

CAPITULO V

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS

En este capítulo, en base a los problemas detectados en los procesos que se analizaron en el capítulo IV, se propone el mejoramiento de los procesos para el Departamento de Recursos Administrativos, buscando dar la mejor solución a las deficiencias encontradas.

Se proponen cambios que pueden significar una reducción de tiempo y de costos, tomando las siguientes acciones:

1. Reducción o eliminación de actividades de un proceso o de todo el proceso.
2. Creación de actividades o procesos cuando fuere estrictamente necesario.
3. Fusión de actividades o proceso, cuando el caso lo amerite.
4. Mejoramiento del proceso con la correspondiente disminución de costos y tiempo.

5.1.- FLUJO DIAGRAMACIÓN - HOJA ISO Y HOJA DE MEJORAMIENTO

Para mejorar procesos se utilizarán herramientas, las cuales contribuirán a la solución de los distintos problemas identificados en los procesos anteriormente analizados.

Para el efecto se utiliza las siguientes herramientas

- 1.- Flujodiagramación y Hoja ISO
- 2.- Hoja de Mejoramiento

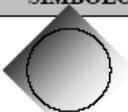
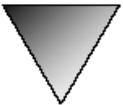
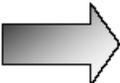
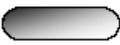
5.1.1.- Flujodiagramación y Hoja ISO

“El Flujograma o Fluxograma, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de este, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la

distancia recorrida el tiempo empleado, etc.”¹ En este formato se fusionan la Hoja ISO con la flujodiagramación.

Para la Flujodiagramación y Hoja ISO se incluye otros símbolos que pueden utilizarse, que se presentan el gráfico a continuación:

GRAFICO N° 10
Simbología para Flujodiagramacion y Hoja ISO

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	OBSERVACIÓN
	Hay una operación cada vez que una forma o documento es cambiado intencionalmente en cualquiera de sus características.	Agrega valor
	Hay una inspección cada vez que una forma o documento es examinado para identificarlo o para verificar su cantidad, calidad o características.	No agrega valor
	Ocurre una demora a una forma o documento cuando las condiciones de trabajo no permiten o requieren la ejecución de la siguiente acción planeada.	No agrega valor
	Ocurre almacenamiento cuando una forma o documento es guardado o protegido contra un traslado no autorizado; cuando es archivado permanentemente.	No agrega valor
	Hay un transporte cada vez que una forma o documento se mueve, excepto cuando dicho movimiento es parte de una operación o de una inspección.	No agrega valor
	Terminal, indica el inicio o la terminación del flujo, que puede ser acción o lugar.	No agrega valor
	Documento, representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.	Agrega valor cuando está junto a una operación
	Conector , representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo	No agrega valor
	Decisión o alternativa , indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios cambios.	No agrega valor
	Actividad de procesamiento o almacenamiento automático de datos, con computadores, impresoras, etc.	Agrega valor cuando está junto a una operación

¹ <http://hugo-r-gonzalez-b.neurona.com/>

“Para elaborar un flujo-diagrama es necesario obtener información sobre el procedimiento a desarrollar, además de seguir reglas que deben respetarse para la elaboración del mismo. Información a obtener: Para la realización del diagrama de flujo es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- Asignar un título al Flujo-diagrama y verificar que esté completo y describa con exactitud el proceso.
- Definir que se quiere obtener del flujo-diagrama.
- Establecer el alcance del proceso a describir. De esta manera quedará fijado el comienzo y el final del diagrama.
- Identificar a las personas participantes o departamentos que se involucrarán en el diagrama de flujo que se desarrollará.
- Obtener de las persona involucradas, las atribuciones que realizan para identificar adecuadamente el flujo del proceso y la relación con otros procesos similares
- Identificar y listar las principales actividades y/o sub-procesos que están incluidos en el proceso a describir y su orden cronológico.
- Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos.
- Definir con los interesados, el nivel de detalle que se requiere.”²

² <http://hugo-r-gonzalez-b.neurona.com/>

5.1.2.- Hoja ISO

Esta herramienta permite describir y documentar los procesos de la organización, detallando de la mejor manera el objetivo, alcance, responsables de las actividades, terminología a utilizarse y los cambios que se incorporen en los procesos. El formato para las Hojas ISO y flujodiagramación es el siguiente:

		FLUJODIAGRAMACIO Y HOJA ISO									
		DEPARTAMENTO DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS DE TRANSELECTRIC S.A.									
Proceso:											
Codigo:				Fecha:				Status :			
Objetivo:											
Alcance:											
Entradas:											
Salidas:											
Responsable:											
Frecuencia:						Volumen:					
Tiempo:						Costo:					
Eficiencia en Tiempo:						Eficiencia en Costos:					
Nº	ACTIVIDAD	Responsable de mantenimiento	Secretaria VAF	Vicepresidencia Administrativa Financiera	Contador	Tesoreria	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
							AV	NAV	AV	NAV	
CAMBIOS			TERMINOLOGIA			PROCESOS QUE TIENEN RELACION			FORMULARIOS		
MEJORA											
FUSION											
CREACION											
ELIMINACION											
Elaborado por:				Supervisado por:				Autorizado por:			

5.1.3.- Hoja de Mejoramiento

Es una herramienta que permite ver de mejor manera los problemas y las soluciones propuestas, se especifica la situación actual, la situación propuesta y las diferencias entre éstas, además se determinan los beneficios esperados en tiempos y costos y observaciones si se da el caso.

<h1 style="color: #4682B4; text-decoration: underline;">HOJA DE MEJORAMIENTO</h1>																																																																													
PROCESO																																																																													
RESPONSABLE		CODIGO																																																																											
ENTRADA		SALIDA																																																																											
PROBLEMAS DETECTADOS:																																																																													
SOLUCIONES PROPUESTAS:																																																																													
<p>GRAFICO N° 9 Cuadro comparativo</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr style="background-color: #FFFF00;"> <th colspan="6">SITUACION ACTUAL</th> </tr> <tr> <th>TIEMPO</th> <th>COSTO</th> <th>EFICIENCIA TIEMPO</th> <th>EFICIENCIA COSTO</th> <th>FRECUENCIA</th> <th>VOLUMEN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr style="background-color: #FFFF00;"> <th colspan="6">SITUACION PROPUESTA</th> </tr> <tr> <th>TIEMPO</th> <th>COSTO</th> <th>EFICIENCIA TIEMPO</th> <th>EFICIENCIA COSTO</th> <th>FRECUENCIA</th> <th>VOLUMEN</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr style="background-color: #FFFF00;"> <th colspan="6">DIFERENCIAS</th> </tr> <tr> <th>TIEMPO</th> <th>COSTO</th> <th>EFICIENCIA TIEMPO</th> <th>EFICIENCIA COSTO</th> <th>FRECUENCIA</th> <th>VOLUMEN</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr style="background-color: #FFFF00;"> <th colspan="6">BENEFICIO ESPERADO</th> </tr> <tr> <td colspan="3">TIEMPO</td> <td colspan="3">COSTO</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td style="background-color: #FFA500;"> </td> </tr> </tbody> </table>						SITUACION ACTUAL						TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN							SITUACION PROPUESTA						TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN							DIFERENCIAS						TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN							BENEFICIO ESPERADO						TIEMPO			COSTO								
SITUACION ACTUAL																																																																													
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN																																																																								
SITUACION PROPUESTA																																																																													
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN																																																																								
DIFERENCIAS																																																																													
TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA TIEMPO	EFICIENCIA COSTO	FRECUENCIA	VOLUMEN																																																																								
BENEFICIO ESPERADO																																																																													
TIEMPO			COSTO																																																																										

5.2.-MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS

5.2.1.- Flujodiagramacion, Hoja ISO y formularios del proceso de Asignación de vehículo para comisión

TRANSELECTRIC S. A. Compañía Nacional de Transmisión Eléctrica		FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO					
DEPARTAMENTO DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS DE TRANSELECTRIC S.A.							
Proceso: Asignación de vehículo para comisión.							
Codigo: VAF-RA-#001		Fecha: Quito, 30 de Julio del 2008		Status : Propuesta			
Objetivo: Proporcionar oportunamente los vehículos requeridos para las comisiones de servicio a los funcionarios de TRANSELECTRIC S.A.							
Alcance: Desde pedido de automotor, selección de vehículo y del chofer hasta la entrega de la llave del vehículo.							
Entradas: Requerimiento de vehículo para comisión.							
Salidas: Vehículo y chofer asignado para la comisión.							
Responsable: Responsable de parque automotor del Departamento de Recursos Administrativos de Transelectric S.A.							
Frecuencia: Diaria				Volumen: 4			
Tiempo: 22				Costo: 3.21			
Eficiencia en Tiempo: 91%				Eficiencia en Costos: 91%			
Nº	ACTIVIDAD	Responsable de Transporte	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
			AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe el formulario GLC N° 6 de solicitud de vehículo	INICIO 1	3		0.44		Cada área solicitante anunciará con anticipación el requerimiento de vehículo.
2	Verifica los datos de formulario y compara con el plan de movilización.	2 f.		1		0.146	Se cuenta con un plan de movilización semanal y diaria de vehículos.
3	Selecciona los vehículo disponible según formulario	3 C.	6		0.88		Mediante formulario presentado con anticipación, se procederá a otorgar el vehículo en buenas condiciones.
4	Selecciona el chofer	4 C.	5		0.73		Los choferes que no podran asistir a trabajar, tendrán que anticipar su ausencia y buscar a uno de turno
5	Elabora salvoconducto	5 S.	3		0.44		Los salvoconductos estarán listos para imprimir y sumillar al momento de que se acerque el chofer y se realice la comisión.
6	Entrega la llave de vehículo a responsable	6	3		0.44		S/N
7	Archiva de formulario y copia salvoconducto	7 f. S.		1		0.146	Dar una copia de formularios a responsable de comisión.
TOTALES			20	2	2.92	0.292	
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION		FORMULARIOS	
MEJORA	7	f.= Formulario GLC N° 6	Planificación Operativa Anual		Formulario GLC N° 6		
FUSION	0	C.= Computadora	Elaboración del Presupuesto anual		Salvoconducto , FOR-GLC-#25		
CREACION	0	S.= Salvoconducto , FOR-GLC-#25					
ELIMINACION	1						
Elaborado por:		Supervisado por:		Autorizado por:			
Srt. Diana Jimenez V.		Ing. Juan Carlos Piñeiros		Arq. Mónica García			

HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO	Asignación de vehículos para comisiones.		
RESPONSABLE	Responsable de Transportes	CODIGO	VAF-RA-#001
ENTRADA	Requerimiento de vehículo para comisión.	SALIDA	Vehículo y chofer asignado para la comisión.

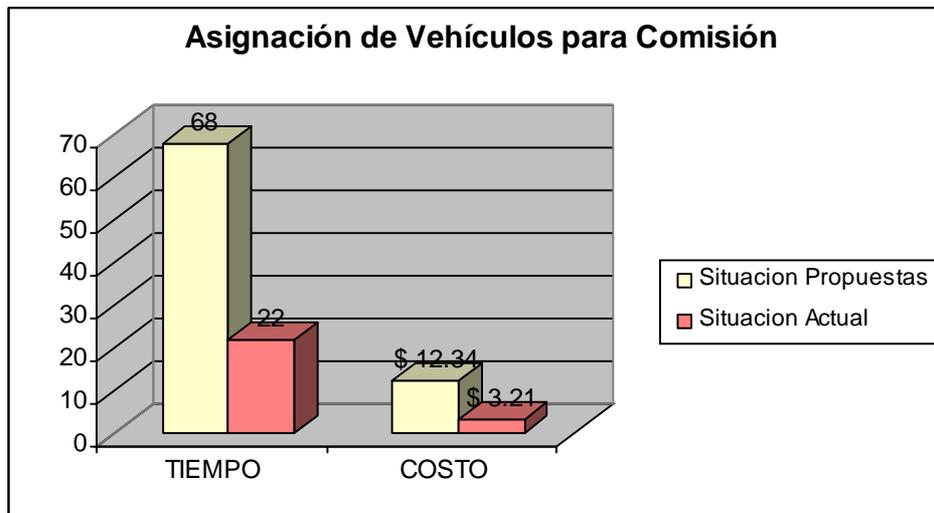
PROBLEMAS DETECTADOS:

- En muchas ocasiones el responsable de asignación de vehículos no se encuentra en el puesto de trabajo, por tal motivo el cliente debe esperar a que regrese a su puesto y pueda atenderlo o tratar de localizarlo para que agilite el requerimiento por lo que esto se constituye en un cuello de botella para este proceso.
- En ocasiones no hay choferes disponibles para comisión por lo que el responsable de la comisión tiene que manejar el vehículo.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Cada área solicitante anunciará, con anticipación el requerimiento de vehículo.
- Se contará con un plan de movilización semanal y diaria de vehículos.
- Mediante formulario presentado con anticipación, se procederá a otorgar el vehículo en buenas condiciones.
- Los choferes que no pudieren, asistir a trabajar, tendrán que anticipar su ausencia y buscar a uno de turno
- Los salvoconductos estarán listos para imprimir y sumillar al momento de que se acerque el chofer y se realice la comisión.
- Se dará una copia de formulario al responsable de comisión.

SITUACION ACTUAL									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA.	VOL. DIARIA
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
14	54	68	21%	2.983486354	9.35718458	12.3406709	24%	Diaria	4
SITUACION PROPUESTA									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA.	VOL. DIARIA
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
20	2	22	91%	2.920192824	0.29201928	3.21221211	91%	Diaria	4
DIFERENCIAS									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA.	VOL. DIARIA
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
-6	52	46	-70%	0.06329353	9.0651653	9.12845883	-67%	Diaria	4
BENEFICIO ANUAL ESPERADO									
TIEMPO	Diferencia x Volumen Anual								
	46	x 52	x 5 x 4	47840	minutos				
COSTO	Diferencia x Volumen Anual								
	9.12	x 52	x 5 x 4	9,493.60	dolares				



CODIGO: FOR-GLC-#25

FECHA:



TRANSELECTRIC S. A. SALVOCONDUCTO No. _____
Compañía Nacional de Transmisión Eléctrica

**MOVILIZACIÓN DE VEHÍCULOS DE LA COMPAÑÍA
“TRANSELECTRIC S.A.”**

EMISIÓN

LUGAR :	HORA :
----------------	---------------

CADUCIDAD

LUGAR:	FECHA
---------------	--------------

DATOS DEL FUNCIONARIO:	MOTIVO DE LA MOVILIZACIÓN
-------------------------------	----------------------------------

NOMBRES:	
-----------------	--

APELLIDOS:	
-------------------	--

CARGO:	
---------------	--

DATOS DEL CONDUCTOR	DATOS DEL VEHÍCULO
----------------------------	---------------------------

NOMBRES:	MARCA:
-----------------	---------------

APELLIDOS:	No.
-------------------	------------

CEDULA:	AÑO:
----------------	-------------

	COLOR:
--	---------------

	PLACAS:
--	----------------

	MATRICULA:
--	-------------------

AUTORIZADO POR:

EC. MARCIA CAICEDO
VICEPRESIDENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO



CODIGO: FOR-GLC#3
FECHA:

ACTA ENTREGA - RECEPCION DE VEHICULOS



FECHA
NOMBRE DEL CONDUCTOR

DATOS DEL VEHICULO

MARCA
MODELO
AÑO
COLOR
PLACA
KILOMETRAJE

ACCESORIOS DEL VEHICULO

RADIO
ENCENDEDOR
TAPICERIA
ALFOMBRAS
ANTENAS
TAPACUBOS
ESPEJOS
LLANTA DE EMERGENCIA
PLUMAS
HERRAMIENTAS

OBSERVACIONES

RESPONSABLE DE ENTREGA

RECIBI CONFORME



CODIGO: FOR-GLC-#6

FECHA:

	SOLICITUD DE USO DE VEHICULOS		FECHA: No.
	SOLICITANTE: CARGO: AREA:		
RESPONSABLE DE LA COMISION: CARGO:			
LUGAR DE PARTIDA:	FECHA:	HORA SALIDA:	No. DIAS
No. PERSONAS COMISION:	TIPO DE COMISION: LOCAL <input type="checkbox"/> INTERPROVINCIAL <input type="checkbox"/>		
DESTINO:	FINALIDAD:		
PERSONAL DE COMISION: _____ _____ _____	AREA: _____ _____		
SOLICITANTE _____	AUTORIZADO _____		



5.2.2.- Flujodiagramacion, Hoja ISO y formularios del proceso de Alquiler de vehículo para comisión

