



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Mejora en los procesos en una empresa de saneamiento

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Yadhira Melina Gamero Saavedra

**Revisor(es):
Dr. Alvaro Edmundo Tresierra Tanaka**

Piura, enero de 2021



A Dios por darme la vida, la salud, amor y perseverancia para alcanzar mis metas profesionales.

A mis padres por darme el apoyo y motivación constante de seguir adelante con la finalidad de seguir creciendo profesionalmente y así cumplir mis metas y objetivos laborales.

A mi hermano por darme consejos y darme el ejemplo de perseverancia en la formación profesional.





Agradecimientos

A mi revisor el Dr. Alvaro Edmundo Tresierra Tanaka, por su orientación, sugerencias en el desarrollo y avance del presente trabajo de investigación.

Al jefe del área de la empresa por brindarme su apoyo en el acceso de información necesaria para el desarrollo del trabajo.

A los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales porque me enseñaron sus conocimientos profesionales y así me permite poder aplicarlos durante el desempeño laboral.





Resumen

La empresa objeto de estudio requería un control interno administrativo de las incidencias y actividades propias del área, en la cual se pretende resolver mediante la mejora de procesos, con la finalidad de cumplir la misión en el corto plazo y mejorar la gestión administrativa de la unidad.

El desarrollo de las actividades para realizar una mejora continua y obtener los resultados más óptimos en cuanto a eficiencia y eficacia para las tareas encomendadas a la unidad se ha aplicado en base a la recolección de información del jefe, los colaboradores, operadores, conocedores del tema haciendo uso de las herramientas informáticas y formatos de aplicación para controlar, supervisar y analizar los resultados para la mejora de procesos en la gestión administrativa de la unidad administración maquinaria pesada.

Se encontraron deficiencias y atrasos en la realización de funciones administrativas, por lo tanto, se mejoraron la gestión de procesos para el cumplimiento de las actividades de la Unidad.

Se concluye que la aplicación de mejoras en los procesos administrativos del área, con el apoyo del trabajo en equipo, tiene como consecuencia que los resultados y objetivos de la unidad tengan una mejor eficiencia y eficacia, además permite identificar los errores y problemas para detectarlos a tiempo y ante ello brindar soluciones, para una mejora continua de la Unidad.

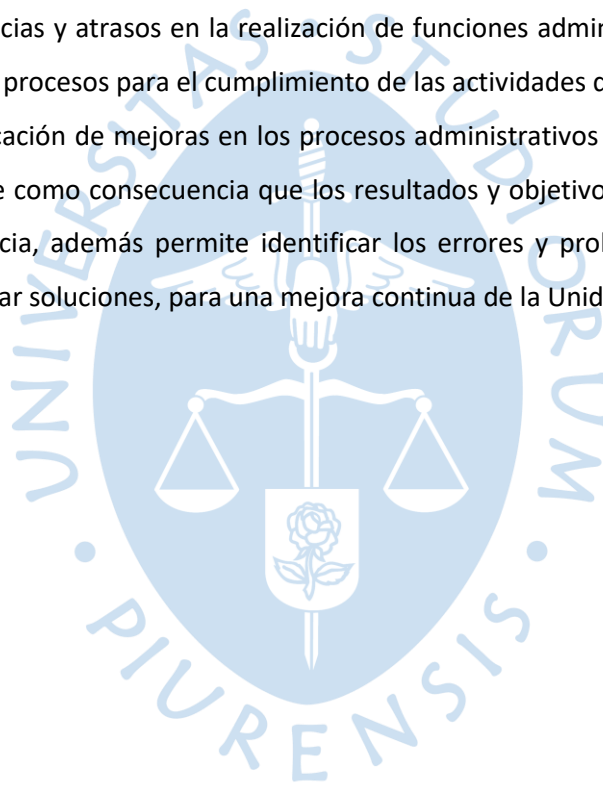




Tabla de contenido

Introducción.....	13
Capítulo 1 Aspectos generales	15
1.1 Descripción de la empresa	15
1.1.1 Ubicación.....	15
1.1.2 Actividad.....	15
1.1.3 Misión y visión de la empresa	15
1.1.4 Organigrama.....	15
1.2 Descripción general de la experiencia profesional	16
1.2.1 Actividad profesional desempeñada.....	16
1.2.2 Propósito del puesto	17
1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe	17
1.2.4 Resultados concretos logrados	17
Capítulo 2 Fundamentación	19
2.1 Teoría y la práctica en el desempeño laboral	19
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.....	21
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias	23
3.1 Aportes.....	23
3.1.1 Ordenamiento de la gestión documentaria de la oficina del área	23
3.1.2 Procesos relacionados con la gestión del personal de la unidad	24
3.1.3 Gestión de viáticos	26
3.1.4 Gestión de compras	27
3.1.5 Gestión de caja chica.....	27
3.1.6 Control de consumo de combustible	28
3.1.7 Capacitación y control al personal del área de llenado de partes diarios, papeletas de Unidad vehicular, registro de reportes diarios de trabajos y bitácora	30
3.2 Desarrollo de experiencias.....	31
Conclusiones	33
Recomendaciones	35

Lista de referencias 37



Lista de figuras

Figura 1.	Organigrama de unidad administración maquinaria pesada.....	15
Figura 2.	Flujograma.....	20
Figura 3.	Ciclo PDCA	20
Figura 4.	Formato de control de documentos emitidos y recibidos en el área	24
Figura 5.	Formato de control de asistencia de pago de aguas servidas, días domingos y feriados	25
Figura 6.	Formato de reporte de viáticos pendientes de pago del personal del área	26
Figura 7.	Formato de control de caja chica del área	28
Figura 8.	Formato de control de consumo de combustible	29
Figura 9.	Reporte de consumo de combustible en el SISGEA	29
Figura 10.	Formato estadístico de consumo de combustible de las unidades móviles del área	30





Introducción

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo relatar la importancia de aplicar mejoras en los procesos en una empresa, realizar un adecuado control de labores y buscar la mejora continua, con el fin de poder ir hacia la excelencia; para lograr lo anterior, es importante que se midan los resultados en cada paso, desde el inicio hasta el final del proceso, estas acciones proporcionarán beneficios a la organización como reducción de horas para cumplir las labores, obteniendo eficiencia donde se comprueba su efectividad.

