



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL (MGE-XIII)

Tesina:

**"Modelo de Gerencia de Servicio en la División de
Adquisiciones de la Universidad Nacional de Ingeniería"**

ELABORADO POR:

Martha Valencia McRea

Ruddy Alejandro Martínez

TUTOR:

Msc. José Manuel Sequeira

Managua 28 de Junio del 2016

Índice

1. Introducción	1
2. Antecedentes	3
3. Planteamiento de la situación	5
4. Objetivos	6
5. Justificación	7
6. Marco Teórico	8
7. Capítulo I. Diagnostico situacional del servicio al cliente de la División de Adquisiciones	14
7.1. Entrevistas realizadas a las áreas requirentes	14
7.2. Encuestas realizada al personal de la División de Adquisiciones	22
7.3. Entrevista realizada al director de adquisiciones.	25
8. Análisis interno	28
9. Capitulo II. Propuestas para la implementación del Modelo de Gerencia de Servicio en la División de Adquisiciones de la UNI.	33
9.1. Modificar la estructura organizacional de la División de Adquisiciones.	33
9.1.1. Organigrama actual de la División de Adquisiciones	35
9.1.2. Organigrama propuesto para la División de Adquisiciones.....	37
9.2. Mejorar la comunicación entre el personal de la división de adquisiciones y las áreas requirentes.....	38
9.3. Motivación y Fortalecimiento del personal de la División de Adquisiciones ...	39
9.4. Evaluación de los procesos	40
9.5. Mejora en la descripción de la hoja de solicitud de Bienes y Servicios.....	41
9.6. Procedimiento del flujo de información según su etapa operativa.	42
9.7. Procedimiento del flujo de información según su etapa operativa.	45
9.8. Procedimiento del flujo de información según su etapa operativa.	46
10. Costo de Inversión del Modelo de Gerencia de Servicio	49
11. Conclusiones	50
12. Recomendaciones	51
13. Bibliografía	53
14. Apéndices	54
15. Anexos	58

1. Introducción

El “Modelo de Gerencia de Servicio”, será aplicado en la División de Adquisiciones del Recinto Universitario Simón Bolívar de la Universidad Nacional de Ingeniería – UNI, ubicada en la Avenida Universitaria, en Managua, Nicaragua.

La UNI, es una institución de educación superior, estatal y autónoma nicaragüense, conformada por una rectoría, vice rectorías, facultades / Departamentos, direcciones, divisiones y áreas administrativas. Y todas estas instancias solicitan compras de bienes y/o servicios a la División de Adquisiciones de la UNI.

La División de Adquisiciones para dar respuesta a todas las solicitudes, cuenta con trece colaboradores, un director, una secretaria, dos responsables de oficinas, dos asistentes de responsable de oficinas, cinco analistas, dos personas encargadas del resguardo de archivos, quienes a su vez se rigen bajo normas y procedimientos establecidos dentro de la universidad, de igual forma los reglamentos y leyes de contrataciones del estado (ley # 737).

Actualmente, en la División de Adquisiciones se presentan inconformidades y reclamos entre su personal y las áreas requirentes (clientes internos), que se dan frecuentemente durante el cumplimiento de los procesos del servicio, lo que provoca demora en la entrega del bien o servicio solicitado.

La División de Adquisiciones, aunque trabaja con normas, reglamento y leyes para los procesos de compra, no cuenta con un Modelo de Gerencia de Servicio, como valor agregado, que este orientado hacia la calidad del servicio, mejora continua de los procedimientos y medidas para fortalecer la comunicación entre los clientes y el personal de adquisiciones.

El Modelo de Gerencia de Servicio, ayudará a los colaboradores a tener más claridad del trabajo que están desempeñando, documentación sobre las anomalías que se presentan en cada proceso y sus soluciones, además de crear

una cultura de confianza, satisfacción, compañerismo y autodisciplina, todo ello para procurar la satisfacción de nuestros clientes.

Para el diseño del modelo de Gerencia de Servicio, se contemplarán tres etapas: Diagnóstico de la situación actual, selección de estrategias y el diseño del modelo de Gerencia de Servicio.

