Total | 36 | 100,00% |

Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

Gráfico N° 16 Reducción de costos operativos.



Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

- El 94,44% de los encuestados consideran que la implementación de un manual de procesos le permitirá reducir los costos operativos y el 5,56% de los encuestados consideran que la implementación de un manual de procesos no le permitirá reducir los costos operativos.

- La perspectiva del personal respecto a la implementación de un manual de procesos en la empresa Constructora es favorable ya que permitirá una reducción de los costos operativos.

11.- ¿Los procesos que tiene la empresa Constructora López Cía. Ltda., se encuentran?:

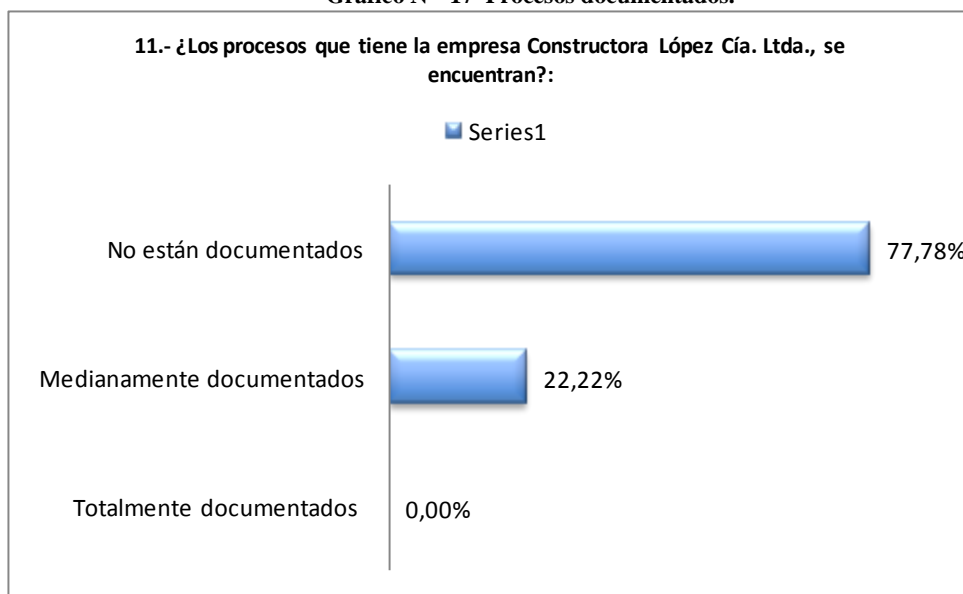
Tabla N° 15 Procesos documentados.

| Pregunta | Puntaje | Porcentaje |
|---------------------------|---------|------------|
| Totalmente documentados | 0 | 0,00% |
| Medianamente documentados | 8 | 22,22% |
| No están documentados | 28 | 77,78% |
| Total | 36 | 100,00% |

Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

Gráfico N° 17 Procesos documentados.



Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

- El 22,22% de los encuestados consideran que los procesos que tiene la empresa están medianamente documentados, el 77,78% de los encuestados consideran que los procesos que tiene la empresa no están documentados.
- La perspectiva del personal respecto a la documentación de procesos en la empresa Constructora no existe por cuanto es fundamental que se implemente un modelo de gestión basado en procesos.

12.- ¿La comunicación que usted mantiene con su Jefe y demás compañeros, la considera?:

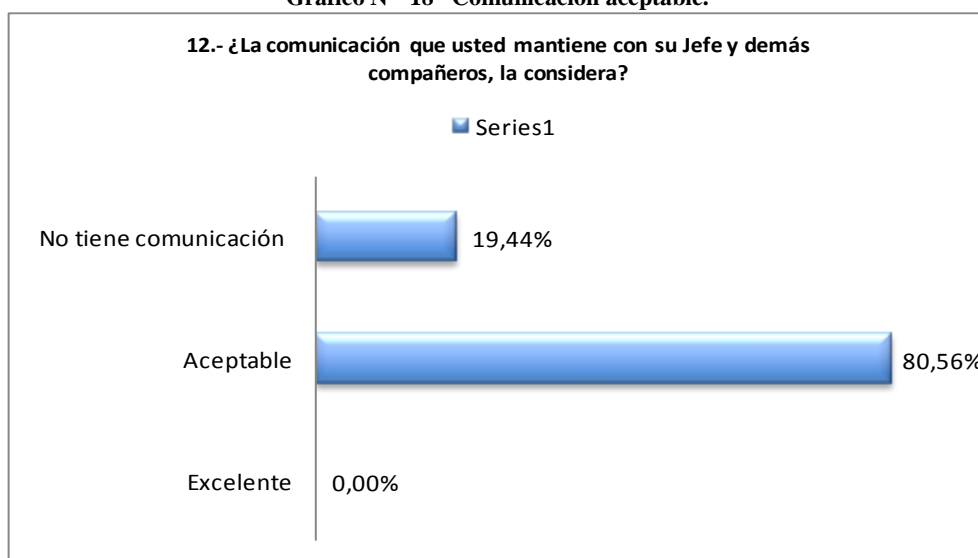
Tabla N° 16 Comunicación aceptable.

| Pregunta | Puntaje | Porcentaje |
|-----------------------|---------|------------|
| Excelente | 0 | 0,00% |
| Aceptable | 29 | 80,56% |
| No tiene comunicación | 7 | 19,44% |
| Total | 36 | 100,00% |

Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

Gráfico N° 18 Comunicación aceptable.



Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

- El 80,56% de los encuestados consideran que la comunicación entre el jefe y el resto de compañeros es aceptable, el 19,44% que no existe comunicación entre el jefe y el resto de compañeros
- La perspectiva del personal respecto a la comunicación que debe existir entre el jefe y sus compañeros es fundamental para el logro de los objetivos empresariales y un buen trabajo bajo procesos.

13.- ¿Se aplica acciones de control preventivo para la Gestión Técnica, Administrativa Financiera?

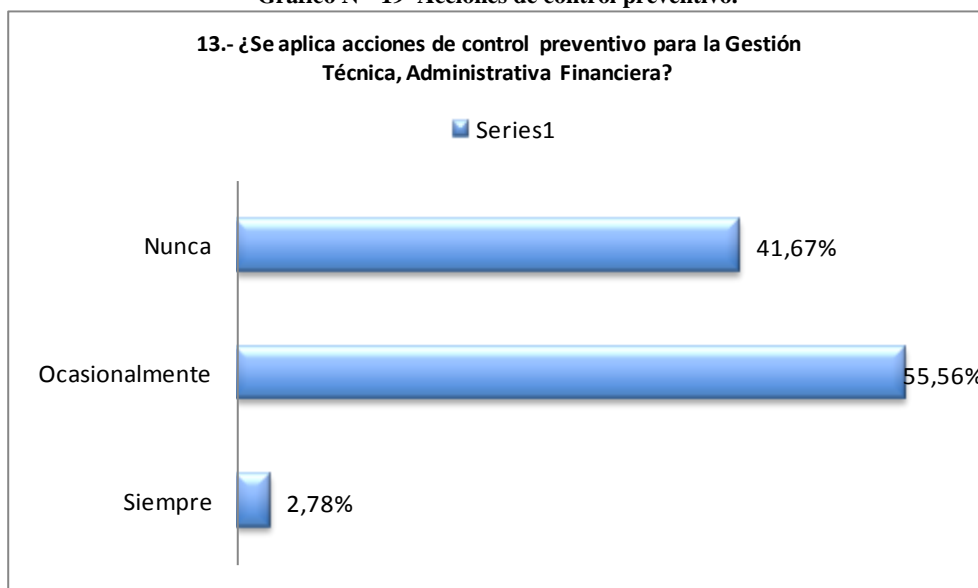
Tabla N° 17 Acciones de control preventivo.

| Pregunta | Puntaje | Porcentaje |
|----------------|---------|------------|
| Siempre | 1 | 2,78% |
| Ocasionalmente | 20 | 55,56% |
| Nunca | 15 | 41,67% |
| Total | 36 | 100,00% |

Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

Gráfico N° 19 Acciones de control preventivo.



Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

- El 2,78% de los encuestados consideran que siempre se aplica controles preventivos en las actividades que se realizan en el departamento Técnico, Administrativo – Financiero, el 55,56% de los encuestados considera que ocasionalmente se aplican controles preventivos y el 41,67% de los encuestados considera que nunca se han aplicado controles preventivos.
- Es fundamental que se realicen controles preventivos dentro de las áreas de mayor influencia económica tenga la empresa.

14.- ¿La evaluación y liquidación presupuestaria se realiza en forma?:

Tabla N° 18 Evaluación y liquidación presupuestaria.

| Pregunta | Puntaje | Porcentaje |
|-----------------------|---------|------------|
| Oportuna | 5 | 13,89% |
| Medianamente Oportuna | 10 | 27,78% |
| Demorada | 21 | 58,33% |
| Total | 36 | 100,00% |

Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

Gráfico N° 20 Evaluación y liquidación presupuestaria.



Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

- El 13,89% de los encuestados consideran que la evaluación y liquidación presupuestaria se realizan en forma oportuna, el 27,78% de los encuestados considera que es medianamente oportuna y el 58,33% considera que la evaluación y liquidación presupuestaria es de forma demorada.
- La evaluación física y liquidación presupuestaria de cada proyecto se lo debe hacer siempre de forma oportuna, con la finalidad de poder realizar una buena y oportuna toma de decisiones.

4.2. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

La comprobación de hipótesis es el procedimiento por el cual se puede determinar la relación que existe entre las variables independiente y dependiente que fueron de estudio durante la fase de investigación del proyecto.

En el caso de esta investigación las variables analizadas fueron:

Variable independiente = Gestión de Procesos y Procedimientos

Variable dependiente = Control Administrativo Financiero

Con estas variables se construyó la hipótesis motivo de investigación del proyecto que se definió como:

“La Gestión de Procesos y procedimientos en el Control Administrativo Financiero de la Empresa Constructora López Cía. Ltda.”

Para la comprobación de la hipótesis se seguirá cinco pasos:

4.2.1. Formulación de Hipótesis Nula y Alternativa

Se establecen dos hipótesis: nula (H_0) y alternativa (H_A)

H_0 = Gestión de Procesos y Procedimientos y Control Administrativo Financiero son independientes.

H_A = Gestión de Procesos y Procedimientos y Control Administrativo Financiero no son independientes.

4.2.2. Selección del nivel de significancia

Se consideró un nivel de significancia $\alpha = 0.05$.

Este nivel permitirá obtener un nivel de confianza del 95%.

4.2.3. Establecer el estadístico de prueba

Para este caso se utilizará la distribución de chi cuadrado para la comprobación de hipótesis:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \left(\frac{(\theta_i - E_i)}{E_i} \right)$$

En donde:

O = Es la frecuencia de los eventos observados en los datos

E = Es la frecuencia de los eventos esperados si la hipótesis nula es correcta

K = Es el número de categorías o clases

En este caso se consideran para la comprobación de hipótesis los datos obtenidos de las preguntas:

Pregunta 4.- ¿Con qué frecuencia cree usted que hay retrasos, demoras y pérdidas de tiempo al desempeñar sus labores en la empresa Constructora?

Pregunta 13.- ¿Se aplica acciones de control preventivo para la Gestión Técnica, Administrativa Financiera?

Con lo cual se construye una tabla de contingencia que contiene las frecuencias observadas en estas variables:

Tabla N° 19 Tabla de contingencia con Frecuencias Observadas

| | | | 13.- ¿Se aplica acciones de control preventivo para la Gestión Técnica, Administrativa Financiera? | | | Total |
|---|----------------|---------------------|--|----------------|-------|-------|
| | | | Siempre | Ocasionalmente | Nunca | |
| 4.- ¿Con qué frecuencia cree usted que hay retrasos, demoras y pérdidas de tiempo al desempeñar sus labores en la empresa Constructora? | Siempre | Recuento | 1 | 14 | 0 | 15 |
| | | Frecuencia esperada | ,4 | 8,3 | 6,3 | 15,0 |
| | Ocasionalmente | Recuento | 0 | 6 | 12 | 18 |
| | | Frecuencia esperada | ,5 | 10,0 | 7,5 | 18,0 |
| | Nunca | Recuento | 0 | 0 | 3 | 3 |
| | | Frecuencia esperada | ,1 | 1,7 | 1,3 | 3,0 |
| Total | | Recuento | 1 | 20 | 15 | 36 |
| | | Frecuencia esperada | 1,0 | 20,0 | 15,0 | 36,0 |

Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

A partir de lo cual, se calcula el Chi cuadrado con ayuda del programa SPSS.

Tabla N° 20 Pruebas de chi-cuadrado

| | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
|------------------------------|---------|----|--------------------------------|
| Chi-cuadrado de Pearson | 19,920a | 4 | 0,001 |
| Razón de verosimilitudes | 26.680 | 4 | 0,000 |
| Asociación lineal por lineal | 17.789 | 1 | 0,000 |
| N de casos válidos | 36 | | |

Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

4.2.4. Formular la regla de decisión

La regla de decisión se establece en base a los grados de libertad que posee la tabla de valores esperados, considerando la cantidad de filas y columnas:

$$gl = (c - 1)(b - 1)$$

$$gl = (3 - 1)(3 - 1)$$

$$gl = (2)(2)$$

$$gl = 4$$

Lo cual corresponde a un valor teórico de la distribución de: 9,49

4.2.5. Tomar una decisión

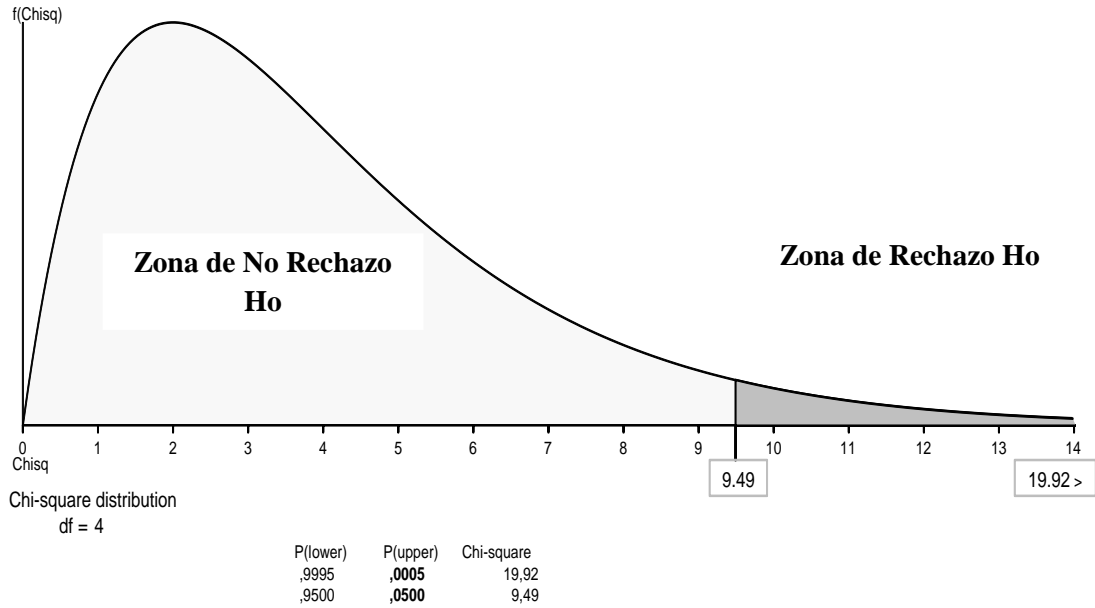
Con la información obtenida en el programa SPSS se procede a realizar la gráfica donde se establece la zona de aceptación y zona de rechazo de la hipótesis nula.

REGLA:

$$NR = \text{sí } x^2 \leq 19,920$$

$$R = \text{sí } x^2 > 19,920$$

Gráfico N° 21 Gráfica de comprobación de hipótesis



Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

CONCLUSIÓN:

Gestión de Procesos y Control Administrativo Financiero no son independientes; es decir, que son dependientes. Se escoge la hipótesis alternativa.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

Una vez realizada la investigación referente a: “LA GESTIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN EL CONTROL ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA LÓPEZ CÍA. LTDA.”, se concluye:

- Un trabajo bajo un modelo de gestión basado en procesos logrará una mayor eficiencia de los recursos humanos y en la empresa Constructora López Cía., Ltda.
- La utilización de un manual de procesos documentado en la empresa Constructora, facilitará la estandarización de los procesos y la preservación del conocimiento.
- Sin una estructura organizacional bajo procesos, los empleados difícilmente podrán contribuir plenamente al logro de los objetivos empresariales.

- Cuándo mejor está definido las actividades a realizar dentro de un puesto de trabajo se evitará pérdidas de tiempos y conflictos, aumentando así la productividad de las personas.
- No existe un adecuado control Administrativo Financiero debido a que las actividades que se realizan dentro de la empresa están desorganizadas y no tienen bien definidas sus funciones.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda trabajar bajo un modelo de gestión de procesos para que de esta manera se puedan estandarizar las actividades, uniendo las capacidades de todo el personal con una estructura bien orientada al logro de resultados satisfactorios.
- Se debe dar a conocer los beneficios de trabajar bajo procesos a todos los empleados de la empresa Constructora López Cía. Ltda., con la finalidad de que toda la empresa trabaje en equipo, siendo más eficientes en lo que hacen y logrando resultados al menor costo.
- Controlar y evaluar de forma periódica los indicadores propuestos en el cuadro de mando integral para de esta forma alcanzar lo planificado.
- Crear el ambiente apropiadas para trabajar con un enfoque en procesos con el fin de alcanzar un alto grado de satisfacción tanto para nuestros clientes internos y externos.

CAPÍTULO VI

6. PROPUESTA

MODELO DE GESTIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA LÓPEZ CÍA. LTDA.

6.1. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

6.1.1. JUSTIFICACIÓN

En la empresa Constructora López Cía. Ltda., es de vital importancia la implementación de una cultura orientada a la mejora continua, a la sistematización de procesos, trabajo en equipo, integrando a todo el personal, puesto que la mejora de procesos es imprescindible para lograr que todos se encuentren involucrados desde la Gerencia hasta el último colaborador con el objetivo que todos en conjunto realicen bien su trabajo.

La implementación de un modelo de sistema de gestión basado en procesos, permitirá optimizar los recursos al máximo y trabajar de forma sistemática. Por lo que se debe analizar críticamente la forma en cómo se va enfocar los procedimientos más relevantes, el levantamiento y la documentación de dichos procesos, sub procesos y actividades haciéndolos entendibles y fáciles de aplicar por todos los empleados de la empresa Constructora, permitiendo con ello el incremento de la productividad y el bienestar de todos los colaboradores.

6.2. OBJETIVOS

6.2.1. Objetivo General

Proporcionar a la empresa Constructora López Cía. Ltda., un documento con estándares que contribuya a la elaboración de los procesos y seguimiento del cumplimiento de los mismos.

6.2.2. Objetivos Específicos

- Establecer un adecuado método de trabajo en el que se señale la metodología, responsables, recursos y las actividades.
- Analizar las técnicas de modelamiento de procesos que permiten un mejor entendimiento visual de cada actividad.
- Elaborar la estructura organizativa basada en procesos que permita fusionar algunas herramientas administrativas y financieras para formar un modelo de gestión empresarial aplicado a la empresa Constructora López Cía. Ltda.
- Diseñar una estrategia empresarial enfocada en procesos que permita mejorar la gestión interna de Constructora López Cía. Ltda.

6.3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En la empresa Constructora López Cía. Ltda., el direccionamiento estratégico consiste en determinar los cuatro elementos fundamentales como son: misión, visión, valores y políticas.

Es importante hacer una descripción clara de la empresa, a continuación se define:

6.3.1. Descripción de la Empresa

Constructora López Cía. Ltda., es una empresa del sector de la construcción; constituida el 20 de agosto del 2008 en la ciudad de Ambato. Tiene como objeto social:

- a) Planificación, diseño, construcción y mantenimiento de obras civiles, hidráulicas, sanitarias, eléctricas, viales.
- b) Comercialización y distribución de agregados y material pétreo como: arena, ripio, piedra, lastre, etc.
- c) Alquiler de maquinaria y equipo menor.

Designaciones como Gerente General al Ing. Carlos Enrique Leonardo López y como Presidente al Ing. Carlos Alberto López Rivera.

Constructora López Cía. Ltda., se encuentra registrado en el Registro Mercantil del Cantón Ambato.

Sus oficinas se encuentran ubicadas en la ciudadela Cristóbal Colón; calles Vasco Núñez de Balboa y Rodrigo de Triana; de la ciudad de Ambato; Provincia de Tungurahua.

6.3.2. Misión

Constructora López Cía. Ltda., tiene como misión satisfacer las expectativas de nuestros clientes, asegurando la calidad en el campo de la construcción, con un alto compromiso de proteger la salud y la vida de nuestros colaboradores, mediante procesos de mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo.

6.3.3. Visión

Constructora López Cía. Ltda. Tiene como visión ser una empresa de construcción con los más altos estándares de calidad y seguridad, manteniendo precios competitivos y un adecuado control de sus proyectos en ejecución.

6.3.4. Valores

Con la finalidad de orientar las conductas de los colaboradores de la empresa, se han adoptado los siguientes valores:

Puntualidad.- Respeto a los tiempos de entrada y salida dentro de los horarios establecidos de trabajo y sobre todo respeto a nuestros clientes en la entrega de ofertas y proyectos.

Calidad.- Ofrecer servicios de calidad en el campo de la construcción.

Comunicación.- Las relaciones y conexiones entre los clientes internos y externos deben fluir de forma sincera y responsable.

Honestidad.- Toda actividad que se realiza en la empresa Constructora López Cá. Ltda., está orientada al trabajo honesto, elemental para generar confianza y credibilidad.

6.3.5. Política Empresarial

Constructora López Cá. Ltda. Está enfocada a cumplir y satisfacer las necesidades de las instituciones con las que trabaja, asegurando la calidad y el profesionalismo en el campo de la construcción. Promueve el cumplimiento de la normativa Legal; Permitiendo un crecimiento empresarial sostenible.

Constructora López Cá. Ltda., es una empresa comprometida a velar la seguridad de sus clientes internos y externos para cual cuenta y fomenta su política de seguridad y salud en el trabajo.

Política Empresarial de Seguridad y Salud en el Trabajo

Constructora López Cía. Ltda. Empresa dedicada a la actividad principal de Ingeniería Civil: construcción de edificios, construcción de calles y carreteras, construcción de puentes y túneles, alquiler de maquinaria y equipo de construcción está comprometida a proteger la salud y la vida de los trabajadores a través de la prevención de accidentes y enfermedades ocupacionales implementando en nuestros procesos mejoramiento continuo de las condiciones del trabajo.

Ofrecer satisfacción a nuestros clientes por medio de productos y servicios de excelente calidad basados en el mantenimiento de altos niveles de seguridad y bienestar de los trabajadores, las instalaciones y el ambiente.

Cumplir con la normativa Legal Ecuatoriana en materia a seguridad, salud y ambiente, basándonos en el establecimiento de reglas normas y procedimientos y en la sensibilización de los recursos humanos a través de adiestramiento y capacitación continua.

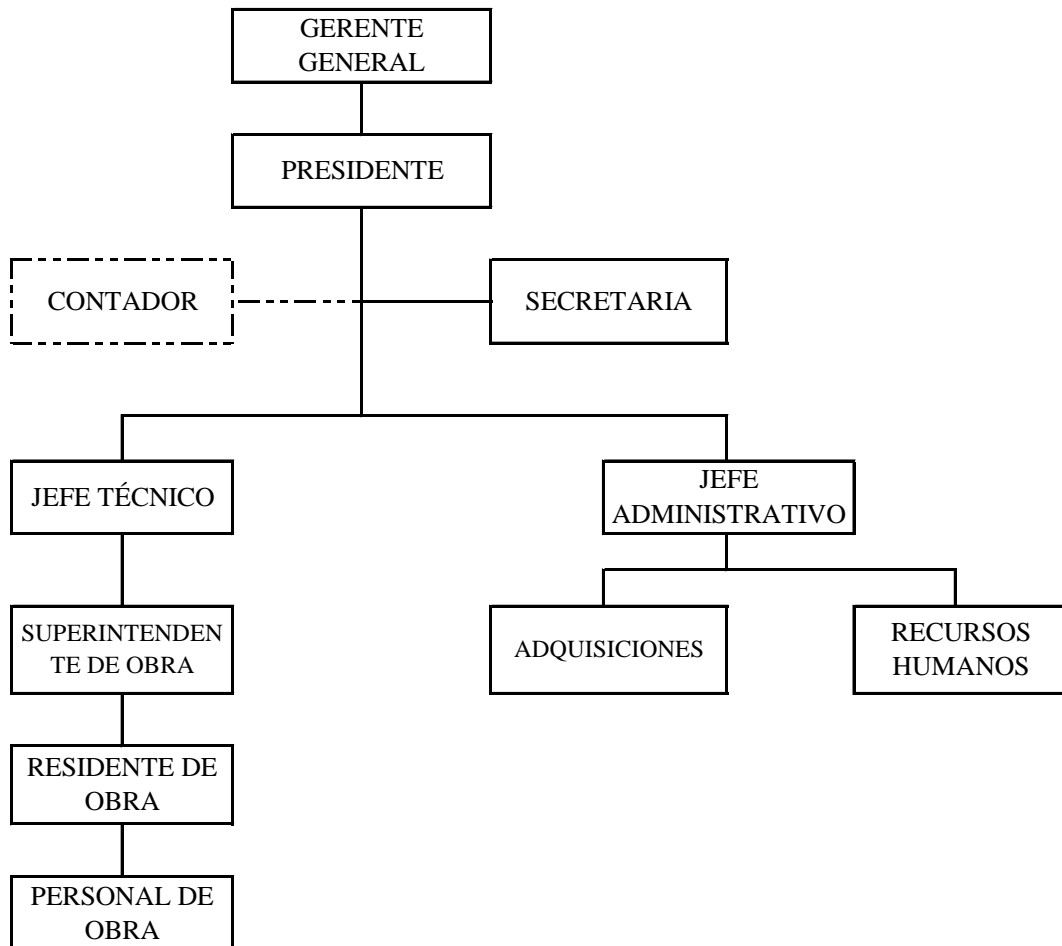
Proveer los recursos necesarios para el desarrollo de políticas de seguridad y salud laboral.

La planificación, coordinación, ejecución y control de las actividades que tienden a prevenir accidentes y enfermedades ocupacionales; así como proteger y conservar el ambiente.

Nuestra política de Seguridad y Salud en el Trabajo se da a conocer a todos los trabajadores, está debidamente documentada, integrada-implantada y mantenida y está disponible para todas las partes interesadas y será actualizada permanentemente.

6.3.6. Organigrama estructural de la Empresa Constructora López Cía. Ltda.

Gráfico N° 22 Organigrama estructural de la Empresa Constructora López Cía. Ltda.



Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

6.4. PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

Según Muñiz & Gonzalez, (2009) La planificación estratégica es el conjunto de elementos que permite alcanzar los objetivos previstos, este documento, llamado también estrategia, debería incluir objetivos, normas, medidas de actuación, planes de acción, indicadores y responsables. La planificación es una forma de actuar a partir del estudio de las diferentes opciones previamente analizadas y valoradas.

La Planificación Estratégica es una herramienta para el cambio en las empresas, basándose en el análisis situacional de los puntos críticos y las potencialidades, con la finalidad de determinar las acciones a emprender para alcanzar los objetivos empresariales. El análisis debe ser participativo tomando en cuenta factores internos y externos que puedan afectar o favorecer a la empresa.

Constructora López Cía. Ltda., establece un direccionamiento estratégico organizacional como medio fundamental para generar el desarrollo sostenible de la misma, desarrollando estrategias que permita evaluar su desempeño económico.

6.5. ANÁLISIS DEL AMBIENTE

Se realiza un diagnóstico situacional a fin de determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Constructora López Cía. Ltda.

6.5.1. Análisis Externo

Los factores externos que influyen de manera importante en la empresa Constructora López Cía. Ltda. y que han sido tomados como referencia para su análisis son:

- Económico
- Político

- Social
- Tecnológico
- Ambiental
- Legal

6.5.2. Análisis Interno

Los factores internos que afectan en las diferentes áreas de la empresa Constructora López Cía. Ltda. son:

- Infraestructura de la Empresa.
- Gestión de Recursos Humanos.
- Gestión Administrativa – Financiera.
- Gestión de Planificación y Construcción.
- Gestión de los Sistemas de Información.
- Gestión de Logística.

6.5.3. Matriz FODA

Tabla N° 21 Matriz FODA

| AMBITO INTERNO | AMBITO EXTERNO |
|--|---|
| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
| Disponibilidad de maquinaria, equipo menor y herramientas. | Participar en proyectos de desarrollo provincial, regional y nacional. |
| La empresa cuenta con mano de obra calificada para cada tipo de trabajo. | Utiliza la mano de obra local. |
| Tiene sus propios vehículos de carga para transporte de materiales. | Posibilidad de obtener acceso a créditos. |
| Los proyectos ejecutados cumplen con las especificaciones técnicas y plazos de ejecución establecidos. | Participa en proyectos de Instituciones Públicas y Privadas. |
| Los socios de la empresa cuentan con 30 años de experiencia en el sector de la construcción . | Cuenta con prestigio a nivel Local. |
| Posibilidad de ajustar los precios por costos de oportunidad. | |
| La empresa cumple con todas sus obligaciones y pagos puntualmente. | |
| Posee capital de trabajo para financiar los proyectos. | |
| Cuentan con proveedores que le suministran materiales en el sitio de obra y a crédito. | |
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| Falta de manuales de procedimientos. | Aplicación inadecuada por desconocimiento de la Ley de Contratación Pública . |
| Falta de control de inventarios. | Fluctuación en los precios de la competencia. |
| Falta de capacitación permanente. | Faltan incentivos de producción. |
| Falta de personal técnico en el sitio de la obra. | Excesiva burocracia provincial y nacional. |
| | Falta de control en los fondos asignados por el Banco del Estado. |
| | Tiempo de espera excesivo para el cobro de planillas. |

Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

6.5.4. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

En la matriz MEFE se realiza una evaluación de las oportunidades y amenazas, así como los pesos y calificaciones efectuadas.

Tabla N° 22 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

| Factores Críticos de la Empresa (FCE) | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
|--|-------------|--------------|----------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| Participar en proyectos de desarrollo provincial, regional y nacional. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Utiliza la mano de obra local. | 0,03 | 3 | 0,09 |
| Posibilidad de obtener acceso a créditos. | 0,02 | 2 | 0,04 |
| Participa en proyectos de Instituciones Públicas y Privadas. | 0,15 | 4 | 0,6 |
| Atender a grupos adicionales de clientes. | 0,13 | 4 | 0,52 |
| Cuenta con prestigio a nivel Local. | 0,12 | 4 | 0,48 |
| AMENAZAS | | | |
| Aplicación inadecuada por desconocimiento de la Ley de Contratación Pública. | 0,12 | 4 | 0,48 |
| Fluctuación en los precios de la competencia. | 0,09 | 4 | 0,36 |
| Falta de criterio técnico en la calificación de ofertas. | 0,10 | 4 | 0,40 |
| Excesiva burocracia provincial y nacional. | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Falta de control en los fondos asignados por el Banco del Estado. | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Tiempo de espera excesivo para el cobro de planillas. | 0,05 | 2 | 0,10 |
| TOTALES | 1,00 | | 3,64 |

Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

Una vez realizada la evaluación de las oportunidades y amenazas externas, la suma de su peso ponderado de la matriz es de 3.64 %.

Concluyendo que las oportunidades externas son favorables a la empresa Constructora, con un peso ponderado total de 1,88 contra un 1,76 de las amenazas.

6.5.5. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

En la matriz MEFI se realizará una evaluación de las fortalezas y debilidades identificadas en el diagnóstico efectuado, así como los pesos y calificaciones efectuadas.

Tabla N° 23 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

| Factores Críticos de la Empresa (FCE) | PESO | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
|--|-------------|---------------------|-----------------------|
| FORTALEZAS | | | |
| Disponibilidad de maquinaria, equipo menor y herramientas. | 0,10 | 4 | 0,4 |
| La empresa cuenta con mano de obra calificada para cada tipo de trabajo. | 0,10 | 4 | 0,4 |
| Tiene sus propios vehículos de carga para transporte de materiales. | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Los proyectos ejecutados cumplen con las especificaciones técnicas y plazos de ejecución establecidos. | 0,09 | 4 | 0,36 |
| Los socios de la empresa cuentan con 30 años de experiencia en el sector de la construcción. | 0,10 | 4 | 0,4 |
| Posibilidad de ajustar los precios por costos de oportunidad. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| La empresa cumple con todas sus obligaciones y pagos puntualmente. | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Posee capital de trabajo para financiar los proyectos. | 0,09 | 3 | 0,27 |
| Cuentan con proveedores que le suministran materiales en el sitio de obra y a crédito. | 0,03 | 2 | 0,06 |
| DEBILIDADES | | | |
| Falta de manuales de procedimientos. | 0,10 | 4 | 0,4 |
| Falta de control de inventarios. | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Falta de capacitación permanente. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Falta de personal técnico en el sitio de la obra. | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Falta de publicidad. | 0,03 | 2 | 0,06 |
| TOTALES | 1,00 | | 3,57 |

Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

Una vez realizada la evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa Constructora López Cía. Ltda., la suma de su peso ponderado de la matriz es de 3.75% que esta sobre su promedio.

Concluyendo que las fuerzas internas son favorables a la empresa Constructora, con un peso ponderado total de 2,4 contra un 1,17 de las debilidades.

6.5.6. Matriz de relación FA

Tabla N° 24 Matriz de relación FA

| FA | | AMENAZAS | Aplicación inadecuada por desconocimiento de la Ley de Contratación Pública. A1. | Fluctuación en los precios de la competencia. A2. | Falta de criterio técnico en la calificación de ofertas. A3. | Excesiva burocracia provincial y nacional. A4. | Falta de control en los fondos asignados por el Banco del Estado. A5. | Tiempo de espera excesivo para el cobro de planillas. A6. |
|------------|--|----------|---|--|---|---|--|--|
| FORTALEZAS | | | | | | | | |
| F1. | Disponibilidad de maquinaria, equipo menor y herramientas. | | | | | | | |
| F2. | La empresa cuenta con mano de obra calificada para cada tipo de trabajo. | | | | | AE | | |
| F3. | Tiene sus propios vehículos de carga para transporte de materiales. | | | | | | | |
| F4. | Los proyectos ejecutados cumplen con las especificaciones técnicas y plazos de ejecución establecidos. | | AE | | | | | AE |
| F5. | Los socios de la empresa cuentan con 30 años de experiencia en el sector de la construcción. | | | | | | | |
| F6. | Posibilidad de ajustar los precios por costos de oportunidad. | | | | | | | |
| F7. | La empresa cumple con todas sus obligaciones y pagos puntualmente. | | | | | | | |
| F8. | Posee capital de trabajo para financiar los proyectos. | | | AE | | | | |
| F9. | Cuentan con proveedores que le suministran materiales en el sitio de obra y a crédito. | | | | | | | |

Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

6.5.7. Matriz de relación DA

Tabla N° 25 Matriz de relación DA

| DA | | AMENAZAS | | | | | |
|-------------|---|--|---|--|--|---|---|
| | | A1. Aplicación inadecuada por desconocimiento de la Ley de Contratación Pública. | A2. Fluctuación en los precios de la competencia. | A3. Falta de criterio técnico en la calificación de ofertas. | A4. Excesiva burocracia provincial y nacional. | A5. Falta de control en los fondos asignados por el Banco del Estado. | A6. Tiempo de espera excesivo para el cobro de planillas. |
| DEBILIDADES | | | | | | | |
| D1. | Falta de manuales de procedimientos. | | AE | | | | |
| D2. | Falta de control de inventarios. | | | | | | |
| D3. | Falta de capacitación permanente. | AE | | | | | AE |
| D4. | Falta de personal técnico en el sitio de la obra. | | | | | | |
| D5. | Falta de publicidad. | | | | AE | | |

Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

6.5.8. Matriz de relación DO

Tabla N° 26 Matriz de relación DO

| DO | | OPORTUNIDADES | | | | | |
|-------------|---|--|------------------------------------|---|--|---|---|
| | | O1. Participar en proyectos de desarrollo provincial, regional y nacional. | O2. Utiliza la mano de obra local. | O3. Posibilidad de obtener acceso a créditos. | O4. Participa en proyectos de Instituciones Públicas y Privadas. | O5. Atender a grupos adicionales de clientes. | O6. Cuenta con prestigio a nivel Local. |
| DEBILIDADES | | | | | | | |
| D1. | Falta de manuales de procedimientos. | | | | | AE | |
| D2. | Falta de control de inventarios. | AE | | | | | |
| D3. | Falta de capacitación permanente. | | | | | | |
| D4. | Falta de personal técnico en el sitio de la obra. | | | | AE | | AE |
| D5. | Falta de publicidad. | | | | | | |

Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

6.5.9. Matriz de relación FO

Tabla N° 27 Matriz de relación FO

| FO | | OPORTUNIDADES | | | | | |
|------------|--|--|--------------------------------|---|--|---|-------------------------------------|
| | | Participar en proyectos de desarrollo provincial, regional y nacional. | Utiliza la mano de obra local. | Posibilidad de obtener acceso a créditos. | Participa en proyectos de Instituciones Públicas y Privadas. | Atender a grupos adicionales de clientes. | Cuenta con prestigio a nivel Local. |
| FORTALEZAS | | O1. | O2. | O3. | O4. | O5. | O6. |
| F1. | Disponibilidad de maquinaria, equipo menor y herramientas. | | | | | AE | |
| F2. | La empresa cuenta con mano de obra calificada para cada tipo de trabajo. | | | | | | |
| F3. | Tiene sus propios vehículos de carga para transporte de materiales. | | | | | | |
| F4. | Los proyectos ejecutados cumplen con las especificaciones técnicas y plazos de ejecución establecidos. | | | | | | AE |
| F5. | Los socios de la empresa cuentan con 30 años de experiencia en el sector de la construcción. | | | | | AE | |
| F6. | Posibilidad de ajustar los precios por costos de oportunidad. | | | | | | |
| F7. | La empresa cumple con todas sus obligaciones y pagos puntualmente. | | | | | | |
| F8. | Posee capital de trabajo para financiar los proyectos. | AE | | | | | |
| F9. | Cuentan con proveedores que le suministran materiales en el sitio de obra y a crédito. | | | | | | |

Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

6.5.10. Matriz FODA Constructora López Cía. Ltda.

Tabla N° 28 Matriz FODA Constructora López Cía. Ltda.