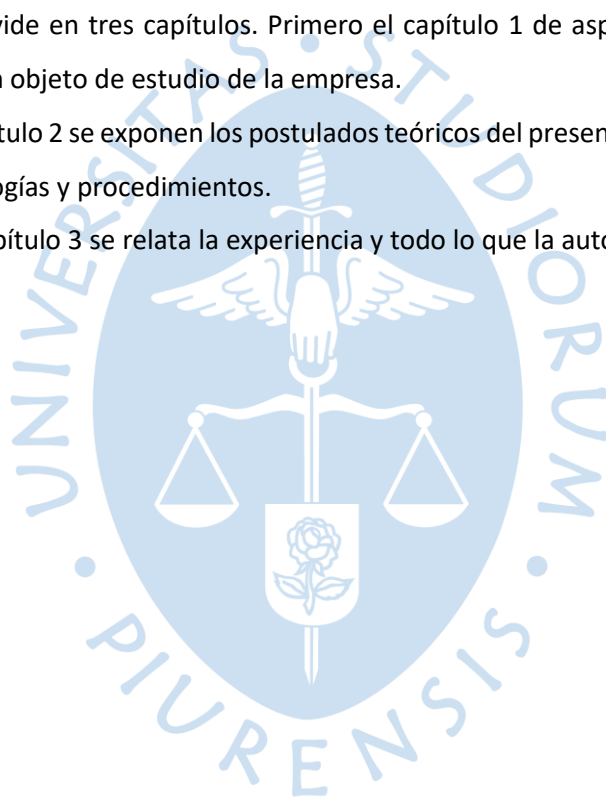
Por temas de confidencialidad, el nombre de la empresa se mantendrá en reserva.

El plan de mejora permite que las empresas sean competitivas e innovadoras y no quedarse en lo tradicional.

El trabajo se divide en tres capítulos. Primero el capítulo 1 de aspectos generales donde se presentan la descripción objeto de estudio de la empresa.

Después, el capítulo 2 se exponen los postulados teóricos del presente trabajo de investigación y las acciones, metodologías y procedimientos.

Y luego en el capítulo 3 se relata la experiencia y todo lo que la autora aportó en el trabajo de estudio.





Capítulo 1

Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

Es una empresa municipal de saneamiento de derecho privado, es una sociedad anónima con autonomía administrativa, técnica y económica. Está compuesta por cinco ciudades provinciales y veinte distritales comprendidas dentro del departamento de Piura, donde la Entidad ejerce su jurisdicción.

La Alta Dirección de la empresa se encuentra conformada por la Junta de Acreedores y el Directorio.

1.1.1 Ubicación

La empresa de saneamiento se ubica en el norte del Perú, no se puede dar mayor descripción por motivos de privacidad de la empresa.

1.1.2 Actividad

Las actividades de la empresa son brindar servicios de producción y distribución de agua potable; saneamiento en los municipios de Piura, Sullana, Talara, Paita y Chulucanas, sistema de recolección, tratamiento y disposición de agua pluvial, y tratamiento sanitario de excrementos, sistemas de inodoros y fosas sépticas. Morropón del Departamento de Piura en la República del Perú

1.1.3 Misión y visión de la empresa

1.1.3.1 Misión. Es contribuir a mejorar la calidad de vida de la población, en atención, brindando el servicio indispensable de agua potable y saneamiento en condiciones de calidad.

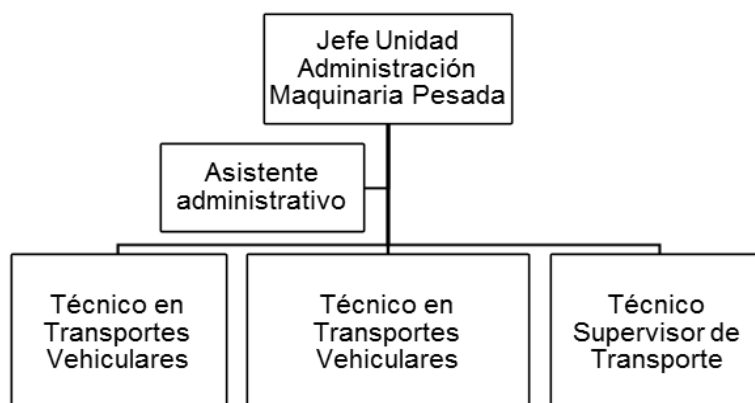
1.1.3.2 Visión. Ser una empresa respetada y reconocida en el norte del país.

1.1.4 Organigrama

Se muestra en la figura 1 el organigrama de la unidad de administración:

Figura 1

Organigrama de unidad administración maquinaria pesada



Nota. Elaboración propia (2020).