TRANSELECTRIC S. A. Compañía Nacional de Transmisión Eléctrica		FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO							
DEPARTAMENTO DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS DE TRANSELECTRIC S.A.									
Proceso: Alquiler de vehículos para comisión.									
Código: VAF-RA-#002		Fecha: Quito, 30 de Julio del 2008		Status : Propuesta					
Objetivo: Agilizar el servicio de alquiler de vehículos para las comisiones de los funcionarios de TRANSELECTRIC S.A.									
Alcance: Desde pedido de vehículo, alquiler vehículo, hasta vehículo alquilado y chofer designado.									
Entradas: Requerimiento de vehículo de vehículo para comisión.									
Salidas: Vehículo alquilado y chofer asignado para la comisión.									
Responsable: Responsable de parque automotor del Departamento de Recursos Administrativos de Transelectric S.A.									
Frecuencia: Diaria		Volumen: 5		Costo: 3.65					
Tiempo: 25		Eficiencia en Costos: 72%		Costo: 3.65					
Nº	ACTIVIDAD	Responsable de Transporte	Responsable del Depto. Recursos Administrativos	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA	
				AV	NAV	AV	NAV		
1	Recibe el formulario GLC N° 6	INICIO 1		3		0.44		Cada area solicitante anunciara con anticipación el requerimiento de vehículo via mail llenado el formulario.	
2	Verifica los datos de formulario	2 f.			1		0.146	Se cuenta con un plan de movilización semanal y diaria de vehículos.	
3	Analiza datos de vehículo requerido	3		6		0.88		Mediante formulario presentado con anticipación, se procederá a anticipar el pedido de vehículo en buenas condiciones.	
4	Verifica disponibilidad de vehículos propios	4 C.			5		0.73	S/N	
5	Solicita vehículo a empresas de alquiler vehículos	5		3		0.44		Anticipado la solicitud del vehículo con al menos una hora.	
6	Selecciona chofer de la empresa y comunica presentarse	6 C.		3		0.44		Los choferes que no podrán asistir a trabajar, tendrán que anticipar su ausencia y buscar a uno de turno	
7	Prepara voucher	7 V		1		0.15		El voucher será firmado por el responsable de transporte y se realizará informe semanal de las otorgaciones.	
8	Autoriza voucher		8 V	1		0.15		La autorización la realiza el responsable y emite informe autorización semanal.	
9	Ordena retiro de vehículo en empresa con copia de voucher	9 V		1		0.15		El vehículo debe estar ya en patio de edificio con 15 minutos antes.	
10	Archiva de formulario y voucher	10 f. V			1		0.146	Se dara una copia de voucher al responsable de comisión y al responsable de transporte, con el orden respectivo.	
				TOTALES	18	7	2.63	1.022	
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION		FORMULARIOS			
MEJORA	10	f.= Formulario GLC N° 6		Asignación de vehículos para comisión		Formulario GLC N° 6			
FUSION	1	C.= Computadora		Planificación Operativa Anual		Salvoconducto			
CREACION	0	V= voucher		Elaboración del Presupuesto anual		Voucher			
ELIMINACION	0								
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:			
Srt. Diana Jimenez V.			Ing. Juan Carlos Piñeiros			Arq. Mónica García			

HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO	Alquiler de vehículos para comisión.		
RESPONSABLE	Responsable de transportes	CODIGO	VAF-RA-#002
ENTRADA	Requerimiento de vehículo de vehículo para comisión.	SALIDA	Vehículo alquilado y chofer asignado para la comisión.

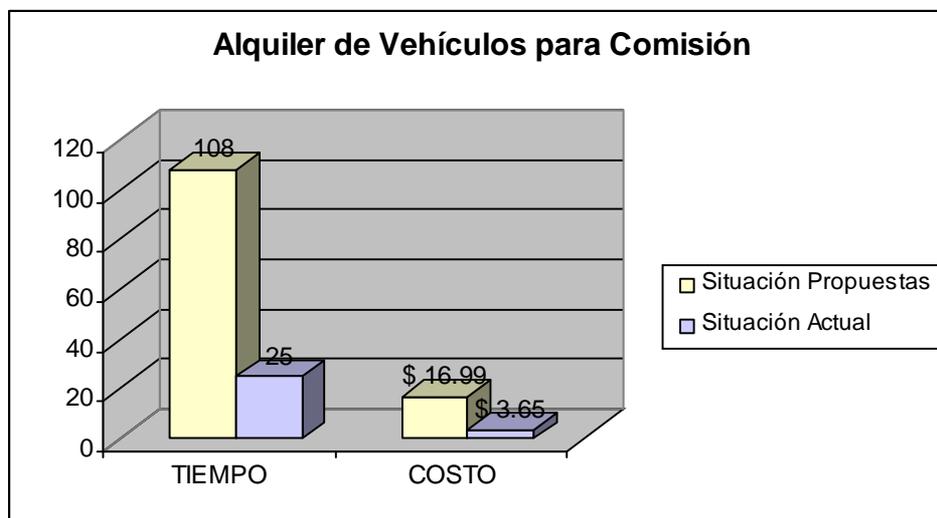
PROBLEMAS DETECTADOS:

- En muchas ocasiones el responsable de vehículos no se encuentra en el puesto de trabajo y se demora la entrega de formulario.
- Cuando no hay disponibilidad de vehículo en la Compañía se procede alquilar vehículos en empresas seleccionadas, por lo que se puede tardar varios minutos hasta conocer la disponibilidad de vehículos
- Si no se encuentra el jefe de departamento se retrasa esta actividad ya que se necesita de la autorización del voucher, para alquilar el vehículo y el funcionario pueda hacer sus actividades

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Cada área solicitante anunciará con anticipación el requerimiento de vehículo.
- Se contará con un plan de movilización semanal y diaria de vehículos.
- Mediante formulario presentado con anticipación, se procederá a anticipar el pedido de vehiculo en buenas condiciones.
- Se recibirá la solicitud del vehiculo con al menos una hora de anticipación.
- Los choferes que no pudieren asistir a trabajar, tendrán que anticipar su ausencia y buscar a uno de turno
- El voucher será firmado por el responsable de transporte y se realizará informe semanal de las otorgaciones con el número de orden respectivo.
- La autorización la realizará el responsable y se emitirá el informe de autorización semanal.
- El vehículo debe estar en el patio de edificio con 15 minutos antes de anticipación.
- Se dará una copia de voucher al responsable de la comisión y al responsable de transporte, con el número de orden respectivo.

SITUACION ACTUAL									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA.	VOL. DIARIA
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
27	81	108	25%	3.942260313	13.0513358	16.9935961	23%	Diaria	3
SITUACION PROPUESTA									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA.	VOL. DIARIA
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
18	7	25	72%	2.628173542	1.02206749	3.65024103	72%	Diaria	5
DIFERENCIAS									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA.	VOL. DIARIA
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
9	74	83	-47%	1.314086771	12.0292683	13.3433551	-49%	Diaria	5
BENEFICIO ANUAL ESPERADO									
TIEMPO	Diferencia x Volumen Anual								
	83 x 52 x 4 x 5			107900	minutos				
COSTO	Diferencia x Volumen Anual								
	13.34 x 52 x 4 x 5			17,346.36	dolares				



CODIGO: FOR-GLC-#6

FECHA:

	SOLICITUD DE USO DE VEHICULOS		FECHA:
			No.
SOLICITANTE: CARGO: AREA:			
RESPONSABLE DE LA COMISION: CARGO:			
LUGAR DE PARTIDA:	FECHA:	<i>HORA SALIDA:</i>	<i>No. DIAS</i>
No. PERSONAS COMISION:	TIPO DE COMISION: LOCAL <input type="checkbox"/> INTERPROVINCIAL <input type="checkbox"/>		
DESTINO:	FINALIDAD:		
PERSONAL DE COMISION: _____ _____ _____		AREA: _____ _____ _____	
SOLICITANTE _____	AUTORIZADO _____		



5.2.3.- Flujodiagramacion, Hoja ISO y formularios del proceso de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de oficinas

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO											
DEPARTAMENTO DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS DE TRANSELECTRIC S.A.											
Proceso: Mantenimiento preventivo y correctivo de oficinas											
Codigo: VAF-RA-#005											
Fecha: Quito, 30 de Julio del 2008											
Status: Propuesta											
Objetivo: Realizar el mantenimiento de edificio matriz y subestaciones de Quito a fin de estar en condiciones optimas para su utilizacion.											
Alcance: Contempla desde la solicitud de construccion, la autorizacion de trabajos, ejecucion de ellos hasta la entrega de obra terminada.											
Entradas: Requerimiento de mantenimiento											
Salidas: Entrega de obra terminada de mantenimiento.											
Responsable: Responsable de mantenimiento preventivo y correctivo del Departamento de Recursos Administrativos de Transelectric S.A.											
Frecuencia: Semanal											
Tiempo: 65											
Eficiencia en Tiempo: 83%											
Volumen: 5											
Costo: 16.12											
Eficiencia en Costos: 90%											
Nº	ACTIVIDAD	Responsable de mantenimiento	Responsable del Depto. Recursos Administrativos	Vicepresidencia Administrativa Financiera	División Financiera	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA	
						AV	NAV	AV	NAV		
1	Recibe requerimiento en el formulario	INICIO 1	f.r.			3		0.44		El personal recibe capacitación en atención al cliente y en la recepción de requerimientos en el nuevo formulario.	
2	Analiza daño y registra requerimiento	2	f.r.				1	0.146		Registra el daño o novedad en el formulario	
3	Ubica al proveedor en base al daño detectado y realiza llamada	3	C.			5		0.73		Base de datos de proveedores ya esta actualizada	
4	Realiza Orden de trabajo	4	Co			3		0.44		La elaboración y revisión se realiza al instante, en Api - Pro	
5	Autoriza Orden de trabajo			5		1		0.15		La aprobación es en el sistema, y una vez aprobado instantáneamente, se remite al responsable de mantenimiento vía intranet	
6	Contrata a proveedor	6				1		0.15		El responsable de mantenimiento debe hubicar al proveedor de servicio de mantenimiento al momento que se detectó el daño y agilizar el proceso de ejecución de obra.	
7	Indica trabajo a realizar a proveedor	7				1		0.15		El proveedor de servicio ya conoce el daño y las indicaciones serán de lugar de la obra y que la realice en el tiempo acordado.	
8	Realiza control de obra	8	f.				10	1.46		Los controles de las obras deben ser en la mañana y tarde para verificar cumplimiento.	
9	Recibe obra terminada	9	S			5		0.94		S/N	
10	Emite solicitud de pago al Dep. Financiero.	10	S			5		0.94		Una vez recibida la obra terminada bajo las condiciones establecidas, se recibe rápidamente la factura del proveedor para proceder a elaborar Solicitud de Pago.	
11	Autoriza Solicitud de pago			11		15		7.5		Presentar informes de avance de obra para que tenga conocimiento y la aprobación de pago sea rápida.	
12	Realiza pago				12	15		3.09		Procurar entregar a tiempo las Solicitudes de pago para agilizar proceso de pago a proveedores.	
TOTALES						54	11	14.5	1.606		
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS			
MEJORA	12	I = Formulario de registro de mantenimiento.	Planificación Operativa Anual				Formulario ISMFI				
FUSION	3	C = Copiadora	Planificación de Presupuesto				Orden de trabajo				
CREACION	0	Co. = Copias					API - PRO				
ELIMINACION	3	S = Solicitud					Solicitudes de Pago.				
		VAF = Vicepresidencia Administrativa					Solicitud de almacen				
		API-PRO = Programa para elaboración de Ord. Trabajo									
		X-Near = Programa I. Elab. Solicitud de Pago, Almacenes									
Elaborado por:		Supervisado por:		Autorizado por:							
Srt. Diana Jimenez V.		Arq. Fernando Ceron		Arq. Mónica García							



HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO	Mantenimiento preventivo y correctivo de oficinas		
RESPONSABLE	Responsable de Mantenimiento	CODIGO	VAF-RA-#003
ENTRADA	Requerimiento de mantenimiento	SALIDA	Entrega de obra terminada de mantenimiento.

PROBLEMAS DETECTADOS:

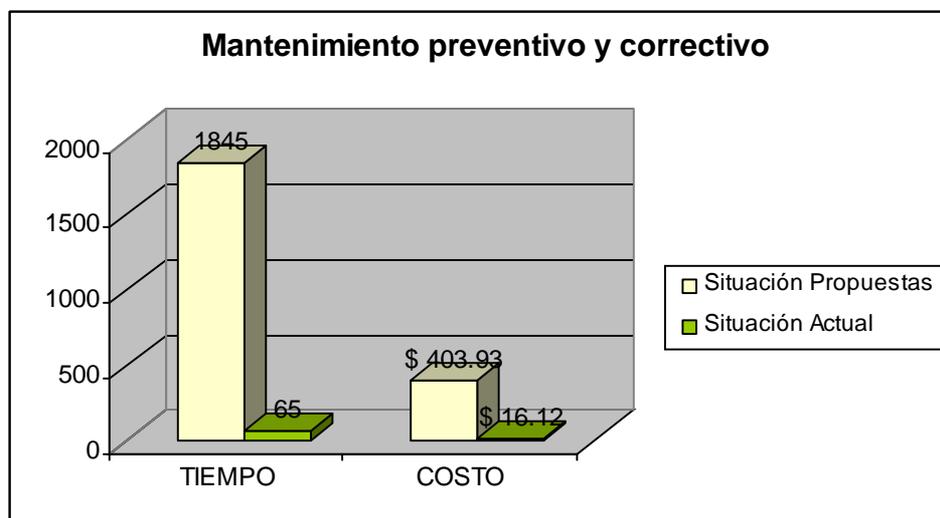
- Generalmente el cliente reporta muy tarde el daño.
- En muchas ocasiones el responsable no verifica la gravedad del problema.
- No se realiza oportunamente el registro en formularios
- Generalmente la Orden de Trabajo no se la elabora a tiempo y se deja que el proveedor haga su trabajo.
- El contrato por lo general lo hacen antes por la demora de la VAF.
- Generalmente existe demora en realizar la Solicitud de Pago por lo que espera a que se acumule para realizar esta actividad.

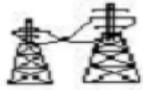
SOLUCIONES PROPUESTAS:

- El personal recibirá capacitación en atención al cliente y en la recepción de requerimientos en el nuevo formulario.
- Se registrará el daño o novedad en el formulario
- Base de datos de proveedores estará siempre actualizada
- La elaboración y revisión se realiza al instante, en Api - Pro
- La aprobación es en el sistema, y una vez aprobado instantáneamente, se remite al responsable de mantenimiento vía intranet
- El responsable de mantenimiento debe ubicar al proveedor de servicio de mantenimiento al momento que se detectó el daño y agilizar el proceso de ejecución de obra.
- El proveedor de servicio ya conoce el daño y las indicaciones serán en el lugar de la obra las reparaciones serán realizadas en el tiempo acordado
- Los controles de las obras deberán ser en la mañana y tarde para verificar cumplimiento.
- Una vez recibida la obra terminada bajo las condiciones establecidas, se recibe rápidamente la factura del proveedor para proceder a elaborar la Solicitud de Pago.

- Se presentará informes de avance de obra para que tenga conocimiento y la aprobación de pago sea rápida.
- Se procurará entregar a tiempo las Solicitudes de pago para agilizar proceso de pago a proveedores.