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|--|---|--|
| | <p>F1. Disponibilidad de maquinaria, equipo menor y herramientas.</p> <p>F2. La empresa cuenta con mano de obra calificada para cada tipo de trabajo.</p> <p>F3. Tiene sus propios vehículos de carga para transporte de materiales.</p> <p>F4. Los proyectos ejecutados cumplen con las especificaciones técnicas y plazos de ejecución establecidos.</p> <p>F5. Los socios de la empresa cuentan con 30 años de experiencia en el sector de la construcción.</p> <p>F6. Posibilidad de ajustar los precios por costos de oportunidad.</p> <p>F7. La empresa cumple con todas sus obligaciones y pagos puntualmente.</p> <p>F8. Posee capital de trabajo para financiar los proyectos.</p> <p>F9. Cuentan con proveedores que le suministran materiales en el sitio de obra y a crédito.</p> | <p>D1. Falta de manuales de procedimientos.</p> <p>D2. Falta de control de inventarios.</p> <p>D3. Falta de capacitación permanente.</p> <p>D4. Falta de personal técnico en el sitio de la obra.</p> <p>D5. Falta de publicidad.</p> |
| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIA FO | ESTRATEGIA DO |
| <p>O1. Participar en proyectos de desarrollo provincial, regional y nacional.</p> <p>O2. Utiliza la mano de obra local.</p> <p>O3. Posibilidad de obtener acceso a créditos.</p> <p>O4. Participa en proyectos de Instituciones Públicas y Privadas.</p> <p>O5. Atender a grupos adicionales de clientes.</p> <p>O6. Cuenta con prestigio a nivel Local.</p> | <p>AE-FO1 Realizar investigaciones de mercado para identificar a las empresas que requieren servicios de obras civiles.</p> <p>AE-FO2 Conservar el buen desempeño de la empresa para aumentar su demanda</p> <p>AE-FO3 Utilizar medios publicitarios para atraer nuevos clientes con el fin de incrementar la participación de la empresa en el mercado.</p> <p>AE-FO4 Diferenciar sus servicios para atender requerimientos del sector privado.</p> | <p>AE-DO1 Crear un manual de procesos.</p> <p>AE-DO2 Establecer políticas de ingreso de inventarios al sistema contable.</p> <p>AE-DO3 Integrar a la empresa personal capacitado de acuerdo al proyecto en ejecución.</p> <p>AE-DO4 Establecer un presupuesto anual para capacitaciones permanentes al personal de la Constructora.</p> |
| AMENAZAS | ESTRATEGIA FA | ESTRATEGIA DA |
| <p>A1. Aplicación inadecuada por desconocimiento de la Ley de Contratación Pública.</p> <p>A2. Fluctuación en los precios de la competencia.</p> <p>A3. Falta de criterio técnico en la calificación de ofertas.</p> <p>A4. Excesiva burocracia provincial y nacional.</p> <p>A5. Falta de control en los fondos asignados por el Banco del Estado.</p> <p>A6. Tiempo de espera excesivo para el cobro de planillas.</p> | <p>AE-FA1 Aprovechar la competitividad del personal para adquirir mayor prestigio.</p> <p>AE-FA2 Realizar con los directivos juntas permanentes para establecer planes de acción que ayuden al crecimiento de la empresa.</p> <p>AE-FA3 Hacer uso de la normatividad vigente para crear obligatoriedad en el pago de planillas pendientes.</p> <p>AE-FA4 Realizar visitas a diferentes empresas para dar a conocer sobre nuestros servicios.</p> | <p>AE-DA1 Mejorar la calidad de los servicios implementando un manual de procesos.</p> <p>AE-DA2 Los empleados deberán tomar cursos de capacitación de acuerdo al área de desempeño por lo menos una vez al año</p> <p>AE-DA3 Realizar un curso sobre la Ley de Contratación Pública.</p> <p>AE-DA4 Mantener constante la publicidad de la Constructora.</p> |

6.6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

6.6.1. Análisis y formulación de las Estrategias FO

Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.

AE-FO1 Realizar investigaciones de mercado para identificar a las empresas que requieren servicios de obras civiles.

AE-FO2 Conservar el buen desempeño de la empresa para aumentar su demanda.

AE-FO3 Utilizar medios publicitarios para atraer nuevos clientes con el fin de incrementar la participación de la empresa en el mercado.

AE-FO4 Diversificar sus servicios para atender requerimientos del sector privado.

6.6.2. Análisis y formulación de las Estrategias DO

Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas.

AE-DO1 Crear un manual de procesos.

AE-DO2 Establecer políticas de ingreso de inventarios al sistema contable.

AE-DO3 Integrar a la empresa personal capacitado de acuerdo al proyecto en ejecución.

AE-DO4 Establecer un presupuesto anual para capacitaciones permanentes al personal de la Constructora.

6.6.3. Análisis y formulación de las Estrategias FA

Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas.

AE-FA1 Aprovechar la competitividad del personal para adquirir mayor prestigio.

AE-FA2 Realizar con los directivos juntas permanentes para establecer planes de acción que ayuden al crecimiento de la empresa.

AE-FA3 Hacer uso de la normatividad vigente para crear obligatoriedad en el pago de planillas pendientes.

AE-FA4 Realizar visitas a diferentes empresas para dar a conocer sobre nuestros servicios.

6.6.4. Análisis y formulación de las Estrategias DA

Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo.

AE-DA1 Mejorar la calidad de los servicios implementando un manual de procesos.

AE-DA2 Los empleados deberán tomar cursos de capacitación de acuerdo al área de desempeño por lo menos una vez al año.

AE-DA3 Realizar un curso sobre la Ley de Contratación Pública.

AE-DA4 Mantener constante la publicidad de la Constructora.

6.7. LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS

6.7.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Según Michael Porter la finalidad es identificar los procesos que conforman la cadena de valor de la empresa. Siendo la “Cadena del Valor” un conjunto de sistemas (macro procesos) que agrupan actividades secuenciales, con el objeto de transformar los insumos en un producto de valor para sus compradores.

Para el análisis y levantamiento de procesos se realizó conjuntamente con el Gerente General, Jefe del departamento Técnico y Jefe Administrativo de

Constructora López Cía. Ltda., se llegó a la conclusión de realizar el levantamiento de los macro procesos primarios que son los que agregaran valor real al proceso, en los Departamentos:

- A. Planificación Técnica y Económica.
- B. Ejecución del Proyecto.
- C. Entrega del Proyecto.
- D. Soporte Técnico.
- E. Mantenimiento de Obras y Servicios.

Las actividades que se realizan en estos departamentos constituyen el eje fundamental del giro del negocio, marcando el éxito o fracaso en la ejecución de los proyectos. Tomando en consideración que en la empresa Constructora López no existen procesos estandarizados y documentados lo cual no ayuda al cumplimiento de los objetivos de la misma.

Al realizar el análisis de las actividades que se encuentran realizando en la empresa Constructora López, se determinó principalmente que no se cumplen con todos los requerimientos estipulados en los pliegos que se establecen bajo la Ley de Contratación Pública; las ofertas no se encuentran listas para el día y hora de presentación, las planillas de avance de obra no son presentadas dentro de los primeros cinco días que establece la Ley, no se presentan a tiempo las planillas de trabajos ejecutados para el respectivo pago a los Maestros; la coordinación de los residentes de obra con el departamento administrativo para la compra y entrega de materiales a las respectivas obras no es ágil. Esto ha venido ocasionando pérdidas de tiempo, pérdidas económicas y falta de liquidez en la empresa; por lo que se ve necesaria la incorporación de procesos estandarizados y documentados que permitan realizar los trabajos de forma oportuna y eficiente.

6.7.2. Diseño de Procesos

El diseño de procesos es una secuencia de operaciones que transforman inputs en outputs, para lo cual en la empresa Constructora López Cía. Ltda., partió del levantamiento y mapa de procesos en los cuales se establece las actividades que cada uno de los involucrados cumplen en los respectivos subprocesos.

Con lo cual se elaboró los siguientes cuadros:

- Cuadro de los macroprocesos primarios y de gestión y apoyo.
- Inventario de procesos, subprocesos y actividades por cada macroproceso.
- Cuadro de definiciones del macroproceso.
- Cuadro del macroproceso.
- Cuadro por cada proceso.
- Cuadro por cada subproceso.
- Flujograma de cada subproceso.
- Cuadro del Valor Agregado de cada subproceso.
- Cuadro del Costo de Mano de Obra por cada subproceso.
- Cuadro General del Valor Agregado por cada subproceso.

6.7.3. Codificación de los Procesos

Con la finalidad de facilitar la documentación y la consulta se adoptó la siguiente codificación:

6.7.3.1. Macroprocesos

Se identifican con un campo de carácter alfabético, correspondiente a la primera letra del alfabeto.

6.7.3.2. Procesos (Nivel Uno)

Se identifica el código del proceso con una longitud de dos caracteres y se divide en dos campos así:

- El primer campo es un carácter alfabético que identifica el macro proceso al que pertenece.
- El segundo campo es un carácter numérico que identifica el número del proceso dentro del macro proceso al que pertenece.

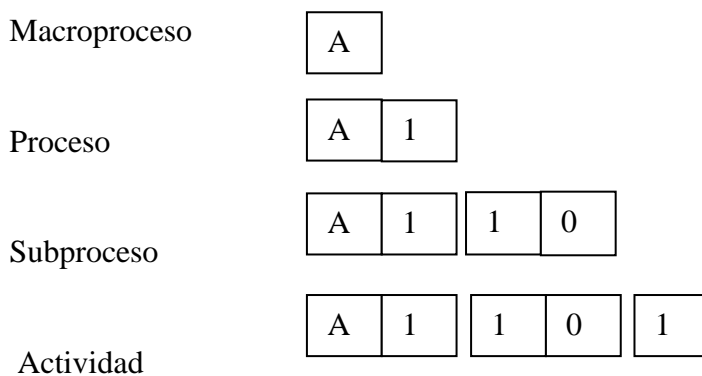
6.7.3.3. Subprocesos (Nivel Dos)

Se identifica cada subproceso con un campo numérico de dos caracteres:

- El primer carácter identifica el número del subproceso dentro del proceso al que pertenece.
- El segundo campo indica si el subproceso es crítico o no. Es un cero (0) si la actividad es crítica y es un uno (1) si no lo es.

6.7.3.4. Actividades (Nivel Tres)

El código de cada actividad tendrá cinco caracteres alfanuméricos, así:



6.7.3.5. Documentación de Procesos

La documentación de un proceso consiste en realizar una descripción gráfica y escrita la misma que debe tener una secuencia óptima para ejecutar las actividades.

La estructura de la documentación comprende la información de:

- Identificación del proceso (denominación y código).
- La finalidad del proceso (Valor agregado).
- Límites del proceso.
- Denominación de los subprocesos; y,
- Diagrama

6.7.4. Hoja de Costos

En la hoja de costos se considera el gasto de personal y el gasto operativo, datos con los cuales se establece el costo de cada minuto de operación del personal. El costo por minuto se calcula de acuerdo a la siguiente fórmula.

$$\text{Costo por Minuto} = \frac{\text{Costos Remuneración Total Anual}}{(12 \times 30 \times 8 \times 60)}$$

Tabla N° 29 Costo por Minuto Personal

| <i>Cargo</i> | <i>Sueldo mensual</i> | <i>Sueldo anual</i> | <i>Decimo tercero</i> | <i>Decimo cuarto</i> | <i>Aportes al IESS (patronal)</i> | <i>Vacaciones</i> | <i>Fondos de Reserva</i> | <i>Remuneración total anual</i> | <i>Costo por minuto</i> |
|---------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------------------|-------------------|--------------------------|---------------------------------|-------------------------|
| GERENTE GENERAL | 1.500,00 | 18.000,00 | 0,00 | 0,00 | 2.007,00 | 1.500,00 | 1.500,00 | 23.007,00 | 0,133 |
| JEFE TÉCNICO | 1.200,00 | 14.400,00 | 1.200,00 | 318,00 | 1.605,60 | 1.200,00 | 1.200,00 | 19.923,60 | 0,115 |
| JEFE ADMINISTRATIVO | 800,00 | 9.600,00 | 800,00 | 318,00 | 1.070,40 | 800,00 | 800,00 | 13.388,40 | 0,077 |
| JEFE FINANCIERO | 800,00 | 9.600,00 | 800,00 | 318,00 | 1.070,40 | 800,00 | 800,00 | 13.388,40 | 0,077 |
| CONTADOR GENERAL | 700,00 | 8.400,00 | 700,00 | 318,00 | 936,60 | 700,00 | 700,00 | 11.754,60 | 0,068 |
| BODEGUERO | 320,50 | 3.846,00 | 320,50 | 318,00 | 428,83 | 320,50 | 320,50 | 5.554,33 | 0,032 |
| ASISTENTE | 318,00 | 3.816,00 | 318,00 | 318,00 | 425,48 | 318,00 | 318,00 | 5.513,48 | 0,032 |
| MENSAJERO | 318,00 | 3.816,00 | 318,00 | 318,00 | 425,48 | 318,00 | 318,00 | 5.513,48 | 0,032 |

Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

Los valores de la siguiente tabla corresponden a costos aproximados de operación, el costo por minuto se lo calculara de acuerdo a la siguiente formula.

$$\text{Costo por Minuto} = \frac{\text{Costos de Operacion}}{(12 \times 30 \times 24 \times 60)}$$

6.7.4.1. Costos de Operación

Tabla N° 30 Costo de Operación por Minuto

| <i>CONCEPTO</i> | <i>COSTO MENSUAL</i> | <i>COSTO ANUAL</i> |
|---|----------------------|--------------------|
| Mantenimiento oficina | 500,00 | 6.000,00 |
| Mantenimiento equipos de oficina | 100,00 | 1.200,00 |
| Servicios básicos (agua, luz, teléfono, Internet) | 500,00 | 6.000,00 |
| Suministros y materiales de oficina | 500,00 | 6.000,00 |
| alimentación | 400,00 | 4.800,00 |
| movilización | 400,00 | 4.800,00 |
| capacitación | 200,00 | 2.400,00 |
| Combustibles y lubricantes | 1.000,00 | 12.000,00 |
| Seguros | 200,00 | 2.400,00 |
| TOTAL COSTO DE OPERACION ANUAL | | 45.600,00 |
| COSTO DE OPERACION POR MINUTO | | 0,088 |

Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

El costo total por minuto se obtiene de la suma del costo de operación por minuto más el costo de personal por minuto.

6.7.4.2. Costo Total por Minuto

Tabla N° 31 Costo por Minuto

| <i>Cargo</i> | <i>Costo por minuto</i> | <i>Costo de operación por minuto</i> | <i>Costo total por minuto</i> |
|---------------------|-------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|
| GERENTE GENERAL | 0,133 | 0,088 | 0,221 |
| JEFE TÉCNICO | 0,115 | 0,088 | 0,203 |
| JEFE ADMINISTRATIVO | 0,077 | 0,088 | 0,165 |
| JEFE FINANCIERO | 0,077 | 0,088 | 0,165 |
| CONTADOR GENERAL | 0,068 | 0,088 | 0,156 |
| BODEGUERO | 0,032 | 0,088 | 0,120 |
| ASISTENTE | 0,032 | 0,088 | 0,120 |
| MENSAJERO | 0,032 | 0,088 | 0,120 |

Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

6.8. PROCESO

Según Pepper, (2011) La gestión por procesos puede definirse como una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.

Proceso.- Proceso es un conjunto de actividades, interacciones y recursos con una finalidad común: transformar las entradas en salidas que agreguen valor a los clientes. El proceso es realizado por personas organizadas según una cierta estructura, tienen tecnología de apoyo y manejan información.

6.8.1. Modelo de un Sistema de Calidad basado en Procesos

Según (ISO 9001:2008, p. vii) Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

6.9. SÍMBOLOS ESTÁNDARES PARA EL DIAGRAMA DE FLUJO DE UN PROCESO.

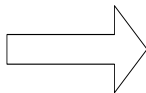
Según Giopp, (2005a) Para la representación gráfica de un proceso se utiliza los símbolos que se encuentran estandarizados por el Instituto Nacional Estadounidense de Estandarización -ANSI-. A continuación se detallan un grupo de símbolos y su significado:



Límites.- Círculo alargado indica el Inicio o el fin del proceso.



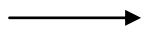
Operación.- Rectángulo. Se utiliza para denotar cualquier clase de actividad.



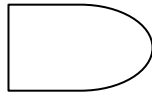
Movimiento/Transporte.- Flecha ancha. Indica el movimiento de un output entre locaciones (por ejemplo, envío de partes a inventario, envío de carta por correo)



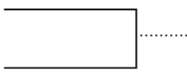
Documentación.- Rectángulo con la parte interior en forma de onda. Implica que el output de una actividad incluye información registrada en papel (informes escritos, cartas o impresiones en computador)



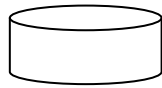
Dirección de flujo.- Flecha, Indica dirección y el orden que corresponde a los pasos del proceso.



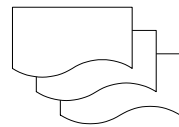
Espera.- Rectángulo obtuso. Indica que un ítem o persona debe esperar o cuando un ítem se coloca en almacenamiento provisional antes de que se realice la siguiente actividad programada.



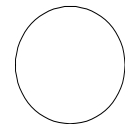
Notación.- Rectángulo abierto. Se conecta al diagrama de flujo mediante línea punteada para registrar información adicional sobre el símbolo al que está conectado.



Base de datos.- Cilindro. Se utiliza para indicar que existe almacenamiento de información en forma magnética.



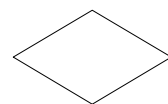
Documentación múltiple.- Rectángulos con parte inferior en forma de onda. Indica que el output de una actividad incluye múltiples documentos.



Inspección.- Círculo grande. Indica que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad del output. Involucra típicamente una inspección por parte de alguien que no realizó la tarea.



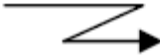
Conector.- Círculo pequeño. Se pone una letra dentro del mismo al final de cada ciclo de un proceso para indicar que el output de ese ciclo es el input para otro ciclo o proceso.



Punto de decisión.- Diamante. Punto del proceso en el que existe una decisión que hará variar al flujo de trabajo. Hay diversos outputs del diamante.



Archivo.- Triángulo. Se usa cuando se archiva un documento, copiar a un disco.

 **Transmisión.-** Flecha quebrada Identifica aquellos casos en que ocurre transmisión inmediata de información (fax, llamada telefónica, transferencia electrónica etc.)

6.10. DIAGRAMACIÓN MEDIANTE FLUJOGRAMAS

Según Giopp, (2005b) Los flujogramas, provee un registro del tiempo que se consume en cada operación, en tránsito, almacén, retardo o inspección. Con esa información se busca descubrir oportunidades para mejorar el flujo del trabajo eliminando pasos y reduciendo el tiempo en la realización de operaciones.

6.10.1. Fases del Flujograma:

- i) identificación del procedimiento: esto es deben representar un flujo de trabajo completo, lo suficientemente grande para abarcar un ciclo completo de actividades y suficientemente pequeño para poder ser graficado, lo que se constituye en un tema de jerarquía de procesos;
- ii) Los límites del proceso deben ser fijados con precisión, donde comienza y termina el proceso, cuáles los subprocessos. producto final y subproductos que contiene,
- iii) Definir las partes integrantes del proceso: actores, documentos implicados, grado de mecanización o automatización, etc. y
- iv) Realizar el diagrama de flujo eligiendo el nivel de detalle.

6.11. INVENTARIO DE PROCESOS

Es fundamental realizar un inventario de los procesos a ser analizados. A continuación se detallan los Macroprocesos, Procesos, Subprocesos y actividades que se consideran relevantes.

Tabla N° 32 Inventario de Procesos – Subprocesos – Actividades

| INVENTARIO DE PROCESOS - SUBPROCESOS - ACTIVIDADES | |
|---|---|
| CÓDIGO | NOMBRE |
| A | PLANIFICACIÓN TÉCNICA Y ECONÓMICA |
| A.1. | <i>Participar en procesos de contratación Pública.</i> |
| A.1.1. | Manejar el Portal de Compras Públicas |
| A.1.1.1. | Ingresar al sistema Portal de Compras Públicas. |
| A.1.1.2. | Analizar las invitaciones recibidas de menor cuantía y licitación. |
| A.1.1.3. | Buscar por entidades las invitaciones de cotización. |
| A.1.1.4. | Elegir la alternativa más viable. |
| A.1.2. | Elaborar Ofertas |
| A.1.2.1. | Revisar pliegos en el Portal de Compras Públicas (requerimiento de experiencia, personal técnico, equipo y maquinaria e índices |
| A.1.2.2. | Revisar planos, especificaciones técnicas de obra. |
| A.1.2.3. | Realizar investigación de precios de insumos y mano de obra. |
| A.1.2.4. | Elaborar formularios y análisis de precios unitarios en formato establecido en pliegos. |
| A.1.2.5. | Elaborar y enviar a Gerencia el presupuesto y cronograma del proyecto. |
| A.1.2.6. | Recibir de Gerencia la aprobación de presupuesto y cronograma del proyecto. |
| A.1.2.7. | Solicitar a Contabilidad índices financieros. |
| A.1.2.8. | Recibir de Contabilidad índices financieros actualizados. |
| A.1.2.9. | Enviar listado de requerimientos (Personal técnico, equipos y maquinaria, actas de experiencia) al Administrativo. |
| A.1.2.10. | Recibir del Administrativo los requerimientos solicitados. |
| A.1.2.11. | Armar la oferta en orden secuencial según pliegos. |
| A.1.2.12. | Grabar la oferta en medio magnético. |
| A.1.2.13. | Subir al portal de Compras Públicas la oferta. |
| A.1.2.14. | Entregar la oferta impresa en la Instiución hasta la fecha indicada en los pliegos. |
| A.2. | <i>Coordinar proyecto.</i> |
| A.2.1. | Elaborar cronogramas. |
| A.2.1.1. | Recibir el presupuesto de obra y cronograma valorado de la oferta. |
| A.2.1.2. | Realizar la reprogramación del cronograma a la fecha de entrega del |
| A.2.1.3. | Analizar necesidades de materiales con base del cronograma, presupuesto y recursos necesarios por actividad a ejecutarse. |
| A.2.1.4. | Enviar a Gerencia para su aprobación. |
| A.2.1.5. | Realizar la programación de pedidos y entregas de los insumos representativos. |

| | |
|---------------|--|
| A.2.2. | Solicitar materiales. |
| A.2.2.1. | Recibir la programación de pedidos y entregas de los insumos representativos. |
| A.2.2.2. | Analizar los requerimientos solicitados por el residente de obra. |
| A.2.2.3. | Solicitar proformas a proveedores. |
| A.2.2.4. | Recibir y aprobar la proforma que cumpla especificaciones y precio. |
| A.2.2.5. | Elaborar solicitud de materiales con especificación del nombre del proyecto. |
| A.2.2.6. | Enviar solicitud de materiales a proveedor (original), copia al archivo contable. |
| A.2.3. | Receptar materiales. |
| A.2.3.1. | Revisar cantidades adquiridas con solicitadas, y especificaciones de los materiales. |
| A.2.3.2. | Verificar en forma física cantidad, especificaciones y garantía técnica de los materiales de acuerdo a la orden de compra. |
| A.2.3.3. | Elaborar ingreso de bodega por la cantidad recibida (Formato establecido), firmar guía de remisión verificando que coincida con el |
| A.2.3.4. | Almacenar materiales en Bodega de acuerdo a tipo de material. |
| A.2.3.5. | Entregar original del ingreso de bodega de materiales a contabilidad. |
| A.2.3.6 | Registrar en el sistema los materiales recibidos, y archivar ingreso de bodega. |
| B | EJECUCIÓN DEL PROYECTO. |
| B.1. | <i>Dirección Técnica.</i> |
| B.1.1. | Elaborar órdenes de trabajo. |
| B.1.1.1. | Calcular volúmenes de obra a ejecutarse. |
| B.1.1.2. | Elaborar orden de trabajo de actividades a realizar firmado por el Residente de Obra. |
| B.1.1.3. | Presentar a Gerencia para su aprobación. |
| B.1.1.4. | Informar a fiscalización orden de trabajo. |
| B.1.1.5. | Enviar orden de trabajo aprobado a Residente de Obra para su ejecución. |
| B.1.1.6. | Solicitar materiales a bodega. |
| B.1.1.7. | Documentar en libro de obra del proyecto. |
| B.1.2. | Entregar materiales en obra. |
| B.1.2.1. | Recibir programa de actividades diarias de acuerdo al cronograma. |
| B.1.2.2. | Comprobar existencia en bodega de materiales requeridos. |
| B.1.2.3. | Elaborar egreso de bodega de materiales a obra. |
| B.1.2.4. | Presentar egreso de bodega de materiales al Bodeguero para entrega de acuerdo al horario establecido. |

| | |
|----------|---|
| B.1.2.5. | Entregar materiales al Residente de obra. |
| B.1.2.6. | Registrar en el sistema contable la entrega de materiales. |
| B.1.2.7. | Entregar original al administrativo y archivar documentos. |
| B.1.3. | Controlar Proyecto. |
| B.1.3.1. | Elaborar cronograma real ejecutado. |
| B.1.3.2. | Comparar cronograma real ejecutado con cronograma inicial |
| B.1.3.3. | Comparar planillas de avance de obra con ordenes de trabajo. |
| B.1.3.4. | Enviar informe a Gerencia. |
| B.1.4. | Elaborar planillas para pagos trabajadores. |
| B.1.4.1. | Realizar medición de cantidades ejecutadas de obra. |
| B.1.4.2. | Verificar cantidades ejecutadas contra orden de trabajo o contrato y planillas anteriores pagadas |
| B.1.4.3. | Calcular cantidades de obra a ser pagadas. |
| B.1.4.4. | Elaborar y aprobar planilla en Formato establecido (original y copia), considerando descuentos. |
| B.1.4.5. | Enviar a Administrativo la Planilla aprobada para trámite de pago. |
| B.1.5. | Pagar planillas a trabajadores. |
| B.1.5.1. | Recibir planilla aprobada de ejecución de trabajos. |
| B.1.5.2. | Elaborar facturas de servicio. |
| B.1.5.3. | Ingresar factura al sistema contable para pago. |
| B.1.5.4. | Imprimir documento de pago y firma de cheque. |
| B.1.5.5. | Presentar planillas de obra para firma de trabajadores. |
| B.1.5.6. | Archivar planillas, de pagos y facturas. |
| B.2. | Administración económica. |
| B.2.1. | Cobrar planilla a entidad contratante. |
| B.2.1.1. | Elaborar y enviar con oficio a fiscalización los anexos de planilla de avance (volumen de obra). |
| B.2.1.2. | Recibir de fiscalización correcciones o aprobación de anexos. |
| B.2.1.3. | Elaborar planilla de avance de obra con anexos. |
| B.2.1.4. | Enviar con oficio a fiscalización planilla de avance de obra. |
| B.2.1.5. | Elaborar factura de cobro y entregar en Dirección Financiera. |
| B.2.1.6. | Archivar planillas, facturas y retenciones. |
| B.2.2. | Controlar económicamente obras. |
| B.2.2.1. | Recopilar información contable y de obra. |
| B.2.2.2. | Analizar información contable (compras vs planillado). |
| B.2.2.3. | Determinar variaciones en obra con la contabilidad. |
| B.2.2.4. | Aceptar valores contables si el avance físico es concordante con los datos contables. |
| B.2.2.5. | Informar a gerencia general situación de las obras. |

| | |
|----------|--|
| B.2.3. | Liberar garantías por cumplimiento de contratos o disminución de montos. |
| B.2.3.1. | Solicitar actas de entrega recepción o planillas de avance de obra. |
| B.2.3.2. | Verificar los montos del anticipo amortizado (planillas de avance de obra). |
| B.2.3.3. | Ingresar al sistema. |
| B.2.3.4. | Entregar a Aseguradora una copia del acta o planilla para bajar montos o liberar póliza. |
| B.2.3.5. | Solicitar pagare de garantía a ser anulado. |
| B.2.3.6. | Archivar documento en la carpeta de Pólizas. |
| C | ENTREGA DEL PROYECTO. |
| C.1. | <i>Realizar entrega Recepción de Proyectos.</i> |
| C.1.1. | Entregar proyectos ejecutados. |
| C.1.1.1. | Solicitar con oficio la recepción del proyecto en la fecha de culminación de plazo de ejecución. |
| C.1.1.2. | Realizar inspección del proyecto con delegados y fiscalización de la entidad contratante. |
| C.1.1.3. | Firmar acta de entrega recepción del proyecto. |
| C.1.1.4. | Archivar Acta de entrega recepción en Administrativo. |
| C.1.2. | Soporte Técnico. |
| C.1.2.1. | Elaborar y entregar planos de real ejecución. |
| C.1.2.2. | Realizar pruebas de puesta en marcha de la obra. |
| C.1.3. | Mantenimiento de obras y servicios. |
| C.1.3.1. | Implementar la vigilancia y custodia hasta la firma de recepción definitiva. |
| C.1.3.2. | Instruir al personal de la entidad contratante para el buen uso de la obra. |
| C.1.3.3. | Realizar reparaciones que amerite. |
| C.1.3.4. | Realizar pruebas definitivas de funcionamiento de la obra. |

Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

6.11.1. Inventario de Procesos A

6.11.1.1. Macroproceso Primario A

| |
|---|
| MACROPROCESO PRIMARIO A |
| PLANIFICACIÓN TÉCNICA Y ECONÓMICA |
| FINALIDAD Programar las actividades en el tiempo, utilizando recursos que minimice el coste del proyecto. |

| | | |
|--------------------|---|---|
| PROCESOS | A.1. Participar en procesos de contratación Pública. Responsables: Jefe Técnico Finalidad: Generar recurso económicos y laborales. | A.2. Coordinar proyecto. Responsables: Jefe Administrativo Finalidad: Asegurar la correcta ejecución de obras civiles. |
| SUBPROCESOS | A.1.1. Manejar el Portal de Compras Públicas. A.1.2. Elaborar Ofertas. | A.2.1. Elaborar cronogramas. A.2.2. Solicitar materiales. A.2.3. Receptar materiales. |

6.11.1.2. Macroproceso Primario A

| MACROPROCESO PRIMARIO A | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| PLANIFICACIÓN TÉCNICA Y ECONÓMICA | | |
| Fecha de Emisión: 02-10-2013 | Fecha próxima revisión: 02-10-2014 | Cod. A. Pag. Revisado No. |

| | | | |
|---|-----------------|-----------------|---------|
| PLANIFICACIÓN TÉCNICA Y ECONÓMICA Programar las actividades en el tiempo, utilizando recursos que minimice el coste del proyecto. | PROCESOS | CLIENTES | |
| | | INTERNO | EXTERNO |

| PERSONAS | | | |
|---------------------|--|--|---------------------------------|
| Gerente | | A.1. Participar en procesos de contratación Pública. | Proceso A.2. Entidades Públicas |
| Jefe Técnico | | | |
| Jefe Administrativo | | A.2. Coordinar proyecto. | Proceso B.1. Entidades Públicas |
| Contador | | | |
| Bodeguero | | | |
| Asistente | | | |

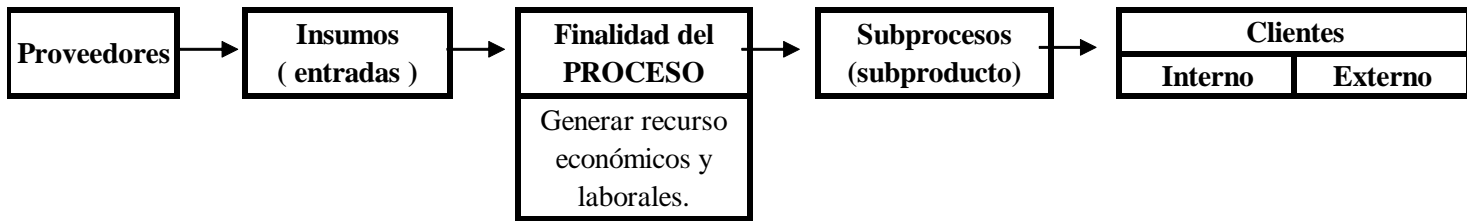
| EQUIPOS |
|-----------------------|
| Computadoras 1 |
| Impresoras 1 |
| Materiales de oficina |

| | | |
|------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| ARCHIVO: Srta. Paola Morales | ELABORÓ: Ing. Nancy Sánchez | APROBÓ: Ing. Carlos López |
|------------------------------|-----------------------------|---------------------------|

6.11.1.3. Descripción del Proceso A.1.

**DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:
Participar en procesos de contratación Pública.**

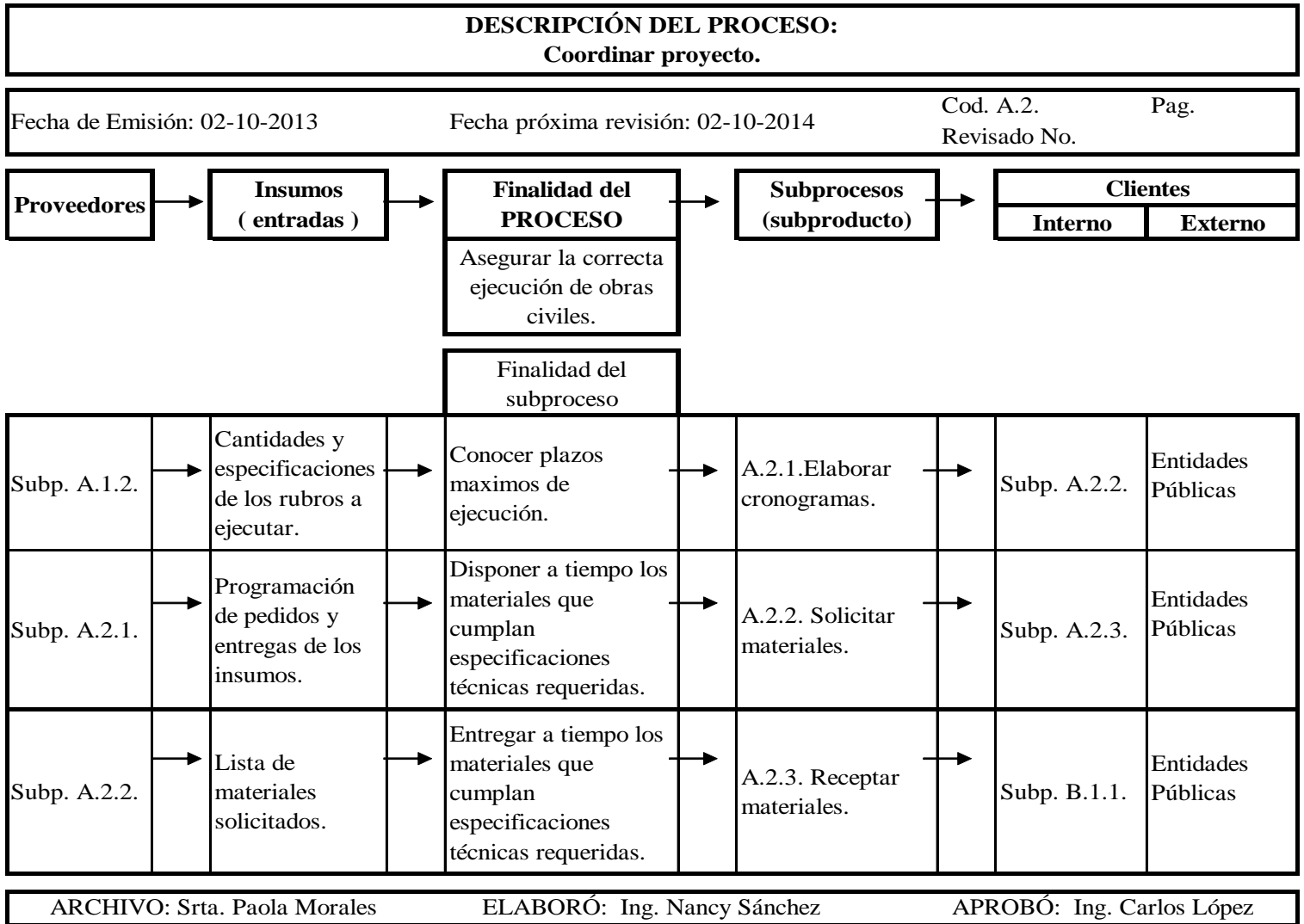
Fecha de Emisión: 02-10-2013 Fecha próxima revisión: 02-10-2014 Cod. A.1. Pag.
Revisado No.



| | | Finalidad del subproceso | | | | | | | |
|--------------|---|---|---|--|---|--|---|--------------|--------------------|
| Subp. J.1.3. | → | Manejar el sistema de Contratación Pública. | → | Participar en los procesos de Contratación Pública. | → | A.1.1. Manejar el Portal de Compras Públicas | → | Subp. A.1.2. | Entidades Públicas |
| Subp. A.1.1. | → | Listado de procesos a participar. | → | Escoger el proceso idoneo en el cual se cumple todos los requisitos. | → | A.1.2. Elaborar Ofertas | → | Subp. A.2.1. | Entidades Públicas |

ARCHIVO: Srta. Paola Morales ELABORO: Ing. Nancy Sánchez APROBO: Ing. Carlos López

6.11.1.4. Descripción del Proceso A.2.



6.11.1.5. Diagrama de Actividades Subproceso A.1.1.

**DIAGRAMA DE
ACTIVIDADES**

| | |
|-------------------|--|
| PROCESO | A.1. Participar en procesos de contratación Pública. |
| SUBPROCESO | A.1.1. Manejar el Portal de Compras Públicas. |
| FECHA | 02-10-2013 |

ACTIVIDADES:

A.1.1.1. Ingresar al sistema Portal de Compras Públicas.

