



ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO
SEDE – LATACUNGA

Facultad de Ciencias Administrativas

PROYECTO DE GRADUACION PARA LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERO

COMERCIAL

T E M A:

Reingeniería de Procesos en el Departamento
Administrativo de la Escuela Politécnica del
Ejército.

AUTOR:

Lenin Vladimir Mena Palacios

Latacunga, Enero del 2004

INDICE GENERAL

CONTENIDO

PAG.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

| | | |
|------------|---|----|
| 1.1.- | Breve reseña sobre el Departamento Administrativo de la ESPEL | 1 |
| 1.2.- | Ubicación y Estructura dentro de la empresa | 5 |
| 1.2.1.- | Ubicación | 5 |
| 1.2.2.- | Estructura dentro de la empresa | 7 |
| 1.3.- | Misión y Objetivos | 7 |
| 1.3.1.- | Misión del Departamento Administrativo de la ESPE-L. | 7 |
| 1.3.2.- | Objetivos del Departamento Administrativo de la ESPE-L. | 7 |
| 1.4.- | Organigrama Institucional del Departamento Administrativo de la ESPE-. | 9 |
| 1.5.- | Fundamentos Teóricos | 9 |
| 1.5.1.- | Concepto e Importancia de la Reingeniería de Procesos | 9 |
| 1.5.1.1.- | Concepto | 9 |
| 1.5.1.2.- | Importancia | 12 |
| 1.5.2.- | El éxito de aplicar la Reingeniería de Procesos | 14 |
| 1.5.2.1.- | Tratar de corregir un proceso en vez de cambiarlo | 15 |
| 1.5.2.2.- | No concentrarse en los procesos | 16 |
| 1.5.2.3.- | No olvidarse de todo lo que no sea Reingeniería de Procesos | 17 |
| 1.5.2.4.- | No hacer caso de los valores y las creencias de los empleados | 19 |
| 1.5.2.5.- | Conformarse con resultados de poca importancia | 20 |
| 1.5.2.6.- | Abandonar el esfuerzo antes de tiempo | 21 |
| 1.5.2.7.- | Limitar de antemano la definición del problema y el alcance del esfuerzo de Reingeniería. | 21 |
| 1.5.2.8.- | Dejar que las culturas y las actitudes corporativas existentes impidan que em- piece la reingeniería | 22 |
| 1.5.2.9.- | Tratar de que la Reingeniería se haga de abajo para arriba | 22 |
| 1.5.2.10.- | Confiarle el Liderazgo a una persona que no entiende la Reingeniería | 23 |
| 1.5.2.11.- | Escatimar los Recursos destinados a la Reingeniería | 24 |
| 1.5.2.12.- | Enterrar la Reingeniería en medio de la agenda corporativa | 25 |

OBJETIVOS

Objetivo General

Rediseñar los procesos en el área administrativa de la ESPE sede Latacunga para obtener mejoras de calidad tanto en tiempo como en recursos.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de los procesos en el área administrativa, para analizar y determinar posibles falencias a ser innovadas.
- Establecer las conclusiones de la situación actual, para analizar y determinar posibles falencias a ser innovadas.
- Rediseñar un nuevo modelo de procesos para el área administrativa, con la finalidad de optimizar tiempo y recursos.

Las principales características de cada capítulo, son los objetivos detallados anteriormente así en el:

Capítulo I, se ha desarrollado una descripción del Departamento Administrativo de la ESPE-L., los fundamentos teóricos en lo que respecta a la reingeniería de procesos que es el soporte para el desarrollo del presente proyecto.

Capítulo II, se realiza un diagnóstico de los procesos en el área administrativa, mediante el cual, se detectarán posibles falencias que aquejen a éstos.

Capítulo III, se efectúa el rediseño en los procesos del Dpto. Administrativo.

Capítulo IV, las conclusiones y recomendaciones del proyecto.