1.2 Descripción general de la experiencia profesional

La autora de esta investigación ingresó a laborar en la empresa de saneamiento, en el mes de febrero del año 2019, como puesto de asistente administrativo de Unidad Administración Maquinaria Pesada, en donde se realizaron distintos roles administrativos, con la finalidad de cumplir la misión del área en el corto plazo y mejorar la gestión administrativa del área.

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

Se efectuaron las siguientes labores:

1.2.1.1 Labores generales

- Supervisar y orientar el cumplimiento de las actividades del equipo de trabajo de la unidad administración maquinaria pesada en coordinación con la jefatura del área.
- Elaborar y administrar en coordinación con el jefe del área el plan anual operativo de unidad administración maquinaria pesada.
- Dar soporte administrativo a la Jefatura del área, respecto a la ejecución de informes, oficios y otros documentos de acuerdo con las instrucciones verbales y/o referencias.
- En caso de ausencia del Jefe Unidad Administración Maquinaria Pesada, asumir las funciones de dicho puesto, previa designación del jefe del área.
- Desempeñar las funciones que, en el ámbito de competencia, son asignadas por el jefe del área.

1.2.1.2 Labores específicas

- Ejecutar los tramites documentarios para la adquisición de bienes y servicios requeridos para el funcionamiento y objetivos del área.
- Realizar el seguimiento, revisar, tramitar y controlar diariamente a la diferente documentación que se emite y recepciona en el área.
- Gestionar y coordinar trámites documentarios con las áreas usuarias de la empresa.
- Elaborar, ordenar y controlar los archivos administrativos del área.
- Atender y orientar a los usuarios en sus reclamos o información que soliciten.
- Atender llamadas telefónicas y/o al usuario para proporcionar información autorizada y/o concertar citas con el jefe del área.
- Formular y tramitar la aprobación de los pedidos internos del almacén de útiles de escritorio y aseo, obtener y controlar la distribución de los mismos, para asegurar el buen funcionamiento de la jefatura unidad administración maquinaria pesada.
- Realizar notas de pedido de compras y servicios en el SISGEA (Sistema Integrado de Gestión Administrativa), que se requieren en el área para la solicitud al departamento de logística y posterior aprobación y realización de las actividades. Por ejemplo:

- Notas de pedido de compras. (insumos, accesorios y repuestos, combustible de las unidades Móviles).
- Notas de pedido de servicios. (mantenimientos preventivos y correctivos, alquiler de cama baja para las unidades móviles).
- Realizar el seguimiento de comprobantes de pago de las notas de pedido de compras y servicios para el pago oportuno de proveedores en el SISGEA y en las áreas de la empresa.
- Llevar un registro de asistencia y evaluación del personal de unidad administración maquinaria pesada.
- Gestionar y tramitar viáticos del personal de unidad administración maquinaria pesada.
- Apoyar en el trámite de liquidación, registro y rendición de caja chica de unidad administración maquinaria pesada.
- Realizar anticipos que se requieren en la unidad administración maquinaria pesada para un mejor funcionamiento de las unidades móviles de la empresa.

1.2.2 Propósito del puesto

- Brindar apoyo en la gestión administrativa del área.
- Realizar documentación del área.
- Velar por la seguridad del personal del área.
- Gestionar de forma oportuna la adquisición de bienes y servicios del área para el funcionamiento del área.
- Control de mantenimientos preventivos y correctivos del área.
- Control de comprobantes de pago del área.
- Realizar de forma oportuna el seguimiento de comprobantes de pago, para la cancelación de proveedores, con la finalidad que sigan trabajando para el área para su mejora.

1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe

Mejora en los procesos en la gestión administrativa del área de unidad administración maquinaria pesada.

1.2.4 Resultados concretos logrados

- Establecer el orden en la unidad administración maquinaria pesada respecto de las incidencias y actividades propias del área.
- Realizar documentación oportuna para la atención y resultados positivos en el área.
- Realizar formatos de control en las diferentes actividades del área.
- Mejora en el clima laboral del área.
- Reducir horas extras en labores de oficina administrativa del área.
- Eficiencia y eficacia en la gestión administrativa del área.



Capítulo 2

Fundamentación

2.1 Teoría y la práctica en el desempeño laboral

Para Bravo la gestión de procesos (GP):

Permite identificar, modelar, controlar, mejorar, rediseñar y hacer más productivos los procesos de la organización para cumplir los requisitos explícitos y tácitos que agregan valor al destinatario de la misión. También debe cumplir con las restricciones que imponen las demás partes interesadas (2017, p.35).

Según Bravo el destinatario de la misión es “El destinatario de la misión es el nombre genérico que luego se particulariza en cada organización: cliente, usuario, paciente, ciudadano, etc” (2017, p.35).

Bravo define los procesos como “Procesos es la forma cómo hacemos las cosas, desde detectar una necesidad hasta elaborar y vender un producto” (2017, pág. 26).

Según Bravo, define el gran objetivo de la gestión de procesos como “La gestión de procesos es lograr la excelencia operacional, la cual es vital para lograr productividad, entendida como creación de riqueza compartida” (2017, pág. 31).

Bravo (2017) afirma :

Un proceso es una competencia de la organización que le agrega valor al destinatario de la misión, o satisface alguna restricción de otra parte interesada, a través del trabajo en equipo de personas, en una secuencia organizada de actividades, interacciones, información, estructura y recursos que trasciende a las áreas. Además, respeta las restricciones de las demás partes interesadas (pág. 35).

La mejora de procesos para Fernández, s/f, significa:

Optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes. La mejora de procesos es un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales.