- a. Etapa del diagnóstico situacional de la División de Adquisiciones, en el cual se utilizarán instrumentos de recopilación de datos como la observación, encuestas, entrevistas, para identificar las debilidades y problemáticas más comunes en los clientes y en el personal de esta división, así como posibles soluciones que ayuden a mejorar la calidad del servicio.
- b. Etapa de selección de estrategias, contemplará definir los estándares de servicios de calidad y las estrategias de mejora para la calidad del servicio, lo que ayudará a perfeccionar los procesos operativos y del recurso humano.
- c. Etapa del diseño del modelo, se enfocará en los resultados del diagnóstico y las estrategias encontradas, para presentar propuesta que se pueda implementar en la División de Adquisiciones.

2. Antecedentes

La División Adquisiciones de la Universidad Nacional de Ingeniería, fue creada en el año 2002, debido a la necesidad de la institución de tener un área que implementara la Ley 323 “Ley de Contrataciones del estado” y su Reglamento General. Esta División ayudaría a los departamentos, áreas administrativas y facultades docentes a llevar un mejor control de las compras que realiza la UNI con el presupuesto del gobierno.

Durante su desarrollo como oficina de adquisiciones se realizó un arduo trabajo para que todas las áreas de la UNI planificaran según las nuevas normas de la Ley. A pesar de las frecuentes capacitaciones brindadas a los representantes de las distintas áreas requirentes se siguen dando problemas con el cumplimiento de los requisitos que son necesarios para la adquisición del bien o servicio, los cuales son indispensables para que los analistas puedan cumplir en tiempo y forma con los servicios solicitados.

Estos inconvenientes son causados por una mala comunicación por parte del área requirente y la división de adquisición, al no dar seguimiento y soluciones que ayude a eliminar estas fallas.

Los problemas más comunes son localizados desde la recepción de la hoja de inicio, donde la descripción de los alcances es insuficiente o se encuentran mal detalladas, se presentan demoras en conseguir firmas durante cada proceso o el monto presupuestado no esté acorde al valor del bien solicitado. Por lo tanto para erradicarlo se formó el Manual de Adquisiciones vigente de Compras por Cotización en el año 2006. Hubo otra reforma en noviembre del 2008.

En el 2009 se implementaron varios mecanismos de control interno con las áreas requirentes, tales como: congelar el dinero financieramente para que no fuera gastado y así cumplir con el compromiso adquirido. Con los proveedores (se exigió que adjuntaran sus registros de proveedores vigentes, solvencia fiscal de la DGI, copia de cédula, cotización con firma y sello legible, con el fin de mejorar la realización y ejecución de los procesos de compras menores y licitaciones.

Se capacito al personal a través de la Dirección de Contrataciones del Estado – Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP), para contestar consultas por medio de llamadas telefónicas, medio escrito y por correo electrónico.

En el año 2010, el personal se amplió y se dividieron las responsabilidades, ya que las contrataciones eran totalmente centralizadas por el área de Adquisiciones y aplicada a partir del 4 de febrero del 2011 la nueva Ley 737 y su Reglamento General.

A mediados del año 2014, se creó el sistemas informático ((SIPPSI y SISCOM) - (Sistema de Compra)), que han ayudado al desempeño del personal de adquisiciones y agilización del control de los datos, mantiene informados a los usuarios (clientes), de las etapas en que se encuentra su proceso o de las correcciones del mismo.

En la División de adquisiciones, no se encuentran dentro de sus registros ninguna implementación de un Modelo de Gerencia de Servicio, que ayude a evaluar, dar seguimiento o mejorar la calidad del servicio que ofrece adquisiciones a sus clientes.

3. Planteamiento de la situación

La implementación de un modelo de Gerencia de Servicio en la División de Adquisiciones de la UNI, permitirá mejorar la calidad de los servicios y procesos de compras que actualmente solicitan a esta división.

Actualmente, cuando los clientes presentan sus solicitudes de servicio, con frecuencia se identifican deficiencias como:

- Especificaciones técnicas incorrectas.
- Información incompleta
- Falta de firma en tiempo y forma.
- Demora de los clientes en contestar las aclaraciones o dudas del personal de adquisiciones.
- Caída del SISCAE (Sistema de Contratación Administrativas Electrónica).
- Retención de Aval presupuestario.
- Incumplimiento de gestión de procesos.