SITUACION ACTUAL									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA.	VOL. SEMANAL
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
40	1805	1845	2%	7.517453241	396.407911	403.925364	2%	Semanal	5
SITUACION PROPUESTA									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA.	VOL. SEMANAL
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
54	11	65	83%	14.50989516	1.60610605	16.1160012	90%	Semanal	5
DIFERENCIAS									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA.	VOL. SEMANAL
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
-14	1794	1780	-81%	-6.992441921	394.801805	387.809363	-88%	Semanal	5
BENEFICIO ANUAL ESPERADO									
TIEMPO		Diferencia x Volumen Anual		1780 x 5 x 52		462800			
COSTO		Diferencia x Volumen Anual		387.80 x 5 x 52		100,830.43			





TRANSELECTRIC S.A.
Compañía Nacional de Transmisión Eléctrica

SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

ORDEN DE TRABAJO No.:

OT#

FECHA:

TRABAJO ASIGNADO A:

DESCRIPCION DEL TRABAJO

Trabajo a realizar:

Ubicación:

Objeto de Mantenimiento:

Tipo de Trabajo

Centro de costo

Fecha de inicio

Fecha de finalización

Detalle:

SOLICITADO POR	VISTO BUENO	AUTORIZADO
Mónica García REC. ADM.	RESP. REC. ADM.	Marcia Caicedo VICEPR. ADM-FIN.
RECIBI CONFORME:	ACEPTACION ORDEN DE TRABAJO:	
NOMBRE:		
FECHA:		



SOLICITUD DE PAGO A PROVEEDOR

No. Mensaje 583261
No. 10234

Beneficiario:

Asunto

Fecha

Detalle de Pagos

<u>Factura</u>	<u>Valor</u>	<u>Descripción</u>
----------------	--------------	--------------------

Valor

Descripción:

Solicitado Por _____ DEPTO DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS	Autorizado Por _____ VICEPRE. ADM. FINAN
---	---



5.2.4.- Flujodiagramacion, Hoja ISO y formularios del proceso de Servicio de Telefonía Celular

TRANSELECTRIC S. A. Compañía Nacional de Transmisión Eléctrica		FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO DEPARTAMENTO DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS DE TRANSELECTRIC S.A.						
Proceso: Servicio de Telefonía celular para los funcionarios de TRANSELECTRIC S.A.								
Codigo: VAF - RA -#0004		Fecha: Quito, 30 de Julio del 2008		Status : Propuesta				
Objetivo: Agilizar la entrega de servicio y equipos de telefonía celular a funcionarios de TRANSELECTRIC S.A.								
Alcance: Desde pedido de líneas y equipos de telefonía celular, solicitud de servicio a proveedores hasta entrega de equipos celulares con líneas.								
Entradas: Requerimiento de líneas y equipos de telefonía celular.								
Salidas: Entrega de líneas y equipos de telefonía celular.								
Responsable: Responsable de telefonía celular del Departamento de Recursos Administrativos de Transelectric S.A.								
Frecuencia: Mensual			Volumen: 10					
Tiempo: 610			Costo: 125.34					
Eficiencia en Tiempo: 99%			Eficiencia en Costos: 99%					
Nº	ACTIVIDAD	Responsable de telefonía celular	Vicepresidente Administrativo Financiero	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
				AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe requerimiento de equipos celular y verifica información	INICIO 1 S.					1.73	El personal recibe capacitación en atención al cliente y en la recepción de requerimientos en el nuevo formulario.
2	Registra requerimiento	2			5		0.867	La revisión y aprobación se realiza al instante, vía intranet
3	Realiza solicitud de asignación a la VAF	3 C. (Co)			10		1.73	La Orden de Trabajo debe realizarse inmediatamente como la solicitan para apresurar trámite.
4	Autoriza asignación de equipos y minutos		4 Co		60		30	S/N
5	Realiza solicitud a proveedor de servicio celular.	5 S.			15		2.6	S/N
6	Recibe equipos y líneas	6			480		83.2	S/N
7	Entrega equipos y líneas	7 FIN			30		5.2	La entrega de equipos se realiza mediante informe de recepción.
TOTALES				605	5	124	0.867	
CAMBIOS		TERMINOLOGÍA		PROCESOS QUE TIENEN RELACIÓN		FORMULARIOS		
MEJORA	7	S.= Solicitud		Diseño y construcción de Oficinas		Memorando		
FUSION	1	C.= Computadora		Planificación Operativa Anual				
CREACION	0	Co. = Copias		Elaboración del Presupuesto anual				
ELIMINACION	1	VAF = Vicepresidencia Administrativa						
		X-Near = Programa I. Elab. Solicitud de Pago, Almacenes						
Elaborado por:		Supervisado por:		Autorizado por:				
Srt. Diana Jimenez V.		Ing. Fausto Zurita		Arq. Mónica García				

HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO	Servicio de Telefonía celular para los funcionarios de TRANSELECTRIC S.A.		
RESPONSABLE	Responsable de Servicio de Telefonía Celular.	CODIGO	VAF-RA-#004
ENTRADA	Requerimiento de líneas y equipos de telefonía celular.	SALIDA	Líneas y equipos de telefonía celulares entregados.

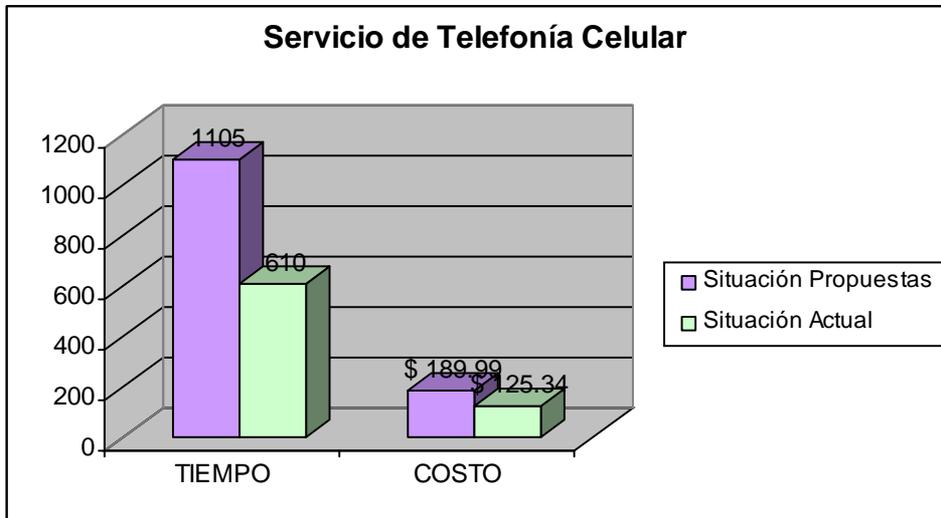
PROBLEMAS DETECTADOS:

- Como resultado del análisis de requerimiento, el responsable devuelve la solicitud por no contar con todos los requisitos para que rectifique la gerencia que solicita.
- Generalmente existe demora para la autorización de la VAF.
- Tarda algunos días hasta que el proveedor analice el requerimiento y conceda el servicio.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- El personal recibirá la capacitación en atención al cliente y en la recepción de requerimientos en el nuevo formulario.
- La revisión y aprobación se realizará al instante, vía intranet
- La Orden de Trabajo debe realizarse inmediatamente como la solicitan para apresurar trámite.
- La entrega de equipos se realizará mediante informe de recepción.

SITUACION ACTUAL									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA.	VOL. MENSUAL
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
1025	80	1105	93%	176.1186258	13.8676083	189.986234	93%	Mensual	10
SITUACION PROPUESTA									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA.	VOL. MENSUAL
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
605	5	610	99%	124.4730818	0.86672552	125.339807	99%	Mensual	10
DIFERENCIAS									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA.	VOL. MENSUAL
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
420	75	495	-6%	51.64554406	13.0008828	64.6464269	-7%	Mensual	10
BENEFICIO ANUAL ESPERADO									
TIEMPO	Diferencia x Volumen Anual								
	495 x 10 x 12		59400	minutos					
COSTO	Diferencia x Volumen Anual								
	64.64 x 10 x 12		7,757.57	dolares					



No. VAF - dra – 00000 - 00

Quito, dede

PARA: RESPONSABLE DEL TELEFONÍA CELULAR

DE: VICEPRESIDENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Mediante memorando N° en la que la Gerencia de..... del Edificio / Subestación.... Solicitaequipos ylíneas de telefonía celular con la proveedora del servicio de telefonía celular para la ejecución de actividades de de la Compañía, solicito a Usted tramitar los contratos de servicios de telefonía celular necesarios para el desarrollo de actividades y funciones de dicho departamento

Atentamente,

VICEPRESIDENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA



5.2.5.- Flujodiagramacion, Hoja ISO y formularios del proceso de Asignación de Servicios Básicos

TRANSELECTRIC S.A.		FLUJODIAGRAMACIÓN Y HOJA ISO									
Compañía Nacional de Transmisión Eléctrica		DEPARTAMENTO DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS DE TRANSELECTRIC S.A.									
Proceso: Asignación de Servicios Básicos para el edificio Transelectric y subestaciones.											
Codigo: VAF - RA -#0005		Fecha: Quito, 30 de Julio del 2008				Status : Propuesta					
Objetivo: Agilizar la entrega de servicio básicos para un mejor desempeño de las actividades de los colaboradores de TRANSELECTRIC.											
Alcance: Desde solicitud de servicios básicos, llamar a empresas proveedoras hasta instalación de los servicios básicos en oficinas.											
Entradas: Requerimiento de Servicios Básicos (Luz, Agua, Teléfono, internet, cable)											
Salidas: Entrega de servicios básicos a oficinas construidas.											
Responsable: Responsable de servicios básicos del Departamento de Recursos Administrativos de Transelectric S.A.											
Frecuencia: Mensual						Volumen: 10					
Tiempo: 610						Costo: 125,34					
Eficiencia en Tiempo: 99%						Eficiencia en Costos: 99%					
Nº	ACTIVIDAD	Responsable de telefonía celular	Vicepresidente Administrativo Financiero			TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA	
						AV	NAV	AV	NAV		
1	Recibe solicitud de servicios básicos	INICIO 1 S.				10		1.73		El personal recibe capacitación en atención al cliente y en la recepción de requerimientos en el nuevo formulario.	
2	Analiza requerimiento solicitado	2					5	0.867		La revisión y aprobación se realiza al instante, vía intranet	
3	Registra requerimiento	3 C. Co				10		1.73		La Orden de Trabajo debe realizarse inmediatamente como la solicitan para apresurar trámite.	
4	Realiza solicitud de asignación a la VAF		4 Co			60		30		S/N	
5	Autoriza asignación de Servicios Basicos	5 C. S.				15		2.6		S/N	
6	Realiza solicitud a proveedor de Servicio Básico	6				480		83.2		S/N	
7	Recibe servicio instalado	7 FIN				30		5.2		La entrega de Servicios Básicos se realiza mediante informe de recepción.	
TOTALES						605	5	124	0.867		
CAMBIOS		TERMINOLOGIA				PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS	
MEJORA	7	S.= Solicitud				Diseño y construcción de oficinas.				Memorando	
FUSION	0	C.= Computadora				Planificación Operativa Anual					
CREACION	0	Co. = Copias				Elaboración del Presupuesto anual					
ELIMINACION	0	VAF = Vicepresidencia Administrativa									
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:					
Srt. Diana Jimenez V.			Ing. Fausto Zurita.			Arq. Mónica García					

HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO	Asignación de Servicios Básicos para el edificio Transelectric y subestaciones.		
RESPONSABLE	Responsable de Servicios Básicos	CODIGO	VAF-RA-#005
ENTRADA	Requerimiento de Servicios Básicos (Luz, Agua, Teléfono, Internet, cable)	SALIDA	Servicios básicos entregados a oficinas construidas.

PROBLEMAS DETECTADOS:

- Como resultado del análisis se devuelve la solicitud por no contar con todos los requisitos
- Generalmente existe demora para la autorización de la VAF por motivos de que no se encuentra en la oficina.
- Tarda algunos días hasta que el proveedor analice requerimiento y conceda el servicio.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

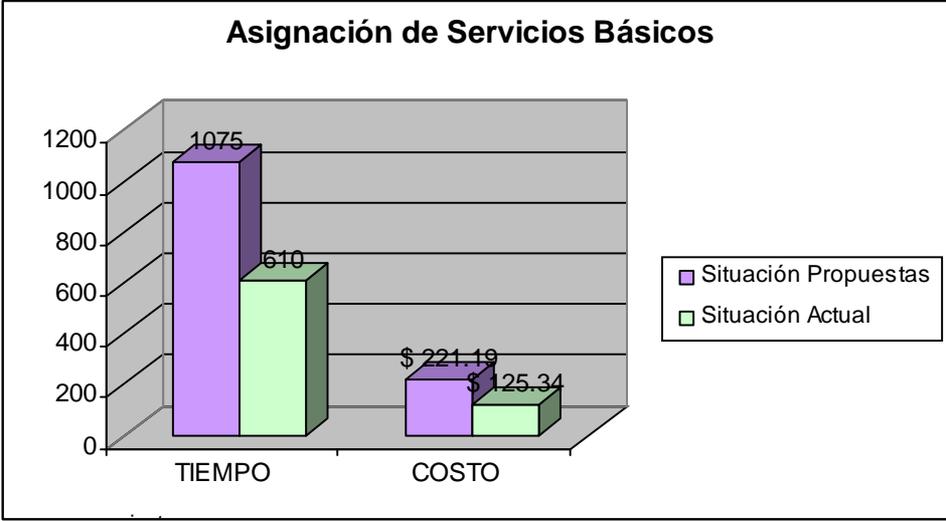
- El personal recibirá capacitación en atención al cliente y en la recepción de requerimientos en el nuevo formulario.
- La revisión y aprobación se realizará al instante, vía intranet
- La Orden de Trabajo deberá realizarse inmediatamente como la solicitan para apresurar el trámite.
- La entrega de Servicios Básicos. se realizará mediante el informe de recepción.

SITUACION ACTUAL									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOL. MENSUAL
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
995	80	1075	93%	204.7309927	16.4607833	221.191776	93%	Mensual	10

SITUACION PROPUESTA									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOL. MENSUAL
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
605	5	610	99%	124.4730818	0.86672552	125.339807	99%	Mensual	10

DIFERENCIAS									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOL. MENSUAL
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
390	75	465	-7%	80.25791094	15.5940578	95.8519688	-7%	Mensual	10

BENEFICIO ANUAL ESPERADO			
TIEMPO	Diferencia x Volumen Anual		
	465 x 10 x 12	55800	minutos
COSTO	Diferencia x Volumen Anual		
	95.85 x 10 x 12	11,502.24	dólares



No. VAF - dra – 00000 - 00

Quito, dede

PARA: RESPONSABLE DEL SERVICIOS BASICOS

DE: VICEPRESIDENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Una vez que la oficina del Edificio..., ya que está culminándose con la construcción y diseño de la obra, solicito a Usted tramitar los contratos de servicios básicos..... necesarios para el desarrollo de actividades y funciones de dicho departamento

Atentamente,

VICEPRESIDENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA



5.2.6.- Flujodiagramacion, Hoja ISO y formularios del proceso de Diseño y Construcción de oficinas

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO											
DEPARTAMENTO DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS DE TRANSELECTRIC S.A.											
Proceso: Diseño y construcción de oficinas											
Codigo: VAF - RA -#0006 Fecha: Quito, 30 de Julio del 2008 Status: Propuesta											
Objetivo: Agilizar la contratación de proveedores de construcción de nuevas oficinas para TRANSELECTRIC S.A.											
Alcance: Desde Recepción de memorando de solicitud, realiza bases de concursos hasta elección de proveedor.											
Entradas: Requerimiento de construcción, diseño o adecuación de oficinas.											
Salidas: Contratación de proveedor.											
Responsable: Responsable de Diseño y Construcción de oficinas del Departamento de Recursos Administrativos de Transselectric S.A.											
Frecuencia: Trimestral											
3682											
Volumen: 3											
Costo: 1238.56											
Eficiencia en Costos: 96%											
Nº	ACTIVIDAD	Responsable de Diseño y Construcción	Vicepresidencia Administrativa Financiera	Presidencia	Logística	Comité de precios/ofertas	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe requerimiento en memorando	INICIO 1 M.					10		1.87936331		Es necesario implantar capacitación al personal para atención al cliente y de esta manera comprometer al personal para la buena atención al cliente y cumplimiento de objetivos del personal
2	Pedir autorización a Presidencia a través de VAF	2 M.					30		5.638089931		En caso de ausencia del Vicepresidente delegar a encargado para que autorice la solicitud a Presidencia.
3	Autoriza solicitud de concurso			3 Co.			300		240		Es necesario indicar previamente del requerimiento de construcción o diseño de oficinas a la Vaf para que se agilite el proceso de solicitud a la presidencia.
4	Realiza bases de concurso	4 Ba.					1440		270.6283167		El responsable de mantenimiento realizara las bases de concursos según especificaciones técnicas en base a lo solicitado y la experiencia que tenga.
5	Envia bases a logística				5 Ba.		15		2.190144618		El Departamento de Logística será el encargado de reunir las bases de concursos y realizar el respectivo análisis.
6	Revisa bases de concurso				6 Ba.			240	45.1047194		S/N
7	Invita a proveedores a que se califiquen				7 C.		72		10.51269417		S/N
8	Entrega de bases y formularios de concurso				8 C.		15		2.190144618		Las bases de concursos y formularios deben descargar los proveedores desde la pagina de Internet de TRANSELECTRIC S.A.
9	Recepta de cotizaciones				9 For.		480		90.20943889		Las cotizaciones deben recibir vía mail del funcionario responsable de la recepción de ofertas para concursos.
10	Analiza de formularios llenos e informe					1 For.	480		384		Se debe programar los días y horas que se tomarán para realizar el análisis de ofertas y de esta manera no prolongar el tiempo de selección del proveedor.
11	Selecciona a proveedor					1 Cont.					S/N
12	Asigna de administrador de contrato					1 Cont.	120		96		S/N
13	Indica de trabajos	1 - FIN									Indicar al nuevo proveedor de la cultura organizacional y filosofía y a la vez dar induccion de los trabajos y procedimientos y calidad exigida para realizar los trabajos.
TOTALES							3442	240	1193.457631	45.1047194	
CAMBIOS			TERMINOLOGIA			PROCESOS QUE TIENEN RELACION			FORMULARIOS		
MEJORA	13	M. = Memorando	Calificación de proveedores			Memorando					
FUSION	0	C. = Computadora	Planificación Operativa Anual			Bases de concursos					
CREACION	0	Ba. = Bases de concurso	Elaboración del Presupuesto anual			Formularios de concursos					
ELIMINACION	0	Co. = Copias									
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:					
Srt. Diana Jimenez V.			Arq. Fernando Ceron			Arq. Mónica Garcia					

HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO	Diseño y construcción de oficinas		
RESPONSABLE	Responsable de Dpto. Recursos Administrativos. y mantenimiento	CÓDIGO	VAF - RA -#0006
ENTRADA	Requerimiento de construcción, diseño o adecuación de oficinas.	SALIDA	Proveedor contratado

PROBLEMAS DETECTADOS:

- a. Existe demora en realizar la solicitud a nombre de la VAF a los repetidos cambios que se realiza a la solicitud.
- b. La VAF generalmente se demora en sumillar el memorando ya que se encuentra de gira o sesiones de directorio.
- c. Presidencia por lo general procura no demorarse en análisis y sumilla.
- d. Existe demora en realizar las bases del concurso por las diferentes actividades que debe cumplir.
- e. Generalmente existe demora por parte del responsable de esta área y no atiende a tiempo el pedido.
- f. El Área da el plazo de 5 días para que los proveedores entreguen formularios
- g. Se toma una semana máximo para analizar los datos de los proveedores

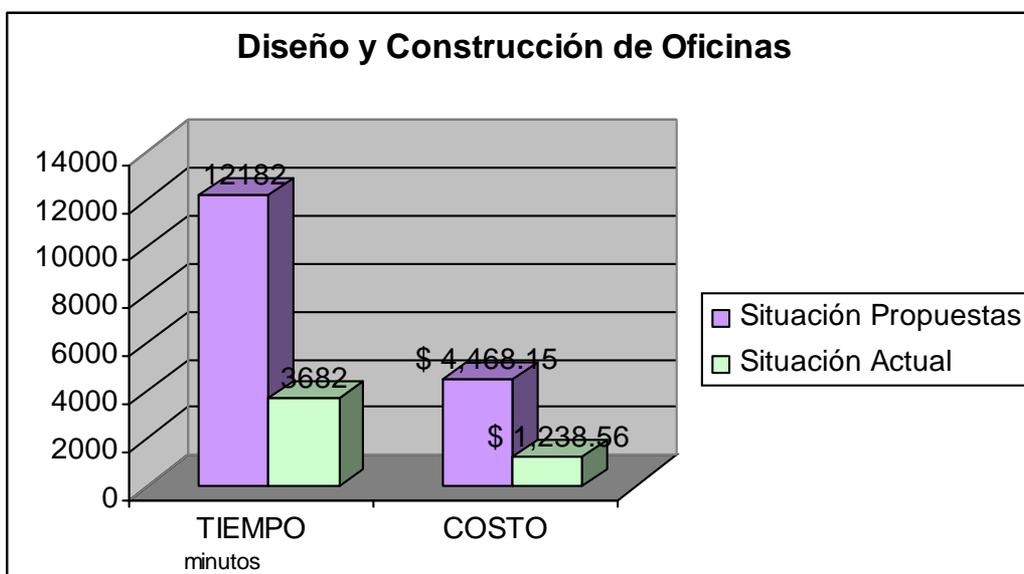
SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Es necesario implantar capacitación al personal para atención al cliente y de esta manera comprometer al personal para la buena atención al cliente y cumplimiento de objetivos del personal
- En caso de ausencia del Vicepresidente se delegará a un encargado para que autorice la solicitud a Presidencia.
- Es necesario indicar previamente del requerimiento de construcción o diseño de oficinas a la VAF para que se agilite el proceso de solicitud a la presidencia.
- El responsable de mantenimiento realizará las bases de concursos según especificaciones técnicas en base a lo solicitado y la experiencia que tenga.
- El Departamento de Logística será el encargado de reunir las bases de los concursos y realizar el respectivo análisis.
- Las bases de los concursos y los formularios deben descargar los proveedores desde la página de

Internet de TRANELECTRIC S.A.

- Las cotizaciones se recibirá vía mail el funcionario responsable de la recepción de ofertas para concursos de los proveedores,
- Se debe programar los días y horas que se tomarán para realizar el análisis de ofertas y de esta manera no prolongar el tiempo de selección del proveedor.
- Indicar al nuevo proveedor de la cultura organizacional y filosofía y a la vez dar inducción de los trabajos y procedimientos y la calidad exigida para realizar los trabajos.

SITUACION ACTUAL									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOL. TRIMESTRAL
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
1032	11150	12182	0.33%	229.3925683	4238.75863	4468.1512	2%	Trimestral	3
SITUACION PROPUESTA									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOL. TRIMESTRAL
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
3442	240	3682	93%	1193.457631	45.1047194	1238.56235	85%	Trimestral	3
DIFERENCIAS									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOL. TRIMESTRAL
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
-2410	10910	8500	-93%	-964.0650628	4193.65391	3229.58885	-83%	Trimestral	3
BENEFICIO ANUAL ESPERADO									
TIEMPO		Diferencia x Volumen Anual							
		8500 x 3 x 4				102000 minutos			
COSTO		Diferencia x Volumen Anual							
		3229.58 x 3 x 4				38,755.07 dólares			



No. VAF - dra – 00000 - 00

Quito, dede.....

PARA: PRESIDENTE EJECUTIVO

DE: GERENTE DE.....

ASUNTO: REMODELACION / CONSTRUCCION DE OFICINAS

En razón de que el Departamento de, trasladará , agradeceré a Usted autorizar a remodelación/ construcción de, correspondiente a la Gerencia, con la finalidad de ampliar/ crear tomando en cuenta las actividades de la gerencia y el numero de funcionarios que trabajan.

Atentamente,

VICEPRESIDENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA



No. VAF - dra – 00000 - 00

Quito, dede

PARA: RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS

DE: VICEPRESIDENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Solicito a Usted elaborar los documentos precontractuales y realizar los trámites respectivos a fin de contratar a la empresa que se encargue de la remodelación de oficinas..... para las oficinas..... del piso..... lado / subestación..... y a la vez elaborar el diseño que cubre dicho requerimiento.

Atentamente,

VICEPRESIDENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

VER BASES DE CONCURSO DE DISEÑO Y CONSTRUCCION DE OFICINAS (Anexo No. 4)

CODIGO: FOR-GLC-#24

	EVALUACION DE PROVEEDORES DE SERVICIOS Y CONSTRUCCION		
	EVALUADOR:		
	PROVEEDOR:		
	FECHA:		
	RUC:	CODIGO:	
SERVICIO O CONSTRUCCION DE:			

CALIDAD	CALIFICACION	PUNTAJE
No cumple con la especificación requerida.	1	0
Presta el servicio con fallas o no se adapta a lo requerido o no proporciona oportunamente información de respaldo.	2	
Cumple con todo lo requerido	3	

TIEMPO DE ENTREGA	CALIFICACION	PUNTAJE
Entrega con retraso mayor al 20 % del plazo	1	0
Entregó con retraso hasta un 20 % del plazo convenido	2	
Entregó a tiempo de acuerdo a lo establecido.	3	

VALOR AGREGADO	CALIFICACION	PUNTAJE
Cumple con al menos 1 característica del cuadro de parámetros de Valor agregado.	1	0
Cumple con al menos 2 características del cuadro de parámetros de Valor agregado.	2	
Cumple con al menos 3 características del cuadro de parámetros de Valor agregado.	3	

* Si no existe valor agregado se puntua con "cero"

CUMPLIMIENTO DEL CONTRATO	CALIFICACION	PUNTAJE
No Cumple con el contrato.	1	0
No cumplió a satisfacción, tiene penalización o multa es decir cumple parcialmente en tiempo, cantidad, calidad etc.	2	
Cumple satisfactoriamente el contrato.	3	

** De acuerdo a la calificación considerada, se procede a puntuar con 1, 2 o 3 puntos

EVALUADOR:				
PROVEEDOR:				
FECHA:				
SERVICIO:				
ID	PARAMETRO	CALIFICACION	PESO %	TOTAL
1	Calidad del producto	0	30%	0
2	Tiempo de entrega	0	30%	0
3	Valor agregado	0	10%	0
4	Cumplimiento del contrato	0	30%	0
TOTAL			100%	0

ACTA DEL COMITÉ DE CONCURSO DE OFERTAS

No. 000-0000

En Quito, martes -- de ---- del dos mil cuatro, a las ----, en la Sala de Sesiones de TRANSELECTRIC S.A., el Comité de Concurso de Ofertas de la Compañía Nacional de Transmisión Eléctrica, TRANSELECTRIC Sociedad Anónima, con la concurrencia de los Miembros señores: -----, que preside en calidad de Presidente del Directorio de la Compañía; -----, Delegado por el Directorio; -----, Presidente Ejecutivo; -----, Vicepresidente Administrativo-Financiero; y, -----, Asesor Jurídico, se constituye en sesión, para tratar, como puntos del Orden del Día, los siguientes:

- 1.- -----
- 2.- -----
- 3.- -----

-----, Secretario del Comité

El señor Presidente, por estar presentes los cinco Miembros que integran este Cuerpo Colegiado, declara iniciada la sesión y pone a consideración los temas a tratarse, que sin observaciones, se aprueba.

- 1.- -----
- 2.- -----
- 3.- -----

PUNTO UNO:

Exposición

-----.

Resolución miembros del Comité.

-----.

000-0000 SE RESUELVE

PUNTO DOS:

Exposición

Resolución miembros del Comité.

000-0000 SE RESUELVE

PUNTO TRES:

Exposición

Resolución miembros del Comité.

000-0000 SE RESUELVE

El señor Presidente concede un receso para la redacción del acta. Reinstalada la sesión, luego de la lectura del Acta, se aprueba, sin observaciones.

Se levanta la sesión a las ---- y para constancia firman el señor Presidente con el Secretario del Comité, que certifica.

Presidente del Comité

Secretario del Comité



No.
Quito,

PARA: Persona a quien se Nombra Administrador de Contrato

DE:
PRESIDENTE EJECUTIVO

ASUNTO: Designación de Administrador de Contrato

Luego de haber cumplido con las normas reglamentarias, se ha suscrito el Contrato con la Empresa (Compañía o el Consorcio).....; por lo que, me permito nombrar a Usted Administrador del referido Contrato.

Su responsabilidad como Administrador, será la de vigilar porque la ejecución del mismo se cumpla con estricto apego a lo establecido en este Contrato, observando las disposiciones legales y reglamentarias emitidas por TRANSELECTRIC S.A.

Atentamente,

Ing.
PRESIDENTE EJECUTIVO

5.2.7.- Flujodiagramacion, Hoja ISO y formularios del proceso de Gestión del Talento Humano

TRANSELECTRIC S. A.		FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO								
DEPARTAMENTO DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS DE TRANSELECTRIC S.A.										
Proceso: Gestión de Talento Humano		Fecha: Quito, 30 de Julio del 2008		Status: Propuesta						
Codigo: VAF - RA - #0007										
Objetivo: Gestionar al Talento Humano de la compañía mediante Formación, evaluación y desarrollo para la creación de competencia.										
Alcance: Desde inducción a personal, Evaluación en periodo de prueba hasta ejecución de plan de capacitación.										
Entradas: Requerimiento de formación a nuevo personal										
Salidas: Personal capacitado.										
Responsable: Responsable de formación y desarrollo de Transelectric S.A.										
Frecuencia: Mensual										
Tiempo: 2265										
Volumen: 1										
Costo: 515.62										
Eficiencia en Tiempo: 92%										
Eficiencia en Costos: 92%										
Nº	ACTIVIDAD	Responsable de formación y desarrollo	Jefe de Talento Humano	Presidente	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA	
					AV	NAV	AV	NAV		
1	Realiza inducción a personal	INICIO 1			60		13.7		Se debe dar a conocer la planificación estratégica de la empresa, las políticas y lineamientos organizacionales a fin de que el contratado se ubique inmediatamente y conozca de las actividades de la compañía	
2	Analiza descripción del puesto con el perfil		2			60		13.66	Es necesario que el personal del departamento debe tener la capacitación adecuada y dar la debida inducción mediante los procesos establecidos para el puesto que va ocupar y de esta manera reducir falencias en los meses de prueba.	
3	Evalua período de prueba		3	C. (PRO 5)	60			13.7	Mediante Formulario GTH - # 13 durante el período de prueba para conocer si acato las indicaciones dadas y a la vez corregir y continuar con la capacitación	
5	Identifica necesidad de capacitación	4		C. (For 13)	45			10.2	Al detectar falencias durante el período de prueba es necesario realizar ajustes en el plan de capacitación del nuevo colaborador y que el área interesada participe en la actualización.	
6	Aprueba plan de capacitación			For 14	120			27.3	En base a las necesidades detectadas	
7	Ejecuta plan de capacitación		6			1800		410	Se cuenta con el presupuesto para realizar plan de capacitación.	
8	Evalua resultados de capacitación		7	For 15 For 16			120	27.32	Con los resultados obtenidos se deberá tratar de reducir la brecha de puntajes establecidos por los obtenidos y comunicar al area interesada en dar soporte a la persona para mejorar el proceso.	
TOTALES					2085	180	475	40.98		
CAMBIOS		TERMINOLOGIA			PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS	
MEJORA	8	PRO - GRH - # 5	Planificación Operativa Anual		PRO - GRH - # 5					
FUSION	0	FOR = Formulario GTH - # 13	Elaboración del Presupuesto anual		FOR = Formulario GTH - # 13					
CREACION	0	FOR = Formulario GTH - #14			FOR = Formulario GTH - #14					
ELIMINACION	0	FOR = Formulario GTH #15			FOR = Formulario GTH #15					
		FOR = Formulario - GTH - # 16			FOR = Formulario - GTH - # 16					
		C.= Computadora								
		Co. = Copias								
Elaborado por: Srt. Diana Jiménez V.			Supervisado por: Ing. Julio Basantes.			Autorizado por: Arq. Monica Garcia				

HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO	Gestión de Talento Humano		
RESPONSABLE	Responsable de formación y desarrollo de Transelectric S.A.	CODIGO	VAF - RA -#0007
ENTRADA	Requerimiento de formación a nuevo personal	SALIDA	Personal capacitado.

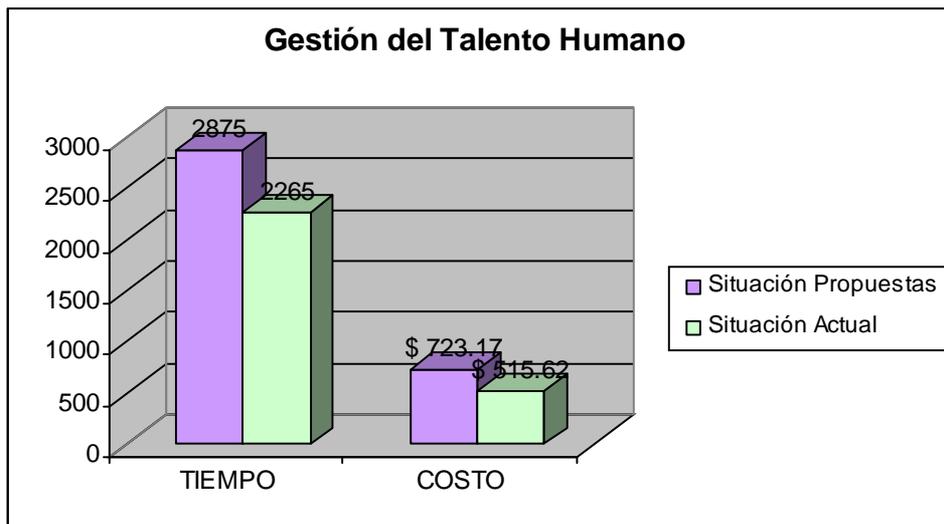
PROBLEMAS DETECTADOS:

- No existen manuales de inducción e instructivos de procedimientos de puestos.
- En presidencia se la demora la autorización de capacitación.
- Se registra los resultados de formación en formatos de capacitación.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Se dará a conocer la planificación estratégica de la empresa, las políticas y lineamientos organizacionales a fin de que el contratado se ubique inmediatamente y conozca de las actividades de la compañía
- Es necesario que la persona que ingresa tenga la capacitación adecuada y reciba la inducción mediante los procesos establecidos para el puesto que va ocupar y de esta manera reducir falencias en los meses de prueba.
- Mediante Formulario GTH - # 13 durante el periodo de prueba se verificará si acato las indicaciones dadas y a la vez se podrá realizar las correcciones y se continuará con la capacitación
- Al detectar las falencias durante el periodo de prueba es necesario realizar los ajustes en el plan de capacitación del nuevo colaborador y que el área interesada participe en la actualización.
- Con los resultados obtenidos se deberá tratar de reducir la brecha de puntajes establecidos por los obtenidos y comunicar al área interesada en dar soporte a la persona para mejorar el proceso.