Para Bravo, la mejora continua está:

Asociada al ciclo de vida del proceso y sólo se detiene cuando éste ya no existe en su forma actual. El término de la mejora continua puede ser porque el proceso se extinguió o porque fue rediseñado, en tal caso, comienza un nuevo ciclo de vida (2017, pág. 226).

Según Bravo la mejora continua se puede plantear como un proceso, con actividades como:

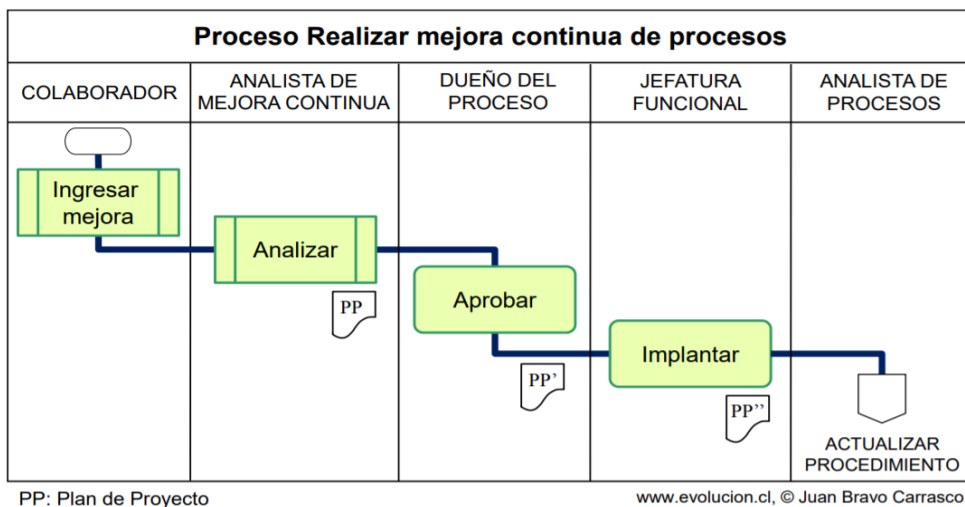
- Aportar mejoras a la plataforma informática.
- Los analistas realizan análisis en la plataforma para proporcionar más valor

- Aprobado por el propietario del proceso.
- Implantar por la jefatura funcional.

Luego, la operación continúa durante el proceso de actualización del proceso iniciado por el analista de procesos. Puede verse como el diagrama de flujo de información en la figura 2.

Figura 2

Flujograma



Nota. Bravo (2017)

La mejora de un proceso Beltrán, Carmona, Carrasco, Rivas, & Tejedor, lo traducen como:

En todo caso, la mejora de un proceso se traduce por un aumento de la capacidad del mismo para cumplir con los requisitos establecidos, es decir, para aumentar la eficacia y/o eficiencia del mismo. Esto puede aplicarse siguiendo una serie de pasos que permitan llevar a cabo la mejora buscada, siguiendo el clásico ciclo de mejora continua de Deming, o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), como se ilustra en la figura 3.

Figura 3

Ciclo PDCA



Nota. Deming (1950).

Según Beltrán los cuatro pasos del ciclo PDCA son:

Los cuatro pasos de este ciclo son:

P. Planificar: La etapa de planificación implica establecer qué se quiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones). Esta etapa se puede descomponer, a su vez, en las siguientes subetapas:

- Identificación y análisis de la situación.
- Establecimiento de las mejoras a alcanzar (objetivos).
- Identificación, selección y programación de las acciones.

D. Hacer: En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.

C. Verificar: En esta etapa se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).

A. Actuar: En función de los resultados de la comprobación anterior, en esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una “forma estabilizada” de ejecutar el proceso (actualización). (2009, pág. 72)

2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Una vez definidos los conceptos del objeto del informe, se empezaron a mejorar procesos en el área para un mejor control y mejora, ante ello se realizaron en el área mejoras en el proceso administrativo mediante aplicación de formatos, esto permitía control de las funciones, conforme se investigaba en que gestión de procesos se tenía que mejorar, se implementaba mejoras con la finalidad de obtener eficiencia y eficacia en el área.

Debido que al ser una empresa burocrática para que se puedan atender los requerimientos del área se tenía que hacer mediante documentación, se realizaron mejoras en el ordenamiento y realización de documentación en el área en el tiempo adecuado indicado y por consiguiente se lograron buenos resultados para la atención de los requerimientos y objetivos en el área.

En cuanto al personal del área se realizaron reuniones en la cual manifestaban que había un atraso en los pagos del personal y esto perjudicaba malestar por parte de los operarios, choferes y ayudantes de las unidades móviles del área, por lo tanto, se realizó proceso para la mejora en la gestión de viáticos, en la gestión de pagos por concepto de aguas servidas, feriados y domingos, teniendo como resultado una mejora en el clima laboral.

Con respecto a los requerimientos del área que se necesitaba para la operatividad de las áreas móviles, se realizaba el seguimiento oportuno a las notas de pedido de compra y servicios, esto mejoró en la atención oportuno para el mantenimiento preventivo y correctivo de las unidades móviles.

Acercas de los comprobantes de pago por parte de los proveedores que brindaban servicios al área, se realizó seguimiento oportuno a través de coordinaciones de personal del departamento de

logística, oficina de planeamiento y tesorería con el objetivo de cancelación de la deuda de proveedores, esto permitió que los proveedores se sientan satisfechos para seguir brindando sus servicios en la empresa.

Con relación a los comprobantes que se ingresaban en la caja chica del área, se realizó un formato que permitía un control de gastos del área y por consiguiente la liquidación oportuna de la caja chica, con la finalidad de obtener ingresos para la realización de compras y servicios que se necesitaba diario en el área para la operatividad de las unidades móviles y la seguridad del personal.