A.1.1.2. Analizar las invitaciones recibidas de menor cuantía y licitación.

A.1.1.3. Buscar por entidades las invitaciones de cotización.

A.1.1.4. Elegir la alternativa más viable.

6.11.1.6. Diagrama de Actividades Subproceso A.1.2.

**DIAGRAMA DE
ACTIVIDADES**

| | |
|-------------------|--------------------------|
| PROCESO | A.1. Coordinar proyecto. |
| SUBPROCESO | A.1.2. Elaborar Ofertas. |
| FECHA | 02-10-2013 |

ACTIVIDADES:

A.1.2.1. Revisar pliegos en el Portal de Compras Públicas (requerimiento de experiencia, personal técnico, equipo y maquinaria e índices financieros).

A.1.2.2. Revisar planos, especificaciones técnicas de obra.

A.1.2.3. Realizar investigación de precios de insumos y mano de obra.

A.1.2.4. Elaborar formularios y análisis de precios unitarios en formato establecido en pliegos.

A.1.2.5. Elaborar y enviar a Gerencia el presupuesto y cronograma del proyecto.

A.1.2.6. Recibir de Gerencia la aprobación de presupuesto y cronograma del proyecto.

A.1.2.7. Solicitar a Contabilidad índices financieros.

A.1.2.8. Recibir de Contabilidad índices financieros actualizados.

A.1.2.9. Enviar listado de requerimientos (Personal técnico, equipos y maquinaria, actas de experiencia) al Administrativo.

6.11.1.7. Diagrama de Actividades Subproceso A.2.1.

**DIAGRAMA DE
ACTIVIDADES**

| | |
|-------------------|------------------------------|
| PROCESO | A.2. Coordinar proyecto. |
| SUBPROCESO | A.2.1. Elaborar cronogramas. |
| FECHA | 02-10-2013 |

ACTIVIDADES:

A.2.1.1. Recibir el presupuesto de obra y cronograma valorado de la oferta.

A.2.1.2. Realizar la reprogramación del cronograma a la fecha de entrega del anticipo.

A.2.1.3. Analizar necesidades de materiales con base del cronograma, presupuesto y recursos necesarios por actividad a ejecutarse.

A.2.1.4. Enviar a Gerencia para su aprobación.

A.2.1.5. Realizar la programación de pedidos y entregas de los insumos representativos.

6.11.1.8. Diagrama de Actividades Subproceso A.2.2.

**DIAGRAMA DE
ACTIVIDADES**

| | |
|-------------------|------------------------------|
| PROCESO | A.2. Coordinar proyecto. |
| SUBPROCESO | A.2.2. Solicitar materiales. |
| FECHA | 02-10-2013 |

ACTIVIDADES:

A.2.2.1. Recibir la programación de pedidos y entregas de los insumos representativos.

A.2.2.2. Analizar los requerimientos solicitados por el residente de obra.

A.2.2.3. Solicitar proformas a proveedores.

A.2.2.4. Recibir y aprobar la proforma que cumpla especificaciones y precio.

A.2.2.5. Elaborar solicitud de materiales con especificación del nombre del proyecto.

A.2.2.6. Registrar en el sistema los materiales recibidos, y archivar ingreso de bodega.

6.11.1.9. Diagrama de Actividades Subproceso A.1.2.

**DIAGRAMA DE
ACTIVIDADES**

| | |
|-------------------|-----------------------------|
| PROCESO | A.2. Coordinar proyecto. |
| SUBPROCESO | A.2.3. Receptar materiales. |
| FECHA | 02-10-2013 |

ACTIVIDADES:

A.2.3.1. Revisar cantidades adquiridas con solicitadas, y especificaciones de los materiales.

A.2.3.2. Verificar en forma física cantidad, especificaciones y garantía técnica de los materiales de acuerdo a la orden de compra.

A.2.3.3. Elaborar ingreso de bodega por la cantidad recibida (Formato establecido), firmar guía de remisión verificando que coincida con el recibo de materiales.

A.2.3.4. Almacenar materiales en Bodega de acuerdo a tipo de material.

A.2.3.5. Entregar original del ingreso de bodega de materiales a contabilidad.

A.2.3.6. Registrar en el sistema los materiales recibidos, y archivar ingreso de bodega.

6.11.1.10. Flujograma Subproceso A.1.1.

| | | |
|--|---|---------------------|
| SUBPROCESO: | A.1.1. Manejar el Portal de Compras Públicas. | |
| ACTIVIDADES | GERENTE | JEFE TÉCNICO |
| Ingresar al sistema Portal de Compras Públicas. | <pre> graph TD subgraph Gerente G1[] G2[] G3[] end subgraph Jefe_Tecnico JT1[] JT2[] JT3[] end JT1 --> G1 G1 --> JT2 JT2 --> G2 G2 --> JT3 JT3 --> G3 G3 --> JT3 </pre> | |
| Analizar las invitaciones recibidas de menor cuantía y licitación. | | |
| Buscar por entidades las invitaciones de cotización. | | |
| Elegir la alternativa más viable. | | |
| | | |

6.11.1.11. Flujograma Subproceso A.1.2.

| SUBPROCESO: | A.1.2. Elaborar Ofertas. | | | |
|---|--------------------------|--------------|---------------------|----------|
| ACTIVIDADES | GERENTE | JEFE TÉCNICO | JEFE ADMINISTRATIVO | CONTADOR |
| Revisar pliegos en el Portal de Compras Públicas (requerimiento de experiencia, personal técnico, equipo y maquinaria e índices financieros). | | | | |
| Revisar planos, especificaciones técnicas de obra. | | | | |
| Realizar investigación de precios de insumos y mano de obra. | | | | |
| Elaborar formularios y análisis de precios unitarios en formato establecido en pliegos. | | | | |
| Elaborar y enviar a Gerencia el presupuesto y cronograma del proyecto. | | | | |
| Recibir de Gerencia la aprobación de presupuesto y cronograma del proyecto. | | | | |
| Solicitar a Contabilidad índices financieros. | | | | |
| Recibir de Contabilidad índices financieros actualizados. | | | | |
| Enviar listado de requerimientos (Personal técnico, equipos y maquinaria, actas de experiencia) al Administrativo. | | | | |
| Recibir del Administrativo los requerimientos solicitados. | | | | |
| Armar la oferta en orden secuencial según pliegos. | | | | |
| Grabar la oferta en medio magnético. | | | | |
| Subir al portal de Compras Públicas la oferta. | | | | |
| Armar la oferta en orden secuencial según pliegos. | | | | |

6.11.1.12. Flujograma Subproceso A.2.1.

| SUBPROCESO: | A.2.1. Elaborar cronogramas. | |
|---|--|---------------------|
| ACTIVIDADES | | |
| | GERENCIA | JEFE TÉCNICO |
| Recibir el presupuesto de obra y cronograma valorado de la oferta. | <pre> graph TD subgraph "JEFE TÉCNICO" direction TB J1[] --- J2[] J2 --- J3[] J3 --- J4[] J4 --- J5[] end subgraph "GERENCIA" direction TB G1[] end J3 --- G1 G1 --- J4 </pre> | |
| Realizar la reprogramación del cronograma a la fecha de entrega del anticipo. | | |
| Analizar necesidades de materiales con base del cronograma, presupuesto y recursos necesarios por actividad a ejecutarse. | | |
| Enviar a Gerencia para su aprobación. | | |
| Realizar la programación de pedidos y entregas de los insumos representativos. | | |
| | | |

6.11.1.13. Flujograma Subproceso A.2.2.

| SUBPROCESO: | A.2.2. Solicitar materiales. | | |
|--------------------|---|--|----------------------------|
| ACTIVIDADES | GERENCIA | JEFE TÉCNICO | JEFE ADMINISTRATIVO |
| | <p>Recibir la programación de pedidos y entregas de los insumos representativos.</p> <p>Analizar los requerimientos solicitados por el residente de obra.</p> <p>Solicitar proformas a proveedores.</p> <p>Recibir y aprobar la proforma que cumpla especificaciones y precio.</p> <p>Elaborar solicitud de materiales con especificación del nombre del proyecto.</p> <p>Registrar en el sistema los materiales recibidos, y archivar ingreso de bodega.</p> | <pre> graph TD subgraph Gerencia G1[] G2[] G3[] G4[] G5[] end subgraph Jefe_Tecnico JT1[] JT2[] end subgraph Jefe_Administrativo JA1[] JA2[] JA3[] JA4[] end G1 --> JT1 JT1 --> G2 G2 --> JA1 JA1 --> JT2 JT2 --> G3 G3 --> JA2 JA2 --> JA3 JA3 --> JA4 JA4 --> G4 G4 --> G5 </pre> | |

6.11.1.14. Flujograma Subproceso A.2.3.

| SUBPROCESO: | A.2.3. Receptar materiales. | | |
|--|---|-----------------|------------------|
| ACTIVIDADES | | | |
| | JEFE ADMINISTRATIV | CONTADOR | BODEGUERO |
| Revisar cantidades adquiridas con solicitadas, y especificaciones de los materiales. | <pre> graph TD Start([Inicio]) --> J1[] J1 --> J2[] J2 --> J3[] J3 --> B1[] B1 --> C1[] C1 --> C2[] C2 --> C3[] C3 --> End([Fin]) </pre> | | |
| Verificar en forma física cantidad, especificaciones y garantía técnica de los materiales de acuerdo a la | | | |
| Elaborar ingreso de bodega por la cantidad recibida (Formato establecido), firmar guía de remisión verificando que coincida con el recibo de materiales. | | | |
| Almacenar materiales en Bodega de acuerdo a tipo de material. | | | |
| Entregar original del ingreso de bodega de materiales a contabilidad. | | | |
| Registrar en el sistema los materiales recibidos, y archivar ingreso de bodega. | | | |
| | | | |

6.11.1.15. Valor Agregado Subproceso A.1.1.

DESCRIPCIÓN DE PROCESOS







PROCESO

A.1. Participar en procesos de contratación Pública.

SUBPROCESO

A.1.1. Manejar el Portal de Compras Públicas.

Fecha: 2 10 2013
 Día Mes Año

| N CODIGO | ACTIVIDADES |  |  |  |  |  |  | D | t | OBSERVACIONES |
|----------------|--|---|--|---|---|---|---|------------|------------|---------------|
| | | VAR | VAO | SVA | | | | | | |
| A.1.1.1. | Ingresar al sistema Portal de Compras Públicas. | 1 | | | | | 1 | 30 | 15 | |
| A.1.1.2. | Analizar las invitaciones recibidas de menor cuantía y licitación. | 1 | | | | | 1 | 180 | 90 | |
| A.1.1.3. | Buscar por entidades las invitaciones de cotización. | | 1 | | 1 | | | 360 | 180 | |
| A.1.1.4. | Elegir la alternativa más viable. | | 1 | | | 1 | | 120 | 60 | |
| TOTALES | | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | 2 | 690 | 345 | |

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)

TA= 8

VA = 50%

TC= 1035

TE = 67%

SVA= 50%

6.11.1.16. Valor Agregado Subproceso A.1.2.

DESCRIPCION DE PROCESOS

PROCESO

A.1. Participar en procesos de contratación Pública.

SUBPROCESO

A.1.2. Elaborar Ofertas.

Fecha: 2 10 2013
 Día Mes Año

| N CODIGO | ACTIVIDADES | | | | | | | D | t | OBSERVACIONES |
|-------------|---|-----|-----|-----|---|--|---|------|------|---------------|
| | | VAR | VAO | SVA | | | | | | |
| A.1.2.1. | Revisar pliegos en el Portal de Compras Públicas (requerimiento de experiencia, personal técnico, equipo y maquinaria e índices financieros). | 1 | | | | | 1 | 180 | 90 | |
| A.1.2.2. | Revisar planos, especificaciones técnicas de obra. | 1 | | | | | 1 | 180 | 90 | |
| A.1.2.3. | Realizar investigación de precios de insumos y mano de obra. | 1 | | | | | 1 | 960 | 480 | |
| A.1.2.4. | Elaborar formularios y análisis de precios unitarios en formato establecido en pliegos. | 1 | | | | | 1 | 2880 | 1440 | |
| A.1.2.5. | Elaborar y enviar a Gerencia el presupuesto y cronograma del proyecto. | | 1 | | 1 | | | 200 | 100 | |
| A.1.2.6. | Recibir de Gerencia la aprobación de presupuesto y cronograma del proyecto. | | 1 | | 1 | | | 360 | 180 | |
| A.1.2.7. | Solicitar a Contabilidad índices financieros. | | 1 | | 1 | | | 40 | 20 | |
| A.1.2.8. | Recibir de Contabilidad índices financieros actualizados. | | 1 | | 1 | | | 30 | 15 | |

DESCRIPCION DE PROCESOS







PROCESO

A.1. Participar en procesos de contratación Pública.

SUBPROCESO

A.1.2. Elaborar Ofertas.

Fecha: 2 10 2013
 Día Mes Año

| N CODIGO | ACTIVIDADES |  |  |  |  |  |  | D | t | OBSERVACIONES |
|----------------|--|---|--|---|---|---|---|-------------|-------------|---------------|
| | | VAR | VAO | SVA | | | | | | |
| A.1.2.9. | Enviar listado de requerimientos (Personal técnico, equipos y maquinaria, actas de experiencia) al Administrativo. | 1 | | | 1 | | | 40 | 20 | |
| A.1.2.10. | Recibir del Administrativo los requerimientos solicitados. | 1 | | | 1 | | | 20 | 10 | |
| A.1.2.11. | Armar la oferta en orden secuencial según pliegos. | 1 | | | | | 1 | 120 | 60 | |
| A.1.2.12. | Grabar la oferta en medio magnético. | 1 | | | | 1 | | 30 | 15 | |
| A.1.2.13. | Subir al portal de Compras Públicas la oferta. | 1 | | | 1 | | | 20 | 10 | |
| A.1.2.14. | Entregar la oferta impresa en la Instiución hasta la fecha indicada en los pliegos. | 1 | | | 1 | | | 120 | 60 | |
| TOTALES | | 10 | 4 | 0 | 8 | 1 | 5 | 5180 | 2590 | |

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)

TA= 28

VA = 50%

TC= 7770

TE = 67%

SVA= 50%

6.11.1.17. Valor Agregado Subproceso A.2.1.

DESCRIPCIÓN DE PROCESOS







PROCESO

A.2. Coordinar proyecto.

SUBPROCESO

A.2.1. Elaborar cronogramas.

Fecha: 2 10 2013
 Día Mes Año

| N CODIGO | ACTIVIDADES |  |  |  |  |  |  | D | t | OBSERVACIONES |
|----------------|---|---|---|--|---|---|---|------------|------------|---------------|
| | | VAR | VAO | SVA | | | | | | |
| A.2.1.1. | Recibir el presupuesto de obra y cronograma valorado de la oferta. | | 1 | | 1 | | | 60 | 30 | |
| A.2.1.2. | Realizar la reprogramación del cronograma a la fecha de entrega del anticipo. | 1 | | | | | 1 | 120 | 60 | |
| A.2.1.3. | Analizar necesidades de materiales con base del cronograma, presupuesto y recursos necesarios por actividad a ejecutarse. | 1 | | | 1 | | | 360 | 180 | |
| A.2.1.4. | Enviar a Gerencia para su aprobación. | | 1 | | 1 | | | 20 | 10 | |
| A.2.1.5. | Realizar la programación de pedidos y entregas de los insumos representativos. | 1 | | | | | 1 | 60 | 30 | |
| TOTALES | | 3 | 2 | 0 | 3 | 0 | 2 | 620 | 310 | |

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)

TA= 10

VA = 50%

TC= 930

TE = 67% SVA= 50%

6.11.1.18. Valor Agregado Subproceso A.2.2.

DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

PROCESO

A.2. Coordinar proyecto.

SUBPROCESO

A.2.2. Solicitar materiales.

Fecha:

2







10

2013

Día

Mes

Año

| N CODIGO | ACTIVIDADES |  |  |  |  |  |  | D | t | OBSERVACIONES |
|----------------|---|---|---|--|---|---|---|-------------|-------------|---------------|
| | | VAR | VAO | SVA | | | | | | |
| A.2.2.1. | Recibir la programación de pedidos y entregas de los insumos representativos. | 1 | | | 1 | | | 20 | 10 | |
| A.2.2.2. | Analizar los requerimientos solicitados por el residente de obra. | | 1 | | | | 1 | 480 | 240 | |
| A.2.2.3. | Solicitar proformas a proveedores. | | 1 | | 1 | | | 480 | 240 | |
| A.2.2.4. | Recibir y aprobar la proforma que cumpla especificaciones y precio. | 1 | | | 1 | | | 1920 | 960 | |
| A.2.2.5. | Elaborar solicitud de materiales con especificación del nombre del proyecto. | | 1 | | | | 1 | 40 | 20 | |
| A.2.2.6. | Enviar solicitud de materiales a proveedor (original), copia al archivo contable. | 1 | | | | 1 | | 40 | 20 | |
| TOTALES | | 3 | 3 | 0 | 3 | 1 | 2 | 2980 | 1490 | |

(1)

(2)

(3)

(4)

(5)

(6)

(7)

(8)

TA= 12

VA = 50%

TC= 4470

TE = 67%

SVA= 50%







6.11.1.19. Valor Agregado Subproceso A.2.3.

DESCRIPCION DE PROCESOS

PROCESO A.2. Coordinar proyecto.

SUBPROCESO A.2.3. Receptar materiales.

Fecha: 2 10 2013
 Día Mes Año

| N CODIGO | ACTIVIDADES |  |  |  |  |  |  | D | t | OBSERVACIONES |
|----------------|--|---|---|--|---|---|---|------------|------------|---------------|
| | | VAR | VAO | SVA | | | | | | |
| A.2.3.1. | Revisar cantidades adquiridas con solicitadas, y especificaciones de los materiales. | 1 | | | | | 1 | 120 | 60 | |
| A.2.3.2. | Verificar en forma física cantidad, especificaciones y garantía técnica de los materiales de acuerdo a la orden de compra. | 1 | | | | | 1 | 240 | 120 | |
| A.2.3.3. | Elaborar ingreso de bodega por la cantidad recibida (Formato establecido), firmar guía de remisión verificando que coincida con el recibo de materiales. | 1 | | | | | 1 | 60 | 30 | |
| A.2.3.4. | Almacenar materiales en Bodega de acuerdo a tipo de material. | | 1 | | | 1 | | 120 | 60 | |
| A.2.3.5. | Entregar original del ingreso de bodega de materiales a contabilidad. | | 1 | | 1 | | | 20 | 10 | |
| A.2.3.6 | Registrar en el sistema los materiales recibidos, y archivar ingreso de bodega. | 1 | | | | 1 | | 60 | 30 | |
| TOTALES | | 4 | 2 | 0 | 1 | 2 | 3 | 620 | 310 | |

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)

TA= 12 VA = 50% TC= 930 TE = 67% SVA= 50%

6.11.1.20. Costo de Mano de Obra Subproceso A.1.1.

COSTO DE MANO DE OBRA

| | |
|---|-----------------------|
| SUBPROCESO : Manejar el Portal de Compras Públicas. | Código: A.1.1. |
|---|-----------------------|

| CARGO | | GERENTE | | JEFE TÉCNICO | | TOTAL | |
|---------------|--|----------------|--------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|
| | | % | monto | % | monto | % | monto |
| CODIGO | ACTIVIDADES | 100 | 33,17 | 100 | 39,64 | 200,0 | 72,80 |
| A.1.1.1. | Ingresar al sistema Portal de Compras Públicas. | | | 7,69 | 3,05 | 7,69 | 3,05 |
| A.1.1.2. | Analizar las invitaciones recibidas de menor cuantía y licitación. | 60,00 | 19,90 | | | 60,00 | 19,90 |
| A.1.1.3. | Buscar por entidades las invitaciones de cotización. | | | 92,31 | 36,59 | 92,31 | 36,59 |
| A.1.1.4. | Elegir la alternativa más viable. | 40,00 | 13,27 | | | 40,00 | 13,27 |
| | | | | | | | |

6.11.1.21. Costo de Mano de Obra Subproceso A.1.2.

COSTO DE MANO DE OBRA

| | |
|---|-----------------------|
| SUBPROCESO : Elaborar Ofertas | Código: A.1.2. |
|---|-----------------------|

| CARGO | | GERENTE | | JEFE TÉCNICO | | JEFE ADMINISTRATIVO | | CONTADOR | | TOTAL | |
|---------------|--|---------|-------|--------------|--------|---------------------|-------|----------|-------|--------|--------|
| | | % | monto | % | monto | % | monto | % | monto | % | monto |
| CODIGO | ACTIVIDADES | 100,00 | 59,70 | 100,00 | 379,55 | 100,00 | 92,65 | 100,00 | 3,12 | 400,00 | 535,01 |
| A.1.2.1. | (requerimiento de experiencia, personal técnico, equipo y maquinaria e índices financieros). | | | 4,82 | 18,29 | | | | | 4,82 | 18,29 |
| A.1.2.2. | Revisar planos, especificaciones técnicas de obra. | 33,33 | 19,90 | | | | | | | 33,33 | 19,90 |
| A.1.2.3. | Realizar investigación de precios de insumos y mano de obra. | | | | | 85,71 | 79,41 | | | 85,71 | 79,41 |
| A.1.2.4. | Elaborar formularios y análisis de precios unitarios en formato establecido en pliegos. | | | 83,89 | 318,39 | | | | | 83,89 | 318,39 |
| A.1.2.5. | Elaborar y enviar a Gerencia el presupuesto y cronograma del proyecto. | | | 5,36 | 20,33 | | | | | 5,36 | 20,33 |
| A.1.2.6. | Recibir de Gerencia la aprobación de presupuesto y cronograma del proyecto. | 66,67 | 39,80 | | | | | | | 66,67 | 39,80 |
| A.1.2.7. | Solicitar a Contabilidad índices financieros. | | | | | | | 100,00 | 3,12 | 100,00 | 3,12 |
| A.1.2.8. | Recibir de Contabilidad índices financieros actualizados. | | | 0,80 | 3,05 | | | | | 0,80 | 3,05 |
| A.1.2.9. | Enviar listado de requerimientos (Personal técnico, equipos y maquinaria, actas de experiencia) al Administrativo. | | | | | 3,57 | 3,31 | | | 3,57 | 3,31 |
| A.1.2.10. | Recibir del Administrativo los requerimientos solicitados. | | | 0,58 | 2,21 | | | | | 0,58 | 2,21 |
| A.1.2.11. | Armar la oferta en orden secuencial según pliegos. | | | 3,21 | 12,20 | | | | | 3,21 | 12,20 |
| A.1.2.12. | Grabar la oferta en medio magnético. | | | 0,80 | 3,05 | | | | | 0,80 | 3,05 |
| A.1.2.13. | Subir al portal de Compras Públicas la oferta. | | | 0,54 | 2,03 | | | | | 0,54 | 2,03 |
| A.1.2.14. | Entregar la oferta impresa en la Institución hasta la fecha indicada en los pliegos. | | | | | 10,71 | 9,93 | | | 10,71 | 9,93 |
| | | | | | | | | | | | |

6.11.1.22. Costo de Mano de Obra Subproceso A.2.1.

COSTO DE MANO DE OBRA

| | |
|--|-----------------------|
| SUBPROCESO : Elaborar cronogramas. | Código: A.2.1. |
|--|-----------------------|

| CARGO | | GERENTE | | JEFE TÉCNICO | | TOTAL | |
|---------------|---|----------------|--------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|
| | | % | monto | % | monto | % | monto |
| CODIGO | ACTIVIDADES | 100,00 | 2,21 | 100,00 | 84,88 | 200,00 | 87,09 |
| A.2.1.1. | Recibir el presupuesto de obra y cronograma valorado de la oferta. | | | 7,18 | 6,10 | 7,18 | 6,10 |
| A.2.1.2. | Realizar la reprogramación del cronograma a la fecha de entrega del anticipo. | | | 14,37 | 12,20 | 14,37 | 12,20 |
| A.2.1.3. | Analizar necesidades de materiales con base del cronograma, presupuesto y recursos necesarios por actividad a ejecutarse. | | | 43,10 | 36,59 | 43,10 | 36,59 |
| A.2.1.4. | Enviar a Gerencia para su aprobación. | 100,00 | 2,21 | | | 100,00 | 2,21 |
| A.2.1.5. | Realizar la programación de pedidos y entregas de los insumos representativos. | | | 35,34 | 30,00 | 35,34 | 30,00 |
| | | | | | | | |

6.11.1.23. Costo de Mano de Obra Subproceso A.2.2.

COSTO DE MANO DE OBRA

| | |
|--|-----------------------|
| SUBPROCESO : Solicitar materiales. | Código: A.2.2. |
|--|-----------------------|

| CARGO | | GERENCIA | | JEFE TÉCNICO | | JEFE ADMINISTRATIVO | | TOTAL | |
|---------------|---|-----------------|--------------|---------------------|--------------|----------------------------|--------------|--------------|--------------|
| | | % | monto | % | monto | % | monto | % | monto |
| CODIGO | ACTIVIDADES | 100,00 | 53,07 | 100,00 | 197,16 | 100,00 | 46,32 | 300,00 | 296,55 |
| A.2.2.1. | Recibir la programación de pedidos y entregas de los insumos representativos. | | | 1,03 | 2,03 | | | 1,03 | 2,03 |
| A.2.2.2. | Analizar los requerimientos solicitados por el residente de obra. | 100,00 | 53,07 | | | | | 100,00 | 53,07 |
| A.2.2.3. | Solicitar proformas a proveedores. | | | | | 85,71 | 39,71 | 85,71 | 39,71 |
| A.2.2.4. | Recibir y aprobar la proforma que cumpla especificaciones y precio. | | | 98,97 | 195,13 | | | 98,97 | 195,13 |
| A.2.2.5. | Elaborar solicitud de materiales con especificación del nombre del proyecto. | | | | | 7,14 | 3,31 | 7,14 | 3,31 |
| A.2.2.6. | Enviar solicitud de materiales a proveedor (original), copia al archivo contable. | | | | | 7,14 | 3,31 | 7,14 | 3,31 |
| | | | | | | | | | |

6.11.1.24. Costo de Mano de Obra Subproceso A.2.3.

COSTO DE MANO DE OBRA

| | |
|---|-----------------------|
| SUBPROCESO : Receptar materiales. | Código: A.2.3. |
|---|-----------------------|

| CARGO | | JEFE ADMINISTRATIVO | | CONTADOR | | BODEGUERO | | TOTAL | |
|---------------|--|---------------------|-------|----------|-------|-----------|-------|--------|-------|
| | | % | monto | % | monto | % | monto | % | monto |
| CODIGO | ACTIVIDADES | 100,00 | 34,74 | 100,00 | 6,24 | 100,00 | 7,21 | 300,00 | 48,19 |
| A.2.3.1. | Revisar cantidades adquiridas con solicitadas, y especificaciones de los materiales. | 28,57 | 9,93 | | | | | 28,57 | 9,93 |
| A.2.3.2. | Verificar en forma física cantidad, especificaciones y garantía técnica de los materiales de acuerdo a la orden de compra. | 57,14 | 19,85 | | | | | 57,14 | 19,85 |
| A.2.3.3. | Elaborar ingreso de bodega por la cantidad recibida (Formato establecido), firmar guía de remisión verificando que coincida con el recibo de materiales. | 14,29 | 4,96 | | | | | 14,29 | 4,96 |
| A.2.3.4. | Almacenar materiales en Bodega de acuerdo a tipo de material. | | | | | 100,00 | 7,21 | 100,00 | 7,21 |
| A.2.3.5. | Entregar original del ingreso de bodega de materiales a contabilidad. | | | 25,00 | 1,56 | | | 25,00 | 1,56 |
| A.2.3.6 | Registrar en el sistema los materiales recibidos, y archivar ingreso de bodega. | | | 75,00 | 4,68 | | | 75,00 | 4,68 |
| | | | | | | | | | |

ANÁLISIS VALOR AGREGADO

PROCESO: A.1. Participar en procesos de contratación Pública.

SUBPROCESO A.1.1. Manejar el Portal de Compras Públicas

| | | | |
|-------|-----|-----|------|
| FECHA | día | mes | año |
| | 2 | 10 | 2013 |

| CODIGO | ACTIVIDAD | | | | | | | | D horas | t horas | COSTO DE LA MANO DE OBRA | COSTO DEL PROCESO | COSTO DEL VALOR AGREGADO |
|----------------|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------------|------------|--------------|-----------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| | | VAR | VAO | SVA | | | | | | | | | |
| A.1.1.1. | Ingresar al sistema Portal de Compras Públicas. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 30 | 15 | 3,05 | 3,05 | 3,05 | |
| A.1.1.2. | Analizar las invitaciones recibidas de menor cuantía y licitación. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 180 | 90 | 19,90 | 19,90 | 19,90 | |
| A.1.1.3. | Buscar por entidades las invitaciones de cotización. | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 360 | 180 | 36,59 | 36,59 | | |
| A.1.1.4. | Elegir la alternativa más viable. | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 120 | 60 | 13,27 | 13,27 | | |
| TOTALES | | 2 | 2 | 0 | 1 | 1 | 2 | 690 | 345 | 72,80 | 72,80 | 22,95 | |

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)

| | | | |
|------------|------------------------------|-------------|-------------|
| TA | Total actividades | 8 | actividades |
| TC | Tiempo de ciclo del proyecto | 1035 | minutos |
| VA | % de valor agregado | 50% | % |
| SVA | % sin valor agregado | 50% | % |
| TE | Tiempo de espera | 67% | % |
| RE | Relación de empoderamiento | 25% | % |








| | |
|-----------------------------------|------------|
| COSTO DEL VALOR AGREGADO = | 32% |
|-----------------------------------|------------|

ANÁLISIS VALOR AGREGADO

PROCESO: A.1. Participar en procesos de contratación Pública.

SUBPROCESO A.1.2. Elaborar Ofertas

| | | | |
|-------|-----|-----|------|
| | día | mes | año |
| FECHA | 2 | 10 | 2013 |

| CODIGO | ACTIVIDAD |  |  |  |  |  |  |  | D horas | t horas | COSTO DE LA MANO DE OBRA | COSTO DEL PROCESO | COSTO DEL VALOR AGREGADO |
|----------------|---|---|--|---|---|---|---|---|-------------|---------------|--------------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| | | VAR | VAO | SVA | | | | | | | | | |
| A.1.2.1. | Revisar pliegos en el Portal de Compras Públicas (requerimiento de experiencia, personal técnico, equipo y maquinaria e índices financieros). | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 180 | 90 | 18,29 | 18,29 | 18,29 | |
| A.1.2.2. | Revisar planos, especificaciones técnicas de obra. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 180 | 90 | 19,90 | 19,90 | 19,90 | |
| A.1.2.3. | Realizar investigación de precios de insumos y mano de obra. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 960 | 480 | 79,41 | 79,41 | 79,41 | |
| A.1.2.4. | Elaborar formularios y análisis de precios unitarios en formato establecido en pliegos. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2880 | 1440 | 318,39 | 318,39 | 318,39 | |
| A.1.2.5. | Elaborar y enviar a Gerencia el presupuesto y cronograma del proyecto. | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 200 | 100 | 20,33 | 20,33 | | |
| A.1.2.6. | Recibir de Gerencia la aprobación de presupuesto y cronograma del proyecto. | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 360 | 180 | 39,80 | 39,80 | | |
| A.1.2.7. | Solicitar a Contabilidad índices financieros. | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 40 | 20 | 3,12 | 3,12 | | |
| A.1.2.8. | Recibir de Contabilidad índices financieros actualizados. | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 30 | 15 | 3,05 | 3,05 | | |
| A.1.2.9. | Enviar listado de requerimientos (Personal técnico, equipos y maquinaria, actas de experiencia) al Administrativo. | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 40 | 20 | 3,31 | 3,31 | 3,31 | |
| A.1.2.10. | Recibir del Administrativo los requerimientos solicitados. | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 20 | 10 | 2,21 | 2,21 | 2,21 | |
| A.1.2.11. | Armar la oferta en orden secuencial según pliegos. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 120 | 60 | 12,20 | 12,20 | 12,20 | |
| A.1.2.12. | Grabar la oferta en medio magnético. | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 30 | 15 | 3,05 | 3,05 | 3,05 | |
| A.1.2.13. | Subir al portal de Compras Públicas la oferta. | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 20 | 10 | 2,03 | 2,03 | 2,03 | |
| A.1.2.14. | Entregar la oferta impresa en la Institución hasta la fecha indicada en los pliegos. | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 120 | 60 | 9,93 | 9,93 | 9,93 | |
| TOTALES | | 10 | 4 | 0 | 8 | 1 | 5 | 5180 | 2590 | 535,01 | 535,01 | 468,72 | |
| | | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) | | | | |

| | | | |
|------------|------------------------------|-------------|----------|
| TA | Total actividades | 28 | activida |
| TC | Tiempo de ciclo del proyecto | 7770 | minutos |
| VA | % de valor agregado | 50% | % |
| SVA | % sin valor agregado | 50% | % |
| TE | Tiempo de espera | 67% | % |
| RE | Relación de empoderamiento | 18% | % |








| |
|---------------------------------------|
| COSTO DEL VALOR AGREGADO = 88% |
|---------------------------------------|

ANÁLISIS VALOR AGREGADO

PROCESO: A.2. Coordinar proyecto.

SUBPROCESO A.2.1. Elaborar cronogramas.

| | | | |
|-------|-----|-----|------|
| FECHA | día | mes | año |
| | 2 | 10 | 2013 |

| CODIGO | ACTIVIDAD |  |  |  |  |  |  |  | D horas | t horas | COSTO DE LA MANO DE OBRA | COSTO DEL PROCESO | COSTO DEL VALOR AGREGADO |
|----------------|---|---|--|---|---|---|---|---|------------|--------------|--------------------------------|----------------------|--------------------------------|
| | | VAR | VAO | SVA | (1) | (2) | (3) | (4) | | | | | |
| A.2.1.1. | Recibir el presupuesto de obra y cronograma valorado de la oferta. | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 60 | 30 | 6,10 | 6,10 | | |
| A.2.1.2. | Realizar la reprogramación del cronograma a la fecha de entrega del anticipo. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 120 | 60 | 12,20 | 12,20 | 12,20 | |
| A.2.1.3. | Analizar necesidades de materiales con base del cronograma, presupuesto y recursos necesarios por actividad a ejecutarse. | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 360 | 180 | 36,59 | 36,59 | 36,59 | |
| A.2.1.4. | Enviar a Gerencia para su aprobación. | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 20 | 10 | 2,21 | 2,21 | | |
| A.2.1.5. | Realizar la programación de pedidos y entregas de los insumos representativos. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 60 | 30 | 30,00 | 30,00 | 30,00 | |
| TOTALES | | 3 | 2 | 0 | 3 | 0 | 2 | 620 | 310 | 87,09 | 87,09 | 78,78 | |

| | | | |
|------------|------------------------------|------------|----------|
| TA | Total actividades | 10 | activida |
| TC | Tiempo de ciclo del proyecto | 930 | minutos |
| VA | % de valor agregado | 50% | % |
| SVA | % sin valor agregado | 50% | % |
| TE | Tiempo de espera | 67% | % |
| RE | Relación de empoderamiento | 20% | % |

| |
|---------------------------------------|
| COSTO DEL VALOR AGREGADO = 90% |
|---------------------------------------|

ANÁLISIS VALOR AGREGADO

PROCESO: A.2. Coordinar proyecto.
SUBPROCESO A.2.2. Solicitar materiales.

FECHA:

| | | |
|-----|-----|------|
| día | mes | año |
| 2 | 10 | 2013 |

| CODIGO | ACTIVIDAD | | | | → | | | | D horas | t horas | COSTO DE LA MANO DE OBRA | COSTO DEL PROCESO | COSTO DEL VALOR AGREGADO |
|----------------|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|-------------|---------------|--------------------------------|----------------------|--------------------------------|
| | | VAR | VAO | SVA | (1) | (2) | (3) | (4) | | | | | |
| A.2.2.1. | Recibir la programación de pedidos y entregas de los insumos representativos. | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 20 | 10 | 2,03 | 2,03 | 2,03 | |
| A.2.2.2. | Analizar los requerimientos solicitados por el residente de obra. | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 480 | 240 | 53,07 | 53,07 | | |
| A.2.2.3. | Solicitar proformas a proveedores. | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 480 | 240 | 39,71 | 39,71 | | |
| A.2.2.4. | Recibir y aprobar la proforma que cumpla especificaciones y precio. | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1920 | 960 | 195,13 | 195,13 | 195,13 | |
| A.2.2.5. | Elaborar solicitud de materiales con especificación del nombre del proyecto. | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 40 | 20 | 3,31 | 3,31 | | |
| A.2.2.6. | Enviar solicitud de materiales a proveedor (original), copia al archivo contable. | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 40 | 20 | 3,31 | 3,31 | 3,31 | |
| TOTALES | | 3 | 3 | 0 | 3 | 1 | 2 | 2980 | 1490 | 296,55 | 296,55 | 200,47 | |

| | | | |
|------------|------------------------------|-------------|----------|
| TA | Total actividades | 12 | activida |
| TC | Tiempo de ciclo del proyecto | 4470 | minutos |
| VA | % de valor agregado | 50% | % |
| SVA | % sin valor agregado | 50% | % |
| TE | Tiempo de espera | 67% | % |
| RE | Relación de empoderamiento | 17% | % |








| |
|---------------------------------------|
| COSTO DEL VALOR AGREGADO = 68% |
|---------------------------------------|

ANÁLISIS VALOR AGREGADO

PROCESO: A.2. Coordinar proyecto.
SUBPROCESO: A.2.3. Receptar materiales.