SITUACION ACTUAL									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA.	VOL. MENSUAL
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
210	2665	2875	44%	47.80579271	675.360678	723.166471	44%	Mensual	2
SITUACION PROPUESTA									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA.	VOL. MENSUAL
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
2085	180	2265	92%	474.6432276	40.9763938	515.619621	92%	Mensual	1
DIFERENCIAS									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA.	VOL. MENSUAL
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
-1875	2485	610	-48%	-426.8374349	634.384285	207.54685	-48%	Mensual	1
BENEFICIO ESPERADO									
TIEMPO		Diferencia x Volumen Anual							
		610	x 1	x 12	7320	minutos			
COSTO		Diferencia x Volumen Anual							
		207.54	x 1	X 12	2,490.56	dolares			



	EVALUACION DE LA FORMACIÓN	Código FOR-GTH-# 15
	Proceso: Formación y Evaluación	Versión 02 Páginas 1 de 1
NOMBRE DEL COLABORADOR: _____		
PUESTO DE TRABAJO: _____		
AREA / UNIDAD TRABAJO: _____		
NOMBRE DEL EVENTO: _____		FECHA DEL EVENTO: _____
INSTRUCCIONES: Emita su apreciación a la Formación recibida que permita, mejorar, optimizar o redireccionar la programación de formación orientadas hacia el logro de la eficiencia y calidad.		
N°	CONCEPTO	EVALUACIÓN
1	La formación recibida tiene aplicación en su gestión laboral?	SI: NO:
Indique en que proceso o actividad		
2	Experimentó cambios positivos y mejoró la calidad de su gestión y la de su equipo de trabajo con la formación recibida?	SI: NO:
Comente		
3	Requiere reforzar o complementar la formación recibida?	SI: NO:
Indique que tema y porque?		
4	Está preparado para asumir otras y/o mayores responsabilidades laborales?	SI: NO:
Señale cuales		
Apreciación y comentarios del Inmediato Superior		
_____	_____	_____
(f) COLABORADOR	(f) INMEDIATO SUPERIOR	Lugar y Fecha
Comentarios y Conclusiones de Talento Humano		
_____	_____	
(f) Desarrollo Talento Humano	Lugar y Fecha	

	EVALUACION DE LA GESTION LABORAL			Código: FOR-GTH-#13	
	Proceso: Formación y Evaluación			Versión: 01	
			Fecha:		
			Páginas 2		
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:					
Apellidos:		Nombres:		Cédula Identidad:	
Puesto:		Área:		Unidad:	
Lugar:		Fecha Evaluación:			
Jefe Inmediato:		Puesto del Jefe Inmediato:			
Inicio período de trabajo:		Fin período de trabajo:			
2. INSTRUCCIONES PARA LA EVALUACIÓN:					
<p>1. La información emitida en este documento, es de carácter estrictamente confidencial.</p> <p>2. En la evaluación sea justo y ecuaníme, despójese de sentimientos de simpatía o antipatía.</p> <p>3. Antes de evaluar lea detenidamente y familiarícese con los conceptos de cada uno de los casilleros, luego marque con una "X" únicamente dentro de uno de los grados establecidos para cada factor.</p> <p>4. Los resultados de la evaluación son de responsabilidad del evaluador.</p> <p>5. Si requiere información adicional consulte al Analista de Talento Humano que lo acompaña.</p>					
3. FORMATO DE EVALUACIÓN:					
FACTORES DE MEDICIÓN	GRADOS DE DESEMPEÑO EN SUS ACTIVIDADES				
	DEFICIENTE	REGULAR	ACEPTABLE	SUPERIOR	EXCEPCIONAL
1. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS: Resultados obtenidos por el evaluado, en relación con un estándar de rendimiento estimado previamente por el supervisor.	No termina su trabajo, cuando lo hace requiere demasiado tiempo.	En ocasiones termina su trabajo en el tiempo normal, su desempeño es inconsistente.	Realiza su trabajo en tiempo previsto. A veces cumple antes del tiempo establecido.	Produce volúmenes superiores en tiempos menores de los estándares.	Genera excepcionales cantidades de trabajo en tiempos mínimos.
MARQUE LA CALIFICACIÓN →					
2. CALIDAD DE TRABAJO: Grado de exactitud y eficacia de lo producido.	Comete errores, su trabajo es impreciso, falta de planificación y organización, sin resultados.	Alcanza los mínimos requeridos de precisión y planeamiento. En ocasiones cumple con los requisitos mínimos de calidad.	Logra los requisitos de calidad. Comete errores considerados normales.	Su producción en calidad es superior al promedio, con errores mínimos y de menor trascendencia.	Alto grado de precisión y presentación, no comete errores en el trabajo.
MARQUE LA CALIFICACIÓN →					
3. PRODUCTIVIDAD: Logros u objetivos cumplidos por el trabajador, en tiempos establecidos y al menor costo.	Los resultados de su gestión son mínimos. Tiene problemas al realizar su trabajo y desperdicia tiempo y recursos.	Su gestión es regular. Algunas veces alcanza los resultados esperados en sus tareas habituales. Poco desperdicio en tiempo y recursos.	Los resultados obtenidos son normales en los tiempos establecidos y adecuada utilización de recursos.	Resultados sobre los estándares establecidos. Genera valor agregado. Optimiza el tiempo y recursos.	Sus resultados favorecen notablemente a la Compañía. Ahorro excepcional en tiempo y recursos.
MARQUE LA CALIFICACIÓN →					
4. CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Conocimientos teórico-prácticos para desempeñar eficazmente el trabajo asignado.	Posee conocimientos mínimos afines a la misión del puesto de trabajo. Permanentemente requiere de instrucción y supervisión directa.	Posee conocimientos generales. Tiene limitaciones para ciertas actividades. Necesita supervisión e instrucción periódica u ocasional.	Esta bien informado de las actividades de su puesto de trabajo. En raras ocasiones necesita instrucción en algunas tareas. Requiere de una supervisión normal.	Tiene un buen conocimiento de su trabajo. Permanentemente se actualiza y es capaz de manejar varias asignaciones con muy pocas instrucciones.	Tiene amplios conocimientos del trabajo asignado. Rara vez necesita instrucción o dirección y en tales casos muy general.
MARQUE LA CALIFICACIÓN →					
5. RESPONSABILIDAD: Obligación que se debe a los superiores para aceptar, cumplir y obtener los resultados esperados.	Irresponsable en el cumplimiento de sus tareas y obligaciones.	Pocas veces es responsable con sus obligaciones. Trata de rehuir algunas de sus responsabilidades.	Es responsable con lo encomendado. Rara vez no cumple con alguna obligación por fuerza mayor.	Siempre es responsable con sus obligaciones. Acepta otros retos, ajenos a su actividad, de los que se responsabiliza.	Gusta aceptar otras responsabilidades u obligaciones y las cumple de forma excepcional.
MARQUE LA CALIFICACIÓN →					
6. INICIATIVA: Disposición del evaluado para enfrentar las diferentes situaciones, y proponer y/o ejecutar soluciones oportunas.	No hace nada sin instrucciones detalladas, debe ser forzado o estimulado en su rutina normal.	Necesita que lo presionen para cumplir. Rara vez hace sugerencias o empieza un trabajo por sí solo. Malgasta el tiempo.	Tiene a mantener el ritmo de trabajo. Planea anticipadamente su trabajo, aunque en ocasiones fracasa en su intento.	Realiza su trabajo de manera planeada y organizada, sin interrupciones. Hace apropiadas sugerencias. Tiene deseos de aprender y escalar.	Energico y decidido de tener las cosas hechas. Planea trabajos futuros con seguridad y efectividad. Hace sugerencias valiosas y/o las ejecuta. Gusta aprender más sobre su u otros trabajos.
MARQUE LA CALIFICACIÓN →					
7. TRABAJO EN EQUIPO: Voluntad de aceptar tareas afines a su puesto para lograr los objetivos de la unidad.	Rechaza cooperar con sus compañeros y con la supervisión. Tiene actitud negativa. No cumple con instrucciones o disposiciones emanadas.	En ocasiones se opone a recibir instrucciones. Rehúsa o es muy lento para cooperar o para responder a los requerimientos que se ofrecen.	Es cooperador, pero a veces es lento para responder. Generalmente asiste a otros y advierte la necesidad de hacerlo. Cumple instrucciones con voluntad.	Normalmente apoya y asiste a otros en toda circunstancia, de acuerdo a sus posibilidades.	Excepcionalmente cooperador aun fuera de sus obligaciones. Se anticipa a situaciones y toma acción directa para participar en el esfuerzo común para resolver los problemas.
MARQUE LA CALIFICACIÓN →					
8. ORIENTACIÓN AL SERVICIO: Deseo de servir, ayudar y satisfacer expectativas o necesidades de los demás.	Poca o ninguna inclinación a colaborar y servir a los demás. Requiere insistencia, presión o disposición superior para hacerlo.	Sus expresiones comportamentales de servicio y atención son inoportunas. Necesita ser estimulado u observado para atender a los demás.	Su orientación al servicio es normal. No tiene problemas con sus clientes.	Preferencia por tratar, servir y ayudar de forma interactiva en la solución de problemas de los demás.	Muy solícito y amable en el trato y atención a los demás. Su calidad de servicio satisface más allá de las expectativas establecidas.
MARQUE LA CALIFICACIÓN →					
9. IDENTIFICACIÓN EMPRESARIAL: Orden, corrección, y uso de vestimentas y equipo apropiado de trabajo. Capacidad para acatar disposiciones, normas, procesos y procedimientos de la Compañía Grado de participación en eventos empresariales.	Descuidado en su vestimenta y persona, nunca o rara vez utiliza el uniforme, equipos o herramientas apropiadas. Renuente a acatar disposiciones y a participar en eventos de la compañía.	Muy pocas veces utiliza el uniforme, equipo y herramientas apropiadas. Lo hace cuando se siente presionado u obligado. En ocasiones falta o se atrasa, justifica su ausentismo con posterioridad. Rara vez participa en eventos empresariales.	Utiliza adecuadamente la vestimenta, equipo y herramientas apropiadas, proporcionadas por la compañía. Su asistencia, puntualidad y participación en eventos empresariales son normales. Generalmente es disciplinado y cumple con las normas de la compañía.	Optimiza el empleo de equipos y herramientas para el desempeño de sus actividades y de las de sus compañeros. Siempre usa uniforme y equipo de trabajo adecuado. Casi Nunca falta o se atrasa. Acala fielmente las normas instructivos. Siempre Participa en eventos empresariales.	Nunca realiza sus trabajos sin uniforme, equipo o herramientas apropiadas. Prolonga la vida útil de estos accesorios. Sumamente disciplinado, generalmente llega con anticipación a su trabajo y muestra interés en mejorar la ética organizacional. Participa activamente en eventos empresariales.
MARQUE LA CALIFICACIÓN →					
10. CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y SÍNTESIS: Capacidad para analizar, comprender e interactuar en la organización, ejecución de tareas y solución de problemas.	Carece de criterio, fracasa en obtener todos los datos necesarios o no los relaciona lógicamente, es indeciso al grado de fallar en una ejecución satisfactoria.	Con frecuencia ejerce muy pobre juicio o recurre demasiado al de otros. A menudo no obtiene todos los datos y es indeciso. Rara vez toma decisiones acertadas.	Tiene buen juicio y sus decisiones y acciones son acertadas. Solicita ayuda únicamente cuando son decisiones complejas, no familiarizadas o fuera de su ámbito de acción o control.	Es lógico en sus apreciaciones. Obtiene todos los datos decisivos. Necesita orientación únicamente en casos excepcionales. A través de sus acciones se gana la confianza de los demás.	Muy acertado en sus apreciaciones y decisiones. Sus superiores confían plenamente en sus juicios.
MARQUE LA CALIFICACIÓN →					
11. INTERACCIÓN SOCIAL: Habilidad del evaluado para iniciar y mantener cordiales relaciones con los clientes internos y externos de la organización.	Generador de disturbios. No se relaciona bien con el grupo y disgusta generalmente a uno o más empleados o clientes.	Ocasionalmente crea problemas, y trata de solucionarlos para llegar a la armonía del grupo afectado.	Discrepa algunas veces por cuestiones de trabajo, sin que esto deteriore las relaciones interpersonales. Algunas veces puede demorarse en solucionar sus diferencias.	Disfruta de las relaciones interpersonales, solo pocas veces discrepa con alguna persona sobre algún tema y arregla de forma inmediata sus diferencias.	Extremadamente sociable. Congrega bien con todos los grupos e individuos. Atrae amistades y lidera grupos.
MARQUE LA CALIFICACIÓN →					

	EVALUACION DE LA FORMACIÓN	Código: FOR-GTH-#15
	Proceso: Formación y Evaluación	Versión: 01
		Fecha:
		Páginas 1

NOMBRE DEL COLABORADOR: _____
PUESTO DE TRABAJO: _____
AREA / UNIDAD TRABAJO: _____ **LUGAR/FECHA:** _____

INSTRUCCIONES: Emita la apreciación de la Formación recibida y la proyección laboral/personal con el propósito de redireccionar acciones de desarrollo vinculadas a la Estrategia Organizacional y al puesto de trabajo.

ORD.	Competencias Desarrolladas (una por casillero)	Detalle de Eventos Impartidos vinculados al desarrollo de la Competencia	Fecha de Realización	Evaluación General del Evento (Excelente-4; Muy Bueno-3; Bueno-2; Regular-1)	Efectos (Aplicación: Nada-0; Poco-1; Mediana-2; Mucho-3)	Proyección de la Formación Recibida (Colaborador Desarrollado) P: Remitió información/certificado a DTH? Aplica el conocimiento? Cómo aplica? En que medida/frecuencia aplica?	Apreciación de la Formación Recibida (Jefe Inmediato)	Fecha Seguimiento	Conclusiones de Talento Humano
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									

COMENTARIOS / OBSERVACIONES: _____

	EVALUACION DE EVENTOS FORMATIVOS: ACEPTACION DE LA FORMACION	Código: FOR-GTH-#16
		Versión: 01
	Proceso: Formación y Evaluación	Fecha: Páginas 1

NOMBRE DEL EVENTO:	_____
CIUDAD/LUGAR DE REALIZACIÓN:	_____
FECHA (PERIODO):	DESDE: _____ HASTA: _____
CARGA HORARIA TOTAL:	_____
PROVEEDOR / INSTRUCTOR.:	_____
NOMBRE DEL COLABORADOR:	_____
AREA / UNIDAD / PROYECTO TRABAJO:	_____

INSTRUCCIONES: Favor emita su criterio evaluatorio que permitirá mejorar y optimizar nuestras intervenciones empresariales formativas. Marque con una "X" al costado derecho en la calificación que usted estima adecuada.