Por último, se realizó un formato para el control de comprobantes y gastos del contrato de combustible que tenía la entidad, asimismo se hacía una verificación en el sistema de vales del SISGEA, para el control mensual del combustible de las unidades móviles del área.



Capítulo 3

Aportes y desarrollo de experiencias

3.1 Aportes

Los aportes se basaron en brindar soporte y apoyo al desarrollo de las funciones administrativas, así como de priorizar el cumplimiento de las actividades, estándares de servicio, de gestiones administrativas definidos por el área unidad administración maquinaria pesada.

La teoría ayudó a realizar los aportes, en el desarrollo de procesos se aplicó el ciclo PDCA en la etapa de planificar puesto que se identificaron las situaciones que atrasaban los objetivos de la unidad, ante ello se llevó a cabo la etapa de hacer las acciones planificadas en la cual se realizaron los distintos formatos, después se aplicó la etapa de verificar donde se comprueba la implantación de los formatos y la efectividad de las mismas en la gestión administrativa de la unidad, en la cual se necesitaba mejorar los formatos y en la última etapa de actuar se realizaron las mejoras necesarias en los formatos.

Para el desarrollo de los aportes se utilizaron los conocimientos adquiridos durante la carrera de ciencias económicas y empresariales.

Los aportes fueron aprobados por el jefe del área.

3.1.1 **Ordenamiento de la gestión documentaria de la oficina del área**

Se obtuvieron coordinaciones con el jefe de la unidad para desarrollar soluciones con respecto al ordenamiento de la gestión documentaria de la oficina, debido a que había atrasos de respuesta en los diferentes documentos remitidos a la unidad y por emitir a las distintas áreas de la empresa, por lo que se procedió a tener un orden y control para remitir y emitir en el debido tiempo los documentos, en donde se realizaron las siguientes acciones:

- Se archivaron y ordenaron por mes, los documentos emitidos y remitidos del área, asimismo se revisaba diariamente la documentación para saber su estado de atención y seguimiento.
- Se elaboró una hoja de cálculo para facilitar el control y seguimiento de documentos emitidos y remitidos del área.

Figura 4

Formato de control de documentos emitidos y recibidos en el área

Formato de control de documentos emitidos y recepcionados de Unidad Administración de Maquinaria Pesada						
Tipo y N° de documento	Dirigido a	Asunto	Referencia	Fecha emitida	Fecha de recepción	Datos y firma del personal que recepcionó el documento

Nota. Elaboración propia (2020).

Para la elaboración de la hoja de cálculo se estudió el proceso documentario del área en la página web de la empresa y con la inducción del jefe del área, dando como resultado positivo en la mejora de procesos que permitió que el clima laboral sea eficiente al poder emitir y remitir la documentación necesaria de manera rápida y se minimizaron las horas en realización de actividades mencionadas, también se mejoró la atención de requerimientos del área optando por remitir documentos en el menor tiempo posible, puesto que por ser de maquinaria pesada se presentaban fallas técnicas de las unidades y se requería realizar el trámite correspondiente para la atención del pedido y coordinar con el área de logística para el apoyo respectivo para la atención de requerimientos de compras y servicios, según sea el caso que se presentaba.

Se aplicaron conocimientos adquiridos en la universidad en los cursos enfocados en administración, ya que la documentación documentaria forma parte de los procesos administrativos, cuyo objetivo es el soporte para llevar a cabo las acciones en la entidad.

3.1.2 Procesos relacionados con la gestión del personal de la unidad

3.1.2.1 Evaluación preliminar del personal de la unidad. Se evaluaba al personal cada tres meses mediante un formato que remitía el Departamento de Recursos Humanos a cada área de la entidad, para ello la autora hacía una evaluación por cada trabajador teniendo en cuenta factores como el desempeño, comportamiento, relaciones entre compañeros de trabajo etc., después se remitía al jefe del área para revisión, evaluación y aprobación de los puntajes obtenidos por cada colaborador tanto en la parte administrativa como operativa dando como resultado el porcentaje de grado de valoración y finalmente se remitía la información mediante documento al Departamento de Recursos Humanos para su evaluación.

La evaluación del personal tuvo como resultado que se necesitaba mejorar las relaciones entre compañeros de trabajo y mejorar el desempeño en sus labores.

Para evaluar al personal se recurrió a la base teórica del curso de Dirección del Personal en el tema de método de desempeño, esto se reflejó en lo aplicado en la entidad.

3.1.2.2 Seguimiento de las horas trabajadas por el personal. Había descontento del personal del área con respecto al pago de aguas servidas, días domingos y feriados, debido a las quejas que manifestaban en la oficina por lo que se realizaron las siguientes acciones:

Para mejorar el control y pago oportuno de aguas servidas, días domingos y feriados del personal del área:

- Se realizó un control de asistencia en el formato de pago de aguas servidas, días domingos y feriados, asimismo se realizaron reuniones con el personal del área para que entreguen de manera obligatoria y diario el llenado obligatorio de bitácoras, papeletas de salida y partes diario, puesto que es fundamental la información para un correcto control del formato para pago de aguas servidas domingos y feriados.

Figura 5

Formato de control de asistencia de pago de aguas servidas, días domingos y feriados

Item	Dni	Apellidos y Nombres	Detalle del día domingo/ feriado laborado	Aguas servidas

Nota. Elaboración propia (2020).