FECHA:

| | | |
|-----|-----|------|
| día | mes | año |
| 2 | 10 | 2013 |

| CODIGO | ACTIVIDAD |  |  |  |  |  |  |  | D horas | t horas | COSTO DE LA MANO DE OBRA | COSTO DEL PROCESO | COSTO DEL VALOR AGREGADO |
|----------------|--|---|--|---|---|---|---|---|------------|--------------|--------------------------------|----------------------|--------------------------------|
| | | VAR | VAO | SVA | | | | | | | | | |
| A.2.3.1. | Revisar cantidades adquiridas con solicitadas, y especificaciones de los materiales. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 120 | 60 | 9,93 | 9,93 | 9,93 | |
| A.2.3.2. | Verificar en forma física cantidad, especificaciones y garantía técnica de los materiales de acuerdo a la orden de compra. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 240 | 120 | 19,85 | 19,85 | 19,85 | |
| A.2.3.3. | Elaborar ingreso de bodega por la cantidad recibida (Formato establecido), firmar guía de remisión verificando que coincida con el recibo de materiales. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 60 | 30 | 4,96 | 4,96 | 4,96 | |
| A.2.3.4. | Almacenar materiales en Bodega de acuerdo a tipo de material. | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 120 | 60 | 7,21 | 7,21 | | |
| A.2.3.5. | Entregar original del ingreso de bodega de materiales a contabilidad. | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 20 | 10 | 1,56 | 1,56 | | |
| A.2.3.6 | Registrar en el sistema los materiales recibidos, y archivar ingreso de bodega. | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 60 | 30 | 4,68 | 4,68 | 4,68 | |
| TOTALES | | 4 | 2 | 0 | 1 | 2 | 3 | 620 | 310 | 48,19 | 48,19 | 39,42 | |
| | | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) | | | | |

| | | | |
|------------|------------------------------|------------|----------|
| TA | Total actividades | 12 | activida |
| TC | Tiempo de ciclo del proyecto | 930 | minutos |
| VA | % de valor agregado | 50% | % |
| SVA | % sin valor agregado | 50% | % |
| TE | Tiempo de espera | 67% | % |
| RE | Relación de empoderamiento | 25% | % |

| | |
|-----------------------------------|------------|
| COSTO DEL VALOR AGREGADO = | 82% |
|-----------------------------------|------------|

6.11.2. Inventario de Procesos B

| | |
|----------|---|
| B | EJECUCIÓN DEL PROYECTO. |
| B.1. | <i>Dirección Técnica.</i> |
| B.1.1. | Elaborar órdenes de trabajo. |
| B.1.1.1. | Calcular volúmenes de obra a ejecutarse. |
| B.1.1.2. | Elaborar orden de trabajo de actividades a realizar firmado por el Residente de Obra. |
| B.1.1.3. | Presentar a Gerencia para su aprobación. |
| B.1.1.4. | Informar a fiscalización orden de trabajo. |
| B.1.1.5. | Enviar orden de trabajo aprobado a Residente de Obra para su ejecución. |
| B.1.1.6. | Solicitar materiales a bodega. |
| B.1.1.7. | Documentar en libro de obra del proyecto. |
| B.1.2. | Entregar materiales en obra. |
| B.1.2.1. | Recibir programa de actividades diarias de acuerdo al cronograma. |
| B.1.2.2. | Comprobar existencia en bodega de materiales requeridos. |
| B.1.2.3. | Elaborar egreso de bodega de materiales a obra. |
| B.1.2.4. | Presentar egreso de bodega de materiales al Bodeguero para entrega de acuerdo al horario establecido. |
| B.1.2.5. | Entregar materiales al Residente de obra. |
| B.1.2.6. | Registrar en el sistema contable la entrega de materiales. |
| B.1.2.7. | Entregar original al administrativo y archivar documentos. |
| B.1.3. | Controlar Proyecto. |
| B.1.3.1. | Elaborar cronograma real ejecutado. |
| B.1.3.2. | Comparar cronograma real ejecutado con cronograma inicial |
| B.1.3.3. | Comparar planillas de avance de obra con ordenes de trabajo. |
| B.1.3.4. | Enviar informe a Gerencia. |
| B.1.4. | Elaborar planillas para pagos trabajadores. |
| B.1.4.1. | Realizar medición de cantidades ejecutadas de obra. |
| B.1.4.2. | Verificar cantidades ejecutadas contra orden de trabajo o contrato y planillas anteriores pagadas |
| B.1.4.3. | Calcular cantidades de obra a ser pagadas. |
| B.1.4.4. | Elaborar y aprobar planilla en Formato establecido (original y copia), considerando descuentos. |
| B.1.4.5. | Enviar a Administrativo la Planilla aprobada para trámite de pago. |
| B.1.5. | Pagar planillas a trabajadores. |
| B.1.5.1. | Recibir planilla aprobada de ejecución de trabajos. |
| B.1.5.2. | Elaborar facturas de servicio. |
| B.1.5.3. | Ingresar factura al sistema contable para pago. |
| B.1.5.4. | Imprimir documento de pago y firma de cheque. |
| B.1.5.5. | Presentar planillas de obra para firma de trabajadores. |
| B.1.5.6. | Archivar planillas, de pagos y facturas. |

| | |
|----------|--|
| B.2. | Administración económica. |
| B.2.1. | Cobrar planilla a entidad contratante. |
| B.2.1.1. | Elaborar y enviar con oficio a fiscalización los anexos de planilla de avance (volumen de obra). |
| B.2.1.2. | Recibir de fiscalización correcciones o aprobación de anexos. |
| B.2.1.3. | Elaborar planilla de avance de obra con anexos. |
| B.2.1.4. | Enviar con oficio a fiscalización planilla de avance de obra. |
| B.2.1.5. | Elaborar factura de cobro y entregar en Dirección Financiera. |
| B.2.1.6. | Archivar planillas, facturas y retenciones. |
| B.2.2. | Controlar económicamente obras. |
| B.2.2.1. | Recopilar información contable y de obra. |
| B.2.2.2. | Analizar información contable (compras vs plaillado). |
| B.2.2.3. | Determinar variaciones en obra con la contabilidad. |
| B.2.2.4. | Aceptar valores contables si el avance físico es concordante con los datos contables. |
| B.2.2.5. | Informar a gerencia general situación de las obras. |
| B.2.3. | Liberar garantías por cumplimiento de contratos o disminución de montos. |
| B.2.3.1. | Solicitar actas de entrega recepción o planillas de avance de obra. |
| B.2.3.2. | Verificar los montos del anticipo amortizado (planillas de avance de obra). |
| B.2.3.3. | Ingresar al sistema. |
| B.2.3.4. | Entregar a Aseguradora una copia del acta o planilla para bajar montos o liberar póliza. |
| B.2.3.5. | Solicitar pagare de garantía a ser anulado. |
| B.2.3.6. | Archivar documento en la carpeta de Pólizas. |

6.11.2.1. Macroproceso Primario B

| |
|---|
| MACROPROCESO PRIMARIO B |
| EJECUCIÓN DEL PROYECTO. |
| FINALIDAD Controlar y dar seguimiento del proyecto según especificaciones técnicas. |

| | | |
|--------------------|---|---|
| PROCESOS | <p>B.1. Dirección Técnica.</p> <p>Responsables: Jefe Técnico</p> <p>Finalidad: Garantizar que su ejecución se realice de acuerdo con las normas técnicas, especificaciones, planos y demás documentos que constituyen el proyecto.</p> | <p>B.2. Administración económica.</p> <p>Responsables: Gerente</p> <p>Finalidad: Garantizar que las cantidades de obra ejecutada son correctas y que los pagos se hacen según el presupuesto aprobado previamente.</p> |
| SUBPROCESOS | <p>B.1.1. Elaborar órdenes de trabajo.</p> <p>B.1.2. Entregar materiales en obra.</p> <p>B.1.3. Controlar Proyecto.</p> <p>B.1.4. Elaborar planillas para pagos trabajadores.</p> <p>B.1.5. Pagar planillas a trabajadores.</p> | <p>B.2.1. Cobrar planilla a entidad contratante.</p> <p>B.2.2. Controlar económicamente obras.</p> <p>B.2.3. Liberar garantías por cumplimiento de contratos o disminución de montos.</p> |

6.11.2.2. Macroproceso Primario B

| MACROPROCESO PRIMARIO B | | |
|------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| EJECUCIÓN DEL PROYECTO. | | |
| Fecha de Emisión: 02-10-2013 | Fecha próxima revisión: 02-10-2014 | Cod. B. Pag. Revisado No. |

| EJECUCION DEL PROYECTO. |
|---|
| Controlar y dar seguimiento del proyecto según especificaciones técnicas. |

| PROCESOS |
|----------|
|----------|

| CLIENTES | |
|----------|---------|
| INTERNO | EXTERNO |

| PERSONAS |
|---------------------|
| Gerente |
| Jefe Técnico |
| Jefe Administrativo |
| Contador |
| Asistente |
| Bodeguero |
| |

| |
|-------------------------|
| B.1. Dirección Técnica. |
|-------------------------|

| | |
|--------------|--------------------|
| Proceso B.2. | Entidades Públicas |
|--------------|--------------------|

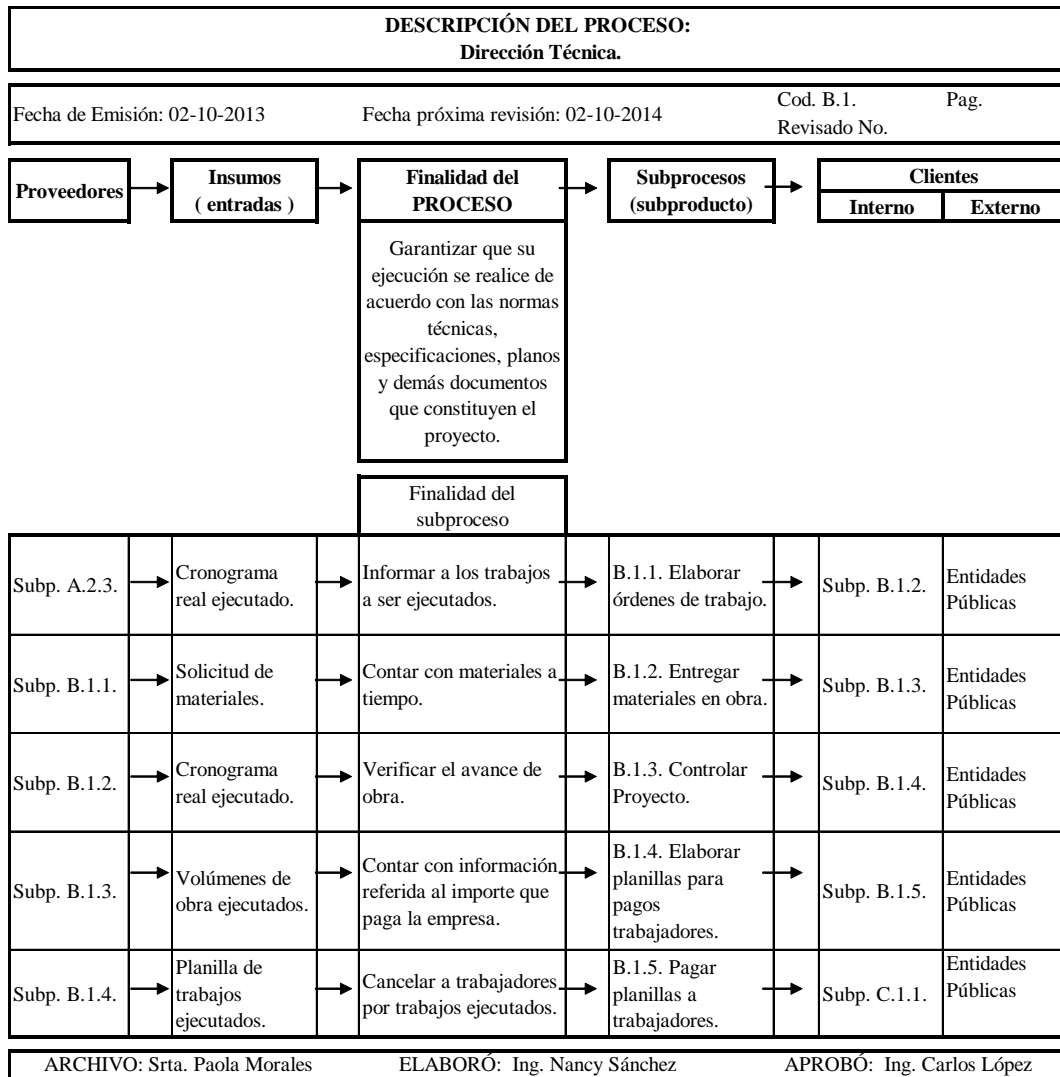
| |
|--------------------------------|
| B.2. Administración económica. |
|--------------------------------|

| | |
|--------------|--------------------|
| Proceso C.1. | Entidades Públicas |
|--------------|--------------------|

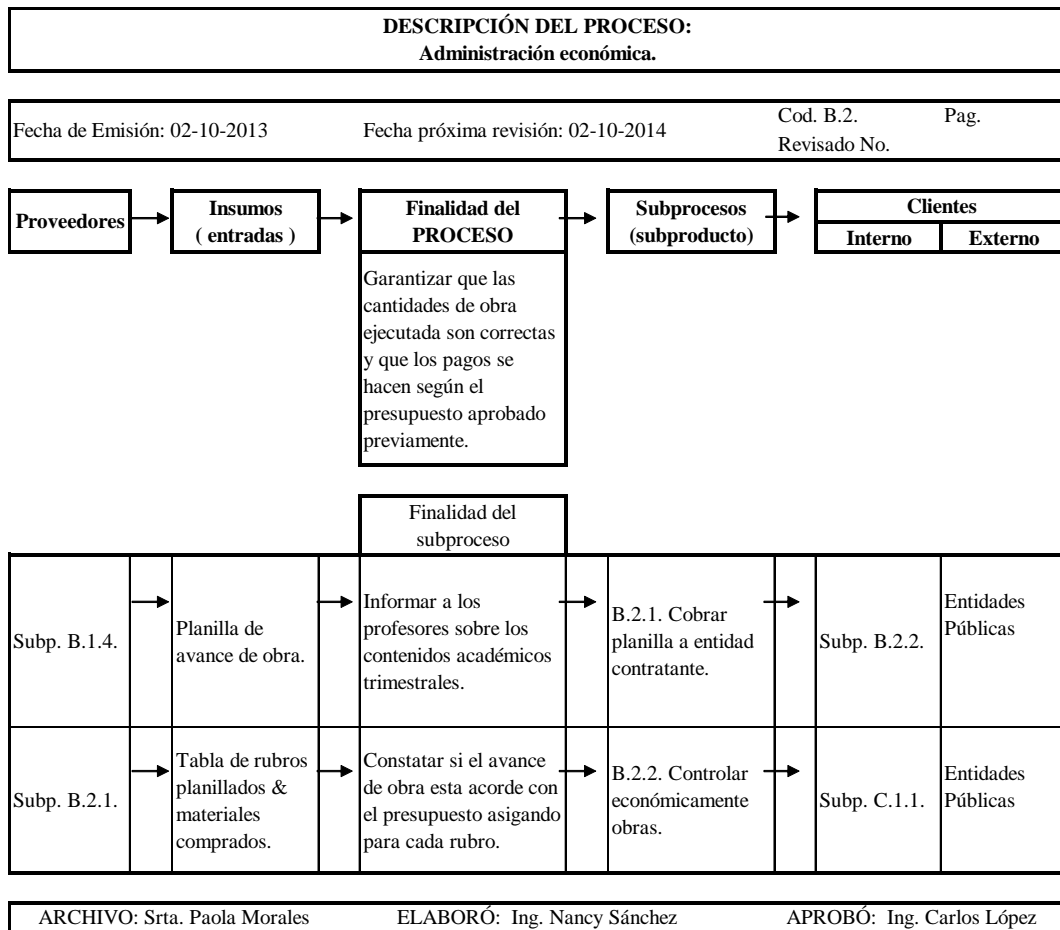
| EQUIPOS |
|-----------------------|
| Computadoras 1 |
| Impresoras 1 |
| Materiales de oficina |

| | | |
|------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| ARCHIVO: Srta. Paola Morales | ELABORÓ: Ing. Nancy Sánchez | APROBÓ: Ing. Carlos López |
|------------------------------|-----------------------------|---------------------------|

6.11.2.3. Descripción del Proceso B.1.



6.11.2.4. Descripción del Proceso B.2.



6.11.2.5. Diagrama de Actividades Subproceso B.1.1.

| | | |
|--------------------------------|-------------------|-------------------------------------|
| DIAGRAMA DE ACTIVIDADES | PROCESO | B.1. Dirección Técnica. |
| | SUBPROCESO | B.1.1. Elaborar órdenes de trabajo. |
| | FECHA | 02-10-2013 |

ACTIVIDADES:

| | | |
|---|--|---|
| B.1.1.1. Calcular volúmenes de obra a ejecutarse. | B.1.1.2. Elaborar orden de trabajo de actividades a realizar firmado por el Residente de Obra. | B.1.1.3. Presentar a Gerencia para su aprobación. |
| B.1.1.4. Informar a fiscalización orden de trabajo. | B.1.1.5. Enviar orden de trabajo aprobado a Residente de Obra para su ejecución. | B.1.1.6. Solicitar materiales a bodega. |
| B.1.1.7. Documentar en libro de obra del proyecto. | | |

6.11.2.6. Diagrama de Actividades Subproceso B.1.2.

| | | |
|--------------------------------|-------------------|-------------------------------------|
| DIAGRAMA DE ACTIVIDADES | PROCESO | B.1. Dirección Técnica. |
| | SUBPROCESO | B.1.2. Entregar materiales en obra. |
| | FECHA | 02-10-2013 |

ACTIVIDADES:

| | | |
|--|---|---|
| B.1.2.1. Recibir programa de actividades diarias de acuerdo al cronograma. | B.1.2.2. Comprobar existencia en bodega de materiales requeridos. | B.1.2.3. Elaborar egreso debodega de materiales a obra. |
| B.1.2.4. Presentar egreso de bodega de materiales al Bodeguero para entrega de acuerdo al horario establecido. | B.1.2.5. Entregar materiales al Residente de obra. | B.1.2.6. Registrar en el sistema contable la entrega de materiales. |
| B.1.2.7. Entregar original al administrativo y archivar documentos. | | |

6.11.2.7. Diagrama de Actividades Subproceso B.1.3.

| | | |
|------------------------------------|-------------------|----------------------------|
| DIAGRAMA DE ACTIVIDADES | PROCESO | B.1. Dirección Técnica. |
| | SUBPROCESO | B.1.3. Controlar Proyecto. |
| | FECHA | 02-10-2013 |

ACTIVIDADES:

B.1.3.1. Elaborar cronograma real ejecutado.

B.1.3.2. Comparar cronograma real ejecutado con cronograma inicial.

B.1.3.3. Comparar planillas de avance de obra con ordenes de trabajo.

B.1.3.4. Enviar informe a Gerencia.

6.11.2.8. Diagrama de Actividades Subproceso B.1.4.

| | | |
|------------------------------------|-------------------|--|
| DIAGRAMA DE ACTIVIDADES | PROCESO | B.1. Dirección Técnica. |
| | SUBPROCESO | B.1.4. Elaborar planillas para pagos trabajadores. |
| | FECHA | 02-10-2013 |

ACTIVIDADES:

B.1.4.1. Realizar medición de cantidades ejecutadas de obra.

B.1.4.2. Verificar cantidades ejecutadas contra orden de trabajo o contrato y planillas anteriores pagadas.

B.1.4.3. Calcular cantidades de obra a ser pagadas.

B.1.4.4. Elaborar y aprobar planilla en Formato establecido (original y copia), considerando descuentos.

B.1.4.5. Enviar a Administrativo la Planilla aprobada para trámite de pago.

6.11.2.9. Diagrama de Actividades Subproceso B.1.5.

| | | |
|--------------------------------|-------------------|--|
| DIAGRAMA DE ACTIVIDADES | PROCESO | B.1. Dirección Técnica. |
| | SUBPROCESO | B.1.5. Pagar planillas a trabajadores. |
| | FECHA | 02-10-2013 |

ACTIVIDADES:

| | | |
|--|--|--|
| B.1.5.1. Recibir planilla aprobada de ejecución de trabajos. | B.1.5.2. Elaborar facturas de servicio. | B.1.5.3. Ingresar factura al sistema contable para pago. |
| B.1.5.4. Imprimir documento de pago y firma de cheque. | B.1.5.5. Presentar planillas de obra para firma de trabajadores. | B.1.5.6. Archivar planillas, de pagos y facturas. |

6.11.2.10. Diagrama de Actividades Subproceso B.2.1.

| | | |
|--------------------------------|-------------------|---|
| DIAGRAMA DE ACTIVIDADES | PROCESO | B.2. Administración económica. |
| | SUBPROCESO | B.2.1. Cobrar planilla a entidad contratante. |
| | FECHA | 02-10-2013 |

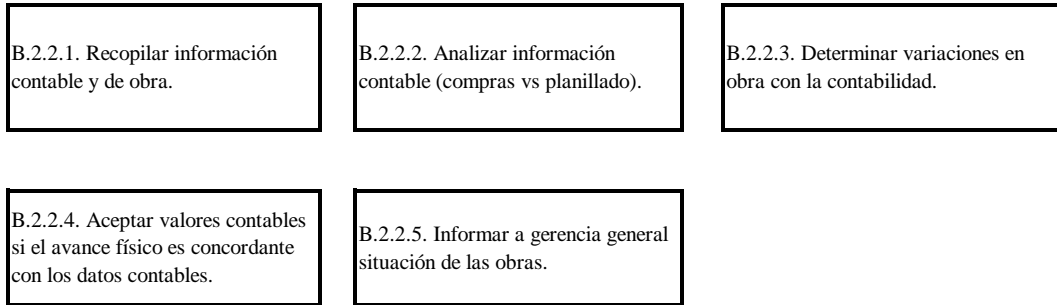
ACTIVIDADES:

| | | |
|---|--|--|
| B.2.1.1. Elaborar y enviar con oficio a fiscalización los anexos de planilla de avance (volumen de obra). | B.2.1.2. Recibir de fiscalización correcciones o aprobación de anexos. | B.2.1.3. Elaborar planilla de avance de obra con anexos. |
| B.2.1.4. Enviar con oficio a fiscalización planilla de avance de obra. | B.2.1.5. Elaborar factura de cobro y entregar en Dirección Financiera. | B.2.1.6. Archivar planillas, facturas y retenciones. |

6.11.2.11. Diagrama de Actividades Subproceso B.2.2.

| | | |
|--------------------------------|-------------------|---------------------------------------|
| DIAGRAMA DE ACTIVIDADES | PROCESO | B.2. Administración económica. |
| | SUBPROCESO | B.2.2. Controlar económicamente obra. |
| | FECHA | 02-10-2013 |

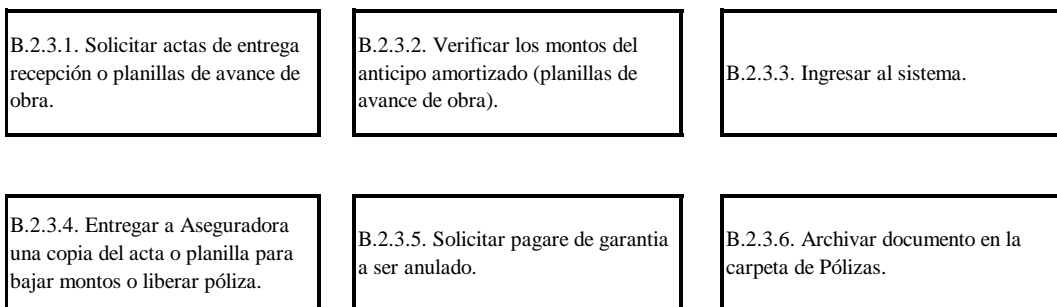
ACTIVIDADES:



6.11.2.12. DIAGRAMA DE ACTIVIDADES SUBPROCESO B.2.3.

| | | |
|--------------------------------|-------------------|---|
| DIAGRAMA DE ACTIVIDADES | PROCESO | B.2. Administración económica. |
| | SUBPROCESO | B.2.3. Liberar garantías por cumplimiento de contratos o disminución de montos. |
| | FECHA | 02-10-2013 |

ACTIVIDADES:



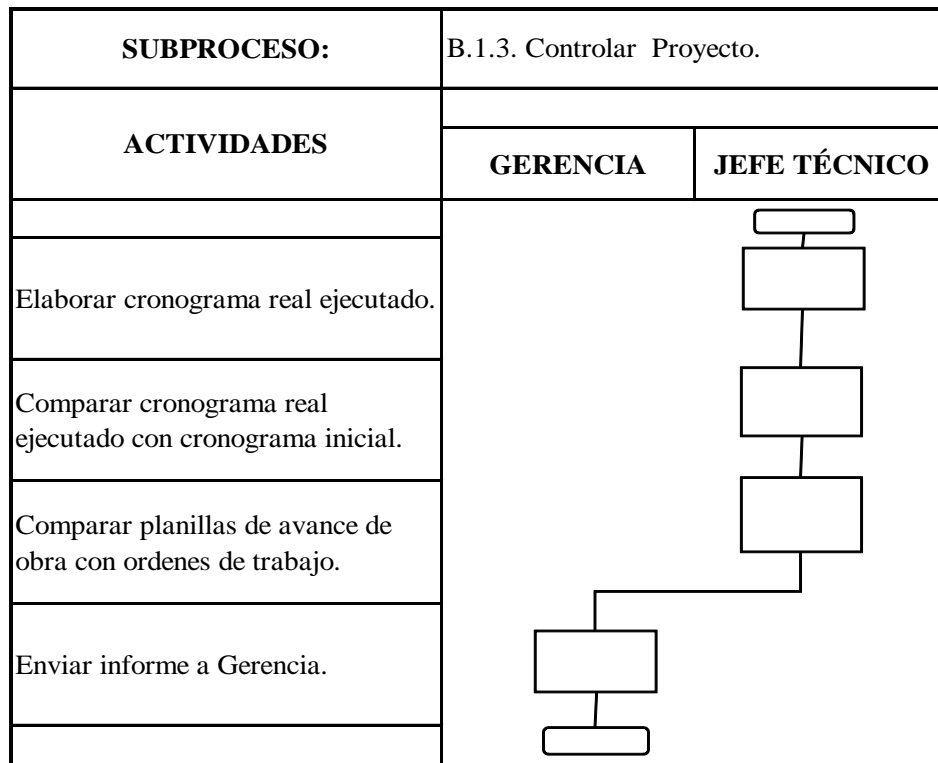
6.11.2.13. Flujograma Subproceso B.1.1.

| SUBPROCESO: | B.1.1. Elaborar órdenes de trabajo. | | |
|---|-------------------------------------|---------------------|------------------|
| ACTIVIDADES | | | |
| | GERENCIA | JEFE TÉCNICO | BODEGUERO |
| | | | |
| Calcular volúmenes de obra a ejecutarse. | | | |
| Elaborar orden de trabajo de actividades a realizar firmado por el Residente de Obra. | | | |
| Presentar a Gerencia para su aprobación. | | | |
| Informar a fiscalización orden de trabajo. | | | |
| Enviar orden de trabajo aprobado a Residente de Obra para su ejecución. | | | |
| Solicitar materiales a bodega. | | | |
| Documentar en libro de obra del proyecto. | | | |
| | | | |

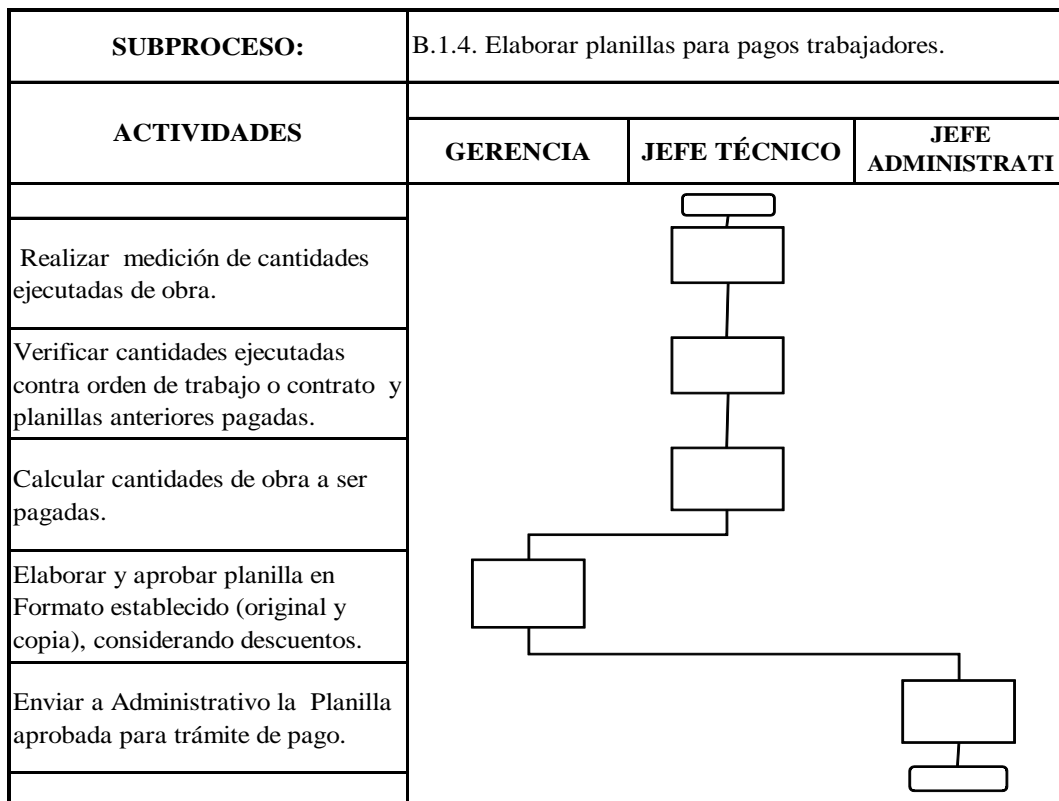
6.11.2.14. Flujograma Subproceso B.1.2.

| SUBPROCESO: | B.1.2. Entregar materiales en obra. | | |
|---|---|-----------------|------------------|
| ACTIVIDADES | | | |
| | JEFE TÉCNICO | CONTADOR | BODEGUERO |
| | <pre> graph TD Start([Inicio]) --> J1[] J1 --> B1[] B1 --> C1[] C1 --> B2[] B2 --> B3[] B3 --> C2[] C2 --> End([Fin]) </pre> | | |
| Recibir programa de actividades diarias de acuerdo al cronograma. | | | |
| Comprobar existencia en bodega de materiales requeridos. | | | |
| Elaborar egreso de bodega de materiales a obra. | | | |
| Presentar egreso de bodega de materiales al Bodeguero para entrega de acuerdo al horario establecido. | | | |
| Entregar materiales al Residente de obra. | | | |
| Registrar en el sistema contable la entrega de materiales. | | | |
| Entregar original al administrativo y archivar documentos. | | | |
| | | | |

6.11.2.15. Flujograma Subproceso B.1.3.



6.11.2.16. Flujograma Subproceso B.1.4.



6.11.2.17. Flujograma Subproceso B.1.5.

| SUBPROCESO: | B.1.5. Pagar planillas a trabajadores. | | |
|---|--|----------------------------|-----------------|
| ACTIVIDADES | JEFE TÉCNICO | JEFE ADMINISTRATIVO | CONTADOR |
| Recibir planilla aprobada de ejecución de trabajos. | <pre> graph TD Start[] --> JT[JEFE TÉCNICO] JT --> JA[JEFE ADMINISTRATIVO] JA --> C[CONTADOR] C --> JA </pre> | | |
| Elaborar facturas de servicio. | | | |
| Ingresar factura al sistema contable para pago. | | | |
| Imprimir documento de pago y firma de cheque. | | | |
| Presentar planillas de obra para firma de trabajadores. | | | |
| Archivar planillas, de pagos y facturas. | | | |
| | | | |

6.11.2.18. Flujograma Subproceso B.2.1.

| SUBPROCESO: | B.2.1. Cobrar planilla a entidad contratante. | | |
|--|---|---------------------|-----------------|
| ACTIVIDADES | GERENTE | JEFE TÉCNICO | CONTADOR |
| Elaborar y enviar con oficio a fiscalización los anexos de planilla de avance (volumen de obra). | <pre> graph TD A[] --- B[] B --- C[] C --- D[] D --- E[] E --- F[] E --- G[] G --- H[] H --- I[] I --- J[] </pre> | | |
| Recibir de fiscalización correcciones o aprobación de anexos. | | | |
| Elaborar planilla de avance de obra con anexos. | | | |
| Enviar con oficio a fiscalización planilla de avance de obra. | | | |
| Elaborar factura de cobro y entregar en Dirección Financiera. | | | |
| Archivar planillas, facturas y retenciones. | | | |
| | | | |

6.11.2.19. Flujograma Subproceso B.2.3.

| | | | | |
|--|--|----------------------------|--|--|
| SUBPROCESO: | B.2.3. Liberar garantías por cumplimiento de contratos o disminución de montos. | | | |
| ACTIVIDADES | JEFE TÉCNICO | JEFE ADMINISTRATIVO | | |
| | <pre> graph TD Start([Inicio]) --> JTE[JEFE TÉCNICO] JTE --> JA[JEFE ADMINISTRATIVO] JA --> A1[] A1 --> A2[] A2 --> A3[] A3 --> A4[] A4 --> A5[] A5 --> End([Fin]) </pre> | | | |
| Solicitar actas de entrega recepción o planillas de avance de obra. | | | | |
| Verificar los montos del anticipo amortizado (planillas de avance de obra). | | | | |
| Ingresar al sistema. | | | | |
| Entregar a Aseguradora una copia del acta o planilla para bajar montos o liberar póliza. | | | | |
| Solicitar pagare de garantía a ser anulado. | | | | |
| Archivar documento en la carpeta de Pólizas. | | | | |
| | | | | |

6.11.2.20. Valor Agregado Subproceso B.1.1.

| | | | | | | | | |
|--------------------------------|-------------------|---|---|----|------|-----|-----|-----|
| DESCRIPCIÓN DE PROCESOS | PROCESO | B.1. Dirección Técnica. | | | | | | |
| | SUBPROCESO | B.1.1. Elaborar órdenes de trabajo. | | | | | | |
| | Fecha: | <table border="1"> <tr> <td>2</td> <td>10</td> <td>2013</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Día</td> <td style="text-align: center;">Mes</td> <td style="text-align: center;">Año</td> </tr> </table> | 2 | 10 | 2013 | Día | Mes | Año |
| 2 | 10 | 2013 | | | | | | |
| Día | Mes | Año | | | | | | |

| N CODIGO | ACTIVIDADES | | | | | | | D | t | OBSERVACIONES |
|----------------|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------------|------------|---------------|
| | | VAR | VAO | SVA | | | | | | |
| B.1.1.1. | Calcular volúmenes de obra a ejecutarse. | 1 | | | | | 1 | 480 | 240 | |
| B.1.1.2. | Elaborar orden de trabajo de actividades a realizar firmado por el Residente de Obra. | 1 | | | | | 1 | 60 | 30 | |
| B.1.1.3. | Presentar a Gerencia para su aprobación. | | 1 | | 1 | | | 40 | 20 | |
| B.1.1.4. | Informar a fiscalización orden de trabajo. | | 1 | | 1 | | | 60 | 30 | |
| B.1.1.5. | Enviar orden de trabajo aprobado a Residente de Obra para su ejecución. | 1 | | | 1 | | | 60 | 30 | |
| B.1.1.6. | Solicitar materiales a bodega. | | 1 | | 1 | | | 40 | 20 | |
| B.1.1.7. | Documentar en libro de obra del proyecto. | 1 | | | | | 1 | 240 | 120 | |
| TOTALES | | 4 | 3 | 0 | 4 | 0 | 3 | 980 | 490 | |

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)

TA= 14 VA = 50% TC= 1470 TE = 67% SVA= 50%

6.11.2.21. Valor Agregado Subproceso B.1.2.

| | | | | | |
|--------------------------------|-------------------|---------------|------------------------------|------|--|
| DESCRIPCIÓN DE PROCESOS | PROCESO | B.1. | Dirección Técnica. | | |
| | SUBPROCESO | B.1.2. | Entregar materiales en obra. | | |
| | Fecha: | 2 | 10 | 2013 | |
| | | Dia | Mes | Año | |

| N CODIGO | ACTIVIDADES | | | | | | | D | t | OBSERVACIONES |
|----------------|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------------|------------|---------------|
| | | VAR | VAO | SVA | | | | | | |
| B.1.2.1. | Recibir programa de actividades diarias de acuerdo al cronograma. | 1 | | | 1 | | | 60 | 30 | |
| B.1.2.2. | Comprobar existencia en bodega de materiales requeridos. | | 1 | | | | 1 | 120 | 60 | |
| B.1.2.3. | Elaborar egreso de bodega de materiales a obra. | | 1 | | | | 1 | 60 | 30 | |
| B.1.2.4. | Presentar egreso de bodega de materiales al Bodeguero para entrega de acuerdo al horario establecido. | 1 | | | 1 | | | 120 | 60 | |
| B.1.2.5. | Entregar materiales al Residente de obra. | 1 | | | | | 1 | 120 | 60 | |
| B.1.2.6. | Registrar en el sistema contable la entrega de materiales. | | 1 | | | | 1 | 60 | 30 | |
| B.1.2.7. | Entregar original al administrativo y archivar documentos. | | | 1 | 1 | | | 60 | 30 | |
| TOTALES | | 3 | 3 | 1 | 3 | 0 | 4 | 600 | 300 | |