ORD.	AMBITOS DE EVALUACION	CALIFICACION		
1	Desenvolvimiento del proveedor/instructor			
1.1.	Domina los temas	Poco	Medianamente	Mucho
1.2.	Posee capacidad para exponer y transmitir sus conocimientos	Poco	Medianamente	Mucho
1.3.	Emplea adecuadamente los medio audiovisuales	Poco	Medianamente	Mucho
1.4.	Estimula la participación de los asistentes a la discusión en grupo	Poco	Medianamente	Mucho
1.5.	La información de respaldo facilitada	Insuficiente	1/2 Aceptable	Aceptable/Necesaria
1.6.	Logró aclarar las dudas al responder las preguntas que se le hicieron	Poco	Medianamente	Mucho
1.7.	La puntualidad del (los) instructores	Con cierto atraso	Muy atrasado	Puntual
1.8.	Demostó habilidad para mantener el interés del grupo	Poco	Medianamente	Mucho
1.9.	Tomó en cuenta las opiniones de los participantes	Poco	Medianamente	Siempre
1.10.	Aplicó el contenido a la realidad del país	Poco	Medianamente	Siempre
1.11.	La temática o contenido del evento	Poco	Necesario	Extenso
1.11.	El tiempo utilizado	Poco	Necesario	Extenso
2	Interacción del grupo			
2.1.	Cooperación al trabajo	Poco	Mediano	Colaborador
2.2.	Ambiente de trabajo	Apático	Entusista	Colaborador
3	Logística de servicio			
3.1.	Atención y asistencia de coffee break y/o almuerzo	Regular	Bueno	Muy Bueno
3.2.	Instalaciones acordes a los objetivos del evento	Inadecuadas	Medianamente adecuadas	Adecuadas
4	Beneficio personal:			
4.1.	Mi puntualidad en el evento	Con atraso	Puntual	
4.2.	Mi tiempo de asistencia en el evento	Poco	1/2 Aceptable	Completo
4.3.	Los temas impartidos los comprendí	Poco	Medianamente	Todo
4.4.	Utilidad para mi desarrollo personal-profesional	Poco	1/2 Aceptable	Util
4.5.	La aplicación práctica en el trabajo será	Muy Eventual	Eventual	Permanente
4.6.	Con la presente formación mi desempeño	Igual	Mejor	Mucho Mejor
4.7.	Las expectativas fueron satisfechas	NO	Medianamente	SI

Apreciaciones / Observaciones adicionales. _____ _____ _____ _____
--

FIRMA DEL EVALUADOR	LUGAR	FECHA: AÑO / MES / DÍA

5.2.8.- Flujodiagramacion, Hoja ISO y formularios del proceso de Revisión de documentos precontractuales

TRANSELECTRIC S.A. Compañía Nacional de Transmisión Eléctrica		FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO					
DEPARTAMENTO DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS DE TRANSELECTRIC S.A.							
Proceso: Revisión de Documentos Precontractuales de TRANSELECTRIC S.A.							
Código: AJ - RA -#0009		Fecha: Quito, 30 de Julio del 2008		Status : Propuesta			
Objetivo: Agilizar el procedimiento de la revisión de los documentos Precontractuales para los concursos de cotizaciones y seleccionar el proveedor que prestara el servicio.							
Alcance: Desde Recepción de documentos precontractuales, análisis de documentos hasta emitir informe de revisión.							
Entradas: Solicitud informe legal de ofertas							
Salidas: Informe legal de ofertas.							
Responsable: Asesor Jurídico de Transelectric S.A.							
Frecuencia: Mensual			Volumen: 3				
Tiempo: 80			Costo: 15.50				
Eficiencia en Tiempo: 81%			Eficiencia en Costos: 73%				
Nº	ACTIVIDAD	Asesor Jurídico	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
			AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe documentos precontractuales	<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> 1((1)) 1 --> 2((2)) 2 --> 3[3] 3 --> 4[4] 4 --> FIN([FIN]) </pre>	5		0.87		Es necesario indicar con anticipación al asesor legal de los próximos concursos que se va a realizar y de su importancia.
2	Analiza documentos precontractuales (cumple con reglamento interno externo)		60		10.4		Con el conocimiento previo es necesario que el asesor legal procure agilizar el proceso.
3	Revisa y sumillar documentos precontractuales			10		1.733	La revisión y aprobación se realiza al instante, vía intranet
4	Envía al área interesada el informe de documentos precontractuales revisados			5		2.5	S/N
TOTALES			65	15	11.3	4.233	
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION		FORMULARIOS	
MEJORA	4	M= Memorando	Calificación de proveedores		Memorando		
FUSION	0	C.= Computadora	Diseño y construcción de oficinas		Bases de concursos		
CREACION	0	Co. = Copias	Selección de proveedor de vigilancia.				
ELIMINACION	0						
Elaborado por:		Supervisado por:		Autorizado por:			
Srt. Diana Jimenez V.		Dr. Eduardo Escobar		Arq. Mónica García			

HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO	Revisión de Documentos Precontractuales de TRANSELECTRIC S.A.		
RESPONSABLE	Asesor Jurídico	CODIGO	VAF - RA -#0009
ENTRADA	Solicitud para informe legal de ofertas	SALIDA	Informe legal de ofertas.

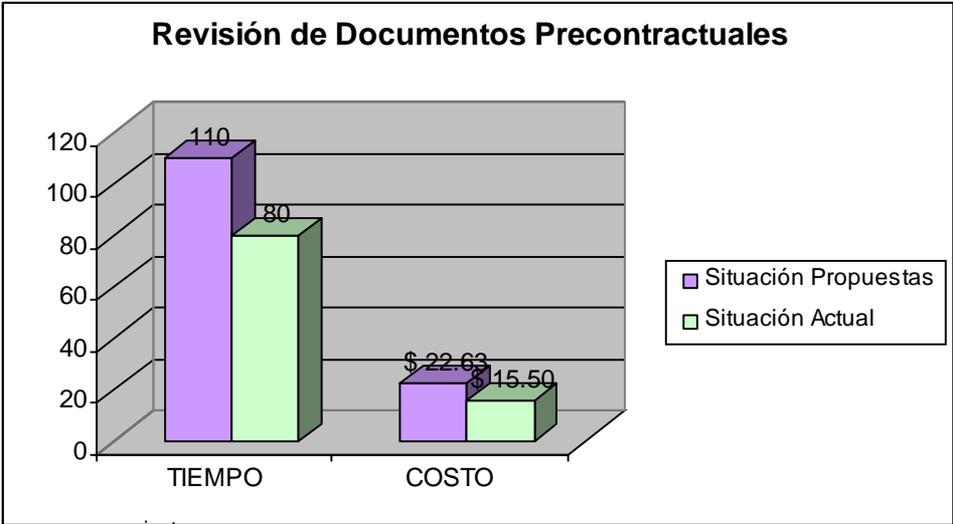
PROBLEMAS DETECTADOS:

a. Generalmente existe demoras en la revisión de los documentos, sin embargo se trata de agilizar el proceso para proceder a realizar los concursos respectivos.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Se indicará con anticipación al asesor legal de los próximos concursos que se va a realizar y de su importancia.
- Con el conocimiento previo es necesario que el asesor legal procure agilizar el proceso.
- La revisión y aprobación se realizará al instante, vía intranet

SITUACION ACTUAL									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOL. TRIMESTRAL
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
20	90	110	18%	4.11520	18.51838	22.63358	18%	0	0
SITUACION PROPUESTA									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOL. TRIMESTRAL
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
65	15	80	81%	11.26743177	4.23345104	15.5008828	73%	Mensual	3
DIFERENCIAS									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOL. TRIMESTRAL
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
-45	75	30	-63%	-7.152235938	14.2849302	7.13269427	-55%	Mensual	3
BENEFICIO ESPERADO									
TIEMPO	Diferencia x Volumen Anual			30 x 3 x 12	1080	minutos			
	COSTO	Diferencia x Volumen Anual			7.13 x 3 x 12	256.78	dolares		



No. PE-----04
Quito, -- de ---- del ----

PARA : **PRESIDENTE Y MIEMBROS DE DIRECTORIO**

DE: -----
 PRESIDENTE EJECUTIVO

ASUNTO: **APROBACION BASES DEL CONCURSO DE OFERTAS
PARA -----.**

*El Comité de Concurso de Ofertas de TRANSELECTRIC S.A., en sesión del -- de -
---- del ----, revisó y analizó la documentación precontractual que contiene las
bases para el -----, en la que se han
incluido las observaciones producidas en el desarrollo de la sesión.*

*Con este antecedente, y en la continuación del trámite me permito poner a
conocimiento de los señores miembros del Directorio dicha documentación,
conjuntamente con el informe legal y el de disponibilidad presupuestaria, para su
aprobación y autorización del concurso.*

Atentamente,

PRESIDENTE EJECUTIVO

Adj. Citada documentación

5.2.9.- Flujodiagramacion, Hoja ISO y formularios del proceso de Emisión de Disponibilidad Presupuestaria

TRANSELECTRIC S.A. Compañía Nacional de Transmisión Eléctrica		FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO DEPARTAMENTO DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS DE TRANSELECTRIC S.A.						
Proceso: Emisión de disponibilidad presupuestaria.								
Codigo: VAF-GF-#0002		Fecha: Quito, 30 de Julio del 2008		Status : Propuesta				
Objetivo: Informar oportunamente la disponibilidad presupuestaria al Departamento de Recursos Administrativos.								
Alcance: Desde Recepción de solicitud de disponibilidad presupuestaria, analisis de datos hasta emision de informe de disponibilidad.								
Entradas: Requerimiento de disponibilidad presupuestaria.								
Salidas: Informe de disponibilidad presupuestaria.								
Responsable: Responsable de Departamento de Presupuesto.								
Frecuencia: Mensual				Volumen: 2				
Tiempo: 70				Costo: 15.94				
Eficiencia en Tiempo: 79%				Eficiencia en Costos: 79%				
Nº	ACTIVIDAD	Responsable de formación y desarrollo	VAF	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
				AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe solicitud de presupuesto de la VAF			20		4.55		Procurar no demorarse en pedir información de disponibilidad presupuestaria para agilizar con el proceso de diseño de oficinas o selección de vigilancia.
2	Compara información con presupuesto en el sistema				15		3.415	La verificación de información se la realizará en pocos minutos en el sistema disponible.
3	Emita informe de disponibilidad presupuestaria a VAF			15		3.41		Es necesario que tengan un formato de informe de disponibilidad para agilizar el proceso.
4	Informa disponibilidad presupuestaria a RA			20		4.55		La VAF solo sumillará el informe y se comunicará a RA la disponibilidad
TOTALES				55	15	12.5	3.415	
CAMBIOS		TERMINOLOGIA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION		FORMULARIOS		
MEJORA	4	C.= Computadora		Diseño y construcción de oficinas		Memorando		
FUSION	1	Co. = Copias		Selección de proveedor de vigilancia				
CREACION	0	VAF = Vicepresidencia Administrativa Financiera		Diseño y construcción de oficinas				
ELIMINACION	0	RA= Recursos Administrativos		Asignación de Servicios Básicos				
		Mem= Memorando		Selección de proveedor de vigilancia				
Elaborado por:		Supervisado por:		Autorizado por:				
Srt. Diana Jimenez V.		Ing. Leonardo Cevallos.		Arq. Mónica García				

HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO	Emisión de disponibilidad presupuestaria		
RESPONSABLE	Jefe de Presupuestos	CODIGO	VAF - RA -#00010
ENTRADA	Solicitud informe de disponibilidad presupuestaria	SALIDA	Informe de disponibilidad presupuestaria.

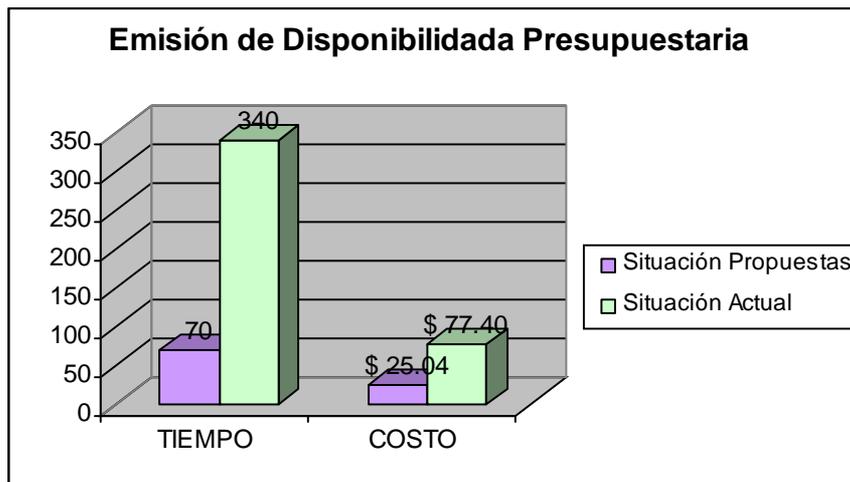
PROBLEMAS DETECTADOS:

- Existe demora en autorizar el pedido de disponibilidad presupuestaria por parte de la VAF
- El Departamento de presupuesto tardan en dar la información por otras actividades que se encuentran realizando por lo que se retrasa el proceso.
- Una vez que se dio el resultado de la disponibilidad presupuestaria para el departamento de Recursos Administrativos, se vuelve a presentar el cuello de botella en la VAF.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Se procurará no demorarse en pedir información sobre la disponibilidad presupuestaria para agilizar con el proceso de diseño de oficinas o selección de vigilancia.
- La verificación de información se la realizará en pocos minutos en el sistema disponible.
- Es necesario que tengan un formato de informe de disponibilidad para agilizar el proceso.
- La VAF solo sumillará el informe y se comunicara a Recursos Administrativos de la disponibilidad.

SITUACION ACTUAL									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOL. MENSUAL
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
150	190	340	44%	34.14699479	43.2528601	77.3998549	44%	MENSUAL	2
SITUACION PROPUESTA									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOL. MENSUAL
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
55	15	70	79%	12.52066476	12.5206648	25.0411295	79%	MENSUAL	2
DIFERENCIAS									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOL. MENSUAL
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
95	175	270	-34%	21.62643003	30.7322953	52.3587253	-34%	MENSUAL	2
BENEFICIO ANUAL ESPERADO									
TIEMPO	Diferencia x Volumen Anual			Diferencia x Volumen Anual					
	270 x 2 12			6480			minutos		
COSTO	Diferencia x Volumen Anual			Diferencia x Volumen Anual					
	52.35 x 2 12			1,256.61			dólares		



No. VAF - 00000000

Quito,

PARA: RESPONSABLE DE DEPARTAMENTO PRESUPUESTO

DE: VICEPRESIDENTA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

ASUNTO: DISPONIBILIDAD PRESUPUESTARIA

Solicito a Usted emitir la disponibilidad presupuestaria por el valor de USD.
(..... EN LETRAS); valor requerido para contratar Suministros / servicio
.....para las oficinas.....

Atentamente,

VICEPRESIDENTA ADMINISTRATIVA FINANCIERA



5.2.10.- Flujodiagramacion, Hoja ISO y formularios del proceso de Pago de Proveedores Externos y Organismos Especiales

TRANSELECTRIC S.A. <small>Compañía Nacional de Transmisión Eléctrica</small>		FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO				DEPARTAMENTO DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS DE TRANSELECTRIC S.A.				
Proceso: Pago a proveedores externos y organismos especiales										
Código: VAF - GF -#0010		Fecha: Quito, 30 de Julio del 2008			Status: Propuesta					
Objetivo: Agilizar el procedimiento de pago a proveedores externos para cumplir con oportunamente con las obligaciones por la prestación de servicios .										
Alcance: Desde Autorización de Solicitud de pago, Registro de pago hasta emisión de cheque.										
Entradas: Solicitud de pago										
Salidas: Cheque emitido										
Responsable: Responsable de contabilidad de Transelectric S.A.										
Frecuencia: Diario					Volumen: 6					
Tiempo: 370					Costo: 84.96					
Eficiencia en Tiempo: 66%					Eficiencia en Costos: 70%					
Nº	ACTIVIDAD	Responsable de Contabilidad	Vicepresidenta Administrativa Financiera	Responsable de Tesorería	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA	
					AV	NAV	AV	NAV		
1	Autorizar solicitud		INICIO 1 SP		60		12.3		Una vez que ha aprobado la VAF el pago hasta el día Martes a las 12 H00, se debe agilizar el proceso enviando la aprobación por sistema X-Near al contador para que tenga conocimiento y continúe con el proceso.	
2	Analiza solicitud y documentos fuente	2 Co				120		24.69	Verifica los documentos para proceder a registrar en libros.	
3	Aprueba pago	3 C. Co			30		15		S/N	
4	Registra el pago	4 SP			5		1.03		S/N	
5	Emite comprobante de retención	5 Co			60		12.3		S/N	
6	Ordena el pago	6 SP			30		6.17		S/N	
7	Emite cheque			7 Co	60		12.3		Si no se realizó a todos el pago los días viernes es necesario convocar el pago para el día Lunes.	
8	Archiva órdenes de pago			8 Co FIN		5		1.029	S/N	
TOTALES					245	125	59.2	25.72		
CAMBIOS		TERMINOLOGIA			PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS	
MEJORA	8	SP= Solicitud de Pago							Solicitud de Pago	
FUSION	0	C.= Computadora								
CREACION	0	Co. = Copias								
ELIMINACION	0	X-Near = programa informatico								
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:				
Srt. Diana Jimenez V.			Ing. Pablo Espinoza			Arq. Mónica García				

HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO	Pago a proveedores externos y organismos especiales.		
RESPONSABLE	Responsable de contabilidad de Transelectric S.A.	CODIGO	VAF - GF -#0010
ENTRADA	Solicitud de pago	SALIDA	Cheque emitido

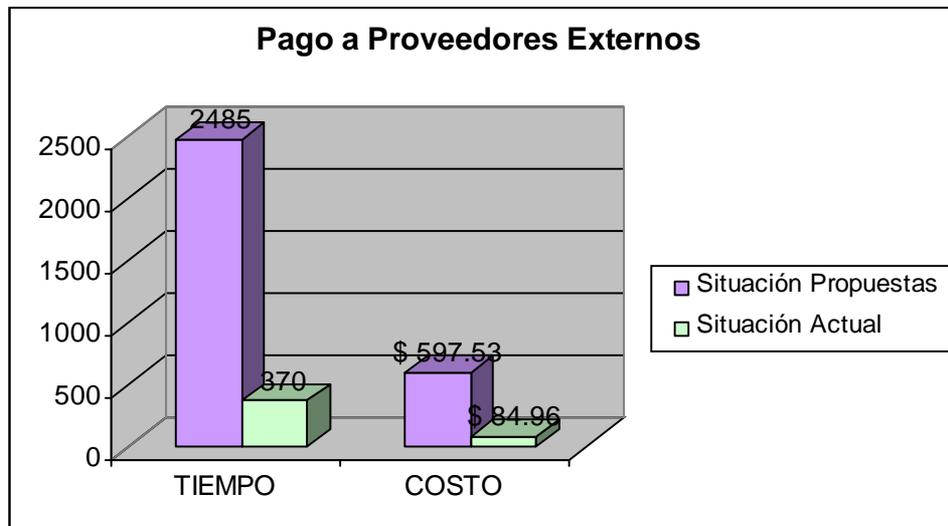
PROBLEMAS DETECTADOS:

- a. El Responsable receipta la solicitud autorizada por el área interesada con demora, para que realice el pago al proveedor que presto servicios y vendió productos.
- b. Generalmente existe demoras para la autorización de pago a proveedores ya que esta a cargo de la Vicepresidencia ejecutiva Financiera y como se ha analizado anteriormente, los retrasos frecuentemente están en la demora de las autorizaciones.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Una vez que la VAF ha aprobado el pago hasta el día martes a las 12 H00, se debe agilizar el proceso enviando la aprobación por sistema X-Near al contador para que tenga conocimiento y continúe con el proceso.
- Se verificará los documentos para proceder a registrar en libros.
- Si no se realizó a todos el pago los días viernes es necesario convocar el pago para el día lunes.

SITUACION ACTUAL									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA.	VOL. SEMANAL
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
1380	1105	2485	56%	283.9485125	313.579034	597.527547	48%	Semanal	6
SITUACION PROPUESTA									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA.	VOL. SEMANAL
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
245	125	370	66%	59.23835521	25.719974	84.9583292	70%	Semanal	6
DIFERENCIAS									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA.	VOL. SEMANAL
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
1135	980	2115	-11%	224.7101573	287.85906	512.569218	-22%	Semanal	6
BENEFICIO ANUAL ESPERADO									
TIEMPO	Diferencia x Volumen Anual								
	2115	x	6	X	52	659880 minutos			
COSTO	Diferencia x Volumen Anual								
	486.08	x	6	x	52	159,921.60 dólares			





TRANSELECTRIC S. A.
Compañía Nacional de Transmisión Eléctrica
TRANSMITIENDO DESARROLLO

SOLICITUD DE PAGO A PROVEEDOR

No. Mensaje 583261
No. 10234

Beneficiario:

Asunto

Fecha

Detalle de Pagos

Factura

Valor

Descripción

Valor

Descripción:

Solicitado Por	Autorizado Por
_____	_____
DEPTO DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS	VICEPRE. ADM. FINAN



5.2.1.11.- Flujodiagramacion, Hoja ISO y formularios del proceso de Calificación de Proveedores

TRANSELECTRIC S.A.		FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO							
DEPARTAMENTO DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS DE TRANSELECTRIC S.A.									
Proceso: Calificación de proveedores		Fecha: Quito, 30 de Julio del 2008		Status: Propuesta					
Codigo: GLP-#00V1									
Objetivo: Calificar a proveedores de servicios o materiales para la realización de obras en edificio Transelectric S.A.									
Alcance: Desde recepción de carpetas de proveedores, revisión de documentos, calificación de proveedores hasta emisión de certificado de calificación.									
Entradas: Proveedor seleccionado									
Salidas: Proveedor Calificado									
Responsable: Responsable de Logística y Adquisiciones de Transelectric S.A.									
Frecuencia: Semestral		Volumen: 2		Costo: 28.25				Eficiencia en Costos: 85%	
Tiempo: 142		Eficiencia en Tiempo: 86%							
N°	ACTIVIDAD	Calificador	Jefe de Logística	Jurídico	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
					AV	NAV	AV	NAV	
1	Recepciona carpeta de proveedor	INICIO 1 Co			8		1.21		Se establecerá fecha y hora límite para la recepción de carpetas de los proveedores que se van a calificar.
2	Verifica documentación presentada		2 Co			10	2.863		A medida que se recibe las carpetas se debe verificar si cuenta con todos los formularios para evitar demoras en el registro.
3	Registra carpeta	3 C			6		0.9		El registro se realiza en el FOR-GLC- #27 y se sube en el sistema
4	Envia carpeta a juridico para que revise	4 M				5	0.754		Inmediatamente se culmino la recepción enviar via intranet para proceder a la verificación de datos.
5	Analiza documentos y emite informe			5 Co	60		12.3		Para evitir demoras en la revisión por falta de datos es necesario que se comunique a proveedor con anticipación de lo que falta.
6	Recibe informe	6 M			8		2.29		S/N
7	Califica al proveedor		7 M		20		4.12		La calificación se hace directamente en el sistema por medio de los formularios FOR-GLC- #22 y 22 y FOR-GLC- #32 registrando a la vez la puntuación lograda.
8	Actualiza base de datos	8 C			5		0.75		A medida que se califica al proveedor , se debe actualizar la base de datos de los proveedores aceptados mediante Sistema de Proveedores.
9	Emite certificado		9 Co		10		1.51		S/N
10	Entrega certificaciones a proveedores	10 M			5		0.75		S/N
11	Registra la entrega de certificado.	11 Co FIN				5	0.754		S/N
TOTALES					122	20	23.9	4.37	
MEJORA		CAMBIOS		TERMINOLOGIA		PROCESOS QUE TIENEN RELACION		FORMULARIOS	
FUSION		0		M= Memorando		Diseño y construcción de oficinas		Memorando	
CREACION		0		C= Computadora		Selección de proveedores de vigilancia			
ELIMINACION		0		Co.= Copias					
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:			
Srt. Diana Jimenez V.			Ing. Yanizlia Cázares			Arq. Mónica García			

HOJA DE MEJORAMIENTO

PROCESO	Calificación de proveedores		
RESPONSABLE	Responsable de Calificación	CODIGO	GLAP-#000V1
ENTRADA	Proveedor seleccionado	SALIDA	Proveedor Calificado

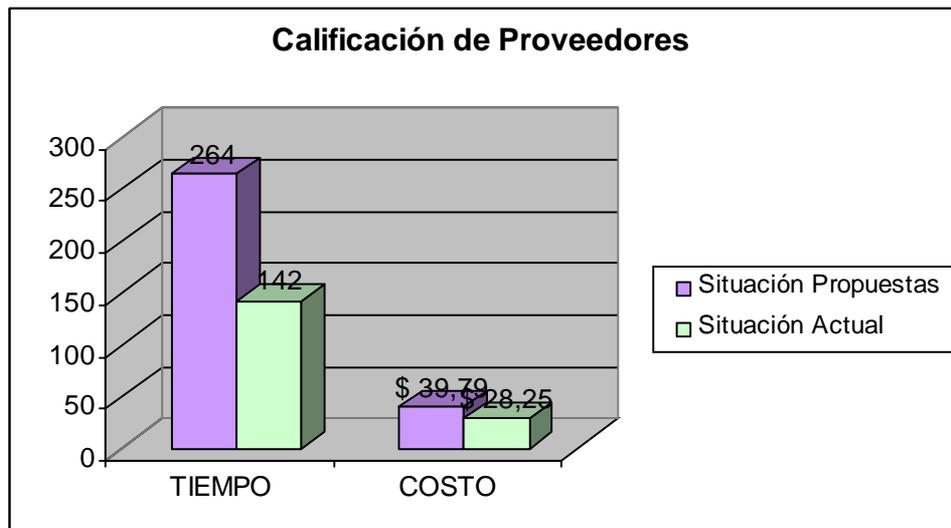
PROBLEMAS DETECTADOS:

- Las carpetas de los proveedores generalmente no son entregadas en la oficina de Calificación de proveedores para su verificación en las fechas establecidas.
- Generalmente los proveedores no entregan los documentos adecuados o completos por lo que la calificación se demora.

SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Se establecerá la fecha y hora limite para la recepción de carpetas de los proveedores que se van a calificar.
- A medida que se recibe las carpetas se deberá verificar si cuenta con todos los formularios para evitar las demoras en el registro.
- El registro se realizará en el FOR-GLC- #27 y se subirá al sistema sistema
- Inmediatamente que culminará la recepción, se enviará documentos vía intranet para proceder a la verificación de los datos.
- Para evitar demoras en la revisión por la falta de datos es necesario que se comunique a proveedor con anticipación de lo que falta.
- La calificación se hará directamente en el sistema por medio de los formularios FOR-GLC- #20 y 19 y FOR-GLC- #32 registrando a la vez la puntuación lograda.
- A medida que se califica al proveedor, se debe actualizar la base de datos de los proveedores aceptados mediante Sistema de Proveedores.

SITUACION ACTUAL									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOL. ANUAL
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
128	136	264	48%	19.29209185	20.4978476	39.7899394	48%	Mensual	3
SITUACION PROPUESTA									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOL. ANUAL
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
122	20	142	86%	23.87555394	4.37008056	28.2456345	85%	Mensual	3
DIFERENCIAS									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOL. ANUAL
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
6	116	122	-37%	-4.583462083	16.127767	11.544305	-36%	Mensual	3
BENEFICIO ANUAL ESPERADO									
TIEMPO	Diferencia x Volumen Anual								
	122 x 3 x 12			4176 minutos					
COSTO	Diferencia x Volumen Anual								
	11.54 x 3 x 12			415.59 dólares					



CODIGO: FOR-GLC-#20



CALIFICACION PROVEEDORES DE SUMINISTROS

PROVEEDOR:		
FECHA:		
MONEDA	USD	
PERSONA:		
JURIDICA		RUC
NATURAL	X	CODIGO

PARAMETROS DE CALIFICACION			
Criterio	Puntaje máximo	%	Puntos
Capacidad Financiera	100		
Factor de endeudamiento	30	50%	50
Capacidad circulante	70		
Capacidad de Organización	100	10%	10
Capacidad Técnica	100	20%	20
Entorno Empresarial	100	20%	20
TOTAL	400	100%	100

CAPACIDAD FINANCIERA			
	ENDEUDAMIENTO	CIRCULANTE	RESULTADO
	40%	60%	100%
	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
FACTOR DE ENDEUDAMIENTO		CAPACIDAD CIRCULANTE	
(Pasivos totales/activos totales)*100		(Activo Corriente/Pasivo Corriente)*100	
Pasivos totales		Activo corriente	
Activos totales		Pasivo corriente	
Resultado:	#¡DIV/0!	Resultado:	#¡DIV/0!
Puntaje:	#¡DIV/0!	Puntaje:	#¡DIV/0!
Factor	#¡DIV/0!	Factor	-

CAPACIDAD DE ORGANIZACION ((Activos fijos año 1 / Ventas netas año 1) / (Activos fijos año 2 / Ventas netas año 2)) x 100)				
	Año 1		Año 2	
	Activos fijos		Activos fijos	
	Ventas netas		Ventas netas	
	Total	#¡DIV/0!	Total	#¡DIV/0!
	Resultado %	#¡DIV/0!		
	Puntaje	#¡DIV/0!		

CAPACIDAD TECNICA			
PERSONAL DIR.	# PERSONAS	CUMPLIMIENTO	RESULTADO
30%	10%	60%	100%
0	50	25	
0	5	15	20
PERSONAL DIRECTIVO			
	Años	Total	Total
Director de la empresa		0	0
Puntaje:	0		
NUMERO DE PERSONAS		CUMPLIMIENTO DE CONTRATOS	
Resultado:		Resultado:	
Puntaje:	50	Puntaje:	25

ENTORNO EMPRESARIAL:		
ANTIGUEDAD	EXPERIENCIA	RESULTADO
30%	70%	100%
20	20	
6	14	20
AÑOS DE ANTIGUEDAD EN SOMINISTROS		EXPERIENCIA (Obra de mayor valor - USD)
Resultado:		Monto USD:
Puntaje:	20	Puntaje:
		20

PROVEEDOR:	0				
FECHA:	00/01/1900				
ESTATUS	PRIMERA VEZ	X	RENOVACION		
RUC	0	CODIGO	0		
PUNTAJES	FINANCIERA	ORGANIZACION	TECNICA	ENTORNO E.	TOTAL
	#DIV/0!	#DIV/0!	20	20.00	#DIV/0!
%IMPORTANCIA	FINANCIERA	ORGANIZACION	TECNICA	ENTORNO E.	TOTAL
	50%	10%	20%	20%	100%
RESULTADO	FINANCIERA	ORGANIZACION	TECNICA	ENTORNO E.	TOTAL
	#DIV/0!	#DIV/0!	4.00	4.00	#DIV/0!
RESULTADO FINAL:	#DIV/0!	#DIV/0!			#DIV/0!
		#DIV/0!			#DIV/0!

CAPACIDAD MAXIMA DE CONTRATACION (en USD)	
$K = Fe \times [Cc + ((1 + \frac{(Ct + E)}{500}) \times Co)]$	K = #DIV/0! USD

CODIGO: FOR-GLC-#32

INFORME DE RESULTADOS DE CALIFICACION DE PROVEEDORES				
	CÓDIGO DEL PROVEEDOR:			
	FECHA:	PAG:		
1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
Empresa: Nombre del Representante Legal: Dirección: Teléfono: Fax.:				
2. RESULTADOS DE CALIFICACIÓN				
SERVICIOS	<input type="checkbox"/>	PUNTAJE TOTAL		
SUMINISTROS	<input type="checkbox"/>	PUNTAJE TOTAL		
CONSTRUCCIÓN	<input type="checkbox"/>	PUNTAJE TOTAL		
3. DATOS EVALUACIÓN				
Evaluación del Proveedor realizada en base a:				
PUNTAJES OBTENIDOS	FINANCIERA	ORGANIZACIÓN	TECNICA	ENTORNO E.
% IMPORTANCIA	FINANCIERA	ORGANIZACIÓN	TECNICA	ENTORNO E.
RESULTADO	FINANCIERA	ORGANIZACIÓN	TECNICA	ENTORNO E.
RESULTADO FINAL:				
OBSERVACIONES:				

INFORME
4. RESULTADOS EVALUACIÓN
[] Aceptado
[] No Aceptado
5. INFORME
6. ACCIONES A TOMARSE CON EL PROVEEDOR
FIRMA DEL RESPONSABLE

5.2.1.12.- Flujodiagramacion, Hoja ISO y formularios del proceso de Selección de Proveedor de Servicio de Vigilancia