ANTECEDENTES

Dentro de la estructura orgánica de la ESPE sede Latacunga, existe el Departamento Administrativo, en el cual se realizan diversos procesos con los que los administradores están comprendidos. Los procesos que se tienen que cumplir en esta área están ligados a las funciones tradicionalmente clasificadas como planeación, organización, dirección y control.

En la actualidad la razón principal para estudiar los procesos que se realizan en el Área Administrativa de la ESPEL, es que todos tienen un interés personal en mejorar la manera en que se administran los recursos de la mencionada institución. Todos resultan afectados por las buenas o malas prácticas administrativas y en consecuencia se debe aprender a reconocer y a influir en la calidad de los procesos administrativos que afecta en la vida de cada persona.

En el Departamento Administrativo de la ESPEL existen literalmente varios procesos que se realizan diariamente. Más de la mitad de éstos son repetitivos cosas que se hace una y otra vez. Estos procesos repetitivos (área administrativa) pueden y deben controlarse, en gran parte, tal como se vigilan los de manufactura.

El mejoramiento de los procesos dentro del Área Administrativa de la ESPEL, hará que los esfuerzos humanos sean más productivos, aportará a la institución mejores servicios y relaciones humanas. El mejoramiento y el progreso es lo anhelado, mediante la reingeniería de procesos que reduzcan radicalmente la duración de los ciclos optimizando los recursos.

Por lo tanto la Reingeniería se ha instalado, casi como una moda alternativa y que hace propuestas novedosas, planteando nuevas formas de organización para enfrentar altos niveles de competencia y haciéndose cargo que ninguna proposición es eterna.

CAPITULO I

1.1. BREVE RESEÑA SOBRE EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA ESPEL.

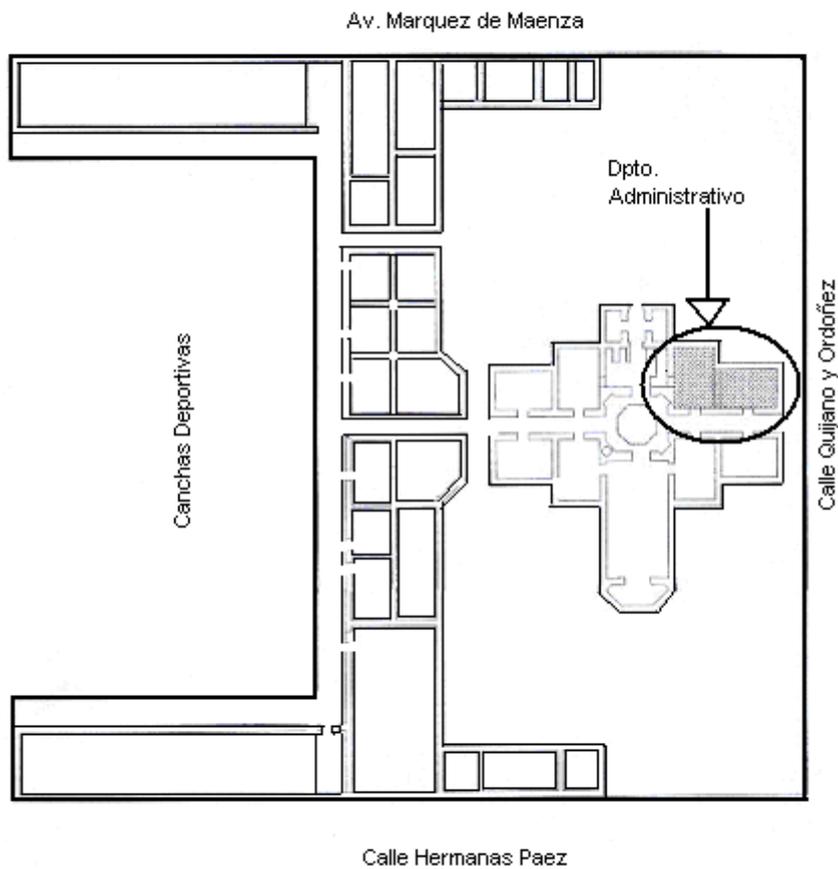
El Departamento Administrativo de la ESPE-L, como parte fundamental del funcionamiento de la ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO, ha tenido su larga trayectoria, apoyando de esta forma a la parte administrativa (planificar, organizar, dirigir y controlar) de la mencionada entidad educativa. A continuación se detalla una breve reseña de lo que fue en sus inicios la ESPE-L, y por consiguiente el Departamento Administrativo que es el punto de análisis.