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)

TA= 14 VA = 43% TC= 900 TE = 67% SVA= 57%

6.11.2.22. Valor Agregado Subproceso B.1.3.

| | | | | | |
|--------------------------------|-------------------|---------------|---------------------|------|--|
| DESCRIPCIÓN DE PROCESOS | PROCESO | B.1. | Dirección Técnica. | | |
| | SUBPROCESO | B.1.3. | Controlar Proyecto. | | |
| | Fecha: | 2 | 10 | 2013 | |
| | | Dia | Mes | Año | |

| N CODIGO | ACTIVIDADES | | | | | | | D | t | OBSERVACIONES |
|----------------|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------------|------------|---------------|
| | | VAR | VAO | SVA | | | | | | |
| B.1.3.1. | Elaborar cronograma real ejecutado. | 1 | | | | | 1 | 240 | 120 | |
| B.1.3.2. | Comparar cronograma real ejecutado con cronograma inicial. | 1 | | | | | 1 | 120 | 60 | |
| B.1.3.3. | Comparar planillas de avance de obra con ordenes de trabajo. | 1 | | | | | 1 | 240 | 120 | |
| B.1.3.4. | Enviar informe a Gerencia. | | 1 | | 1 | | | 60 | 30 | |
| TOTALES | | 3 | 1 | 0 | 1 | 0 | 3 | 660 | 330 | |

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)

TA= 8 VA = 50% TC= 990 TE = 67% SVA= 50%

6.11.2.23. Valor Agregado Subproceso B.1.4.

| | |
|--|--|
| DESCRIPCIÓN DE PROCESOS | PROCESO B.1. Dirección Técnica. |
| | SUBPROCESO B.1.4. Elaborar planillas para pagos trabajadores. |
| Fecha: 2 10 2013 Dia Mes Año | |

| N CODIGO | ACTIVIDADES | | | | | | D | t | OBSERVACIONES | |
|----------------|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------------|---------------|--|
| | | VAR | VAO | SVA | | | | | | |
| B.1.4.1. | Realizar medición de cantidades ejecutadas de obra. | 1 | | | | | 1 | 256 | 128 | |
| B.1.4.2. | Verificar cantidades ejecutadas contra orden de trabajo o contrato y planillas anteriores pagadas. | 1 | | | | | 1 | 240 | 120 | |
| B.1.4.3. | Calcular cantidades de obra a ser pagadas. | | 1 | | | | 1 | 240 | 120 | |
| B.1.4.4. | Elaborar y aprobar planilla en Formato establecido (original y copia), considerando descuentos. | | 1 | | | | 1 | 120 | 60 | |
| B.1.4.5. | Enviar a Administrativo la Planilla aprobada para trámite de pago. | 1 | | | 1 | | | 60 | 30 | |
| TOTALES | | 3 | 2 | 0 | 1 | 0 | 4 | 916 | 458 | |
| | | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) | |

TA= 10 VA = 50% TC= 1374 TE = 67% SVA= 50%

6.11.2.24. Valor Agregado Subproceso B.1.5.

| | |
|--|--|
| DESCRIPCIÓN DE PROCESOS | PROCESO B.1. Dirección Técnica. |
| | SUBPROCESO B.1.5. Pagar planillas a trabajadores. |
| Fecha: 2 10 2013 Dia Mes Año | |

| N CODIGO | ACTIVIDADES | | | | | | D | t | OBSERVACIONES | |
|----------------|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------------|---------------|--|
| | | VAR | VAO | SVA | | | | | | |
| B.1.5.1. | Recibir planilla aprobada de ejecución de trabajos. | 1 | | | 1 | | 60 | 30 | | |
| B.1.5.2. | Elaborar facturas de servicio. | | 1 | | | | 1 | 90 | 45 | |
| B.1.5.3. | Ingresar factura al sistema contable para pago. | | 1 | | | | 1 | 60 | 30 | |
| B.1.5.4. | Imprimir documento de pago y firma de cheque. | 1 | | | | | 1 | 60 | 30 | |
| B.1.5.5. | Presentar planillas de obra para firma de trabajadores. | 1 | | | 1 | | | 60 | 30 | |
| B.1.5.6. | Archivar planillas, de pagos y facturas. | | 1 | | | 1 | | 40 | 20 | |
| TOTALES | | 3 | 3 | 0 | 2 | 1 | 3 | 370 | 185 | |
| | | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) | (7) | (8) | |

TA= 12 VA = 50% TC= 555 TE = 67% SVA= 50%

6.11.2.25. Valor Agregado Subproceso B.2.1.

| | | | | |
|--------------------------------|-------------------|---------------|--|------|
| DESCRIPCIÓN DE PROCESOS | PROCESO | B.2. | Administración económica. | |
| | SUBPROCESO | B.2.1. | Cobrar planilla a entidad contratante. | |
| | Fecha: | 2 | 10 | 2013 |
| | | Día | Mes | Año |

| N CODIGO | ACTIVIDADES | | | | | | D | t | OBSERVACIONES |
|----------------|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------------|-------------|---------------|
| | | VAR | VAO | SVA | | | | | |
| B.2.1.1. | Elaborar y enviar con oficio a fiscalización los anexos de planilla de avance (volumen de obra). | 1 | | | 1 | | 4800 | 2400 | |
| B.2.1.2. | Recibir de fiscalización correcciones o aprobación de anexos. | 1 | | | 1 | | 4800 | 2400 | |
| B.2.1.3. | Elaborar planilla de avance de obra con anexos. | 1 | | | | 1 | 480 | 240 | |
| B.2.1.4. | Enviar con oficio a fiscalización planilla de avance de obra. | 1 | | | 1 | | 960 | 480 | |
| B.2.1.5. | Elaborar factura de cobro y entregar en Dirección Financiera. | 1 | | | | 1 | 240 | 120 | |
| B.2.1.6. | Archivar planillas, facturas y retenciones. | | 1 | | | 1 | 60 | 30 | |
| TOTALES | | 5 | 1 | 0 | 3 | 1 | 2 11340 | 5670 | |

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)

TA= 12 VA = 50% TC= 17010 TE = 67% SVA= 50%

6.11.2.26. Valor Agregado Subproceso B.2.2.

| | | | | |
|--------------------------------|-------------------|---------------|---------------------------------|------|
| DESCRIPCIÓN DE PROCESOS | PROCESO | B.2. | Administración económica. | |
| | SUBPROCESO | B.2.2. | Controlar económicamente obras. | |
| | Fecha: | 2 | 10 | 2013 |
| | | Día | Mes | Año |

| N CODIGO | ACTIVIDADES | | | | | | D | t | OBSERVACIONES |
|----------------|---|----------|----------|----------|----------|----------|---------------|-------------|---------------|
| | | VAR | VAO | SVA | | | | | |
| B.2.2.1. | Recopilar información contable y de obra. | 1 | | | | 1 | 960 | 480 | |
| B.2.2.2. | Analizar información contable (compras vs plallado). | 1 | | | | 1 | 600 | 300 | |
| B.2.2.3. | Determinar variaciones en obra con la contabilidad. | 1 | | | | 1 | 240 | 120 | |
| B.2.2.4. | Aceptar valores contables si el avance físico es concordante con los datos contables. | 1 | | | | 1 | 240 | 120 | |
| B.2.2.5. | Informar a gerencia general situación de las obras. | | 1 | | 1 | | 120 | 60 | |
| TOTALES | | 4 | 1 | 0 | 1 | 0 | 4 2160 | 1080 | |

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)

TA= 10 VA = 50% TC= 3240 TE = 67% SVA= 50%

6.11.2.27. Valor Agregado Subproceso B.2.3.

| | | | |
|--------------------------------|-------------------|---------------|--|
| DESCRIPCIÓN DE PROCESOS | PROCESO | B.2. | Administración económica. |
| | SUBPROCESO | B.2.3. | Liberar garantías por cumplimiento de contratos o disminución de montos. |
| | Fecha: | 2 | 10 2013 |
| | | Día | Mes Año |

| N CODIGO | ACTIVIDADES | | | | | | | D | t | OBSERVACIONES |
|----------------|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|------------|---------------|
| | | VAR | VAO | SVA | | | | | | |
| B.2.3.1. | Solicitar actas de entrega recepción o planillas de avance de obra. | 1 | | | 1 | | | 600 | 300 | |
| B.2.3.2. | Verificar los montos del anticipo amortizado (planillas de avance de obra). | 1 | | | | | 1 | 60 | 30 | |
| B.2.3.3. | Ingresar al sistema. | | 1 | | | | 1 | 60 | 30 | |
| B.2.3.4. | Entregar a Aseguradora una copia del acta o planilla para bajar montos o liberar póliza. | 1 | | | 1 | | | 240 | 120 | |
| B.2.3.5. | Solicitar pagare de garantía a ser anulado. | 1 | | | 1 | | | 60 | 30 | |
| B.2.3.6. | Archivar documento en la carpeta de Pólizas. | | 1 | | | 1 | | 40 | 20 | |
| TOTALES | | 4 | 2 | 0 | 3 | 1 | 2 | 1060 | 530 | |

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)

TA= 12 VA = 50% TC= 1590 TE = 67% SVA= 50%

6.11.2.28. Costo de la Mano de Obra Subproceso B.1.1.

COSTO DE MANO DE OBRA

| | |
|---|-----------------------|
| SUBPROCESO : Elaborar órdenes de trabajo. | Código: B.1.1. |
|---|-----------------------|

| CODIGO | CARGO | GERENCIA | | JEFE TÉCNICO | | BODEGUERO | | TOTAL | |
|----------|---|----------|-------|--------------|-------|-----------|-------|--------|--------|
| | | % | monto | % | monto | % | monto | % | monto |
| | | 100,00 | 30,95 | 100,00 | 67,08 | 100,00 | 2,40 | 300,00 | 100,43 |
| B.1.1.1. | Calcular volúmenes de obra a ejecutarse. | | | 72,73 | 48,78 | | | 72,73 | 48,78 |
| B.1.1.2. | Elaborar orden de trabajo de actividades a realizar firmado por el Residente de Obra. | | | 9,09 | 6,10 | | | 9,09 | 6,10 |
| B.1.1.3. | Presentar a Gerencia para su aprobación. | 14,29 | 4,42 | | | | | 14,29 | 4,42 |
| B.1.1.4. | Informar a fiscalización orden de trabajo. | | | 9,09 | 6,10 | | | 9,09 | 6,10 |
| B.1.1.5. | Enviar orden de trabajo aprobado a Residente de Obra para su ejecución. | | | 9,09 | 6,10 | | | 9,09 | 6,10 |
| B.1.1.6. | Solicitar materiales a bodega. | | | | | 100,00 | 2,40 | 100,00 | 2,40 |
| B.1.1.7. | Documentar en libro de obra del proyecto. | 85,71 | 26,53 | | | | | 85,71 | 26,53 |

6.11.2.29. Costo de la Mano de Obra Subproceso B.1.2.

COSTO DE MANO DE OBRA

| | |
|---|-----------------------|
| SUBPROCESO : Entregar materiales en obra. | Código: B.1.2. |
|---|-----------------------|

| CARGO | | JEFE TÉCNICO | | CONTADOR | | BODEGUERO | | TOTAL | |
|----------|---|--------------|-------|----------|-------|-----------|-------|--------|-------|
| | | % | monto | % | monto | % | monto | % | monto |
| | | 100,00 | 6,10 | 100,00 | 14,04 | 100,00 | 23,77 | 300,00 | 43,91 |
| B.1.2.1. | Recibir programa de actividades diarias de acuerdo al cronograma. | 100,00 | 6,10 | | | | | 100,00 | 6,10 |
| B.1.2.2. | Comprobar existencia en bodega de materiales requeridos. | | | | | 30,31 | 7,21 | 30,31 | 7,21 |
| B.1.2.3. | Elaborar egreso de bodega de materiales a obra. | | | 33,33 | 4,68 | | | 33,33 | 4,68 |
| B.1.2.4. | Presentar egreso de bodega de materiales al Bodeguero para entrega de acuerdo al horario establecido. | | | | | 30,31 | 7,21 | 30,31 | 7,21 |
| B.1.2.5. | Entregar materiales al Residente de obra. | | | | | 39,37 | 9,36 | 39,37 | 9,36 |
| B.1.2.6. | Registrar en el sistema contable la entrega de materiales. | | | 33,33 | 4,68 | | | 33,33 | 4,68 |
| B.1.2.7. | Entregar original al administrativo y archivar documentos. | | | 33,33 | 4,68 | | | 33,33 | 4,68 |
| | | | | | | | | | |

6.11.2.30. Costo de la Mano de Obra Subproceso B.1.3.

COSTO DE MANO DE OBRA

| | |
|--------------------------------------|-----------------------|
| SUBPRO Controlar Proyecto. | Código: B.1.3. |
|--------------------------------------|-----------------------|

| CARGO | | GERENCIA | | JEFE TÉCNICO | | TOTAL | |
|----------|--|----------|-------|--------------|-------|--------|-------|
| | | % | monto | % | monto | % | monto |
| | | 100,00 | 6,63 | 100,00 | 60,98 | 200,00 | 67,61 |
| B.1.3.1. | Elaborar cronograma real ejecutado. | | | 40,00 | 24,39 | 40,00 | 24,39 |
| B.1.3.2. | Comparar cronograma real ejecutado con cronograma inicial. | | | 20,00 | 12,20 | 20,00 | 12,20 |
| B.1.3.3. | Comparar planillas de avance de obra con ordenes de trabajo. | | | 40,00 | 24,39 | 40,00 | 24,39 |
| B.1.3.4. | Enviar informe a Gerencia. | 100,00 | 6,63 | | | 100,00 | 6,63 |
| | | | | | | | |

6.11.2.31. Costo de la Mano de Obra Subproceso B.1.4.

COSTO DE MANO DE OBRA

| | |
|--|-----------------------|
| SUBPROCESO : Elaborar planillas para pagos trabajadores. | Código: B.1.4. |
|--|-----------------------|

| CARGO | | GERENCIA | | JEFE TÉCNICO | | JEFE ADMINISTRATIVO | | TOTAL | |
|---------------|---|----------|-------|--------------|-------|---------------------|-------|--------|-------|
| | | % | monto | % | monto | % | monto | % | monto |
| CODIGO | ACTIVIDADES | 100,00 | 13,27 | 100,00 | 74,80 | 100,00 | 4,96 | 213,27 | 93,03 |
| B.1.4.1. | Realizar medición de cantidades ejecutadas de obra. | | | 34,78 | 26,02 | | | 34,78 | 26,02 |
| B.1.4.2. | Verificar cantidades ejecutadas contra orden de trabajo o contrato y planillas anteriores pagadas | | | 32,61 | 24,39 | | | 32,61 | 24,39 |
| B.1.4.3. | Calcular cantidades de obra a ser pagadas. | | | 32,61 | 24,39 | | | 32,61 | 24,39 |
| B.1.4.4. | Elaborar y aprobar planilla en Formato establecido (original y copia), considerando descuentos. | 100,00 | 13,27 | | | | | 13,27 | 13,27 |
| B.1.4.5. | Enviar a Administrativo la Planilla aprobada para trámite de pago. | | | | | 100,00 | 4,96 | 100,00 | 4,96 |
| | | | | | | | | | |

6.11.2.32. Costo de la Mano de Obra Subproceso B.1.5.

COSTO DE MANO DE OBRA

| | |
|--|-----------------------|
| SUBPROCESO : Pagar planillas a trabajadores. | Código: B.1.5. |
|--|-----------------------|

| CARGO | | JEFE TÉCNICO | | JEFE ADMINISTRATIVO | | CONTADOR | | TOTAL | |
|---------------|---|--------------|-------|---------------------|-------|----------|-------|--------|-------|
| | | % | monto | % | monto | % | monto | % | monto |
| CODIGO | ACTIVIDADES | 100,00 | 6,10 | 100,00 | 9,93 | 100,00 | 14,82 | 300,00 | 30,84 |
| B.1.5.1. | Recibir planilla aprobada de ejecución de trabajos. | 100,00 | 6,10 | | | | | 100,00 | 6,10 |
| B.1.5.2. | Elaborar facturas de servicio. | | | | | 47,37 | 7,02 | 47,37 | 7,02 |
| B.1.5.3. | Ingresar factura al sistema contable para pago. | | | | | 31,58 | 4,68 | 31,58 | 4,68 |
| B.1.5.4. | Imprimir documento de pago y firma de cheque. | | | 50,00 | 4,96 | | | 50,00 | 4,96 |
| B.1.5.5. | Presentar planillas de obra para firma de trabajadores. | | | 50,00 | 4,96 | | | 50,00 | 4,96 |
| B.1.5.6. | Archivar planillas, de pagos y facturas. | | | | | 21,05 | 3,12 | 21,05 | 3,12 |
| | | | | | | | | | |

6.11.2.33. Costo de la Mano de Obra Subproceso B.2.1.

COSTO DE MANO DE OBRA

| | |
|---|-----------------------|
| SUBPROCESO : Cobrar planilla a entidad contratante. | Código: B.2.1. |
|---|-----------------------|

| CARGO | | GERENTE | | JEFE TÉCNICO | | CONTADOR | | TOTAL | |
|----------|--|---------|-------|--------------|---------|----------|-------|---------|---------|
| | | % | monto | % | monto | % | monto | % | monto |
| CODIGO | ACTIVIDADES | 100,00 | 0,00 | 100,00 | 1122,00 | 100,00 | 23,40 | 1122,00 | 1122,00 |
| B.2.1.1. | Elaborar y enviar con oficio a fiscalización los anexos de planilla de avance (volumen de obra). | | | 43,48 | 487,83 | | | 487,83 | 487,83 |
| B.2.1.2. | Recibir de fiscalización correcciones o aprobación de anexos. | | | 43,48 | 487,83 | | | 487,83 | 487,83 |
| B.2.1.3. | Elaborar planilla de avance de obra con anexos. | | | 4,35 | 48,78 | | | 48,78 | 48,78 |
| B.2.1.4. | Enviar con oficio a fiscalización planilla de avance de obra. | | | 8,70 | 97,57 | | | 97,57 | 97,57 |
| B.2.1.5. | Elaborar factura de cobro y entregar en Dirección Financiera. | | | | | 80,00 | 18,72 | 80,00 | 18,72 |
| B.2.1.6. | Archivar planillas, facturas y retenciones. | | | | | 20,00 | 4,68 | 20,00 | 4,68 |
| | | | | | | | | | |

6.11.2.34. Costo de la Mano de Obra Subproceso B.2.2.

COSTO DE MANO DE OBRA

| | |
|--|-----------------------|
| SUBPROCESO : Controlar económicamente obras. | Código: B.2.2. |
|--|-----------------------|

| CARGO | | GERENTE | | JEFE ADMINISTRATIVO | | CONTADOR | | TOTAL | |
|----------|---|---------|-------|---------------------|--------|----------|-------|--------|--------|
| | | % | monto | % | monto | % | monto | % | monto |
| CODIGO | ACTIVIDADES | 100,00 | 13,27 | 100,00 | 168,75 | 100,00 | 0,00 | 200,00 | 182,02 |
| B.2.2.1. | Recopilar información contable y de obra. | | | 47,06 | 79,41 | | | 47,06 | 79,41 |
| B.2.2.2. | Analizar información contable (compras vs plaillado). | | | 29,41 | 49,63 | | | 29,41 | 49,63 |
| B.2.2.3. | Determinar variaciones en obra con la contabilidad. | | | 11,76 | 19,85 | | | 11,76 | 19,85 |
| B.2.2.4. | Aceptar valores contables si el avance físico es concordante con los datos contables. | | | 11,76 | 19,85 | | | 11,76 | 19,85 |
| B.2.2.5. | Informar a gerencia general situación de las obras. | 100,00 | 13,27 | | | | | 100,00 | 13,27 |
| | | | | | | | | | |

6.11.2.35. Costo de la Mano de Obra Subproceso B.2.3.

COSTO DE MANO DE OBRA

| | |
|---|-----------------------|
| SUBPROCESO : Liberar garantías por cumplimiento de contratos o disminución de montos. | Código: B.2.3. |
|---|-----------------------|

| CARGO | | JEFE TÉCNICO | | JEFE ADMINISTRATIVO | | TOTAL | |
|---------------|--|---------------------|--------------|----------------------------|--------------|--------------|--------------|
| | | % | monto | % | monto | % | monto |
| CODIGO | ACTIVIDADES | 100,00 | 60,98 | 100,00 | 38,05 | 200,00 | 99,03 |
| B.2.3.1. | Solicitar actas de entrega recepción o planillas de avance de obra. | 100,00 | 60,98 | | | 100,00 | 60,98 |
| B.2.3.2. | Verificar los montos del anticipo amortizado (planillas de avance de obra). | | | 13,04 | 4,96 | 13,04 | 4,96 |
| B.2.3.3. | Ingresar al sistema. | | | 13,04 | 4,96 | 13,04 | 4,96 |
| B.2.3.4. | Entregar a Aseguradora una copia del acta o planilla para bajar montos o liberar póliza. | | | 52,17 | 19,85 | 52,17 | 19,85 |
| B.2.3.5. | Solicitar pagare de garantía a ser anulado. | | | 13,04 | 4,96 | 13,04 | 4,96 |
| B.2.3.6. | Archivar documento en la carpeta de Pólizas. | | | 8,70 | 3,31 | 8,70 | 3,31 |
| | | | | | | | |

ANÁLISIS VALOR AGREGADO

PROCESO: B.1. Dirección Técnica.

SUBPROCESO B.1.1. Elaborar órdenes de trabajo.

FECHA

| | | |
|-----|-----|------|
| día | mes | año |
| 2 | 10 | 2013 |

| CODIGO | ACTIVIDAD | | | | | | | | t horas | COSTO DE LA MANO DE OBRA | COSTO DEL PROCESO | COSTO DEL VALOR AGREGADO |
|----------------|---|----------|----------|----------|----------|----------|------------|------------|------------|--------------------------------|----------------------|--------------------------------|
| | | VAR | VAO | SVA | | | D horas | | | | | |
| B.1.1.1. | Calcular volúmenes de obra a ejecutarse. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 480 | 240 | 48,78 | 48,78 | 48,78 |
| B.1.1.2. | Elaborar orden de trabajo de actividades a realizar firmado por el Residente de Obra. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 60 | 30 | 6,10 | 6,10 | 6,10 |
| B.1.1.3. | Presentar a Gerencia para su aprobación. | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 40 | 20 | 4,42 | 4,42 | |
| B.1.1.4. | Informar a fiscalización orden de trabajo. | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 60 | 30 | 6,10 | 6,10 | |
| B.1.1.5. | Enviar orden de trabajo aprobado a Residente de Obra para su ejecución. | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 60 | 30 | 6,10 | 6,10 | 6,10 |
| B.1.1.6. | Solicitar materiales a bodega. | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 40 | 20 | 2,40 | 2,40 | |
| B.1.1.7. | Documentar en libro de obra del proyecto. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 240 | 120 | 26,53 | 26,53 | 26,53 |
| TOTALES | | 4 | 3 | 0 | 4 | 0 | 3 | 980 | 490 | 100,43 | 100,43 | 87,51 |

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)

| | | | |
|------------|------------------------------|-------------|----------|
| TA | Total actividades | 14 | activida |
| TC | Tiempo de ciclo del proyecto | 1470 | minutos |
| VA | % de valor agregado | 50% | % |
| SVA | % sin valor agregado | 50% | % |
| TE | Tiempo de espera | 67% | % |
| RE | Relación de empoderamiento | 21% | % |

| |
|---------------------------------------|
| COSTO DEL VALOR AGREGADO = 87% |
|---------------------------------------|

ANÁLISIS VALOR AGREGADO

PROCESO: B.1. Dirección Técnica.

SUBPROCESO B.1.2. Entregar materiales en obra.

| | | | |
|-------|-----|-----|------|
| FECHA | día | mes | año |
| | 2 | 10 | 2013 |

| CODIGO | ACTIVIDAD / TAREA | | | | → | | | | t horas | COSTO DE LA MANO DE OBRA | COSTO DEL PROCESO | COSTO DEL VALOR AGREGADO |
|----------------|---|----------|----------|----------|----------|----------|------------|------------|------------|--------------------------------|----------------------|--------------------------------|
| | | VAR | VAO | SVA | | | D horas | | | | | |
| B.1.2.1. | Recibir programa de actividades diarias de acuerdo al cronograma. | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 60 | 30 | 6,10 | 6,10 | 6,10 |
| B.1.2.2. | Comprobar existencia en bodega de materiales requeridos. | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 120 | 60 | 7,21 | 7,21 | |
| B.1.2.3. | Elaborar egreso de bodega de materiales a obra. | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 60 | 30 | 4,68 | 4,68 | |
| B.1.2.4. | Presentar egreso de bodega de materiales al Bodeguero para entrega de acuerdo al horario establecido. | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 120 | 60 | 7,21 | 7,21 | 7,21 |
| B.1.2.5. | Entregar materiales al Residente de obra. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 120 | 60 | 9,36 | 9,36 | 9,36 |
| B.1.2.6. | Registrar en el sistema contable la entrega de materiales. | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 60 | 30 | 4,68 | 4,68 | |
| B.1.2.7. | Entregar original al administrativo y archivar documentos. | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 60 | 30 | 4,68 | 4,68 | |
| TOTALES | | 3 | 3 | 1 | 3 | 0 | 4 | 600 | 300 | 43,91 | 43,91 | 22,66 |

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)

| | | | |
|------------|------------------------------|------------|----------|
| TA | Total actividades | 14 | activida |
| TC | Tiempo de ciclo del proyecto | 900 | minutos |
| VA | % de valor agregado | 43% | % |
| SVA | % sin valor agregado | 57% | % |
| TE | Tiempo de espera | 67% | % |
| RE | Relación de empoderamiento | 29% | % |

| | |
|-----------------------------------|------------|
| COSTO DEL VALOR AGREGADO = | 52% |
|-----------------------------------|------------|

ANÁLISIS VALOR AGREGADO

PROCESO: B.1. Dirección Técnica.
SUBPROCESO B.1.3. Controlar Proyecto.

FECHA

| | | |
|-----|-----|------|
| día | mes | año |
| 2 | 10 | 2013 |

| CODIGO | ACTIVIDAD / TAREA | | | | → | | | | D | t | COSTO DE LA MANO DE OBRA | COSTO DEL PROCESO | COSTO DEL VALOR AGREGADO |
|----------------|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------------|------------|--------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| | | VAR | VAO | SVA | | | | horas | horas | | | | |
| B.1.3.1. | Elaborar cronograma real ejecutado. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 240 | 120 | 24,39 | 24,39 | 24,39 | |
| B.1.3.2. | Comparar cronograma real ejecutado con cronograma inicial | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 120 | 60 | 12,20 | 12,20 | 12,20 | |
| B.1.3.3. | Comparar planillas de avance de obra con ordenes de trabajo. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 240 | 120 | 24,39 | 24,39 | 24,39 | |
| B.1.3.4. | Enviar informe a Gerencia. | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 60 | 30 | 6,63 | 6,63 | | |
| TOTALES | | 3 | 1 | 0 | 1 | 0 | 3 | 660 | 330 | 67,61 | 67,61 | 60,98 | |

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)

| | | | |
|------------|------------------------------|------------|----------|
| TA | Total actividades | 8 | activida |
| TC | Tiempo de ciclo del proyecto | 990 | minutos |
| VA | % de valor agregado | 50% | % |
| SVA | % sin valor agregado | 50% | % |
| TE | Tiempo de espera | 67% | % |
| RE | Relación de empoderamiento | 38% | % |

| | |
|-----------------------------------|------------|
| COSTO DEL VALOR AGREGADO = | 90% |
|-----------------------------------|------------|

ANÁLISIS VALOR AGREGADO

PROCESO: B.1. Dirección Técnica.

SUBPROCESO B.1.4. Elaborar planillas para pagos trabajadores.

| | | | |
|-------|-----|-----|------|
| FECHA | día | mes | año |
| | 2 | 10 | 2013 |

| CODIGO | ACTIVIDAD / TAREA | ○ | ◐ | ● | → | △ | ▭ | D | t | COSTO DE LA MANO DE OBRA | COSTO DEL PROCESO | COSTO DEL VALOR AGREGADO |
|----------------|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------------|------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|
| | | VAR | VAO | SVA | | | | horas | | | | |
| B.1.4.1. | Realizar medición de cantidades ejecutadas de obra. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 256 | 128 | 26,02 | 26,02 | 26,02 |
| B.1.4.2. | Verificar cantidades ejecutadas contra orden de trabajo o contrato y planillas anteriores pagadas | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 240 | 120 | 24,39 | 24,39 | 24,39 |
| B.1.4.3. | Calcular cantidades de obra a ser pagadas. | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 240 | 120 | 24,39 | 24,39 | |
| B.1.4.4. | Elaborar y aprobar planilla en Formato establecido (original y copia), considerando descuentos | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 120 | 60 | 13,27 | 13,27 | |
| B.1.4.5. | Enviar a Administrativo la Planilla aprobada para trámite de pago. | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 60 | 30 | 4,96 | 4,96 | 4,96 |
| TOTALES | | 3 | 2 | 0 | 1 | 0 | 4 | 916 | 458 | 93,03 | 93,03 | 55,37 |

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)

| | | | |
|------------|------------------------------|-------------|----------|
| TA | Total actividades | 10 | activida |
| TC | Tiempo de ciclo del proyecto | 1374 | minutos |
| VA | % de valor agregado | 50% | % |
| SVA | % sin valor agregado | 50% | % |
| TE | Tiempo de espera | 67% | % |
| RE | Relación de empoderamiento | 40% | % |

| |
|---------------------------------------|
| COSTO DEL VALOR AGREGADO = 60% |
|---------------------------------------|

ANÁLISIS VALOR AGREGADO

PROCESO: B.1. Dirección Técnica.

SUBPROCESO B.1.5. Pagar planillas a trabajadores.

FECHA

| | | |
|-----|-----|------|
| día | mes | año |
| 2 | 10 | 2013 |

| CODIGO | ACTIVIDAD / TAREA | | | | | | | | D horas | t horas | COSTO DE LA MANO DE OBRA | COSTO DEL PROCESO | COSTO DEL VALOR AGREGADO |
|----------------|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------------|------------|--------------|-----------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| | | VAR | VAO | SVA | (1) | (2) | (3) | (4) | | | | | |
| B.1.4.1. | Realizar medición de cantidades ejecutadas de obra. | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 60 | 30 | 6,10 | 6,10 | 6,10 | |
| B.1.4.2. | Verificar cantidades ejecutadas contra orden de trabajo o contrato y planillas anteriores pagadas | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 90 | 45 | 7,02 | 7,02 | | |
| B.1.4.3. | Calcular cantidades de obra a ser pagadas. | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 60 | 30 | 4,68 | 4,68 | | |
| B.1.4.4. | Elaborar y aprobar planilla en Formato establecido (original y copia), considerando descuentos | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 60 | 30 | 4,96 | 4,96 | 4,96 | |
| B.1.4.5. | Enviar a Administrativo la Planilla aprobada para trámite de pago. | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 60 | 30 | 4,96 | 4,96 | 4,96 | |
| TOTALES | | 3 | 2 | 0 | 2 | 0 | 3 | 330 | 165 | 27,72 | 27,72 | 16,02 | |

| | | | |
|------------|------------------------------|------------|----------|
| TA | Total actividades | 10 | activida |
| TC | Tiempo de ciclo del proyecto | 495 | minutos |
| VA | % de valor agregado | 50% | % |
| SVA | % sin valor agregado | 50% | % |
| TE | Tiempo de espera | 67% | % |
| RE | Relación de empoderamiento | 30% | % |

| |
|---------------------------------------|
| COSTO DEL VALOR AGREGADO = 58% |
|---------------------------------------|

ANÁLISIS VALOR AGREGADO

PROCESO: B.2. Administración económica.

SUBPROCESO B.2.1. Cobrar planilla a entidad contratante.

FECHA día mes año

| | | |
|---|----|------|
| 2 | 10 | 2013 |
|---|----|------|

| CODIGO | ACTIVIDAD / TAREA | | | | | | | | D horas | t horas | COSTO DE LA MANO DE OBRA | COSTO DEL PROCESO | COSTO DEL VALOR AGREGADO |
|----------------|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|-------------|----------------|--------------------------------|----------------------|--------------------------------|
| | | VAR | VAO | SVA | (4) | (5) | (6) | (7) | | | | | |
| B.2.1.1. | Elaborar y enviar con oficio a fiscalización los anexos de planilla de avance (volumen de obra). | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 4800 | 2400 | 487,83 | 487,83 | 487,83 | |
| B.2.1.2. | Recibir de fiscalización correcciones o aprobación de anexos. | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 4800 | 2400 | 487,83 | 487,83 | 487,83 | |
| B.2.1.3. | Elaborar planilla de avance de obra con anexos. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 480 | 240 | 48,78 | 48,78 | 48,78 | |
| B.2.1.4. | Enviar con oficio a fiscalización planilla de avance de obra. | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 960 | 480 | 97,57 | 97,57 | 97,57 | |
| B.2.1.5. | Elaborar factura de cobro y entregar en Dirección Financiera. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 240 | 120 | 18,72 | 18,72 | 18,72 | |
| B.2.1.6. | Archivar planillas, facturas y retenciones. | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 60 | 30 | 4,68 | 4,68 | | |
| TOTALES | | 5 | 1 | 0 | 3 | 1 | 2 | 11340 | 5670 | 1145,40 | 1145,40 | 1140,72 | |

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)

| | | | |
|------------|------------------------------|--------------|----------|
| TA | Total actividades | 12 | activida |
| TC | Tiempo de ciclo del proyecto | 17010 | minutos |
| VA | % de valor agregado | 50% | % |
| SVA | % sin valor agregado | 50% | % |
| TE | Tiempo de espera | 67% | % |
| RE | Relación de empoderamiento | 17% | % |

| |
|---|
| COSTO DEL VALOR AGREGADO = 99,6% |
|---|

ANÁLISIS VALOR AGREGADO

PROCESO: B.2. Administración económica.
SUBPROCESO B.2.2. Controlar económicamente obras.

FECHA día mes año

| | | | |
|--|---|----|------|
| | 2 | 10 | 2013 |
|--|---|----|------|

| CODIGO | ACTIVIDAD / TAREA | | | | | | | | D horas | t horas | COSTO DE LA MANO DE OBRA | COSTO DEL PROCESO | COSTO DEL VALOR AGREGADO |
|----------------|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|-------------|---------------|--------------------------------|----------------------|--------------------------------|
| | | VAR | VAO | SVA | | | | | | | | | |
| B.2.2.1. | Recopilar información contable y de obra. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 960 | 480 | 79,41 | 79,41 | 79,41 | |
| B.2.2.2. | Analizar información contable (compras vs plaiillado). | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 600 | 300 | 49,63 | 49,63 | 49,63 | |
| B.2.2.3. | Determinar variaciones en obra con la contabilidad. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 240 | 120 | 19,85 | 19,85 | 19,85 | |
| B.2.2.4. | Aceptar valores contables si el avance físico es concordante con los datos contables. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 240 | 120 | 19,85 | 19,85 | 19,85 | |
| B.2.2.5. | Informar a gerencia general situación de las obras. | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 120 | 60 | 13,27 | 13,27 | | |
| TOTALES | | 4 | 1 | 0 | 1 | 0 | 4 | 2160 | 1080 | 182,02 | 182,02 | 168,75 | |

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)

| | | | |
|------------|------------------------------|-------------|----------|
| TA | Total actividades | 10 | activida |
| TC | Tiempo de ciclo del proyecto | 3240 | minutos |
| VA | % de valor agregado | 50% | % |
| SVA | % sin valor agregado | 50% | % |
| TE | Tiempo de espera | 67% | % |
| RE | Relación de empoderamiento | 40% | % |

| | |
|-----------------------------------|------------|
| COSTO DEL VALOR AGREGADO = | 93% |
|-----------------------------------|------------|

ANÁLISIS VALOR AGREGADO

PROCESO: B.2. Administración económica.