FLUJODIAGRAMACION Y HOJA ISO											
DEPARTAMENTO DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS DE TRANSELECTRIC S.A.											
Proceso: Selección de proveedor de vigilancia											
Codigo: VAF-RA-#00010											
Fecha: Quito, 30 de Julio del 2008											
Estado: Propuesta											
Objetivo: Agilizar la contratación de proveedores de servicio de vigilancia para TRANSELECTRIC S.A.											
Alcance: Desde Recepción de memorando de solicitud, realiza bases de concursos hasta elección de proveedor.											
Entradas: Requerimiento de vigilancia.											
Salidas: Proveedor de vigilancia contratado.											
Responsable: Responsable de vigilancia del Departamento de Recursos Administrativos de Transelectric S.A.											
Frecuencia: Semestral											
Volumen: 2											
Costo: 2388.88											
Eficiencia en Costos: 97%											
Eficiencia en Tiempo: 92%											
Nº	ACTIVIDAD	Responsable de Vigilancia	Vicepresidencia Administrativa Financiera	Presidencia	Logística	Comité de precios/ofertas	TIEMPO		COSTO		OBSERVACIONES/PROPUESTA DE MEJORA
							AV	NAV	AV	NAV	
1	Recibe requerimiento en memorando	INICIO 1 (M)					120		22.55235972		Es necesario implantar capacitación al personal para atención al cliente y de esta manera comprometer al personal para la buena atención al cliente y cumplimiento de objetivos del personal
2	Pide autorización a Presidencia para realizar concurso		2 (Co)				2400		1200		Es necesario indicar previamente del requerimiento de construcción o diseño de oficinas a la Vaf para que se agilite el proceso de solicitud a la presidencia.
3	Autoriza solicitud de concurso			3 (Co)			120		22.55235972		El responsable de mantenimiento realizara las bases de concursos según especificaciones técnicas en base a lo solicitado y la experiencia que tenga.
4	Realiza bases de concurso de vigilancia	4 (Ba)					1440		270.6283167		El Departamento de Logística sera el encargado de reunir las bases de concursos y realizar el respectivo analisis.
5	Envia bases a logistica				5 (Ba)		15		2.81904497		S/N
6	Revisa bases de concurso				6 (Ba)		480		72.3453444		S/N
7	Invitación a proveedores de vigilancia a que se califiquen				7 (C.)		72		10.51269417		Las bases de concursos y formularios deben descargar los proveedores desde la pagina de internet de TRANELECTRIC S.A.
8	Entrega de bases y formularios de concurso a concursantes				8 (C.)		480		72.34534444		Las cotizaciones deben recibir via mail del funcionario responsable de la recepción de ofertas para concursos.
9	Recepta cotizaciones de los concursantes				9 (For.)		180		27.12950417		Se debe programar los días y horas que se tomaran para realizar el analisis de ofertas y de esta manera no prolongar el tiempo de selección del proveedor.
10	Análisis de formularios llenos e informe					1 (For.)	480		384		S/N
11	Elige de proveedor de vigilancia					1 (Cont.)	240		192		S/N
12	Asigna administrador de contrato					1 (Cont.)	20		16		S/N
13	Indica trabajos a empresa de vigilancia	1 (FIN)					120		96		Indicar al nuevo proveedor de la cultura organizacional y filosofía y a la vez dar inducción de los trabajos y procedimientos y calidad exigida para realizar los trabajos.
TOTALES							5872	495	2313.720579	75.1643894	
CAMBIOS		TERMINOLOGIA				PROCESOS QUE TIENEN RELACION				FORMULARIOS	
MEJORA	13	M= Memorando	Calificación de proveedores			Bases de Concursos					
FUSION	0	C= Computadora	Planificación Operativo Anual			Memorando					
CREACION	0	Ba= Bases de concurso	Revisión de Documentos Precontractuales			Formularios de concursos					
ELIMINACION	1	Co.= Copias	Elaboración del Presupuesto anual								
Elaborado por:			Supervisado por:			Autorizado por:					
Srt. Diana Jimenez V.			Arq. Fernando Ceron			Arq. Mónica García					



HOJA DE MEJORAMIENTO

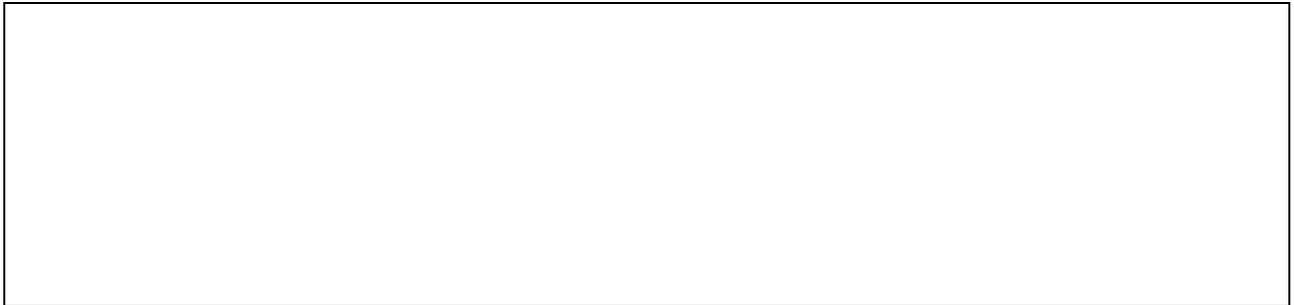
PROCESO	Selección de proveedor de vigilancia		
RESPONSABLE	Responsable de Vigilancia.	CODIGO	VAF-RA-#00010
ENTRADA	Requerimiento de vigilancia.	SALIDA	Proveedor de vigilancia contratado.

PROBLEMAS DETECTADOS:

- Existe demora en realizar la solicitud a nombre de la VAF por motivo a los repetidos cambios que se realiza a la solicitud.
- La VAF generalmente se demora en sumillar el memorando ya que se encuentra de gira o en sesiones de directorio.
- Presidencia por lo general procura no demorarse en el análisis y procede a sumillar.
- Existe demora en realizar las bases del concurso por las diferentes actividades que debe cumplir.
- Generalmente existe demora por parte del responsable de esta área y no atiende a tiempo el pedido.
- El Área da el plazo de 5 días para que los proveedores entreguen los formularios
- Se toma una semana máxima para analizar los datos de proveedores de vigilancia
- La elección del proveedor requiere de tiempo para un análisis detallado

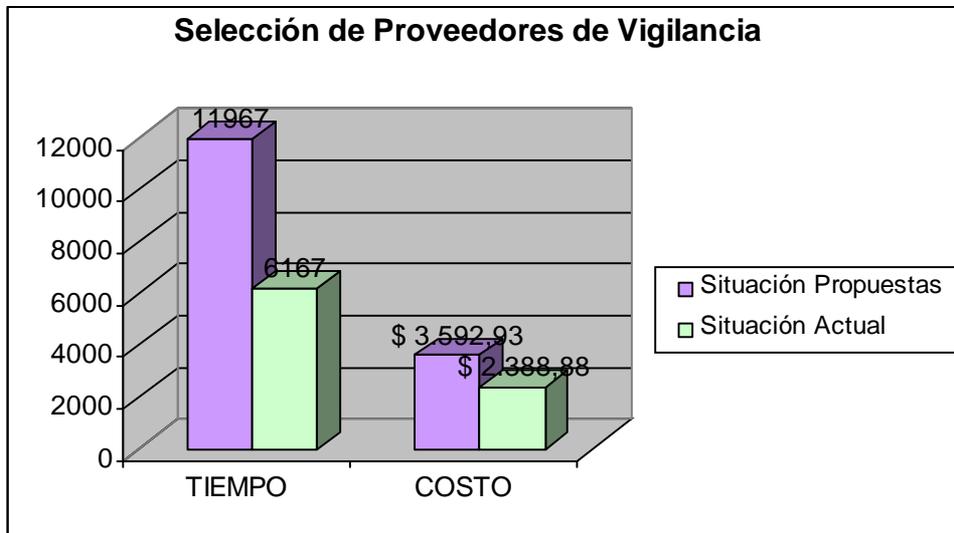
SOLUCIONES PROPUESTAS:

- Es necesario implantar la capacitación al personal para atención al cliente y de esta manera comprometer al personal para la buena atención al cliente y cumplimiento de objetivos del personal
- En caso de ausencia del Vicepresidente se delegará a un encargado para que autorice la solicitud a Presidencia.
- Es necesario indicar previamente del requerimiento de instrucción o diseño de oficinas a la VAF para que se agilite el proceso de solicitud a la presidencia.
- El responsable de mantenimiento realizará las bases de concursos según especificaciones técnicas en base a lo solicitado y la experiencia que tenga.
- El Departamento de Logística será el encargado de reunir las bases de concursos y realizar el respectivo análisis.
- Las bases de concursos y formularios deben descargar los proveedores desde la página de Internet de TRANSELECTRIC S.A.
- Las cotizaciones para concursos deben recibir vía mail del funcionario responsable de la recepción de ofertas.



- Se debe programar los días y horas que se tomarán para realizar el análisis de ofertas y de esta manera no prolongar el tiempo de selección del proveedor.
- Se indicará al nuevo proveedor de la cultura organizacional y filosofía y a la vez se dará inducción de los trabajos y procedimientos y la calidad exigida para realizar los trabajos.

SITUACION ACTUAL									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOL SEMESTRAL
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
1032	10935	11967	9%	194.0278672	3398.90288	3592.93075	5%	Semestral	2
SITUACION PROPUESTA									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOL SEMESTRAL
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
5672	495	6167	86%	2313.720579	75.1643894	2388.88497	85%	Semestral	2
DIFERENCIAS									
TIEMPO				COSTO				FRECUENCIA	VOL SEMESTRAL
AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.	AV.	NAV.	TOTAL	EFIC.		
-4640	10440	5800	-76%	-2119.692712	3323.73849	1204.04578	-79%	Semestral	2
BENEFICIO ANUAL ESPERADO									
TIEMPO	Diferencia x Volumen Anual								
	5800 x 2 X 2				23200 minutos				
COSTO	Diferencia x Volumen Anual								
	1204.04 x 2 X 2				4,816.18				dólares



No. VAF - dra – 00000 - 00

Quito, dede

PARA: RESPONSABLE DE VIGILANCIA

DE: RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS

ASUNTO: ELABORACION BASES CONTRATACION DE SERVICIO DE VIGIANCA Y SEGURIDAD ARMADA EN

En atención a la disposición impartida por la Vicepresidencia Administrativa Financiera; solicito a usted elaborar las bases para contratar el servicio de vigilancia en el Edificio.....

Estos documentos deben entregarse en el plazo de 15 días.

Atentamente,

RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS



ACTA DEL COMITÉ DE CONCURSO DE OFERTAS

No. 000-0000

En Quito, martes -- de ---- del dos mil cuatro, a las ----, en la Sala de Sesiones de TRANSELECTRIC S.A., el Comité de Concurso de Ofertas de la Compañía Nacional de Transmisión Eléctrica, TRANSELECTRIC Sociedad Anónima, con la concurrencia de los Miembros señores: -----, que preside en calidad de Presidente del Directorio de la Compañía; -----, Delegado por el Directorio; -----, Presidente Ejecutivo; -----, Vicepresidente Administrativo-Financiero; y, -----, Asesor Jurídico, se constituye en sesión, para tratar, como puntos del Orden del Día, los siguientes:

- 1.- -----
- 2.- -----
- 3.- -----

-----, Secretario del Comité

El señor Presidente, por estar presentes los cinco Miembros que integran este Cuerpo Colegiado, declara iniciada la sesión y pone a consideración los temas a tratarse, que sin observaciones, se aprueba.

- 1.- -----
- 2.- -----
- 3.- -----

PUNTO UNO:

Exposición

-----.

Resolución miembros del Comité.

-----.

000-0000 SE RESUELVE

PUNTO DOS:

Exposición

Resolución miembros del Comité.

000-0000 SE RESUELVE

PUNTO TRES:

Exposición

Resolución miembros del Comité.

000-0000 SE RESUELVE

El señor Presidente concede un receso para la redacción del acta. Reinstalada la sesión, luego de la lectura del Acta, se aprueba, sin observaciones.

Se levanta la sesión a las ---- y para constancia firman el señor Presidente con el Secretario del Comité, que certifica.

Presidente del Comité

Secretario del Comité



No.
Quito,

PARA: Persona a quien se Nombra Administrador de Contrato

DE:
PRESIDENTE EJECUTIVO

ASUNTO: Designación de Administrador de Contrato

Luego de haber cumplido con las normas reglamentarias, se ha suscrito el Contrato con la Empresa (Compañía o el Consorcio).....; por lo que, me permito nombrar a Usted Administrador del referido Contrato.

Su responsabilidad como Administrador, será la de vigilar porque la ejecución del mismo se cumpla con estricto apego a lo establecido en este Contrato, observando las disposiciones legales y reglamentarias emitidas por TRANSELECTRIC S.A.

Atentamente,

Ing.
PRESIDENTE EJECUTIVO

5.3.- MATRIZ DE ANÁLISIS COMPARATIVO

Es el resumen total de los beneficios esperados, en los procesos básicos y habilitantes seleccionados del Departamento de Recursos Administrativos:

Nº	SUBPROCESOS	SITUACION ACTUAL				SITUACION PROPUESTA				DIFERENCIA				FRECUENCIA	VOLUMEN	BENEFICIO ANUAL ESPERADO	
		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA		TIEMPO	COSTO	EFICIENCIA				TIEMPO	COSTO
				Tiempo	Costo			Tiempo	Costo			Tiempo	Costo				
1	Asignación de vehiculo para comision.	68	12.3406709	21%	24%	22	3.21	91%	91%	46	9.13	-70%	-67%	DIARIA	4	47840	9.493.60
2	Alquiler de vehiculos para comision.	108	16.9935961	25%	23%	25	3.65	72%	72%	83	13.34	-47%	-49%	DIARIA	3	107900.0	17,346.36
3	Mantenimiento de edificio matriz y subestaciones	1845	403.925364	2%	2%	65	16.12	83%	90%	1780	387.81	-81%	-88%	SEMANAL	5	462800	100,830.43
4	Servicio de Telefonía celular para los funcionarios	1105	189.986234	93%	93%	610	125.34	99%	99%	495	64.65	-6%	-7%	MENSUAL	10	59400	7,757.57
5	Asignación de Servicios Basicos	1075	221.191776	93%	93%	610	125.34	99%	99%	465	95.85	-7%	-7%	MENSUAL	10	55800	11,502.24
6	Diseño y construcción de oficinas	12182	4468.1512	0.33%	2%	8500	1,238.56	93%	85%	3682	3,229.59	-93%	-83%	TRIMESTRAL	1	102000	38,755.07
7	Selección de proveedor de vigilancia	11967	3592.93075	9%	5%	6167	2,388.88	86%	85%	5800	1,204.05	-76%	-79%	SEMESTRAL	2	23200	4,816.18
8	Gestión de Talento Humano	2875	723.166471	44%	44%	2265	515.62	92%	92%	610	207.55	-48%	-48%	MENSUAL	3	7320	2,490.56
9	Planificación del Presupuesto	340	77.3998549	44%	44%	70	25.04	79%	79%	270	52.36	-34%	-34%	MENSUAL	6	6480	1,256.61
10	Revisión de Documentos Precontractuales	110	22.6335771	18%	18%	80	15.50	81%	73%	30	7.13	-63%	-55%	MENSUAL	3	1080	256.78
11	Pago a proveedores externos y organismos especiales	2485	597.527547	56%	48%	370	84.96	66%	70%	2115	512.57	-11%	-22%	SEMANAL	3	659880	159,921.60
12	Calificación de proveedores	264	39.7899394	48%	48%	142	28.2456345	86%	85%	122	11.54	-37%	-36%	MENSUAL	2	4176	415.59
TOTAL		34424	10366.037	453%	444%	18926	4570.47099	1028%	1018%	15498	5795.56599	-574%	-574%			1537876	354,842.59
PROMEDIO		2868.66667	863.836414	38%	37%	1577.16667	380.872582	86%	85%	1291.5	482.963832	-48%	-48%				

5.4.- BENEFICIO ESPERADO

La propuesta de mejoramiento de procesos se ha realizado en base a las herramientas de Flujo diagramación – Hoja ISO y hoja de Mejoramiento teniendo como resultado favorable para el cambio de gestión del departamento una vez que se aplique. Como parte de la propuesta se han realizado cambios en las actividades de cada proceso lo cual incrementa notoriamente los niveles de eficiencia tanto en tiempo, como en costo en todos los procesos y obtener un ahorro en los tiempos incurridos y los costos del personal.

- En todos los procesos habilitantes uno de los principales problemas es la demora en la atención de los requerimientos de los clientes internos y durante la ejecución de los procesos, serán corregidos mediante un adecuado plan de capacitación en el que resaltará la motivación y trabajo en equipo, servicio al cliente y planificación de actividades.
- De igual manera se implementarán los procesos levantados y analizados con los respectivos instructivos y formularios para una correcta aplicación de esta manera se realizarán los controles de gestión y se analizarán los resultados para el mejoramiento continuo de los servicios del departamento.
- Otro problema bien grave, es la demora en las aprobaciones de la Vicepresidencia Administrativa Financiera, ya sea por acumulación de trabajo o ausencias por viajes o sesiones con directorio, ocasionando retrasos en los procesos y en la entrega de los servicios del departamento, por lo que, se sugiere que nombre a un delegado que le suplante en los días que se ausente por motivos propios de la Compañía. El delegado autorizará las respectivas Órdenes de trabajo, Solicitudes de pago, Solicitudes de Almacén y Memorandos que el Departamento realice para la ejecución de las obras y servicios. Claro está, que el delegado deberá presentar los respectivos informe de actividades a la Vicepresidencia Administrativa Financiera.