LA FABRICA DE POLVORA

“En los primeros años de la conquista, los españoles encontraron en la tierra del volcán abundante materia básica: salitre, azufre y carbón, para elaborar este elemento; por ello, en la segunda mitad del siglo XVI encontramos al español Pedro Domínguez fabricando pólvora primero por su propia cuenta y luego desde 1.587 por contrato de la Real Audiencia de Quito para contrarrestar un posible ataque del corsario Inglés Francisco Drake.

EL NUEVO EDIFICIO PARA LA FABRICA DE POLVORA

La abundancia de salitre especialmente en las comarcas de San Felipe, Saquisilí y San Buenaventura, motivó que los nativos lugareños promuevan la fabricación de pólvora para voladores, camaretas, castillos y más objetos de pirotecnia, infaltables en festividades de renombre. El Corregidor de Latacunga Baltazar Carriedo “Alias Mazorra”, Luego de un año de laborar en el Asiento, dispuso la construcción de un nuevo edificio para la fábrica de



CAPITULO II

“DIAGNOSTICO ACTUAL DE LOS PROCESOS EN EL AREA ADMINISTRATIVA DE LA ESPEL”

2.1. IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS DE ADMINISTRACION

Dentro de la ESPEL el Departamento Administrativo, tiene los siguientes procesos: **(VER GRAFICO N°1)**

- Recurso Humano
- Mantenimiento y Construcción
- Adquisiciones
- Transporte
- Logística

A continuación en el siguiente cuadro, se detallan los subprocesos que la Sección de Recursos Humanos de la ESPEL realiza. **(VER CUADRO N°1)**

2.1.1 DESCRIPCION DE LOS SUBPROCESOS DE LA SECCION DE RR.HH.

SUBPROCESO: ASIGNAR PERMISOS (VER GRAFICO 2.1)

El Amanuense de sección recibe la solicitud de permiso por parte del empleado o trabajador, obtiene la nómina de permisos y sanciones y la tarjeta kardex, analiza estos documentos para elaborar la solicitud de permiso. Una vez elaborada la solicitud envía al Dpto. Administrativo de la ESPEL para que éste sea verificado y sumillado, luego esta solicitud ya firmada se envía a la Dirección de la ESPEL para que se autorice la solicitud.

CAPITULO III

“REINGENIERIA DE PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA ESPEL”

3.1. REINGENIERIA DE PROCESOS EN EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA ESPEL

Una vez que se ha analizado la forma como se están desarrollando los procesos en la actualidad dentro del Dpto. Administrativo de la ESPE sede Latacunga, en el presente capítulo se dedicará exclusivamente a rediseñar los procesos en mención, para así alcanzar los objetivos que trae consigo la reingeniería de procesos, como optimizar el tiempo y los recursos, para lo cual se seguirá manteniendo el orden de análisis ya establecido en el capítulo anterior de los procesos y subprocesos.

3.1.1. REINGENIERIA DE PROCESOS DE LA SECCION RR.HH.

En esta sección de RR.HH. es necesario asignar RR.HH. con formación técnica de ser posible, considerando que el punto de vista y de opinión no se contradiga con las disposiciones emanadas de una institución de jerarquía superior. En este trabajo de reestructurar esta sección se presentará dos alternativas de procesos, cuya decisión de implantar corresponde expresamente a la autoridad que tenga esta competencia.