- Cuando en el departamento de Recursos Humanos, no se les reconocía en la planilla del personal del área (choferes, operarios y ayudantes de la unidad administración maquinaria pesada) el pago de aguas servidas del día domingo o feriado, se remitía oportunamente mediante documento al departamento de Recursos Humanos, para el reconocimiento y programación de pago correspondiente, asimismo se apersonaba para corroborar la atención oportuna.

Se obtuvieron resultados positivos, como consecuencia el personal se encontraba satisfecho

con los pagos mencionados y se disminuyeron los inconvenientes que antes se presentaban.

Para mejorar la situación del personal de área, se utilizó base teórica del curso de comportamiento humano en las empresas puesto que se obtuvo la capacidad de resolver el problema, trabajando en equipo y así tomar buenas decisiones.

3.1.3 Gestión de viáticos

Cuando la jefatura del área requería del apoyo del personal para movilizar a los colaboradores de otras áreas de la empresa y trasladar unidades móviles fuera del distrito de Piura, se quejaban porque no se les pagaban sus viáticos en el debido tiempo o a veces no les pagaban por rendir los gastos fuera del tiempo previsto (después de 10 días), esto ocasionó un descontento por parte del área, por lo que se requirió optar:

Para mejorar el pago oportuno de viáticos del personal del área:

- Se realizó un formato en Microsoft Excel para el control y seguimiento de pago oportuno de viáticos del personal del área.

Figura 6

Formato de reporte de viáticos pendientes de pago del personal del área

Reporte de viáticos pendientes de pago del personal de Unidad Administración Maquinaria Pesada												
Fecha de Autorización		Fecha de Rendición de viáticos	Nombre del Operador, Ayudante o Chofer	N° De Autorización y Presupuesto de viaje	Monto de Autorización y presupuesto de viaje	N° De Rendición de Viáticos por comisión de Servicios	Monto de Rendición de Viáticos por comisión de servicios	Monto por cobrar	Monto por devolver	Área	Estado(Pagado/ No Pagado)	Fecha de Estado
Fecha Inicial	Fecha final											
							Total de viáticos					

Nota. Elaboración propia (2020).

Para el formato en mención, se hizo con la información de datos que estaban impresos en los viáticos en físico y se agregaron datos para el control, por ejemplo: el área, estado (pagado/ no pagado) y fecha de estado.

- Se exigía al personal del área que envíen los viáticos en el debido tiempo, para revisión y aprobación, puesto que en la directiva de “Normas para el requerimiento, otorgamiento y rendición de viáticos y otros gastos por comisión de servicios”, el personal del área tenía que cumplir con los plazos de entrega de envió al Departamento de Contabilidad.

La autora se apersonaba al área de tesorería para hacer seguimiento a los viáticos que estaban pendientes de pago.

Se dieron resultados óptimos, debido a que los colaboradores se les pagaban sus viáticos a tiempo y esto hacía que el personal se sienta satisfecho de apoyar al jefe.

Se aplicaron los conocimientos de ética ciudadana, dado que se considera el derecho al personal de recibir el pago de sus viáticos por ser de justicia de los colaboradores.

3.1.4 Gestión de compras

Había problemas de fallas con las unidades móviles, porque no se realizaban en el debido tiempo las notas de pedido para evitar mantenimientos correctivos y prever anticipadamente, por ello se realizaron las siguientes acciones:

- La autora al realizar oportunamente las notas de pedido de compras y servicios se mejoraron los mantenimientos preventivos y correctivos de las Unidades Móviles, coordinando con el jefe de Unidad Administración Maquinaria Pesada y el apoyo de los técnicos de mecánica, choferes para la información del estado situacional de las unidades para realizar pedidos y seguimiento para la atención inmediata y trámite oportuno de pago de proveedores.

Para la atención oportuna de las notas de pedido de compras y servicios también se realizaba el seguimiento en coordinación con la oficina de logística.

Se utilizaron los conocimientos adquiridos en la universidad del curso de fundamentos de la administración, visto que se puso en marcha la planificación, organización, el dirigir y controlar para llevar a cabo la realización de notas de pedidos.

3.1.5 Gestión de caja chica

Había un desorden en los comprobantes de pago y falta de control de la caja chica del área, también la asignación de sub fondo fijo para caja chica aprobado por la entidad mediante la directiva “Asignación y manejo del sub fondo fijo para caja chica”, era por el monto de S/ 3,150.00 soles y solo estaban aprobados dos cajas chicas en el mes, si había una tercera caja chica en el mes solo se autorizaba con la aprobación de Gerencia General de la Entidad, por ello se requería un control de gastos del área:

- Se realizó un formato en Excel para controlar y administrar los gastos del área, este permitió el control de caja chica del área y su oportuno registro y rendición en el SISGEA.

Este formato permitió llevar un control a quien se le entrega el dinero y que el saldo cuadre

El formato se diseñó en base a los datos coordinados con el jefe del área y como referencia al

ingreso de caja chica en el SISGEA.

Estas acciones permitieron la mejora de control de gastos del área y también se evitaron retrasos de pagos por parte de los proveedores.

Se aplicaron los conocimientos objeto de estudio de fundamentos de contabilidad, por el registro de comprobantes de pago en el formato de control (ver Figura 6).

Figura 7

Formato de control de caja chica del área

CAJA CHICA N°- AÑO 2019							
MONTO ENTREGADO:				N° Cheque			
FECHA DE ENTREGA:		SALDO ANTERIOR:					
ITEM	PROVEEDOR	DESCRIPCIÓN	FECHA	MONTO UTILIZADO	SALDO	N° DOCUMENTOS	ACREEDOR
		TOTAL					

Nota. Elaboración propia (2020).