Los problemas anteriormente mencionados, afectan el servicio que brinda actualmente la división de adquisiciones, la cual genera la necesidad de tomar acciones preventivas y correctivas, para marcar la diferencia entre el actual desempeño y el propuesto.

Así mismo, generará en el personal de adquisiciones una cultura de calidad en el servicio que le prestan a las áreas requirentes (clientes), además de una mejor comprensión de los procedimientos para la ejecución de los mismos, y a su vez será un aporte hacia el desarrollo de esta división y por ende de la universidad.

4. Objetivos

Objetivo General

Crear una propuesta de un modelo de Gerencia de Servicio para la División de Adquisiciones de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI).

Objetivos Específicos

- a. Elaborar un diagnóstico situacional de la División de Adquisiciones.
- b. Determinar estándares de servicios de calidad.
- c. Seleccionar estrategias que permitan la mejora continua en los procesos operativos y del recurso humano.
- d. Presentar propuesta de Modelo de Gerencia de Servicio.

5. Justificación

La principal función del Modelo de Gerencia de Servicio, es brindar insumos al Director de Adquisiciones de la Universidad Nacional de Ingeniería, en el que podrá dar seguimiento a cada proceso de compra, de cada una de las áreas requirentes, desde su etapa inicial hasta su etapa final, permitiéndole tomar decisiones oportunas a las posibles problemáticas o retrasos que puedan surgir sobre el transcurso de cada proceso.

El MGS ayudará al personal de adquisiciones a realizar cada uno de los procesos de forma más eficiente, mejorando la comunicación entre el personal de adquisiciones y el área requirente, brindando información precisa y detallada de las razones que tienen para la adquisición del servicio.

Otro factor muy importante que tiene MGS, es la implementación de estrategias modernas, mecanismo prácticos y novedosas habilidades motivacionales, que puedan ser útiles no solo para el personal que labora en esta división de adquisiciones, sino que también, serán factibles para la implementación en otras áreas de la universidad.

El MGS, permitirá lograr un cambio en el servicio que brinda actualmente el personal de la división de adquisiciones a las áreas requirentes, mejorando sus capacidades, habilidades, destrezas, puntos fuertes, comunicación con sus clientes y obtener soluciones con mayor rapidez.

6. Marco Teórico

El diseño de un Modelo de Gerencia de Servicio para la División de Adquisiciones, implica recorrer diversos aspectos y teorías, sobre la calidad del servicio al cliente; estudiaremos las estrategias de mejora en la calidad del servicio, el papel de la gerencia, estándares de servicios de calidad, mejora continua de los procesos.

a. *Diagnóstico empresarial*

Dr. Martín Flor Romero (2006), en su libro “*Organización y Procesos Empresariales*”. Lo define como: “... el resultado de un proceso de investigación relacionado con la organización y el funcionamiento de las empresas, que permite determinar y evaluar las relaciones de causas-efectos de los problemas detectados y dar solución integral a los mismos.

b. *Estándares de servicios de calidad*

Son estándares de operaciones establecidos para corresponder con las expectativas y prioridades del cliente en lugar de las preocupaciones de la compañía, como la productividad o la eficiencia

c. *Modelo SERVQUAL*

Dra. Dolors Seto Pamies (2004), en su libro la define como: escala múltiple que intenta medir la calidad del servicio como la diferencia entre las expectativas y las percepciones de los clientes, a partir de las dimensiones que los mismos autores identifican como la clave en la evaluación de un servicio

d. Mejora continua de los procesos

Dr. William Edwards Deming, define que: El ciclo Deming es una de las principales herramientas para la mejora continua en los procesos de las empresas. Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal el mejoramiento continuo de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales...). El círculo de Deming lo componen 4 etapas (planear, hacer, verificar y actuar), una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras.

e. Servicio al cliente

Humberto Serna Gómez (2006) define que: El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa.

f. Calidad del servicio

Kotler & Armstrong. (2001). “La American Society for Quality Control define la calidad como una totalidad de características de un producto o servicio que influyen en su capacidad para satisfacer necesidades explícitas o implícitas.”