SUBPROCESO B.2.3. Liberar garantías por cumplimiento de contratos o disminución de montos.

| | | | |
|-------|-----|-----|------|
| FECHA | día | mes | año |
| | 2 | 10 | 2013 |

| CODIGO | ACTIVIDAD / TAREA | | | | | | | | D horas | t horas | COSTO DE LA MANO DE OBRA | COSTO DEL PROCESO | COSTO DEL VALOR AGREGADO |
|----------------|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|------------|--------------|--------------------------------|----------------------|--------------------------------|
| | | VAR | VAO | SVA | | | | | | | | | |
| B.2.3.1. | Solicitar actas de entrega recepción o planillas de avance de obra. | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 600 | 300 | 60,98 | 60,98 | 60,98 | |
| B.2.3.2. | Verificar los montos del anticipo amortizado (planillas de avance de obra). | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 60 | 30 | 4,96 | 4,96 | 4,96 | |
| B.2.3.3. | Ingresar al sistema. | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 60 | 30 | 4,96 | 4,96 | | |
| B.2.3.4. | Entregar a Aseguradora una copia del acta o planilla para bajar montos o liberar póliza. | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 240 | 120 | 19,85 | 19,85 | 19,85 | |
| B.2.3.5. | Solicitar pagare de garantía a ser anulado. | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 60 | 30 | 4,96 | 4,96 | 4,96 | |
| B.2.3.6. | Archivar documento en la carpeta de Pólizas. | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 40 | 20 | 3,31 | 3,31 | | |
| TOTALES | | 4 | 2 | 0 | 3 | 1 | 2 | 1060 | 530 | 99,03 | 99,03 | 90,76 | |

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)

| | | | |
|------------|------------------------------|-------------|----------|
| TA | Total actividades | 12 | activida |
| TC | Tiempo de ciclo del proyecto | 1590 | minutos |
| VA | % de valor agregado | 50% | % |
| SVA | % sin valor agregado | 50% | % |
| TE | Tiempo de espera | 67% | % |
| RE | Relación de empoderamiento | 17% | % |

| | |
|-----------------------------------|------------|
| COSTO DEL VALOR AGREGADO = | 92% |
|-----------------------------------|------------|

6.11.3. Inventario de Procesos C

| | |
|----------|--|
| C | ENTREGA DEL PROYECTO. |
| C.1. | <i>Realizar entrega Recepción de Proyectos.</i> |
| C.1.1. | Entregar proyectos ejecutados. |
| C.1.1.1. | Solicitar con oficio la recepción del proyecto en la fecha de culminación de plazo de ejecución. |
| C.1.1.2. | Realizar inspección del proyecto con delegados y fiscalización de la entidad contratante. |
| C.1.1.3. | Firmar acta de entrega recepción del proyecto. |
| C.1.1.4. | Archivar Acta de entrega recepción en Administrativo. |
| C.1.2. | Soporte Técnico. |
| C.1.2.1. | Elaborar y entregar planos de real ejecución. |
| C.1.2.2. | Realizar pruebas de puesta en marcha de la obra. |
| C.1.3. | Mantenimiento de obras y servicios. |
| C.1.3.1. | Implementar la vigilancia y custodia hasta la firma de recepción definitiva. |
| C.1.3.2. | Instruir al personal de la entidad contratante para el buen uso de la obra. |
| C.1.3.3. | Realizar reparaciones que amerite. |
| C.1.3.4. | Realizar pruebas definitivas de funcionamiento de la obra. |

6.11.3.1. Macroproceso Primario C

| |
|--|
| MACROPROCESO PRIMARIO C |
| ENTREGA DEL PROYECTO. |
| FINALIDAD Cumplir con el contrato, asegurando la calidad en las obras de construcción. |

| | |
|--------------------|---|
| PROCESOS | C.1. Realizar entrega Recepción de Proyectos. Responsables: Gerente Finalidad: Cumplir con los parámetros establecidos en entidad contratante. |
| SUBPROCESOS | C.1.1. Entregar proyectos ejecutados. C.1.2. Soporte Técnico. C.1.3. Mantenimiento de obras y servicios. |

6.11.3.2. Macroproceso Primario C

| | | |
|--------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| MACROPROCESO PRIMARIO C | | |
| ENTREGA DEL PROYECTO. | | |
| Fecha de Emisión: 02-10-2013 | Fecha próxima revisión: 02-10-2014 | Cod. C. Pag. Revisado No. |

| |
|--|
| ENTREGA DEL PROYECTO. |
| Cumplir con el contrato, asegurando la calidad en las obras de construcción. |

| |
|-----------------|
| PROCESOS |
|-----------------|

| | |
|-----------------|---------|
| CLIENTES | |
| INTERNO | EXTERNO |

| |
|---------------------|
| PERSONAS |
| Gerente |
| Jefe Técnico |
| Jefe Administrativo |
| |

| |
|---|
| C.1. Realizar entrega Recepción de Proyectos. |
|---|

| | |
|--------------|--------------------|
| Proceso J.1. | Entidades Públicas |
|--------------|--------------------|

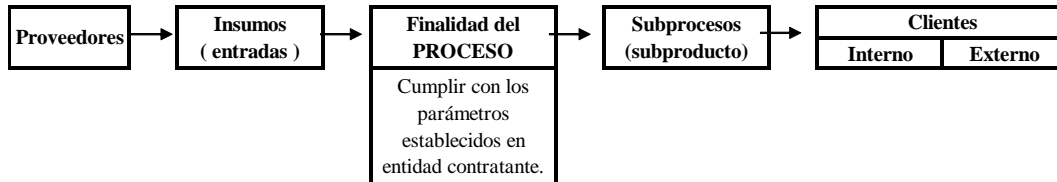
| |
|-----------------------|
| EQUIPOS |
| Computadoras 1 |
| Impresoras 1 |
| Materiales de oficina |

| | | |
|------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| ARCHIVO: Srta. Paola Morales | ELABORÓ: Ing. Nancy Sánchez | APROBÓ: Ing. Carlos López |
|------------------------------|-----------------------------|---------------------------|

6.11.3.3. Descripción del Proceso C.1.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:
Realizar entrega Recepción de Proyectos.

Fecha de Emisión: 02-10-2013 Fecha próxima revisión: 02-10-2014 Cod. C.1. Pag.
Revisado No.



| | | Finalidad del subproceso | | | |
|--------------|--|--|--|--------------|--------------------|
| Subp. B.2.3. | Proyecto terminado. | Satisfacer los requerimientos de las entidades contratantes. | C.1.1. Entregar proyectos ejecutados. | Subp. C.1.2. | Entidades Públicas |
| Subp. C.1.1. | Ordenes de trabajo. | Revisión de cumplimiento de especificaciones técnicas y eliminación de vicios ocultos. | C.1.2. Soporte Técnico. | Subp. C.1.3. | Entidades Públicas |
| Subp. C.1.2. | Acta de entrega recepción provisional. | Cumplir con las disposiciones de la Ley de Contratación Pública. | C.1.3. Mantenimiento de obras y servicios. | Subp. J.1.1. | Entidades Públicas |

ARCHIVO: Srta. Paola Morales ELABORÓ: Ing. Nancy Sánchez APROBÓ: Ing. Carlos López

6.11.3.4. Diagrama De Actividades Subproceso C.1.1.

| | | |
|------------------------------------|-------------------|---|
| DIAGRAMA DE ACTIVIDADES | PROCESO | C.1. Realizar entrega Recepción de Proyectos. |
| | SUBPROCESO | C.1.1. Entregar proyectos ejecutados. |
| | FECHA | 02-10-2013 |

ACTIVIDADES:

C.1.1.1. Solicitar con oficio la recepción del proyecto en la fecha de culminación de plazo de ejecución.

C.1.1.2. Realizar inspección del proyecto con delegados y fiscalización de la entidad.

C.1.1.3. Firmar acta de entrega recepción del proyecto.

C.1.1.4. Archivar Acta de entrega recepción en Administrativo.

6.11.3.5. Diagrama de Actividades Subproceso C.1.2.

| | | |
|------------------------------------|-------------------|---|
| DIAGRAMA DE ACTIVIDADES | PROCESO | C.1. Realizar entrega Recepción de Proyectos. |
| | SUBPROCESO | C.1.2. Soporte Técnico. |
| | FECHA | 02-10-2013 |

ACTIVIDADES:

C.1.2.1. Elaborar y entregar planos de real ejecución.

C.1.2.2. Verificar los montos del anticipo amortizado (planillas de avance de obra).

6.11.3.6. Diagrama de Actividades Subproceso C.1.3.

| | | |
|--------------------------------|-------------------|---|
| DIAGRAMA DE ACTIVIDADES | PROCESO | C.1. Realizar entrega Recepción de Proyectos. |
| | SUBPROCESO | C.1.3. Mantenimiento de obras y servicios. |
| | FECHA | 02-10-2013 |

ACTIVIDADES:

C.1.3.1. Implementar la vigilancia y custodia hasta la firma de recepción definitiva.

C.1.3.2. Instruir al personal de la entidad contratante para el buen uso de la obra.

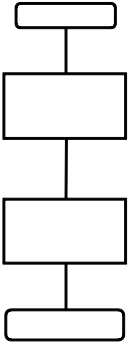
C.1.3.3. Realizar reparaciones que amerite.

C.1.3.4. Realizar pruebas definitivas de funcionamiento de la obra.

6.11.3.7. Flujograma Subproceso C.1.1.

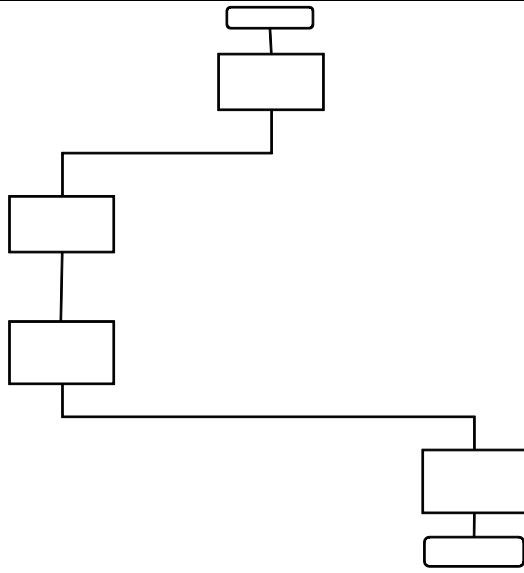
| | | |
|--|--|---------------------|
| SUBPROCESO: | C.1.3. Mantenimiento de obras y servicios. | |
| ACTIVIDADES | GERENTE | JEFE TÉCNICO |
| | | |
| Implementar la vigilancia y custodia hasta la firma de recepción definitiva. | | |
| Instruir al personal de la entidad contratante para el buen uso de la obra. | | |
| Realizar reparaciones que amerite. | | |
| Realizar pruebas definitivas de funcionamiento de la obra. | | |
| | | |

6.11.3.8. Flujograma Subproceso C.1.2.

| SUBPROCESO: | C.1.2. Soporte Técnico. | |
|--|---|---------------------|
| ACTIVIDADES | | |
| | GERENTE | JEFE TÉCNICO |
| Elaborar y entregar planos de real ejecución. |  | |
| Realizar pruebas de puesta en marcha de la obra. | | |
| | | |

6.11.3.9. Flujograma Subproceso C.1.3.

| | | | |
|--|---------------------------------------|---------------------|----------------------------|
| SUBPROCESO: | C.1.1. Entregar proyectos ejecutados. | | |
| ACTIVIDADES | GERENTE | JEFE TÉCNICO | JEFE ADMINISTRATIVO |
| Solicitar con oficio la recepción del proyecto en la fecha de culminación de plazo de ejecución. | | | |
| Realizar inspección del proyecto con delegados y fiscalización de la entidad. | | | |
| Firmar acta de entrega recepción del proyecto. | | | |
| Archivar Acta de entrega recepción en Administrativo. | | | |
| | | | |



6.11.3.10. Valor Agregado Subproceso C.1.1.

| | | | | |
|--------------------------------|-------------------|--------|--|------|
| DESCRIPCIÓN DE PROCESOS | PROCESO | C.1. | Realizar entrega Recepción de Proyectos. | |
| | SUBPROCESO | C.1.1. | Entregar proyectos ejecutados. | |
| | Fecha: | 2 | 10 | 2013 |
| | | Di | Me | Año |

| N CODIGO | ACTIVIDADES | | | | | | D | t | OBSERVACIONES | |
|----------------|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|---------------|-----|
| | | VAR | VAO | SVA | (4) | (5) | | | | (6) |
| C.1.1.1. | Solicitar con oficio la recepción del proyecto en la fecha de culminación de plazo de ejecución. | | 1 | | | | 1 | 480 | 240 | |
| C.1.1.2. | Realizar inspección del proyecto con delegados y fiscalización de la entidad contratante. | 1 | | | | | 1 | 480 | 240 | |
| C.1.1.3. | Firmar acta de entrega recepción del proyecto. | 1 | | | | | 1 | 480 | 240 | |
| C.1.1.4. | Archivar Acta de entrega recepción en Administrativo. | | | 1 | | 1 | | 40 | 20 | |
| TOTALES | | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 3 | 1480 | 740 | |

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)

TA= 8 VA = 38% TC= 2220 TE = 67% SVA= 63%

6.11.3.11. Valor Agregado Subproceso C.1.2.

| | | | | |
|--------------------------------|-------------------|--------|--|------|
| DESCRIPCIÓN DE PROCESOS | PROCESO | C.1. | Realizar entrega Recepción de Proyectos. | |
| | SUBPROCESO | C.1.2. | Soporte Técnico. | |
| | Fecha: | 2 | 10 | 2013 |
| | | Di | Me | Año |

| N CODIGO | ACTIVIDADES | | | | | | D | t | OBSERVACIONES | |
|----------------|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|---------------|-----|
| | | VAR | VAO | SVA | (4) | (5) | | | | (6) |
| C.1.2.1. | Elaborar y entregar planos de real ejecución. | 1 | | | | | 1 | 960 | 480 | |
| C.1.2.2. | Realizar pruebas de puesta en marcha de la obra. | 1 | | | | | 1 | 960 | 480 | |
| TOTALES | | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1920 | 960 | |

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)

TA= 4 VA = 50% TC= 2880 TE = 67% SVA= 50%

6.11.3.12. Valor Agregado Subproceso C.1.3.

| | | | | |
|--------------------------------|-------------------|--------|--|------|
| DESCRIPCIÓN DE PROCESOS | PROCESO | C.1. | Realizar entrega Recepción de Proyectos. | |
| | SUBPROCESO | C.1.3. | Mantenimiento de obras y servicios. | |
| | Fecha: | 2 | 10 | 2013 |
| | | Día | Mes | Año |

| N CODIGO | ACTIVIDADES | | | | | | D | t | OBSERVACIONES | |
|----------------|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|---------------|--|
| | | VAR | VAO | SVA | | | | | | |
| C.1.3.1. | Implementar la vigilancia y custodia hasta la firma de recepción definitiva. | 1 | | | | | 1 | 240 | 120 | |
| C.1.3.2. | Instruir al personal de la entidad contratante para el buen uso de la obra. | 1 | | | | | 1 | 480 | 240 | |
| C.1.3.3. | Realizar reparaciones que amerite. | 1 | | | | | 1 | 960 | 480 | |
| C.1.3.4. | Realizar pruebas definitivas de funcionamiento de la obra. | 1 | | | | | 1 | 960 | 480 | |
| TOTALES | | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2640 | 1320 | |

(1) (2) (3) (4) (5) (6) (7) (8)

TA= 8 VA = 50% TC= 3960 TE = 67% SVA= 50%

6.11.3.13. Costo de la Mano de Obra Subproceso C.1.1.

COSTO DE MANO DE OBRA

| | |
|--------------------------------|-----------------------|
| SUBPROCESO : | Código: C.1.1. |
| Entregar proyectos ejecutados. | |

| CARGO | GERENTE | | JEFE TÉCNICO | | JEFE ADMINISTRATIVO | | TOTAL | | |
|---------------|--|--------|--------------|--------|---------------------|--------|-------|--------|--------|
| | % | monto | % | monto | % | monto | % | monto | |
| CODIGO | ACTIVIDADES | 100,00 | 106,13 | 100,00 | 48,78 | 100,00 | 3,31 | 300,00 | 158,22 |
| C.1.1.1. | Solicitar con oficio la recepción del proyecto en la fecha de culminación de plazo de ejecución. | | | 100,00 | 48,78 | | | 100,00 | 48,78 |
| C.1.1.2. | Realizar inspección del proyecto con delegados y fiscalización de la entidad contratante. | 50,00 | 53,07 | | | | | 50,00 | 53,07 |
| C.1.1.3. | Firmar acta de entrega recepción del proyecto. | 50,00 | 53,07 | | | | | 50,00 | 53,07 |
| C.1.1.4. | Archivar Acta de entrega recepción en Administrativo. | | | | | 100,00 | 3,31 | 100,00 | 3,31 |

6.11.3.14. Costo de la Mano de Obra Subproceso C.1.2.

COSTO DE MANO DE OBRA

| | |
|---|-----------------------|
| SUBPROCESO : Soporte Técnico. | Código: C.1.2. |
|---|-----------------------|

| CARGO | | GERENTE | | JEFE TÉCNICO | | TOTAL | |
|---------------|--|---------|-------|--------------|--------|--------|--------|
| | | % | monto | % | monto | % | monto |
| CODIGO | ACTIVIDADES | 100,00 | 0,00 | 100,00 | 195,13 | 100,00 | 195,13 |
| C.1.2.1. | Elaborar y entregar planos de real ejecución. | | | 50,00 | 97,57 | 50,00 | 97,57 |
| C.1.2.2. | Realizar pruebas de puesta en marcha de la obra. | | | 50,00 | 97,57 | 50,00 | 97,57 |
| | | | | | | | |

6.11.3.15. Costo de la Mano de Obra Subproceso C.1.3.

COSTO DE MANO DE OBRA

| | |
|--|-----------------------|
| SUBPROCESO : Mantenimiento de obras y servicios. | Código: C.1.3. |
|--|-----------------------|








| CARGO | | GERENTE | | JEFE TÉCNICO | | TOTAL | |
|---------------|--|---------|-------|--------------|--------|--------|--------|
| | | % | monto | % | monto | % | monto |
| CODIGO | ACTIVIDADES | 100,00 | 26,53 | 100,00 | 243,91 | 200,00 | 270,45 |
| C.1.3.1. | Implementar la vigilancia y custodia hasta la firma de recepción definitiva. | 100,00 | 26,53 | | | 100,00 | 26,53 |
| C.1.3.2. | Instruir al personal de la entidad contratante para el buen uso de la obra. | | | 20,00 | 48,78 | 20,00 | 48,78 |
| C.1.3.3. | Realizar reparaciones que amerite. | | | 40,00 | 97,57 | 40,00 | 97,57 |
| C.1.3.4. | Realizar pruebas definitivas de funcionamiento de la obra. | | | 40,00 | 97,57 | 40,00 | 97,57 |
| | | | | | | | |

ANÁLISIS VALOR AGREGADO

PROCESO: C.1. Realizar entrega Recepción de Proyectos.

SUBPROCESO C.1.1. Entregar proyectos ejecutados.

| | | | |
|-------|-----|-----|------|
| FECHA | día | mes | año |
| | 2 | 10 | 2013 |

| CODIGO | ACTIVIDAD / TAREA |  |  |  |  |  |  |  | D horas | t horas | COSTO DE LA MANO DE OBRA | COSTO DEL PROCESO | COSTO DEL VALOR AGREGADO |
|----------------|--|---|--|---|---|---|---|---|------------|---------------|--------------------------------|----------------------|--------------------------------|
| | | VAR | VAO | SVA | (1) | (2) | (3) | (4) | | | | | |
| C.1.1.1. | Solicitar con oficio la recepción del proyecto en la fecha de culminación de plazo de ejecución. | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 480 | 240 | 48,78 | 48,78 | | |
| C.1.1.2. | Realizar inspección del proyecto con delegados y fiscalización de la entidad contratante. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 480 | 240 | 53,07 | 53,07 | 53,07 | |
| C.1.1.3. | Firmar acta de entrega recepción del proyecto. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 480 | 240 | 53,07 | 53,07 | 53,07 | |
| C.1.1.4. | Archivar Acta de entrega recepción en Administrativo. | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 0 | 40 | 20 | 3,31 | 3,31 | | |
| TOTALES | | 2 | 1 | 1 | 0 | 1 | 3 | 1480 | 740 | 158,22 | 158,22 | 106,13 | |








| | | | |
|------------|------------------------------|-------------|----------|
| TA | Total actividades | 8 | activida |
| TC | Tiempo de ciclo del proyecto | 2220 | minutos |
| VA | % de valor agregado | 38% | % |
| SVA | % sin valor agregado | 63% | % |
| TE | Tiempo de espera | 67% | % |
| RE | Relación de empoderamiento | 38% | % |

| |
|---------------------------------------|
| COSTO DEL VALOR AGREGADO = 67% |
|---------------------------------------|

ANÁLISIS VALOR AGREGADO

PROCESO: C.1. Realizar entrega Recepción de Proyectos.
SUBPROCESO C.1.2. Soporte Técnico.

| | | | |
|-------|-----|-----|------|
| FECHA | día | mes | año |
| | 2 | 10 | 2013 |

| CODIGO | ACTIVIDAD / TAREA |  |  |  |  |  |  |  | D horas | t horas | COSTO DE LA MANO DE OBRA | COSTO DEL PROCESO | COSTO DEL VALOR AGREGADO |
|----------------|--|---|--|---|---|---|---|---|------------|---------------|-----------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| | | VAR | VAO | SVA | (1) | (2) | (3) | (4) | | | | | |
| C.1.2.1. | Elaborar y entregar planos de real ejecución. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 960 | 480 | 97,57 | 97,57 | 97,57 | |
| C.1.2.2. | Realizar pruebas de puesta en marcha de la obra. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 960 | 480 | 97,57 | 97,57 | 97,57 | |
| TOTALES | | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1920 | 960 | 195,13 | 195,13 | 195,13 | |

| | | | |
|------------|------------------------------|-------------|----------|
| TA | Total actividades | 4 | activida |
| TC | Tiempo de ciclo del proyecto | 2880 | minutos |
| VA | % de valor agregado | 50% | % |
| SVA | % sin valor agregado | 50% | % |
| TE | Tiempo de espera | 67% | % |
| RE | Relación de empoderamiento | 50% | % |

| |
|--|
| COSTO DEL VALOR AGREGADO = 100% |
|--|

ANÁLISIS VALOR AGREGADO

PROCESO: C.1. Realizar entrega Recepción de Proyectos.
SUBPROCESO C.1.3. Mantenimiento de obras y servicios.

FECHA

| | | |
|-----|-----|------|
| día | mes | año |
| 2 | 10 | 2013 |

| CODIGO | ACTIVIDAD / TAREA | | | | | | | | D horas | t horas | COSTO DE LA MANO DE OBRA | COSTO DEL PROCESO | COSTO DEL VALOR AGREGADO |
|----------------|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|-------------|---------------|--------------------------------|----------------------|--------------------------------|
| | | VAR | VAO | SVA | (1) | (2) | (3) | (4) | | | | | |
| C.1.3.1. | Implementar la vigilancia y custodia hasta la firma de recepción definitiva. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 240 | 120 | 26,53 | 26,53 | 26,53 | |
| C.1.3.2. | Instruir al personal de la entidad contratante para el buen uso de la obra. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 480 | 240 | 48,78 | 48,78 | 48,78 | |
| C.1.3.3. | Realizar reparaciones que amerite. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 960 | 480 | 97,57 | 97,57 | 97,57 | |
| C.1.3.4. | Realizar pruebas definitivas de funcionamiento de la obra. | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 960 | 480 | 97,57 | 97,57 | 97,57 | |
| TOTALES | | 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2640 | 1320 | 270,45 | 270,45 | 270,45 | |

| | | | |
|------------|------------------------------|-------------|----------|
| TA | Total actividades | 8 | activida |
| TC | Tiempo de ciclo del proyecto | 3960 | minutos |
| VA | % de valor agregado | 50% | % |
| SVA | % sin valor agregado | 50% | % |
| TE | Tiempo de espera | 67% | % |
| RE | Relación de empoderamiento | 50% | % |

| | |
|-----------------------------------|-------------|
| COSTO DEL VALOR AGREGADO = | 100% |
|-----------------------------------|-------------|

6.12. MANUAL DE PROCESOS

El Manual de procesos constituye un compendio documentado de actividades los mismos que facilitan el normal desenvolvimiento de las funciones su evaluación, control interno y vigilancia. Para lo cual se ha desarrollado un manual de procesos para la empresa Constructora López Cía. Ltda., que consta de la descripción completa de cada macroproceso, proceso, subproceso y actividades.

6.13. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA BAJO PROCESOS

6.13.1. Objetivo General

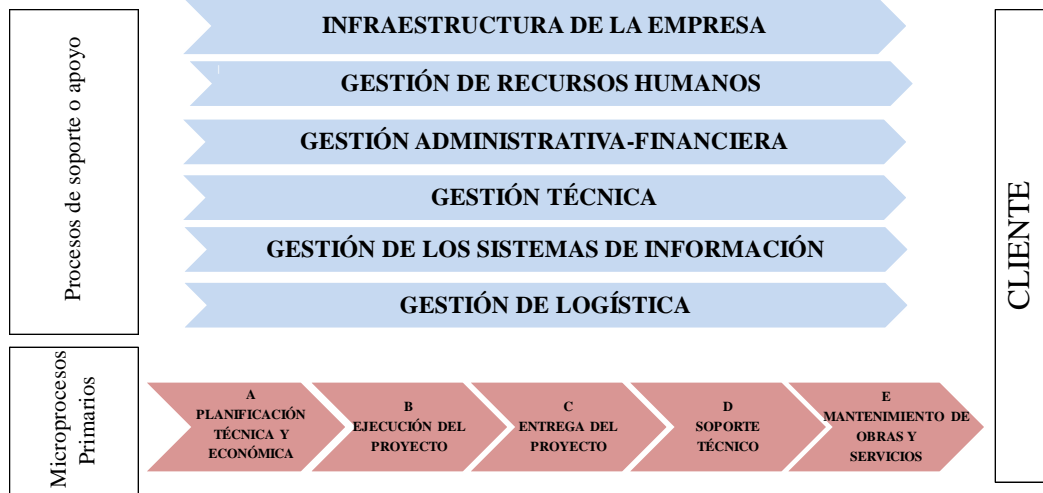
Establecer un modelo de gestión empresarial aplicado al ámbito de la construcción, partiendo de una gestión administrativa y financiera que permite tener un horizonte claro con la finalidad de incrementar el valor en cada una de las actividades de esta empresa constructora a través de un levantamiento de los procesos de la misma para analizar y solucionar los factores críticos.

6.13.2. Importancia de los Procesos

- Permite tener objetivos comunes.
- Permite identificar actividades que “agregan valor”
- Identifica los procesos “sin valor”
- Diseñados en función de las necesidades y requerimientos de la empresa.
- Elaborados en forma gráfica que facilita su comprensión a todos los empleados.

6.13.3. Mapa de Procesos y Cadena de Valor

Gráfico N° 23 Mapa de Procesos y Cadena de Valor
MAPA DE PROCESOS Y CADENA DE VALOR



Elaborado por: Nancy Sánchez
Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

6.13.4. Matriz de Objetivos Estratégicos y Operativos

Tabla N° 33 Matriz de Objetivos Estratégicos y Operativos

| OBJETIVOS ESTRATEGICOS | OBJETIVOS OPERATIVOS |
|--|---|
| Obtener una rentabilidad razonable. | Generar una rentabilidad promedio anual del 15% |
| | Reducir gastos totales en un 8% semestral |
| | Reducir los costos operativos en un 3% semestral |
| | Incrementar el número de contratación de proyectos de construcción en un 300%, lo que permitirá a la Constructora incrementar sus ingresos. |
| Satisfacer las necesidades de las instituciones públicas y privadas, asegurando la calidad en el campo de la construcción en la provincia de Tungurahua. | Contar con el 100% de disponibilidad de maquinaria y equipo liviano de construcción. |
| | Cumplir a cabalidad las especificaciones técnicas, diseños y plazos establecidos en el contrato. |
| | Mantener altos niveles de seguridad y bienestar de los trabajadores, las instalaciones y el ambiente. |
| | Contar con el 100% de profesionales con experiencia en todas las áreas requeridas para la construcción. |
| Proponer un modelo de sistema de gestión basado en procesos. | Capacitar a todo el personal en la utilización del manual de procesos en 3 meses. |
| | Desarrollar un programa de incentivos a todo el personal por el logro de objetivos estratégicos. |
| | Promover equipos de alto desempeño, el aprendizaje en equipo, implica generar valor al trabajo. |
| Garantizar el perfecto funcionamiento del proyecto. | Utilizar materiales que cumplan especificaciones técnicas. |
| | Cumplir las normas técnicas requeridas para cada proyecto. |
| | Contar con el soporte de Profesionales especializados. |
| | Realizar pruebas de laboratorio que superen las especificaciones mínimas para cada material. |

Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

6.13.5. PLAN OPERATIVO ANUAL

6.13.5.1. Proyectos

Según (Rizo, 1999) Proyecto es el conjunto de documentos que definen una obra, de tal manera que un facultativo distinto del autor pueda dirigir, con arreglo a los mismos, las obras o trabajos correspondientes.

En el caso de Constructora López Cía. Ltda., los proyectos vienen a transformarse en los objetivos propuestos de acuerdo a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

6.13.5.2. Presupuesto

Según (Fernando Brusola Simón, F.B.S. & Simón, 1999) El presupuesto del proyecto es el documento que tiene por finalidad dar una idea lo más aproximada posible del importe de su realización.

El presupuesto dentro de la empresa constituye un factor fundamental para la programación y ejecución del plan, puesto que el desarrollo de las actividades tienen incidencia presupuestaria.

Se asignará un responsable y los recursos tanto técnicos como financieros dispuestos para alcanzar los objetivos propuestos.

6.13.5.3. Cronograma de Actividades

El cronograma de actividades para empresa Constructora López Cía. Ltda., constituye un conjunto de actividades establecidas en forma de secuencia temporal para la ejecución de todo lo planificado con anterioridad.

Tabla N° 34 Plan Operativo Anual

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | RESPONSABLE | CRONOGRAMA 2014 | | | | | | | | | | | | RECURSOS | | | |
|--|------------------------|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------|----------|---------------------|--|
| | | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D | FINANCIEROS | TÉCNICOS | | |
| Obtener una rentabilidad razonable. | GERENTE | | | | | | | | | | | | | | | \$ 600,00 | -Indicadores financieros. |
| Satisfacer las necesidades de las instituciones públicas y privadas, asegurando la calidad en el campo de la construcción en la provincia de Tungurahua. | JEFE TÉCNICO | | | | | | | | | | | | | | | \$ 1.200,00 | -Mejora continua de procesos. -Monitoreo de indicadores. |
| Proponer un modelo de sistema de gestión basado en procesos. | TODO EL PERSONAL | | | | | | | | | | | | | | | \$ 5.000,00 | -Manual de procesos. -Planificación estratégica -Programa de incentivos. -Programa de capacitación. |
| Garantizar el perfecto funcionamiento del proyecto. | GERENTE Y JEFE TÉCNICO | | | | | | | | | | | | | | | \$ 3.600,00 | -Pruebas de laboratorio. -Monitoreo de satisfacción del cliente. |
| TOTAL | | | | | | | | | | | | | | | | \$ 10.400,00 | |

Elaborado por: Nancy Sánchez

Fuente: Constructora López Cía. Ltda.

6.13.6. Evaluación y Control

La evaluación y control consiste en disponer de mecanismos de verificación y evaluación, que brinden apoyo a la toma de decisiones para responder afectivamente a los diferentes grupos de interés.

Es fundamental realizar un seguimiento y evaluación para lo cual se requiere contar una adecuada planificación que contenga indicadores para su medición. La óptima utilización de los indicadores requiere proveerse de información confiable, procesarla y usarla adecuadamente, permitiendo tomar acciones oportunas de corrección y mejoramiento.

Estos indicadores servirán para mejorar algunos aspectos de la empresa Constructora López Cía. Ltda., con la finalidad de cumplir los objetivos de la empresa.

Mantener informados a los empleados sobre el logro de los objetivos ayudará a concentrar esfuerzos en los elementos más importantes y que requieran mayor atención.

6.13.6.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL


Tabla N° 35 Cuadro de Mando Integral.

| PERSPECTIVA | OBJETIVO ESTRATÉGICO | OBJETIVOS OPERATIVOS | INDICADORES DE RESULTADOS | INDICADORES IMPULSORES | INICIATIVAS ESTRATEGICAS | RESPONSABLE |
|--------------------|-------------------------------------|---|----------------------------------|---|--|--------------------|
| FINANCIERA | Obtener una rentabilidad razonable. | Generar una rentabilidad promedio anual del 15% | Rendimiento sobre la Inversión | Ingresos Netos /Activos | Difersificar los servicios de construcción al cliente. | Gerente |
| | | Reducir gastos totales en un 8% semestral | % de gastos totales | Gastos Actuales / Gastos año anterior | Implantar un programa que identifique los gastos innecesarios y suntuosos | Contador |
| | | Reducir los costos operativos en un 3% semestral | % de costos | Costos semestrales/ Costos totales | Maximizar el uso de recursos. | Gerente |
| | | Incrementar el número de contratación de proyectos de construcción en un 300%, lo que permitirá a la Constructora incrementar sus ingresos. | % de nuevos proyectos | % de proyectos nuevos / sobre el total de proyectos | Aprovechar el nuevo sistema de contratación pública en la categorización de procesos y ventajas de participación de PYMES. | Jefe Técnico |

| | | | | | | |
|-----------------|--|---|--|--|---|---------------------|
| CLIENTES | Satisfacer las necesidades de las instituciones públicas y privadas, asegurando la calidad en el campo de la construcción en la provincia de Tungurahua. | Contar con el 100% de disponibilidad de maquinaria y equipo liviano de construcción. | Satisfacción del cliente | % satisfacción servicio al cliente / total de proyectos | Pragamas de mantenimiento de las maquinarias y equipos para mantener su disponibilidad inmediata. | Profesores |
| | | Cumplir a cabalidad las especificaciones técnicas, diseños y plazos establecidos en el contrato. | % de cumplimiento de cronogramas. | % de avance de obra ejecutada / sobre el total de obra contratada | Crear un mecanismo de análisis de rubros representativos para priorizar su ejecución. | Gerente |
| | | Mantener altos niveles de seguridad y bienestar de los trabajadores, las instalaciones y el ambiente. | % incidentes y accidentes | % de incidentes y accidentes / sobre el total de proyectos | Implementar un plan de prevención de riesgos de trabajo. | Jefe Administrativo |
| | | Contar con el 100% de profesionales con experiencia en todas las áreas requeridas para la construcción. | % profesionales con experiencia en el área de construcción | % de profesionales con experiencia / para el total de profesionales de la constructora | Capacitar a todos los profesionales en áreas específicas de construcción | Gerente |

| | | | | | | |
|-------------------|--|--|--|--|---|-----------------------------|
| PROCESOS INTERNOS | Proponer un modelo de sistema de gestión basado en procesos. | Capacitar a todo el personal en la utilización del manual de procesos en 3 meses. | % de empleados capacitados en 3 meses. | Manual de procesos aprendido y utilizado en 3 meses | Optimizar el uso de los recursos de Constructora López con la utilización del manual de procesos. | Gerente y todo el personal. |
| | | Desarrollar un programa de incentivos a todo el personal por el logro de objetivos estratégicos. | % incentivos entregados/ total de logros alcanzados | % de empleados con incentivos / total de empleados | Elaborar un programa de incentivos | Gerente |
| | | Promover equipos de alto desempeño; el aprendizaje en equipo, implica generar valor al trabajo. | % de líderes de equipo/ total de trabajadores | % de equipos de alto desempeño / total de trabajadores | Realizar reuniones motivacionales para formación de líderes. | Jefe Administrativo |
| FUNCIONAMIENTO | Garantizar el perfecto funcionamiento del proyecto. | Utilizar materiales que cumplan especificaciones técnicas. | # de proyectos aprobados | % Materiales con especificaciones técnicas / total de materiales | Realizar la adquisición de materiales solicitando garantías técnicas. | Gerente |
| | | Cumplir las normas técnicas requeridas para cada proyecto. | # Normas Técnicas de Construcción aplicadas / total de proyectos | Nivel de conocimiento de las Normas Técnicas de Construcción | Programa de capacitación sobre Normas Técnicas de construcción vigentes. | Jefe Técnico |
| | | Contar con el soporte de Profesionales especializados. | # de profesionales especializados/# Total de proyectos. | % de rubros especiales / Total de rubros del proyecto. | Contratar profesionales especializados. | Gerente |
| | | Realizar ensayos de laboratorio que superen las especificaciones mínimas para cada material. | % de ensayos aprobados / Total de ensayos. | % ensayos aprobados / total de ensayos realizados | Realizar la toma de muestra de materiales de forma correcta. | Jefe Técnico |

6.14. MANUAL DE PROCESOS

| | | |
|---|---------------------------|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | TABLA DE CONTENIDO | Rev. No. |
| | | Hoja: |


SECCIÓN I GENERALIDADES

- 1.1. INTRODUCCIÓN**
- 1.2. VISIÓN**
- 1.3. MISIÓN**
- 1.4. POLITICAS EMPRESARIALES**
- 1.5. OBJETIVO DEL MANUAL**

SECCIÓN II MAPA DE PROCESOS GENERAL

SECCIÓN III MACROPROCESOS PRIMARIOS

- 3.1. PLANIFICACIÓN TÉCNICA Y ECONÓMICA**
- 3.2. EJECUCIÓN DEL PROYECTO.**
- 3.3. ENTREGA DEL PROYECTO.**

| | | |
|---|---------------------------|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | I GENERALIDADES | Rev. No. |
| | | Hoja: |

SECCIÓN I GENERALIDADES

1.1. INTRODUCCIÓN

Una de las herramientas necesarias en la empresa Constructora López Cía. Ltda., constituyen establecer un método estándar para ejecutar las actividades, por lo cual deben ser plasmados en manuales que constituyan un mecanismo de consulta prácticos para todos los empleados, permitiendo un mayor autocontrol de sus funciones.


Considerando esta necesidad dentro de la empresa Constructora se ha documentado el presente manual de procesos el cual contiene en forma detallada los macroprocesos, procesos, subprocesos y actividades que forman parte de la gestión de la empresa Constructora López Cía. Ltda.

1.2. VISIÓN

Constructora López Cía. Ltda. Tiene como visión ser una empresa de construcción con los más altos estándares de calidad y seguridad, manteniendo precios competitivos y un adecuado control de sus proyectos en ejecución.