3.1.6 Control de consumo de combustible

Había falta de control de consumo de combustible de las unidades móviles, ya que había exceso de fugas que se observaba con los registros de vales de combustible al sistema, ante ello:

- Se realizó de manera oportuna el registro documental de facturas, mejorando el control del mismo llegando a reducir costos de operación al tener mejor control y detectar fugas por exceso de asignación de combustible.

Figura 10

Formato estadístico de consumo de combustible de las unidades móviles del área

ESTADISTICO DE CONSUMO DE COMBUSTIBLE (GALONES Y SOLES)

TIPO DE COMBUSTIBLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
BIODIESEL B5(GL.):													
GASOHOL 84(GL.):													
GASOHOL 90(GL.):													
GLP (LT.):													



Nota. Elaboración propia (2020).

El formato se realizó en base a los tipos de combustible que las unidades móviles consumían Biodiesel B5(GL.), Gasohol 84(GL.), Gasohol 90(GL.), Glp (LT.) y los meses de consumo durante el año 2019.

Se mejoraron los gastos de combustible porque se disminuyeron y también se percataron robos de combustible, esto conllevó a una investigación de choferes y ayudantes del área cómplices de actos ilícitos a la entidad.

Se utilizaron los conocimientos adquiridos en la universidad del curso de fundamentos de contabilidad al registrar facturas del contrato de combustible y registro de gastos mensuales y también la ética ciudadana al realizar acciones correspondientes para la investigación de responsables del delito por actos ilícitos a la entidad.

3.1.7 Capacitación y control al personal del área de llenado de partes diarios, papeletas de Unidad vehicular, registro de reportes diarios de trabajos y bitácora

- Se utilizó y realizó un control de un sistema GPS que se instalaron en 28 unidades móviles del área, mejoró en el control y monitoreo diario de las partes diario, papeletas de Unidad Vehicular y el registro de reportes diarios de trabajos.

- Se realizó un control de entrega diario de bitácoras del personal.
- Se capacitó al personal para un buen uso y llenado de partes diarios, papeles de Unidad vehicular, registro de reportes diarios de trabajos y bitácoras.

Se obtuvieron resultados positivos para el control de responsabilidades administrativas por parte del personal.

Se utilizó el curso de administración ya que el control en las organizaciones permite una mejora en los resultados.

3.2 Desarrollo de experiencias

Al ocupar el puesto administrativo del área, la autora esperaba cumplir con aplicar los conocimientos de la universidad y cumplir con los objetivos para mejorar los problemas que habían en la unidad, para ello se obtuvieron reuniones con el jefe del área y personal administrativo para saber cuáles eran los inconvenientes que se presentaban para tratar de resolver los problemas del trabajo en equipo, se brindó el apoyo de personal capacitando a la autora y consultando las dudas para empezar con el desarrollo de mejoras, en la cual se mejoraron los procesos relacionados con la gestión del personal, gestión de viáticos, gestión de compras, gestión de caja chica, control de consumo y control de personal, esto permitió el aprendizaje a realizar mejoras en los procesos administrativos, obteniendo buenos resultados, en el orden y hacer de una manera más eficiente las actividades, disminuyendo horas muertas y terminar en el plazo más breve posible los trámites necesarios para llevar a cabo los objetivos en el corto plazo, evitando desorden en las actividades y como consecuencia generar un buen clima laboral.

En cuanto a los aportes mencionados, al ver que se obtuvieron resultados positivos la autora se sentía satisfecha de continuar con el apoyo en el área y sobre todo sentir el apoyo de los compañeros de trabajo de seguir creciendo profesionalmente, la confianza es un rol muy importante en el trabajo ya que permite que las tareas y objetivos se realicen en equipo, al mejorar el área, los compañeros de trabajo felicitaron el aporte ya que se mejoraron los trámites documentarios, el control de los gastos del área y un mejor trato del personal operativo, se capacitó a la autora también en la parte operativa de todas las tareas de la unidad, para aprender la parte operativa costó tiempo y dedicación de estudio del estado de unidades que brindaban, el apoyo de los técnicos de mecánica y choferes para realizar la gestión de notas de pedido de compras y servicios, sin embargo a pesar del apoyo con el personal operativo, al pasar el transcurso del tiempo el trabajo en equipo administrativo se percató de que algunos vales de combustible no coincidían con la numeración de talonarios de vales de combustible que se tenía en la oficina, también que las firmas eran falsificadas, ante ello se mejoró la seguridad en el talonario de los vales guardándolos con llave en un cajón, antes se dejaba sin llave y se coordinó con los proveedores que abastecían combustible que se tenía que tener la autorización del sello y firma del Jefe de Unidad de Administración Maquinaria Pesada para el abastecimiento, esto

ocasionó la búsqueda de responsables, posteriormente, se notificó a la Entidad, mediante una foto, las evidencias del robo de combustible, por lo que se hicieron la documentación necesaria y se utilizó de manera diario el sistema GPS para verificar el recorrido de las unidades móviles, esto permitió verificar las evidencias en el punto que un usuario notificó el lugar del robo, ante ello se realizó la documentación necesaria y despidieron al personal involucrado en el robo de combustible, mejorando el control de combustible en el área.