En el libro Administración y Control de la Calidad, **Evans y Lindsay (2000)** citan a **P&G (Procter & Gamble)** el cual define: “La calidad total es el esfuerzo inmovible, en continua mejora por todos en una organización, a fin de comprender, cumplir y exceder las expectativas de los clientes.”

g. Gerencia de servicio

Albrecht Karls. Servicio al cliente interno. (Pág. 28). La gerencia de servicios se basa en la convicción de que, si se ha estimado correctamente la calidad del servicio en términos del éxito en el mercado, podrán satisfacerse los objetivos comerciales y financieros concentrando la atención, las energías y los recursos en el logro de dicha pauta de Calidad..."

En otras palabras se trata de gerenciar en base a la satisfacción de las expectativas de los clientes.

h. La voluntad de gerencia

La decisión de estructurar un programa integral de calidad y servicio al cliente forma parte de la estrategia de la empresa y por lo tanto requiere de la misma prioridad que los demás temas estratégicos, como el desarrollo y crecimiento de la compañía. Su fortalecimiento competitivo o su diferenciación y posicionamiento.

Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1979). La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa, lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Gerencia Estratégica: Es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Por lo que se deberían de tomar acciones como: la formulación, ejecución y evaluación.

La gerencia por objetivos se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

i. La creación de una cultura

Igualmente es indispensable arraigar una cultura de servicio al cliente en todo el personal. Este no es un esfuerzo aislado u ocasional, es una tarea permanente que requiere definición y supervisión, enseñanza y autocrítica. Los empleados tienen que aprender a “querer” el servicio al cliente y asumirlo como un valor empresarial y una ventaja competitiva de singular capacidad y connotación.

Efraín Lechuga Santillán (2004). Todo directivo debe tener la conciencia de que los colaboradores son la esencia de toda organización empresarial, y que su cuidado o su descuido pueden ser la causa del éxito o el fracaso de sí mismo o de su empresa por no haber tenido la capacidad de capitalizar el más grande de los recursos del campo empresarial.

Es tal la importancia que los colaboradores en una organización empresarial, que **Peter Drucker** opina: “la empresa es una organización humana construida o derrumbada por la calidad de su gente”.

Con base en esto, no cabe duda, que **Teodoro Roosevelt** tiene mucha razón como elocuentemente afirma: “el mejor ejecutivo que posee el sentido suficiente para seleccionar a los mejores hombres para que realicen lo que él quiere que hagan y la suficiente autosugestión para evitar inmiscuirse con ellos mientras lo hacen.

Gracias a las aportaciones del **Editorial Vértice (2008)**, en determinar que es de gran necesidad que los altos mando implemente programas flexibles y democráticos para que los trabajadores participen y se involucren no solo en su trabajo sino que también en la cultura, misión, visión y objetivos de la organización, para su fortalecimiento de la empresa o en todo caso la institución.

El estudio de estas demandas permitirá identificar problemas de calidad, atención o cambios en los patrones de conducta de los clientes.

j. La percepción del cliente

Toda estrategia de servicio al cliente debe ser medida. El cliente tiene percepciones diferentes sobre la calidad y oportunidad del servicio, las cuales debemos conocer para saber cómo acertar. Por ejemplo, algunas compañías envían frecuentemente información a sus clientes y estos no la usan, lo toman como un desperdicio de tiempo y papel porque no la consideran el medio de información idóneo. Si es así, hay que identificar cual es el medio idóneo, la llamada, la visita personal, la atención en el punto de venta.

Para determinar los puntos antes descritos es necesario aplicar de manera estructurada, integrada, la llamada modelo de las brechas del servicio. Este modelo ubica los conceptos, estrategias y las decisiones claves en el marketing de servicio.

k. La brecha del cliente

Manuel Jesús González García. Es la diferencia entre la expectativa y percepción del cliente. Las expectativas son estándares o puntos de referencia que los clientes han obtenido de las experiencias con los servicios, mientras que las percepciones del huésped son evaluaciones subjetivas de las experiencias de servicios reales. Las expectativas del cliente con frecuencia consisten en lo que cree que debería de suceder o sucederá.

Métodos tradicionales de investigación para determinar la brecha del servicio: entrevista al cliente, encuesta, sistema de quejas o paneles de clientes.

l. La fidelización del cliente

A todos los clientes les gusta sentirse importantes y una parte muy sustancial de la estrategia del servicio es el reconocimiento del cliente por su permanencia, por su lealtad, por ser nuestro referenciador, por su recompra. Todo esto forma parte de las estrategias de la gerencia de servicio al cliente.