PROPUESTA “A”

La estructura de la propuesta “A” consta de las siguientes áreas: Jefatura Administrativa como el nivel máximo del Dpto. Administrativo; en el siguiente nivel las secciones de: Talento Humano, Mantenimiento y Construcción, Adquisiciones, Transporte y Logística; luego en el siguiente nivel, dentro de la Sección de Talento Humano se encuentra: Archivo,

CAPITULO IV

“CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES”

4.1. CONCLUSIONES:

- Una vez realizado el análisis de los procesos actuales que cotidianamente se efectúan en el Departamento Administrativo de la ESPE-L, los procesos han sido modificados para contrarrestar la improductividad y tiempos ociosos.
- En la parte técnica de algunos procesos, no intervienen personas que tengan conocimientos o formación en RR.HH.
- Existe mucha demora en varios procesos, debido a que de acuerdo al órgano regular muchas gestiones tienen que ser consultadas primeramente con el Director.
- En procesos correspondientes a la Secciones de RR.HH., Adquisiciones, Transportes, Logística, no se llevan en algunos casos registros de lo que se está ejecutando, por consiguiente no se lleva un correcto control del proceso.
- Existen procesos, en los que no se pueden dar sugerencias, comentarios ni modificaciones, ya que éstos se rigen plenamente al régimen militar.
- En la bodega de suministros de oficina, no se lleva un control automatizado (computador), para el ingreso y egreso de dichos materiales, por lo que dificulta su correcto funcionamiento e incrementa el trámite real del resultado.

- En la bodega de suministros, no hay conocimiento técnico de administración de inventarios, no hay archivos, la persona lleva el proceso por iniciativa propia, generando incremento en el tiempo de operación o eliminación de trámite.
- En la Sección de Mant. y Const., el control a los trabajadores es basado en tiempos y movimientos, sin orientarse a la forma cualitativa.
- La implantación de un plan de reingeniería en organizaciones duras como por ejemplo: las Fuerzas Armadas, Clero, Paramilitares, Fuerza Pública, es difícil ejecutar por la existencia de verticalidad en el mando.

4.2. RECOMENDACIONES:

- Se sugiere que la parte técnica de los procesos de la Sección de RR.HH., se lleve a cabo por personal con formación en RR.HH. como se detalla en la Propuesta "A" del capítulo III, de esta forma se optimizaría tiempos y recursos, ya que estarían capacitados para la toma de decisiones y el Director podría utilizar su tiempo en otras actividades, aumentando la productividad.
- De no llevar los procesos como se detallan en la Propuesta "A" del capítulo III, es recomendable dar capacitación al personal que labora en esta Sección, en lo que respecta a manejo de archivos, computación, ya que son medios que diariamente tienen que manejar, por esta razón la importancia de que el personal esté capacitado y actualizado en lo que a estos conocimientos se refiere.
- Es recomendable delegar autoridad al Jefe Administrativo por parte del Director en algunos procesos relacionados con la administración de recursos humanos, financieros y materiales, ya que es el llamado

para estas actividades administrativas y así se optimizaría tiempos y recursos de la alta gerencia.

- Es recomendable implantar además del control de tiempos, un control de calidad y rotación de personal en la Sección de Mant. y Const.
- En la Sección de Adquisiciones se ve necesaria en algunas actividades, la implementación de registros y por tanto archivos, para llevar un mejor control de los mismos.
- En la Sección de Transportes se recomienda llevar un control del consumo (lubricantes y combustibles) ocasionado por vehículo, para de esta forma realizar evaluaciones y optimizar los gastos ocasionados por las unidades móviles.
- En el proceso de Control de dependencias y equipos utilizados por los estudiantes, es recomendable llevar un control estadístico del uso de los mismos, para comparar con las horas de vida útil y crear un plan contingente ante el deterioro de estos equipos.
- En general se recomienda, la utilización de personal capacitado, con conocimientos en cada una de las áreas y conocimientos de manejo de herramientas tecnológicas. Así como también la delegación de autoridad, la implantación de un control de calidad y rotación de personal, de registros y archivos para mejorar el control de los procesos.