Ante estas situaciones se remitieron dos propuestas de directivas en coordinación con el jefe del área a la gerencia de operaciones y mantenimiento:

- Directiva para el control de vehículos, maquinaria y equipos del área con la finalidad de establecer normas, procedimientos y responsabilidades que permitan la mejora en el control, rendimiento y mantenimiento de los mismos.
- Directiva de instructivo para normar el uso de vehículos de la empresa, con la finalidad de administrar adecuadamente la utilización de los vehículos de la entidad, incluyendo su mantenimiento y asignación del combustible, para brindar un servicio de calidad, seguro y en forma oportuna para los funcionarios y servidores que lo requieran. Las directivas no se llegaron a implementar por decisiones externas.

Se propuso mejorar y actualizar el organigrama del área y el manual de organizaciones y funciones del área, puesto que se requería de personal con experiencia para puesto de jefe de mantenimiento de flotas vehiculares y jefe de control y supervisión de flotas vehiculares, maquinaria y equipo itinerante.

Se capacitó al personal nuevo con respecto al llenado de bitácoras, papeletas de salida, partes diarios, viáticos y que tenían que respetar el cumplimiento de uso de equipo de protección de personal.

La autora considera que el ordenamiento y control en la parte administrativa del área contribuye a la mejora en la gestión administrativa, puesto que se percata de problemas que existen con la finalidad de resolver y evitar atrasos con las actividades del área y actuar de una manera efectiva, también se percata de robos y problemas de falta de confianza por parte del jefe y personal operativo del área, ante ello también mejoró el clima laboral del área.

Asimismo, la autora, afirma que, con el apoyo administrativo y trabajo en equipo de esforzarse por querer mejorar el área, permite que los procesos y su mejora continua tengan una mejor eficiencia y eficacia de resultados en el área.

Conclusiones

Se concluye que es importante mantener el ordenamiento y control de las distintas actividades del área, a través de formatos u hojas de cálculo, puesto que permite identificar los problemas para dar solución inmediata y así permite la mejora continua en la gestión administrativa.

Es necesario tramitar y gestionar la documentación necesaria para centralizar las labores encomendadas al área.

Para establecer una comunicación efectiva entre el personal del área, es necesario llevar a cabo capacitaciones que conlleven a una manera de evitar atrasos con los pagos del personal y evitar un mal clima laboral.

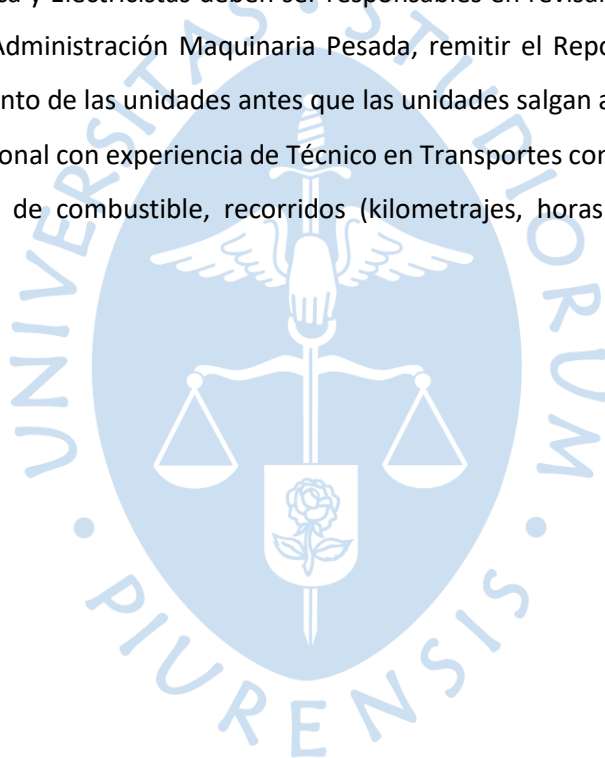
El determinar la revisión de tareas encomendadas por parte del personal del área, permite identificar problemas a tiempo y solucionar en equipo de una manera inmediata los inconvenientes que se presentaron en el área.





Recomendaciones

- Implementar formatos de control adecuados para los reportes de kilometrajes, stock de existencias, control de ubicación de unidades, mantener actualizado las revisiones técnicas e inscripción del SOAT, tarjetas de mercancía y otros de cada uno de las unidades móviles del área.
- Contratación de personal con experiencia en Flotas Vehiculares para gestionar el cumplimiento de la correcta operatividad y mantenimiento correctivo y preventivo de toda la flota vehicular de las unidades móviles del área.
- Contratación de personal para el monitoreo, seguimiento y control diario del recorrido a cada una de las unidades móviles que poseen GPS y realizar informe mensual detallado del recorrido de las unidades móviles, mediante sistema GPS.
- Los Técnicos Mecánica y Electricistas deben ser responsables en revisar el estado de las unidades móviles de Unidad Administración Maquinaria Pesada, remitir el Reporte diario de los trabajos diarios y mantenimiento de las unidades antes que las unidades salgan a trabajar en campo.
- Contratación de personal con experiencia de Técnico en Transportes con la finalidad de controlar y verificar los estados de combustible, recorridos (kilometrajes, horas de trabajo, inspección a campo).





Lista de referencias

- Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., Rivas, M., & Tejedor, F. (2009). *Guía para una gestión basada en procesos*. Obtenido de https://www.euskadi.eus/web01-s2ing/es/contenidos/informacion/bibl_digital/es_documento/adjuntos/Guia%20para%20una%20gestion-basada-procesos.pdf
- Bravo, J. (2017). *Gestión de procesos integrada en el hacer*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Fernández, F. (s/f). *Mejora e innovación de procesos: Gestipolis*. Obtenido de <https://www.gestipolis.com/mejora-innovacion-procesos/>