1.3. MISIÓN

Constructora López Cía. Ltda., tiene como misión satisfacer las expectativas de nuestros clientes, asegurando la calidad en el campo de la construcción, con un alto compromiso de proteger la salud y la vida de nuestros colaboradores, mediante procesos de mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo.

| | | |
|---|---------------------------|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | I GENERALIDADES | Rev. No. |
| | | Hoja: |


1.4. POLITICAS EMPRESARIALES

Constructora López Cía. Ltda. Está enfocada a cumplir y satisfacer las necesidades de las instituciones con las que trabaja, asegurando la calidad y el profesionalismo en el campo de la construcción. Promueve el cumplimiento de la normativa Legal; Permitiendo un crecimiento empresarial sostenible.

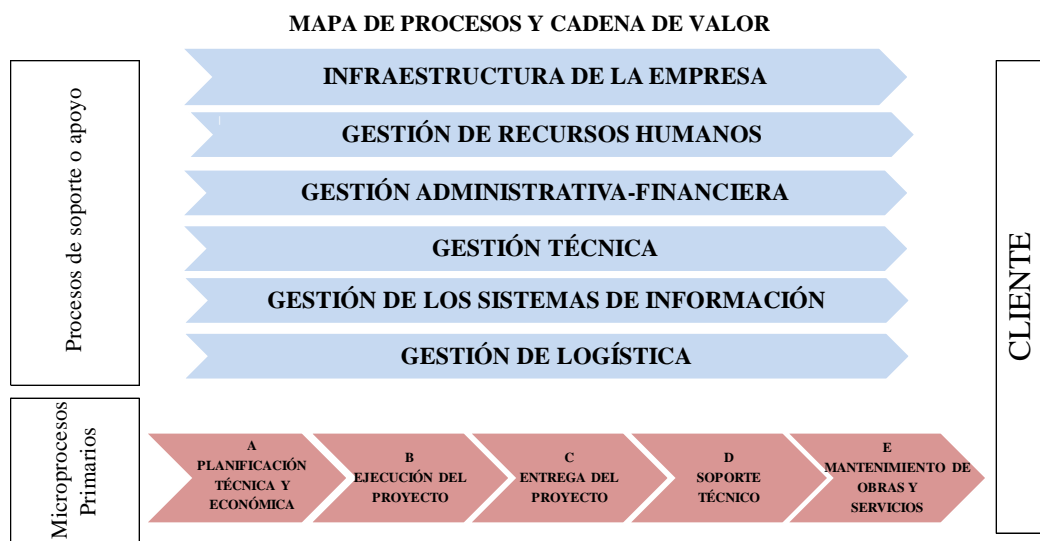
Constructora López Cía. Ltda., es una empresa comprometida a velar la seguridad de sus clientes internos y externos para cual cuenta y fomenta su política de seguridad y salud en el trabajo.


1.5. OBJETIVO DEL MANUAL

Definir de forma detallada un documento con macroprocesos, procesos, subprocesos y actividades de la empresa Constructora López, con estándares que contribuya a la elaboración de los procesos y seguimiento del cumplimiento de los mismos.

| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | II MAPA DE PROCESOS GENERAL | Rev. No. |
| | | Hoja: |

SECCIÓN II MAPA DE PROCESOS GENERAL




| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |


SECCIÓN III MACROPROCESOS PRIMARIOS

3.1. PLANIFICACIÓN TÉCNICA Y ECONÓMICA

| INVENTARIO DE PROCESOS - SUBPROCESOS - ACTIVIDADES | |
|---|--|
| CÓDIGO | NOMBRE |
| A | PLANIFICACIÓN TÉCNICA Y ECONÓMICA |
| A.1. | <i>Participar en procesos de contratación Pública.</i> |
| A.1.1. | Manejar el Portal de Compras Públicas |
| A.1.1.1. | Ingresar al sistema Portal de Compras Públicas. |
| A.1.1.2. | Analizar las invitaciones recibidas de menor cuantía y licitación. |
| A.1.1.3. | Buscar por entidades las invitaciones de cotización. |
| A.1.1.4. | Elegir la alternativa más viable. |
| A.1.2. | Elaborar Ofertas |
| A.1.2.1. | experiencia, personal técnico, equipo y maquinaria e índices financieros). |
| A.1.2.2. | Revisar planos, especificaciones técnicas de obra. |
| A.1.2.3. | Realizar investigación de precios de insumos y mano de obra. |
| A.1.2.4. | Elaborar formularios y análisis de precios unitarios en formato establecido en pliegos. |
| A.1.2.5. | Elaborar y enviar a Gerencia el presupuesto y cronograma del proyecto. |
| A.1.2.6. | Recibir de Gerencia la aprobación de presupuesto y cronograma del proyecto. |
| A.1.2.7. | Solicitar a Contabilidad índices financieros. |
| A.1.2.8. | Recibir de Contabilidad índices financieros actualizados. |
| A.1.2.9. | Enviar listado de requerimientos (Personal técnico, equipos y maquinaria, actas de experiencia) al Administrativo. |
| A.1.2.10. | Recibir del Administrativo los requerimientos solicitados. |
| A.1.2.11. | Armar la oferta en orden secuencial según pliegos. |
| A.1.2.12. | Grabar la oferta en medio magnético. |
| A.1.2.13. | Subir al portal de Compras Públicas la oferta. |
| A.1.2.14. | Entregar la oferta impresa en la Instiución hasta la fecha indicada en los pliegos. |

| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |


| | |
|----------|--|
| A.2. | <i>Coordinar proyecto.</i> |
| A.2.1. | Elaborar cronogramas. |
| A.2.1.1. | Recibir el presupuesto de obra y cronograma valorado de la oferta. |
| A.2.1.2. | Realizar la reprogramación del cronograma a la fecha de entrega del |
| A.2.1.3. | Analizar necesidades de materiales con base del cronograma, presupuesto y recursos necesarios por actividad a ejecutarse. |
| A.2.1.4. | Enviar a Gerencia para su aprobación. |
| A.2.1.5. | Realizar la programación de pedidos y entregas de los insumos representativos. |
| A.2.2. | Solicitar materiales. |
| A.2.2.1. | Recibir la programación de pedidos y entregas de los insumos representativos. |
| A.2.2.2. | Analizar los requerimientos solicitados por el residente de obra. |
| A.2.2.3. | Solicitar proformas a proveedores. |
| A.2.2.4. | Recibir y aprobar la proforma que cumpla especificaciones y precio. |
| A.2.2.5. | Elaborar solicitud de materiales con especificación del nombre del proyecto. |
| A.2.2.6. | Enviar solicitud de materiales a proveedor (original), copia al archivo contable. |
| A.2.3. | Receptar materiales. |
| A.2.3.1. | Revisar cantidades adquiridas con solicitadas, y especificaciones de los materiales. |
| A.2.3.2. | Verificar en forma física cantidad, especificaciones y garantía técnica de los materiales de acuerdo a la orden de compra. |
| A.2.3.3. | Elaborar ingreso de bodega por la cantidad recibida (Formato establecido), firmar guía de remisión verificando que coincida con el |
| A.2.3.4. | Almacenar materiales en Bodega de acuerdo a tipo de material. |
| A.2.3.5. | Entregar original del ingreso de bodega de materiales a contabilidad. |
| A.2.3.6. | Registrar en el sistema los materiales recibidos, y archivar ingreso de bodega. |

| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |

MACROPROCESO PRIMARIO A

| |
|---|
| MACROPROCESO PRIMARIO A |
| PLANIFICACIÓN TÉCNICA Y ECONÓMICA |
| FINALIDAD Programar las actividades en el tiempo, utilizando recursos que minimice el coste del proyecto. |

| | | |
|--------------------|---|---|
| PROCESOS | A.1. Participar en procesos de contratación Pública. Responsables: Jefe Técnico Finalidad: Generar recurso económicos y laborales. | A.2. Coordinar proyecto. Responsables: Jefe Administrativo Finalidad: Asegurar la correcta ejecución de obras civiles. |
| SUBPROCESOS | A.1.1. Manejar el Portal de Compras Públicas. A.1.2. Elaborar Ofertas. | A.2.1. Elaborar cronogramas. A.2.2. Solicitar materiales. A.2.3. Receptar materiales. |

| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |

MACROPROCESO PRIMARIO A

| MACROPROCESO PRIMARIO A | | |
|-----------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| PLANIFICACIÓN TÉCNICA Y ECONÓMICA | | |
| Fecha de Emisión: 02-10-2013 | Fecha próxima revisión: 02-10-2014 | Cod. A. Pag. Revisado No. |

| PLANIFICACIÓN TÉCNICA Y ECONÓMICA |
|---|
| Programar las actividades en el tiempo, utilizando recursos que minimice el coste del proyecto. |

| PROCESOS |
|----------|
|----------|

| CLIENTES | |
|----------|---------|
| INTERNO | EXTERNO |

| PERSONAS |
|---------------------|
| Gerente |
| Jefe Técnico |
| Jefe Administrativo |
| Contador |
| Bodeguero |
| Asistente |

| |
|--|
| A.1. Participar en procesos de contratación Pública. |
|--|


| | |
|--------------|--------------------|
| Proceso A.2. | Entidades Públicas |
|--------------|--------------------|

| |
|--------------------------|
| A.2. Coordinar proyecto. |
|--------------------------|

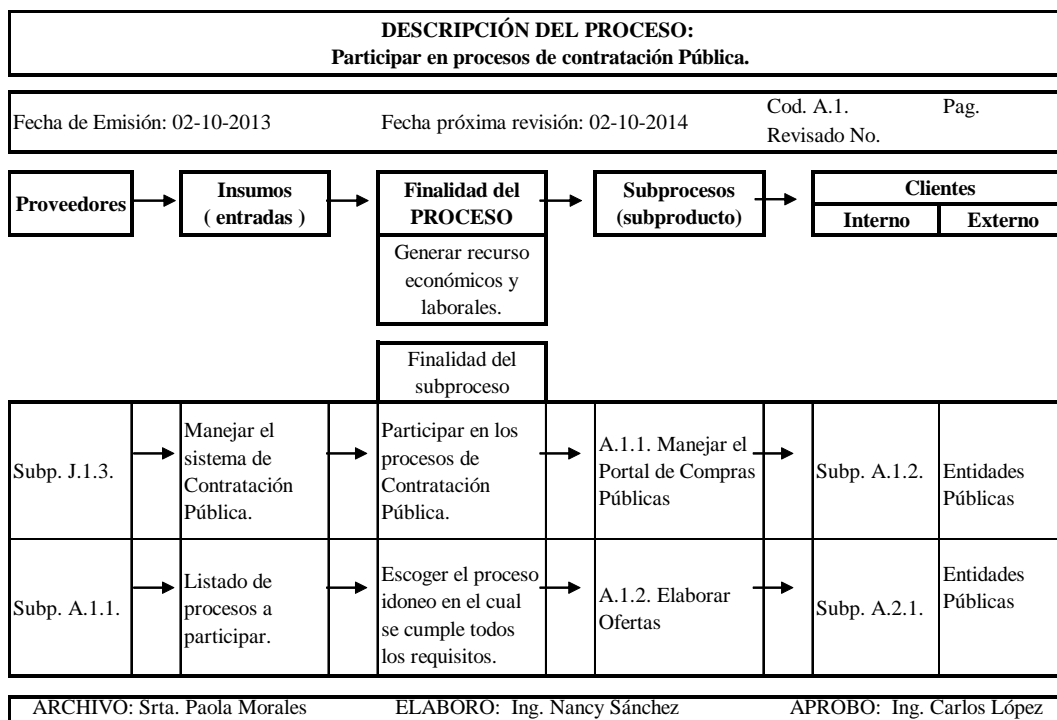
| | |
|--------------|--------------------|
| Proceso B.1. | Entidades Públicas |
|--------------|--------------------|

| EQUIPOS |
|-----------------------|
| Computadoras 1 |
| Impresoras 1 |
| Materiales de oficina |

| | | |
|------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| ARCHIVO: Srta. Paola Morales | ELABORÓ: Ing. Nancy Sánchez | APROBÓ: Ing. Carlos López |
|------------------------------|-----------------------------|---------------------------|

| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO A.1.




| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES SUBPROCESO A.1.1.

| | | |
|------------------------------------|-------------------|--|
| DIAGRAMA DE ACTIVIDADES | PROCESO | A.1. Participar en procesos de contratación Pública. |
| | SUBPROCESO | A.1.1. Manejar el Portal de Compras Públicas. |
| | FECHA | 02-10-2013 |

ACTIVIDADES:

A.1.1.1. Ingresar al sistema Portal de Compras Públicas.

A.1.1.2. Analizar las invitaciones recibidas de menor cuantía y licitación.

A.1.1.3. Buscar por entidades las invitaciones de cotización.

A.1.1.4. Elegir la alternativa más viable.



| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES SUBPROCESO A.1.2.

| | | |
|------------------------------------|-------------------|--------------------------|
| DIAGRAMA DE ACTIVIDADES | PROCESO | A.1. Coordinar proyecto. |
| | SUBPROCESO | A.1.2. Elaborar Ofertas. |
| | FECHA | 02-10-2013 |


ACTIVIDADES:

| | | |
|--|---|---|
| A.1.2.1. Revisar pliegos en el Portal de Compras Públicas (requerimiento de experiencia, personal técnico, equipo y maquinaria e índices financieros). | A.1.2.2. Revisar planos, especificaciones técnicas de obra. | A.1.2.3. Realizar investigación de precios de insumos y mano de obra. |
| A.1.2.4. Elaborar formularios y análisis de precios unitarios en formato establecido en pliegos. | A.1.2.5. Elaborar y enviar a Gerencia el presupuesto y cronograma del proyecto. | A.1.2.6. Recibir de Gerencia la aprobación de presupuesto y cronograma del proyecto. |
| A.1.2.7. Solicitar a Contabilidad índices financieros. | A.1.2.8. Recibir de Contabilidad índices financieros actualizados. | A.1.2.9. Enviar listado de requerimientos (Personal técnico, equipos y maquinaria, actas de experiencia) al Administrativo. |

| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |


FLUJOGRAMA SUBPROCESO A.1.1.

| | | |
|--|---|---------------------|
| SUBPROCESO: | A.1.1. Manejar el Portal de Compras Públicas. | |
| ACTIVIDADES | | |
| | GERENTE | JEFE TÉCNICO |
| | <pre> graph TD Start([Inicio]) --> A[Ingresar al sistema Portal de Compras Públicas.] A --> B[Analizar las invitaciones recibidas de menor cuantía y licitación.] B --> C[Buscar por entidades las invitaciones de cotización.] C --> D[Elegir la alternativa más viable.] D --> End([Fin]) </pre> | |
| Ingresar al sistema Portal de Compras Públicas. | | |
| Analizar las invitaciones recibidas de menor cuantía y licitación. | | |
| Buscar por entidades las invitaciones de cotización. | | |
| Elegir la alternativa más viable. | | |

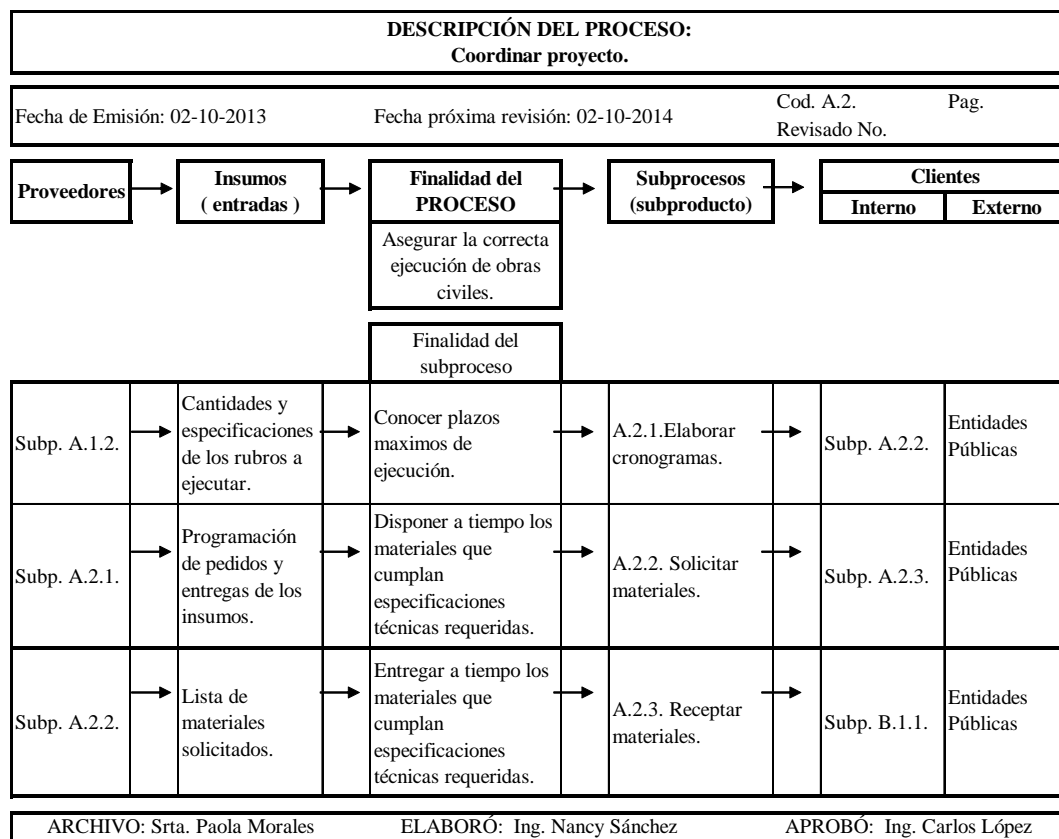
| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |

FLUJOGRAMA SUBPROCESO A.1.2.

| SUBPROCESO: | A.1.2. Elaborar Ofertas. | | | |
|---|--------------------------|--------------|---------------------|----------|
| ACTIVIDADES | GERENTE | JEFE TÉCNICO | JEFE ADMINISTRATIVO | CONTADOR |
| Revisar pliegos en el Portal de Compras Públicas (requerimiento de experiencia, personal técnico, equipo y maquinaria e índices financieros). | | | | |
| Revisar planos, especificaciones técnicas de obra. | | | | |
| Realizar investigación de precios de insumos y mano de obra. | | | | |
| Elaborar formularios y análisis de precios unitarios en formato establecido en pliegos. | | | | |
| Elaborar y enviar a Gerencia el presupuesto y cronograma del proyecto. | | | | |
| Recibir de Gerencia la aprobación de presupuesto y cronograma del proyecto. | | | | |
| Solicitar a Contabilidad índices financieros. | | | | |
| Recibir de Contabilidad índices financieros actualizados. | | | | |
| Enviar listado de requerimientos (Personal técnico, equipos y maquinaria, actas de experiencia) al Administrativo. | | | | |
| Recibir del Administrativo los requerimientos solicitados. | | | | |
| Armar la oferta en orden secuencial según pliegos. | | | | |
| Grabar la oferta en medio magnético. | | | | |
| Subir al portal de Compras Públicas la oferta. | | | | |
| Armar la oferta en orden secuencial según pliegos. | | | | |

| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO A.2.




| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES SUBPROCESO A.2.1.

| | | |
|------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| DIAGRAMA DE ACTIVIDADES | PROCESO | A.2. Coordinar proyecto. |
| | SUBPROCESO | A.2.1. Elaborar cronogramas. |
| | FECHA | 02-10-2013 |

ACTIVIDADES:

| | | |
|---|---|--|
| A.2.1.1. Recibir el presupuesto de obra y cronograma valorado de la oferta. | A.2.1.2. Realizar la reprogramación del cronograma a la fecha de entrega del anticipo. | A.2.1.3. Analizar necesidades de materiales con base del cronograma, presupuesto y recursos necesarios por actividad a ejecutarse. |
| A.2.1.4. Enviar a Gerencia para su aprobación. | A.2.1.5. Realizar la programación de pedidos y entregas de los insumos representativos. | |

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES SUBPROCESO A.2.2.

| | | |
|------------------------------------|-------------------|------------------------------|
| DIAGRAMA DE ACTIVIDADES | PROCESO | A.2. Coordinar proyecto. |
| | SUBPROCESO | A.2.2. Solicitar materiales. |
| | FECHA | 02-10-2013 |

ACTIVIDADES:

| | | |
|--|---|--|
| A.2.2.1. Recibir la programación de pedidos y entregas de los insumos representativos. | A.2.2.2. Analizar los requerimientos solicitados por el residente de obra. | A.2.2.3. Solicitar proformas a proveedores. |
| A.2.2.4. Recibir y aprobar la proforma que cumpla especificaciones y precio. | A.2.2.5. Elaborar solicitud de materiales con especificación del nombre del proyecto. | A.2.2.6. Registrar en el sistema los materiales recibidos, y archivar ingreso de bodega. |



| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES SUBPROCESO A.2.3.

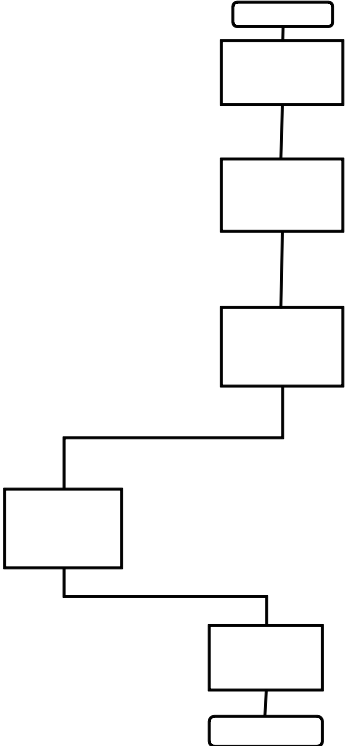
| | | |
|------------------------------------|-------------------|-----------------------------|
| DIAGRAMA DE ACTIVIDADES | PROCESO | A.2. Coordinar proyecto. |
| | SUBPROCESO | A.2.3. Receptar materiales. |
| | FECHA | 02-10-2013 |


ACTIVIDADES:

| | | |
|---|---|---|
| A.2.3.1. Revisar cantidades adquiridas con solicitadas, y especificaciones de los materiales. | A.2.3.2. Verificar en forma física cantidad, especificaciones y garantía técnica de los materiales de acuerdo a la orden de compra. | A.2.3.3. Elaborar ingreso de bodega por la cantidad recibida (Formato establecido), firmar guía de remisión verificando que coincida con el recibo de materiales. |
| A.2.3.4. Almacenar materiales en Bodega de acuerdo a tipo de material. | A.2.3.5. Entregar original del ingreso de bodega de materiales a contabilidad. | A.2.3.6. Registrar en el sistema los materiales recibidos, y archivar ingreso de bodega. |

| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |


FLUJOGRAMA SUBPROCESO A.2.1.

| | | |
|---|--|---------------------|
| SUBPROCESO: | A.2.1. Elaborar cronogramas. | |
| ACTIVIDADES | GERENCIA | JEFE TÉCNICO |
| |  <pre> graph TD subgraph JEFE_TECNICO [JEFE TÉCNICO] direction TB J1[] J2[] J3[] J4[] J5[] J6[] end subgraph GERENCIA [GERENCIA] G1[] end J1 --> J2 J2 --> J3 J3 --> J4 J4 --> G1 G1 --> J5 J5 --> J6 </pre> | |
| Recibir el presupuesto de obra y cronograma valorado de la oferta. | | |
| Realizar la reprogramación del cronograma a la fecha de entrega del anticipo. | | |
| Analizar necesidades de materiales con base del cronograma, presupuesto y recursos necesarios por actividad a ejecutarse. | | |
| Enviar a Gerencia para su aprobación. | | |
| Realizar la programación de pedidos y entregas de los insumos representativos. | | |

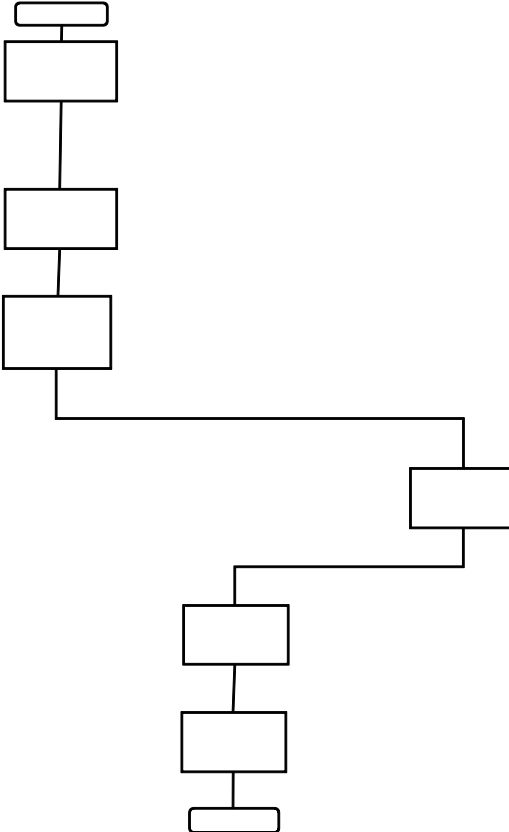
| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |


FLUJOGRAMA SUBPROCESO A.2.2.

| | | | |
|---|------------------------------|---------------------|----------------------------|
| SUBPROCESO: | A.2.2. Solicitar materiales. | | |
| ACTIVIDADES | GERENCIA | JEFE TÉCNICO | JEFE ADMINISTRATIVO |
| Recibir la programación de pedidos y entregas de los insumos representativos. | | | |
| Analizar los requerimientos solicitados por el residente de obra. | | | |
| Solicitar proformas a proveedores. | | | |
| Recibir y aprobar la proforma que cumpla especificaciones y precio. | | | |
| Elaborar solicitud de materiales con especificación del nombre del proyecto. | | | |
| Registrar en el sistema los materiales recibidos, y archivar ingreso de bodega. | | | |
| | | | |

| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |


FLUJOGRAMA SUBPROCESO A.2.3.

| SUBPROCESO: | A.2.3. Receptar materiales. | | |
|--|---|-----------------|------------------|
| ACTIVIDADES | JEFE ADMINISTRATIV | CONTADOR | BODEGUERO |
| Revisar cantidades adquiridas con solicitadas, y especificaciones de los materiales. |  | | |
| Verificar en forma física cantidad, especificaciones y garantía técnica de los materiales de acuerdo a la | | | |
| Elaborar ingreso de bodega por la cantidad recibida (Formato establecido), firmar guía de remisión verificando que coincida con el recibo de materiales. | | | |
| Almacenar materiales en Bodega de acuerdo a tipo de material. | | | |
| Entregar original del ingreso de bodega de materiales a contabilidad. | | | |
| Registrar en el sistema los materiales recibidos, y archivar ingreso de bodega. | | | |
| | | | |


| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |

3.2. EJECUCIÓN DEL PROYECTO.


| INVENTARIO DE PROCESOS - SUBPROCESOS - ACTIVIDADES | |
|---|---|
| CÓDIGO | NOMBRE |
| B | EJECUCIÓN DEL PROYECTO. |
| B.1. | <i>Dirección Técnica.</i> |
| B.1.1. | Elaborar órdenes de trabajo. |
| B.1.1.1. | Calcular volúmenes de obra a ejecutarse. |
| B.1.1.2. | Elaborar orden de trabajo de actividades a realizar firmado por el Residente de Obra. |
| B.1.1.3. | Presentar a Gerencia para su aprobación. |
| B.1.1.4. | Informar a fiscalización orden de trabajo. |
| B.1.1.5. | Enviar orden de trabajo aprobado a Residente de Obra para su ejecución. |
| B.1.1.6. | Solicitar materiales a bodega. |
| B.1.1.7. | Documentar en libro de obra del proyecto. |
| B.1.2. | Entregar materiales en obra. |
| B.1.2.1. | Recibir programa de actividades diarias de acuerdo al cronograma. |
| B.1.2.2. | Comprobar existencia en bodega de materiales requeridos. |
| B.1.2.3. | Elaborar egreso de bodega de materiales a obra. |
| B.1.2.4. | Presentar egreso de bodega de materiales al Bodeguero para entrega de acuerdo al horario establecido. |
| B.1.2.5. | Entregar materiales al Residente de obra. |
| B.1.2.6. | Registrar en el sistema contable la entrega de materiales. |
| B.1.2.7. | Entregar original al administrativo y archivar documentos. |
| B.1.3. | Controlar Proyecto. |
| B.1.3.1. | Elaborar cronograma real ejecutado. |
| B.1.3.2. | Comparar cronograma real ejecutado con cronograma inicial |
| B.1.3.3. | Comparar planillas de avance de obra con ordenes de trabajo. |
| B.1.3.4. | Enviar informe a Gerencia. |

| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |

| | |
|----------|---|
| B.1.4. | Elaborar planillas para pagos trabajadores. |
| B.1.4.1. | Realizar medición de cantidades ejecutadas de obra. |
| B.1.4.2. | Verificar cantidades ejecutadas contra orden de trabajo o contrato y planillas anteriores pagadas |
| B.1.4.3. | Calcular cantidades de obra a ser pagadas. |
| B.1.4.4. | Elaborar y aprobar planilla en Formato establecido (original y copia), considerando descuentos. |
| B.1.4.5. | Enviar a Administrativo la Planilla aprobada para trámite de pago. |
| B.1.5. | Pagar planillas a trabajadores. |
| B.1.5.1. | Recibir planilla aprobada de ejecución de trabajos. |
| B.1.5.2. | Elaborar facturas de servicio. |
| B.1.5.3. | Ingresa factura al sistema contable para pago. |
| B.1.5.4. | Imprimir documento de pago y firma de cheque. |
| B.1.5.5. | Presentar planillas de obra para firma de trabajadores. |
| B.1.5.6. | Archivar planillas, de pagos y facturas. |
| B.2. | <i>Administración económica.</i> |
| B.2.1. | Cobrar planilla a entidad contratante. |
| B.2.1.1. | Elaborar y enviar con oficio a fiscalización los anexos de planilla de avance (volumen de obra). |
| B.2.1.2. | Recibir de fiscalización correcciones o aprobación de anexos. |
| B.2.1.3. | Elaborar planilla de avance de obra con anexos. |
| B.2.1.4. | Enviar con oficio a fiscalización planilla de avance de obra. |
| B.2.1.5. | Elaborar factura de cobro y entregar en Dirección Financiera. |
| B.2.1.6. | Archivar planillas, facturas y retenciones. |

| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |


| | |
|----------|--|
| B.2.2. | Controlar económicamente obras. |
| B.2.2.1. | Recopilar información contable y de obra. |
| B.2.2.2. | Analizar información contable (compras vs plaillado). |
| B.2.2.3. | Determinar variaciones en obra con la contabilidad. |
| B.2.2.4. | Aceptar valores contables si el avance físico es concordante con los datos contables. |
| B.2.2.5. | Informar a gerencia general situación de las obras. |
| B.2.3. | Liberar garantías por cumplimiento de contratos o disminución de montos. |
| B.2.3.1. | Solicitar actas de entrega recepción o planillas de avance de obra. |
| B.2.3.2. | Verificar los montos del anticipo amortizado (planillas de avance de obra). |
| B.2.3.3. | Ingresar al sistema. |
| B.2.3.4. | Entregar a Aseguradora una copia del acta o planilla para bajar montos o liberar póliza. |
| B.2.3.5. | Solicitar pagare de garantía a ser anulado. |
| B.2.3.6. | Archivar documento en la carpeta de Pólizas. |

| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |

MACROPROCESO PRIMARIO B

| |
|---|
| MACROPROCESO PRIMARIO B |
| EJECUCIÓN DEL PROYECTO. |
| FINALIDAD Controlar y dar seguimiento del proyecto según especificaciones técnicas. |

| | | |
|-----------------|--|--|
| PROCESOS | B.1. Dirección Técnica. Responsables: Jefe Técnico Finalidad: Garantizar que su ejecución se realice de acuerdo con las normas técnicas, especificaciones, planos y demás documentos que constituyen el proyecto. | B.2. Administración económica. Responsables: Gerente Finalidad: Garantizar que las cantidades de obra ejecutada son correctas y que los pagos se hacen según el presupuesto aprobado previamente. |
| | SUBPROCESOS | B.1.1. Elaborar órdenes de trabajo. B.1.2. Entregar materiales en obra. B.1.3. Controlar Proyecto. B.1.4. Elaborar planillas para pagos trabajadores. B.1.5. Pagar planillas a trabajadores. |

| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |

MACROPROCESO PRIMARIO B


| MACROPROCESO PRIMARIO B | | |
|------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| EJECUCIÓN DEL PROYECTO. | | |
| Fecha de Emisión: 02-10-2013 | Fecha próxima revisión: 02-10-2014 | Cod. B. Pag. Revisado No. |

| | | | |
|---|-----------------|-----------------|---------|
| EJECUCION DEL PROYECTO. | PROCESOS | CLIENTES | |
| Controlar y dar seguimiento del proyecto según especificaciones técnicas. | | INTERNO | EXTERNO |

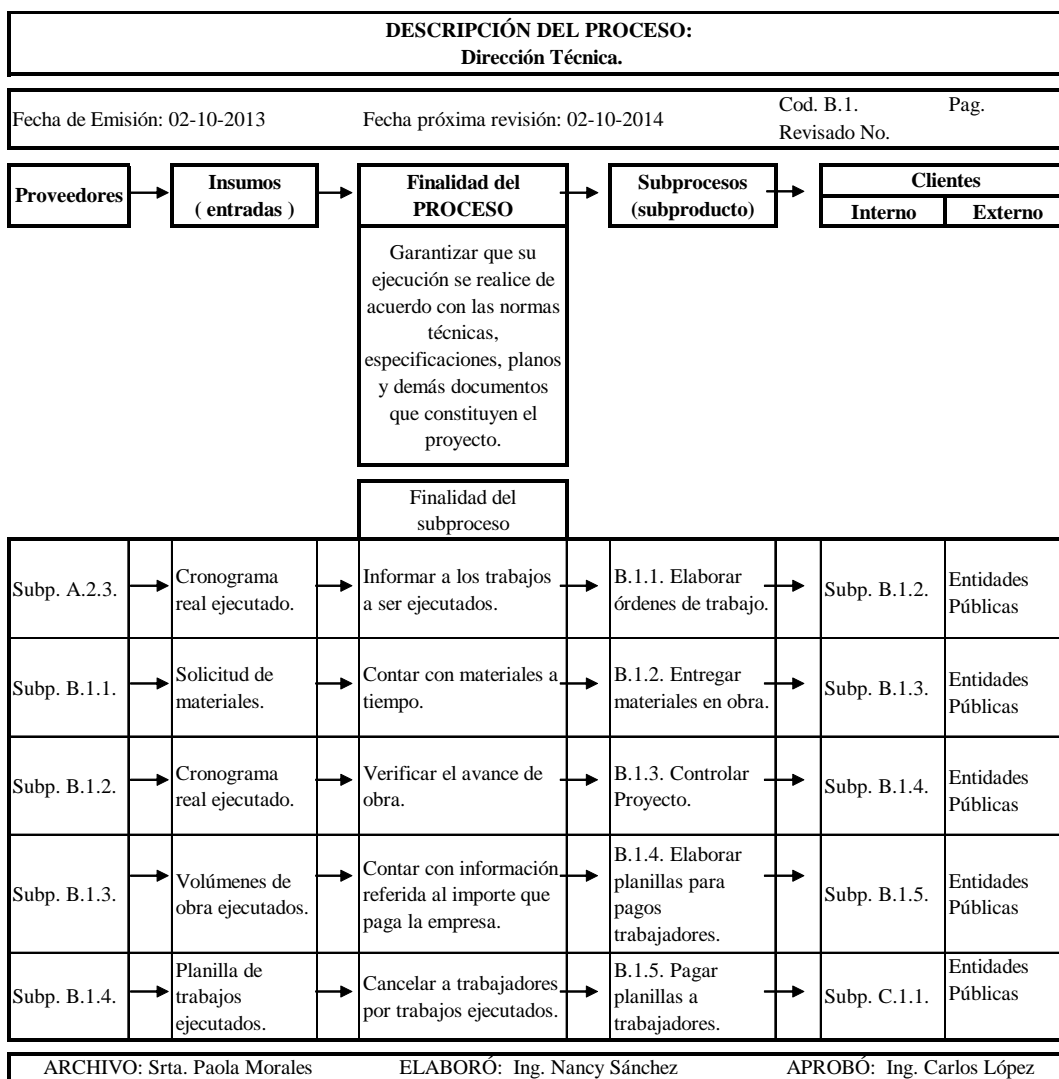
| | | | | |
|---------------------|--|--------------------------------|--------------|--------------------|
| PERSONAS | | B.1. Dirección Técnica. | Proceso B.2. | Entidades Públicas |
| Gerente | | | | |
| Jefe Técnico | | B.2. Administración económica. | Proceso C.1. | Entidades Públicas |
| Jefe Administrativo | | | | |
| Contador | | | | |
| Asistente | | | | |
| Bodeguero | | | | |

| |
|-----------------------|
| EQUIPOS |
| Computadoras 1 |
| Impresoras 1 |
| Materiales de oficina |

| | | |
|------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| ARCHIVO: Srta. Paola Morales | ELABORÓ: Ing. Nancy Sánchez | APROBÓ: Ing. Carlos López |
|------------------------------|-----------------------------|---------------------------|

| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO B.1.




| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES SUBPROCESO B.1.1.

| | | |
|------------------------------------|-------------------|-------------------------------------|
| DIAGRAMA DE ACTIVIDADES | PROCESO | B.1. Dirección Técnica. |
| | SUBPROCESO | B.1.1. Elaborar órdenes de trabajo. |
| | FECHA | 02-10-2013 |

ACTIVIDADES:

| | | |
|---|--|---|
| B.1.1.1. Calcular volúmenes de obra a ejecutarse. | B.1.1.2. Elaborar orden de trabajo de actividades a realizar firmado por el Residente de Obra. | B.1.1.3. Presentar a Gerencia para su aprobación. |
| B.1.1.4. Informar a fiscalización orden de trabajo. | B.1.1.5. Enviar orden de trabajo aprobado a Residente de Obra para su ejecución. | B.1.1.6. Solicitar materiales a bodega. |
| B.1.1.7. Documentar en libro de obra del proyecto. | | |


| | | |
|---|---------------------------|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS | Rev. No. |
| | PRIMARIOS | Hoja: |

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES SUBPROCESO B.1.2.

| | | |
|------------------------------------|-------------------|-------------------------------------|
| DIAGRAMA DE ACTIVIDADES | PROCESO | B.1. Dirección Técnica. |
| | SUBPROCESO | B.1.2. Entregar materiales en obra. |
| | FECHA | 02-10-2013 |

ACTIVIDADES:

| | | |
|--|---|---|
| B.1.2.1. Recibir programa de actividades diarias de acuerdo al cronograma. | B.1.2.2. Comprobar existencia en bodega de materiales requeridos. | B.1.2.3. Elaborar egreso debodega de materiales a obra. |
| B.1.2.4. Presentar egreso de bodega de materiales al Bodeguero para entrega de acuerdo al horario establecido. | B.1.2.5. Entregar materiales al Residente de obra. | B.1.2.6. Registrar en el sistema contable la entrega de materiales. |
| B.1.2.7. Entregar original al administrativo y archivar documentos. | | |

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES SUBPROCESO B.1.3.

| | | |
|------------------------------------|-------------------|----------------------------|
| DIAGRAMA DE ACTIVIDADES | PROCESO | B.1. Dirección Técnica. |
| | SUBPROCESO | B.1.3. Controlar Proyecto. |
| | FECHA | 02-10-2013 |

ACTIVIDADES:

| | | |
|--|---|---|
| B.1.3.1. Elaborar cronograma real ejecutado. | B.1.3.2. Comparar cronograma real ejecutado con cronograma inicial. | B.1.3.3. Comparar planillas de avance de obra con ordenes de trabajo. |
| B.1.3.4. Enviar informe a Gerencia. | | |


| | | |
|---|---------------------------|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS | Rev. No. |
| | PRIMARIOS | Hoja: |

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES SUBPROCESO B.1.4.

| | | |
|--------------------------------|-------------------|--|
| DIAGRAMA DE ACTIVIDADES | PROCESO | B.1. Dirección Técnica. |
| | SUBPROCESO | B.1.4. Elaborar planillas para pagos trabajadores. |
| | FECHA | 02-10-2013 |

ACTIVIDADES:


| | | |
|--|---|---|
| B.1.4.1. Realizar medición de cantidades ejecutadas de obra. | B.1.4.2. Verificar cantidades ejecutadas contra orden de trabajo o contrato y planillas anteriores pagadas. | B.1.4.3. Calcular cantidades de obra a ser pagadas. |
| B.1.4.4. Elaborar y aprobar planilla en Formato establecido (original y copia), considerando descuentos. | B.1.4.5. Enviar a Administrativo la Planilla aprobada para trámite de pago. | |

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES SUBPROCESO B.1.5.

| | | |
|--------------------------------|-------------------|--|
| DIAGRAMA DE ACTIVIDADES | PROCESO | B.1. Dirección Técnica. |
| | SUBPROCESO | B.1.5. Pagar planillas a trabajadores. |
| | FECHA | 02-10-2013 |

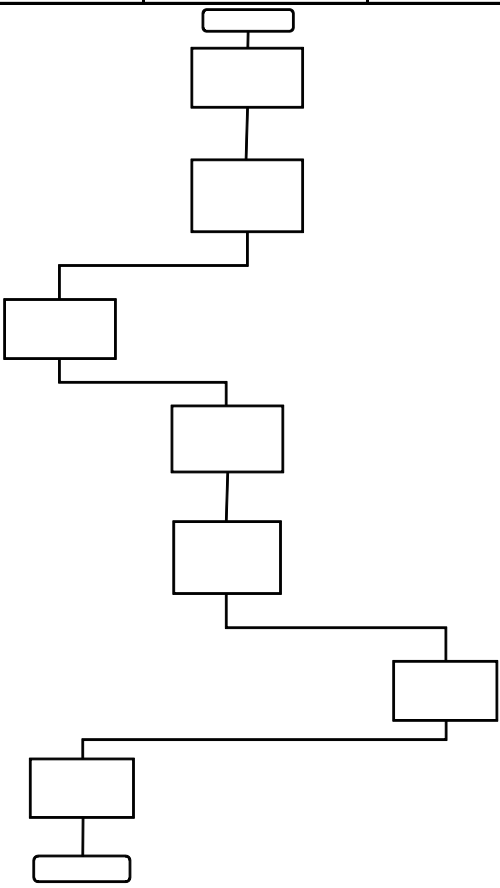
ACTIVIDADES:


| | | |
|--|--|--|
| B.1.5.1. Recibir planilla aprobada de ejecución de trabajos. | B.1.5.2. Elaborar facturas de servicio. | B.1.5.3. Ingresar factura al sistema contable para pago. |
| B.1.5.4. Imprimir documento de pago y firma de cheque. | B.1.5.5. Presentar planillas de obra para firma de trabajadores. | B.1.5.6. Archivar planillas, de pagos y facturas. |

| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |

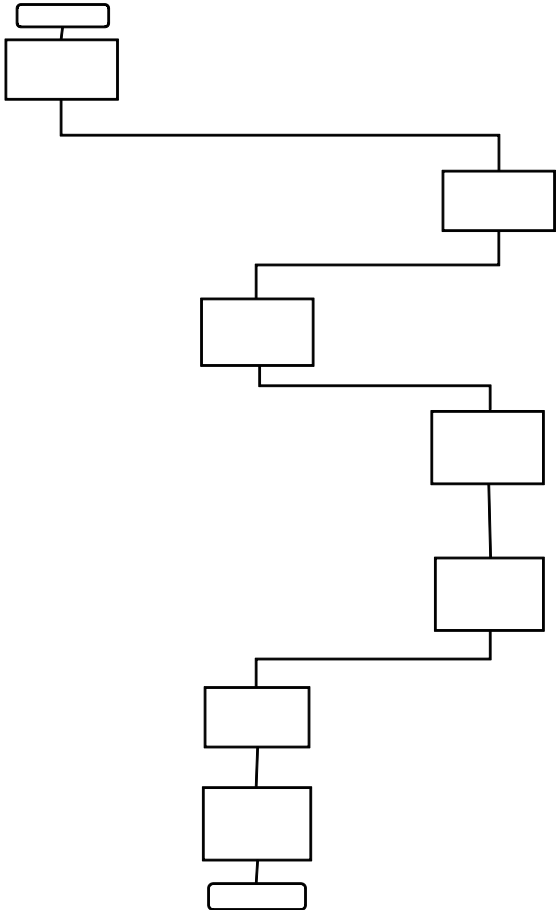
FLUJOGRAMA SUBPROCESO B.1.1.


| | | | |
|---|-------------------------------------|---------------------|------------------|
| SUBPROCESO: | B.1.1. Elaborar órdenes de trabajo. | | |
| ACTIVIDADES | GERENCIA | JEFE TÉCNICO | BODEGUERO |
| Calcular volúmenes de obra a ejecutarse. | | | |
| Elaborar orden de trabajo de actividades a realizar firmado por el Residente de Obra. | | | |
| Presentar a Gerencia para su aprobación. | | | |
| Informar a fiscalización orden de trabajo. | | | |
| Enviar orden de trabajo aprobado a Residente de Obra para su ejecución. | | | |
| Solicitar materiales a bodega. | | | |
| Documentar en libro de obra del proyecto. | | | |
| | | | |



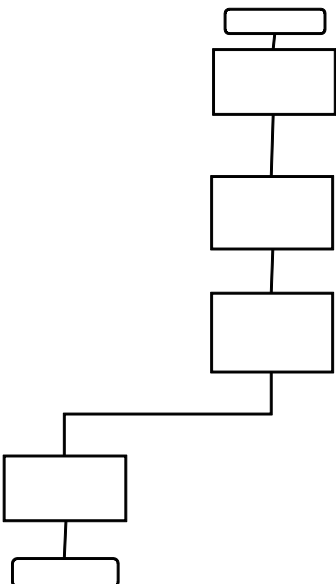
| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |


FLUJOGRAMA SUBPROCESO B.1.2.

| SUBPROCESO: | B.1.2. Entregar materiales en obra. | | |
|---|---|-----------------|------------------|
| ACTIVIDADES | | | |
| | JEFE TÉCNICO | CONTADOR | BODEGUERO |
| Recibir programa de actividades diarias de acuerdo al cronograma. |  | | |
| Comprobar existencia en bodega de materiales requeridos. | | | |
| Elaborar egreso de bodega de materiales a obra. | | | |
| Presentar egreso de bodega de materiales al Bodeguero para entrega de acuerdo al horario establecido. | | | |
| Entregar materiales al Residente de obra. | | | |
| Registrar en el sistema contable la entrega de materiales. | | | |
| Entregar original al administrativo y archivar documentos. | | | |
| | | | |

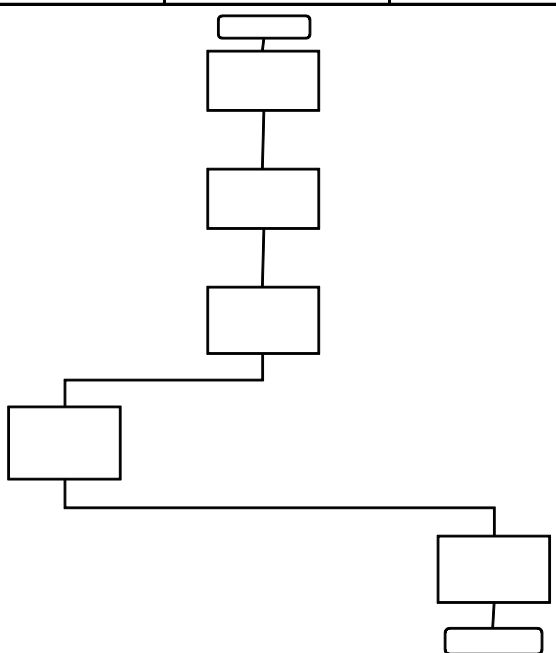
| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |


FLUJOGRAMA SUBPROCESO B.1.3.

| | | |
|--|---|---------------------|
| SUBPROCESO: | B.1.3. Controlar Proyecto. | |
| ACTIVIDADES | GERENCIA | JEFE TÉCNICO |
| |  | |
| Elaborar cronograma real ejecutado. | | |
| Comparar cronograma real ejecutado con cronograma inicial. | | |
| Comparar planillas de avance de obra con ordenes de trabajo. | | |
| Enviar informe a Gerencia. | | |
| | | |

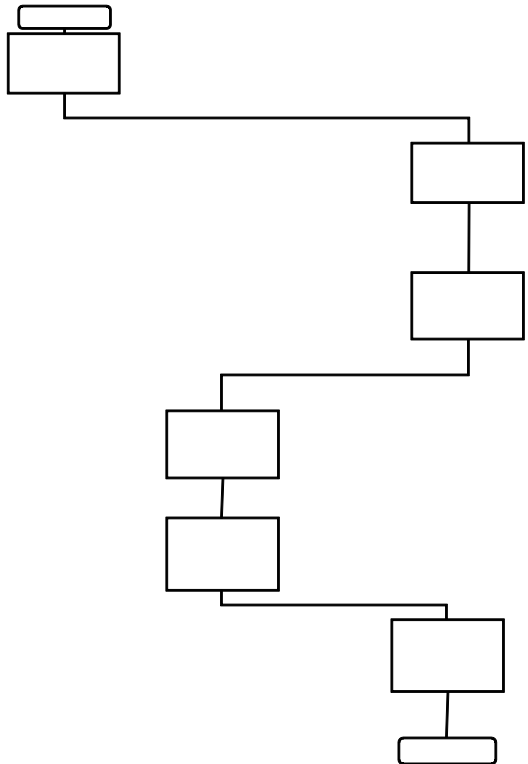
| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |


FLUJOGRAMA SUBPROCESO B.1.4.

| | | | |
|--|---|---------------------|--------------------------|
| SUBPROCESO: | B.1.4. Elaborar planillas para pagos trabajadores. | | |
| ACTIVIDADES | | | |
| | GERENCIA | JEFE TÉCNICO | JEFE ADMINISTRATI |
| Realizar medición de cantidades ejecutadas de obra. |  | | |
| Verificar cantidades ejecutadas contra orden de trabajo o contrato y planillas anteriores pagadas. | | | |
| Calcular cantidades de obra a ser pagadas. | | | |
| Elaborar y aprobar planilla en Formato establecido (original y copia), considerando descuentos. | | | |
| Enviar a Administrativo la Planilla aprobada para trámite de pago. | | | |
| | | | |

| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |

FLUJOGRAMA SUBPROCESO B.1.5.

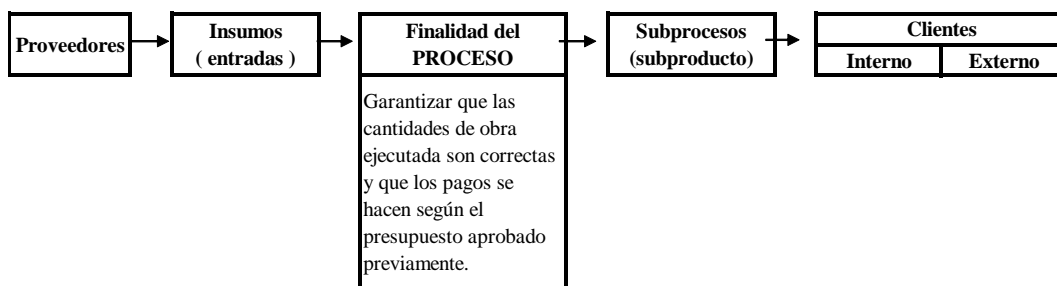
| SUBPROCESO: | B.1.5. Pagar planillas a trabajadores. | | |
|---|---|----------------------------|-----------------|
| ACTIVIDADES | | | |
| | JEFE TÉCNICO | JEFE ADMINISTRATIVO | CONTADOR |
| Recibir planilla aprobada de ejecución de trabajos. |  | | |
| Elaborar facturas de servicio. | | | |
| Ingresar factura al sistema contable para pago. | | | |
| Imprimir documento de pago y firma de cheque. | | | |
| Presentar planillas de obra para firma de trabajadores. | | | |
| Archivar planillas, de pagos y facturas. | | | |
| | | | |

| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO B.2.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:
Administración económica.

Fecha de Emisión: 02-10-2013 Fecha próxima revisión: 02-10-2014 Cod. B.2. Pag.
Revisado No.



| | | Finalidad del subproceso | | | |
|--------------|---|--|---|--------------|--------------------|
| Subp. B.1.4. | Planilla de avance de obra. | Informar a los profesores sobre los contenidos académicos trimestrales. | B.2.1. Cobrar planilla a entidad contratante. | Subp. B.2.2. | Entidades Públicas |
| Subp. B.2.1. | Tabla de rubros planillados & materiales comprados. | Constatar si el avance de obra esta acorde con el presupuesto asignando para cada rubro. | B.2.2. Controlar económicamente obras. | Subp. C.1.1. | Entidades Públicas |

ARCHIVO: Srta. Paola Morales ELABORÓ: Ing. Nancy Sánchez APROBÓ: Ing. Carlos López


| | | |
|---|---------------------------|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS | Rev. No. |
| | PRIMARIOS | Hoja: |

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES SUBPROCESO B.2.1.

| | | |
|--------------------------------|-------------------|---|
| DIAGRAMA DE ACTIVIDADES | PROCESO | B.2. Administración económica. |
| | SUBPROCESO | B.2.1. Cobrar planilla a entidad contratante. |
| | FECHA | 02-10-2013 |

ACTIVIDADES:

| | | |
|---|--|--|
| B.2.1.1. Elaborar y enviar con oficio a fiscalización los anexos de planilla de avance (volumen de obra). | B.2.1.2. Recibir de fiscalización correcciones o aprobación de anexos. | B.2.1.3. Elaborar planilla de avance de obra con anexos. |
|---|--|--|

| | | |
|--|--|--|
| B.2.1.4. Enviar con oficio a fiscalización planilla de avance de obra. | B.2.1.5. Elaborar factura de cobro y entregar en Dirección Financiera. | B.2.1.6. Archivar planillas, facturas y retenciones. |
|--|--|--|

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES SUBPROCESO B.2.2.

| | | |
|--------------------------------|-------------------|---------------------------------------|
| DIAGRAMA DE ACTIVIDADES | PROCESO | B.2. Administración económica. |
| | SUBPROCESO | B.2.2. Controlar económicamente obra. |
| | FECHA | 02-10-2013 |

ACTIVIDADES:

| | | |
|--|---|--|
| B.2.2.1. Recopilar información contable y de obra. | B.2.2.2. Analizar información contable (compras vs planillado). | B.2.2.3. Determinar variaciones en obra con la contabilidad. |
|--|---|--|

| | |
|--|--|
| B.2.2.4. Aceptar valores contables si el avance físico es concordante con los datos contables. | B.2.2.5. Informar a gerencia general situación de las obras. |
|--|--|



| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES SUBPROCESO B.2.3.

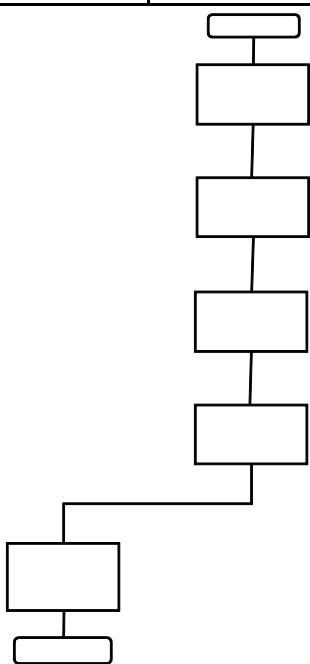
| | | |
|------------------------------------|-------------------|---|
| DIAGRAMA DE ACTIVIDADES | PROCESO | B.2. Administración económica. |
| | SUBPROCESO | B.2.3. Liberar garantías por cumplimiento de contratos o disminución de montos. |
| | FECHA | 02-10-2013 |


ACTIVIDADES:

| | | |
|---|--|---|
| B.2.3.1. Solicitar actas de entrega recepción o planillas de avance de obra. | B.2.3.2. Verificar los montos del anticipo amortizado (planillas de avance de obra). | B.2.3.3. Ingresar al sistema. |
| B.2.3.4. Entregar a Aseguradora una copia del acta o planilla para bajar montos o liberar póliza. | B.2.3.5. Solicitar pagare de garantía a ser anulado. | B.2.3.6. Archivar documento en la carpeta de Pólizas. |

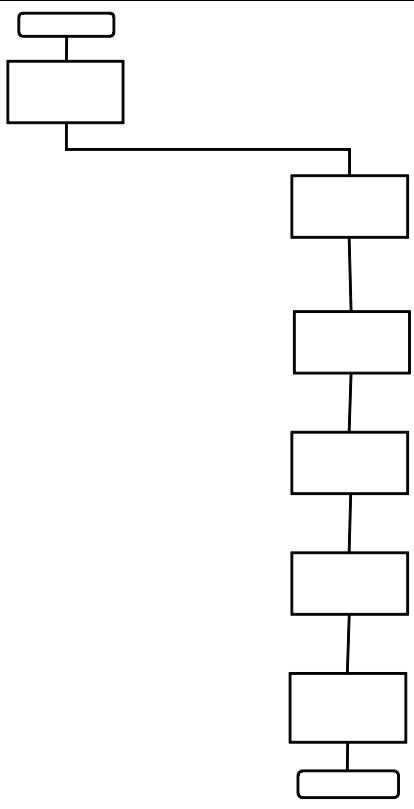
| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |


FLUJOGRAMA SUBPROCESO B.2.2.

| | | | |
|---|---|---------------------------|-----------------|
| SUBPROCESO: | B.2.2. Controlar económicamente obra. | | |
| ACTIVIDADES | | | |
| | GERENTE | JEFE ADMINISTRATIV | CONTADOR |
| |  | | |
| Recopilar información contable y de obra. | | | |
| Analizar información contable (compras vs planillado). | | | |
| Determinar variaciones en obra con la contabilidad. | | | |
| Aceptar valores contables si el avance físico es concordante con los datos contables. | | | |
| Informar a gerencia general situación de las obras. | | | |
| | | | |

| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |


FLUJOGRAMA SUBPROCESO B.2.3.

| | | |
|--|--|----------------------------|
| SUBPROCESO: | B.2.3. Liberar garantías por cumplimiento de contratos o disminución de montos. | |
| ACTIVIDADES | JEFE TÉCNICO | JEFE ADMINISTRATIVO |
| Solicitar actas de entrega recepción o planillas de avance de obra. |  <pre> graph TD Start([]) --> JTE[] JTE --> JA[] JA --> JA2[] JA2 --> JA3[] JA3 --> JA4[] JA4 --> JA5[] JA5 --> End([]) </pre> | |
| Verificar los montos del anticipo amortizado (planillas de avance de obra). | | |
| Ingresar al sistema. | | |
| Entregar a Aseguradora una copia del acta o planilla para bajar montos o liberar póliza. | | |
| Solicitar pagare de garantía a ser anulado. | | |
| Archivar documento en la carpeta de Pólizas. | | |
| | | |

| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |

3.3. ENTREGA DEL PROYECTO.


| INVENTARIO DE PROCESOS - SUBPROCESOS - ACTIVIDADES | |
|---|--|
| CÓDIGO | NOMBRE |
| C | ENTREGA DEL PROYECTO. |
| C.1. | <i>Realizar entrega Recepción de Proyectos.</i> |
| C.1.1. | Entregar proyectos ejecutados. |
| C.1.1.1. | Solicitar con oficio la recepción del proyecto en la fecha de culminación de plazo de ejecución. |
| C.1.1.2. | Realizar inspección del proyecto con delegados y fiscalización de la entidad contratante. |
| C.1.1.3. | Firmar acta de entrega recepción del proyecto. |
| C.1.1.4. | Archivar Acta de entrega recepción en Administrativo. |
| C.1.2. | Soporte Técnico. |
| C.1.2.1. | Elaborar y entregar planos de real ejecución. |
| C.1.2.2. | Realizar pruebas de puesta en marcha de la obra. |
| C.1.3. | Mantenimiento de obras y servicios. |
| C.1.3.1. | Implementar la vigilancia y custodia hasta la firma de recepción definitiva. |
| C.1.3.2. | Instruir al personal de la entidad contratante para el buen uso de la obra. |
| C.1.3.3. | Realizar reparaciones que amerite. |
| C.1.3.4. | Realizar pruebas definitivas de funcionamiento de la obra. |

| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |

MACROPROCESO PRIMARIO C

| |
|---|
| MACROPROCESO PRIMARIO C |
| ENTREGA DEL PROYECTO. |
| FINALIDAD Cumplir con el contrato, asegurando la calidad en las obras de construcción. |

| | |
|--------------------|---|
| PROCESOS | C.1. Realizar entrega Recepción de Proyectos. Responsables: Gerente Finalidad: Cumplir con los parámetros establecidos en entidad contratante. |
| SUBPROCESOS | C.1.1. Entregar proyectos ejecutados. C.1.2. Soporte Técnico. C.1.3. Mantenimiento de obras y servicios. |

| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |

MACROPROCESO PRIMARIO C

| MACROPROCESO PRIMARIO C | | |
|------------------------------|------------------------------------|------------------------------|
| ENTREGA DEL PROYECTO. | | |
| Fecha de Emisión: 02-10-2013 | Fecha próxima revisión: 02-10-2014 | Cod. C. Pag. Revisado No. |

| ENTREGA DEL PROYECTO. |
|--|
| Cumplir con el contrato, asegurando la calidad en las obras de construcción. |

| PROCESOS |
|----------|
|----------|

| CLIENTES | |
|----------|---------|
| INTERNO | EXTERNO |


| PERSONAS |
|---------------------|
| Gerente |
| Jefe Técnico |
| Jefe Administrativo |
| |

| |
|---|
| C.1. Realizar entrega Recepción de Proyectos. |
|---|

| | |
|--------------|--------------------|
| Proceso J.1. | Entidades Públicas |
|--------------|--------------------|

| EQUIPOS |
|-----------------------|
| Computadoras 1 |
| Impresoras 1 |
| Materiales de oficina |

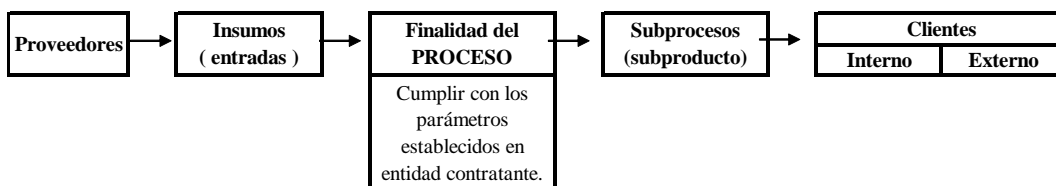
| | | |
|------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| ARCHIVO: Srta. Paola Morales | ELABORÓ: Ing. Nancy Sánchez | APROBÓ: Ing. Carlos López |
|------------------------------|-----------------------------|---------------------------|

| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO C.1.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:
Realizar entrega Recepción de Proyectos.

| | | | |
|------------------------------|------------------------------------|--------------|------|
| Fecha de Emisión: 02-10-2013 | Fecha próxima revisión: 02-10-2014 | Cod. C.1. | Pag. |
| | | Revisado No. | |



| | | Finalidad del subproceso | | | |
|--------------|--|--|--|--------------|--------------------|
| Subp. B.2.3. | Proyecto terminado. | Satisfacer los requerimientos de las entidades contratantes. | C.1.1. Entregar proyectos ejecutados. | Subp. C.1.2. | Entidades Públicas |
| Subp. C.1.1. | Ordenes de trabajo. | Revisión de cumplimiento de especificaciones técnicas y eliminación de vicios ocultos. | C.1.2. Soporte Técnico. | Subp. C.1.3. | Entidades Públicas |
| Subp. C.1.2. | Acta de entrega recepción provisional. | Cumplir con las disposiciones de la Ley de Contratación Pública. | C.1.3. Mantenimiento de obras y servicios. | Subp. J.1.1. | Entidades Públicas |

| | | |
|------------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| ARCHIVO: Srta. Paola Morales | ELABORÓ: Ing. Nancy Sánchez | APROBÓ: Ing. Carlos López |
|------------------------------|-----------------------------|---------------------------|


| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES SUBPROCESO C.1.1.

| | | |
|------------------------------------|-------------------|---|
| DIAGRAMA DE ACTIVIDADES | PROCESO | C.1. Realizar entrega Recepción de Proyectos. |
| | SUBPROCESO | C.1.1. Entregar proyectos ejecutados. |
| | FECHA | 02-10-2013 |

ACTIVIDADES:

C.1.1.1. Solicitar con oficio la recepción del proyecto en la fecha de culminación de plazo de ejecución.

C.1.1.2. Realizar inspección del proyecto con delegados y fiscalización de la entidad.

C.1.1.3. Firmar acta de entrega recepción del proyecto.

C.1.1.4. Archivar Acta de entrega recepción en Administrativo.

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES SUBPROCESO C.1.2.

| | | |
|------------------------------------|-------------------|---|
| DIAGRAMA DE ACTIVIDADES | PROCESO | C.1. Realizar entrega Recepción de Proyectos. |
| | SUBPROCESO | C.1.2. Soporte Técnico. |
| | FECHA | 02-10-2013 |

ACTIVIDADES:

C.1.2.1. Elaborar y entregar planos de real ejecución.

C.1.2.2. Verificar los montos del anticipo amortizado (planillas de avance de obra).



| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES SUBPROCESO C.1.3.

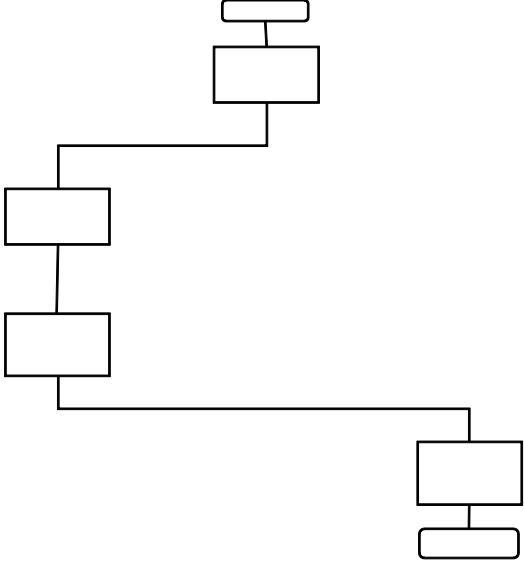
| | | |
|------------------------------------|-------------------|---|
| DIAGRAMA DE ACTIVIDADES | PROCESO | C.1. Realizar entrega Recepción de Proyectos. |
| | SUBPROCESO | C.1.3. Mantenimiento de obras y servicios. |
| | FECHA | 02-10-2013 |


ACTIVIDADES:

| | | |
|---|--|---|
| C.1.3.1. Implementar la vigilancia y custodia hasta la firma de recepción definitiva. | C.1.3.2. Instruir al personal de la entidad contratante para el buen uso de la obra. | C.1.3.3. Realizar reparaciones que amerite. |
| C.1.3.4. Realizar pruebas definitivas de funcionamiento de la obra. | | |

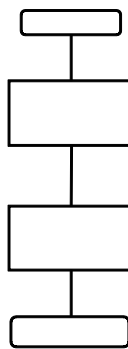
| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |


FLUJOGRAMA SUBPROCESO C.1.1.

| | | | |
|--|---|---------------------|----------------------------|
| SUBPROCESO: | C.1.1. Entregar proyectos ejecutados. | | |
| ACTIVIDADES | GERENTE | JEFE TÉCNICO | JEFE ADMINISTRATIVO |
| Solicitar con oficio la recepción del proyecto en la fecha de culminación de plazo de ejecución. |  | | |
| Realizar inspección del proyecto con delegados y fiscalización de la entidad. | | | |
| Firmar acta de entrega recepción del proyecto. | | | |
| Archivar Acta de entrega recepción en Administrativo. | | | |
| | | | |

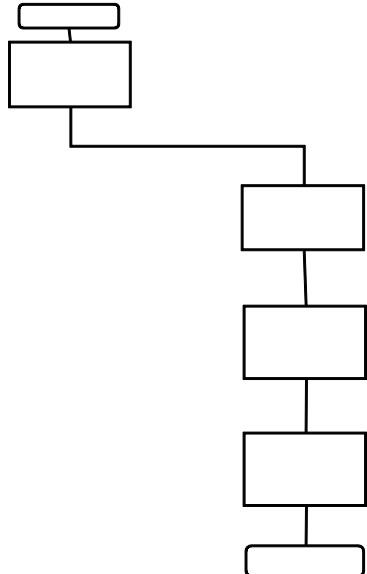
| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |

FLUJOGRAMA SUBPROCESO C.1.2.

| | | |
|--|--|---------------------|
| SUBPROCESO: | C.1.2. Soporte Técnico. | |
| ACTIVIDADES | | |
| | GERENTE | JEFE TÉCNICO |
| Elaborar y entregar planos de real ejecución. |  | |
| Realizar pruebas de puesta en marcha de la obra. | | |
| | | |

| | | |
|---|--|-----------------|
|  | MANUAL DE PROCESOS | Código: |
| | III MACROPROCESOS PRIMARIOS | Rev. No. |
| | | Hoja: |

FLUJOGRAMA SUBPROCESO C.1.3.

| | | |
|--|---|---------------------|
| SUBPROCESO: | C.1.3. Mantenimiento de obras y servicios. | |
| ACTIVIDADES | GERENTE | JEFE TÉCNICO |
| |  | |
| Implementar la vigilancia y custodia hasta la firma de recepción definitiva. | | |
| Instruir al personal de la entidad contratante para el buen uso de la obra. | | |
| Realizar reparaciones que amerite. | | |
| Realizar pruebas definitivas de funcionamiento de la obra. | | |
| | | |

Bibliografía.

- Amat, J. M., & Salas, J. M. A. (2002). *El control de gestión: una perspectiva de dirección*: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Barrio, J. F. V. (1999). *La auditoría de los sistemas de gestión de la calidad*: Fundación Confemetal.
- Bravo Carrasco, J. (2010). *Gestión avanzada de procesos*. Santiago, Chile: Evolución.
- Coopers & Lybrand. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO*: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Fernández, M. A. F. (2003). *El control, fundamento de la gestión por procesos*: Esic Editorial.
- Fernando Brusola Simón, F.B.S., & Simón, F. B. (1999). *Oficina técnica y proyectos*: Universidad Politécnica de Valencia.
- FINCOWSKY, E. B. A. F., & Franklin, E. B. (2007). *Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio*: Pearson Educación.
- Giopp, A. M. (2005a). *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- Giopp, A. M. (2005b). *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, Gobierno de la República del Ecuador (2008).

- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*: Editorial Brujas.
- García, B. M. (2006). *Gerencia de procesos para la organización y el control interno de empresas de salud*: Ecoe Ediciones.
- Harrington, H. J. (1995). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*: McGraw-Hill Interamericana.
- Herrera, L., Medina, A., & Naranjo, G. (2008). *Tutoría de la Investigación Científica: Guía para elaborar en forma creativa y amena el trabajo de graduación*. Ambato: Empresdane Gráficas Cía. Ltda.
- Hurtado, D. (2008). *Principio de Administración*: Itm.
- Jaime y Eslava, José de. (2008). *Las claves del análisis económico-financiero de la empresa* (2a. ed. rev. y act). *Libros profesionales de empresa*. Pozuelo de Alarcón (Madrid): ESIC.
- Kuhn, T. S. (2011). *La estructura de las revoluciones científicas*: Fondo de Cultura Económica.
- Lusthaus, C., & International Development Research Centre. (2002). *Evaluación Organizacional (Spanish) Pb*: Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Montijo, A. (2013). *Control Interno*.
- Muñiz, L., & Gonzalez, L. M. (2009). *CONTROL PRESUPUESTARIO: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto*: Profit Editorial.

- Pepper, S. (2011). Definición de gestión por procesos. *Medwave*. doi:10.5867/medwave.2011.05.5032
- Pérez-Carballo, J., Vela Sastre, E., & Pérez-Carballo, A. (1978). *Introducción a la gestión financiera de la empresa. Monografías / Escuela de Organización Industrial*. Madrid: Escuela de Organización Industrial.
- Ramírez, L. M. (2005). *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional*: Juan Carlos Martínez Coll.
- Rizo, S. C. (1999). *Introducción al proyecto de producción. Ingeniería concurrente para el diseño del producto*: Universidad Politécnica de Valencia. Servicio de Publicaciones.
- Velasco, J. A. P. F. de. (2012). *Gestión por procesos*: ESIC.
- Vidal Arizabaleta Elizabeth, C. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*: Ecoe Ediciones.

ANEXOS

ANEXO No. 1

ENCUESTA

CUESTIONARIO PARA LA GESTIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS EN EL CONTROL ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA LÓPEZ CÍA. LTDA.

OBJETIVO.- Establecer un adecuado método de trabajo en el que se señale la metodología, responsables, recursos y las actividades en la Empresa Constructora López Cía. Ltda.

INSTRUCCIONES.- Lea detenidamente cada una de las preguntas y conteste con la mayor sinceridad ya que de ello dependerá la veracidad de los resultados.

1.- ¿Cuenta con la preparación necesaria para cumplir con las actividades que se le asignen?

Si
No

2.- ¿Con que frecuencia asiste a cursos de capacitación y actualización en el área Técnico, Administrativo y Financiero?

Cada 6 meses
Cada 1 año
Nunca

3.- ¿Cree usted que falta organización y orden en la recopilación de documentos de la empresa?

Si
No

4.- ¿Con qué frecuencia cree usted que hay retrasos, demoras y pérdidas de tiempo al desempeñar sus labores en la empresa Constructora?

Siempre
Ocasionalmente
Nunca

5.- ¿Al finalizar cada actividad, se realiza una evaluación que le permita tomar acciones correctivas?

Si
No

6.- ¿Conoce certeramente la secuencia que siguen las actividades que realiza en su puesto de trabajo?

Si
No

7.- ¿Disponen de un documento que describa la secuencia de actividades que realiza?

Si
No

8.- ¿Considera Usted que las actividades que ha venido desempeñando aportan al cumplimiento de objetivos empresariales?

Siempre
Ocasionalmente
Nunca

9.- ¿Cree Usted que la implementación de un manual de procesos le permitirá mejorar el tiempo de entrega de sus reportes de trabajo?

Si
No

10.- ¿Cree Usted que al implementar un manual de proceso le permitirá reducir el costo operativos?

Si
No

11.- ¿Los procesos que tiene la empresa Constructora López Cía. Ltda., se encuentran?:

Totalmente documentados
Medianamente documentados
No están documentados

12.- ¿La comunicación que usted mantiene con su Jefe y demás compañeros, la considera:?

Excelente
Aceptable
No tiene
comunicación

13.- ¿Se aplica acciones de control preventivo para la Gestión Técnica, Administrativa Financiera?

Siempre
Ocasionalmente
Nunca

14.- ¿La evaluación y liquidación presupuestaria se realiza en forma:?

Oportuna
Medianamente
Oportuna
Demorada

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO No. 2

| |
|---|
| FORMULARIO DE LEVANTAMIENTO DE PROCESO |
|---|

| | | | |
|-----------------------------|---------------------|---------------------|--------------|
| INFORMACIÓN GENERAL: | | | |
| Fecha: | Nombre del Proceso: | Número del Proceso: | Responsable: |
| | | | |
| Finalidad del proceso: | | | |
| | | | |
| Objetivos del Proceso: | | | |
| | | | |
| Actividades: | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Equipos: | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| | | |
|----------|----------|---------|
| ARCHIVO: | ELABORÓ: | APROBÓ: |
|----------|----------|---------|