La calidad total es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas, es un concepto que explica como ofrecer el mayor grado de satisfacción a un cliente por medio de un bien o servicio, para lograr la calidad total se debe mejorar continuamente en la totalidad del bien o servicio, consiguiendo con ello un bien o servicio de calidad total, medido por la satisfacción total del cliente.

7. Capítulo I. Diagnostico situacional del servicio al cliente de la División de Adquisiciones

7.1. Entrevistas realizadas a las áreas requirentes

La División de Adquisiciones de la Universidad Nacional de Ingeniería, atiende solicitudes de bienes y servicios de 43 áreas requirentes; las cuales se rigen bajo normas y procedimientos. Con el tiempo se han presentado inconformidades con el servicio y la atención que brindan a las áreas.

Con el propósito de determinar el nivel de satisfacción de las áreas requirentes, con respecto al servicio que brinda la División de Adquisiciones de la Universidad Nacional de Ingeniería, se realizó una entrevista a cada uno de los representantes que dan seguimiento a los procesos de compra, para conocer las problemáticas que ellos perciben del servicio, con el objetivo de brindar soluciones estratégicas de mejoras en el servicio.

Para el desarrollo de las entrevistas se visitaron a 20 áreas requirentes de la UNI, que solicitan los servicios de la División de Adquisiciones; se obtuvo un 100% de las entrevistas contestadas, la mayoría de las personas que respondieron a la entrevista en su mayoría eran asistentes administrativos delegados de llevar el seguimiento de los procesos y directores

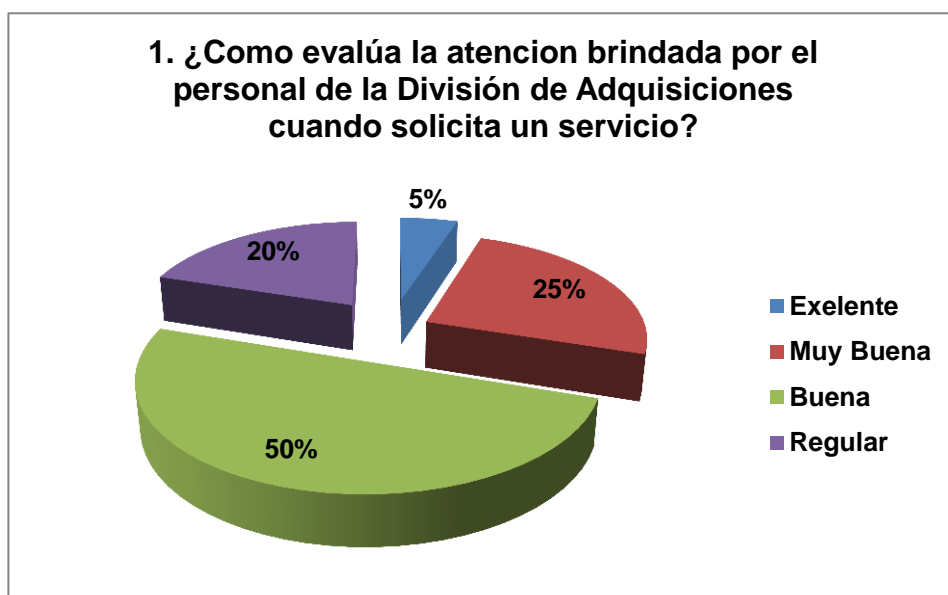
Resultado de las entrevistas realizadas a las áreas requirentes (clientes)

1. ¿Cómo evalúa la atención brindada por el personal de la División de Adquisiciones cuando solicita un servicio?

Evaluación de la Atención	Cantidad	Porcentaje	Acumulado
Excelente	1	5%	30%
Muy Buena	5	25%	
Buena	10	50%	70%
Regular	4	20%	
Total General	20	100%	

Evaluando las respuestas de la pregunta número uno, referida a la atención que brinda la división de Adquisiciones a las áreas requirentes, el 30% considera que la atención que reciben es excelente o muy buena y el 70% consideran que la atención recibida es buena o regular.

Los clientes que opinan que la atención es excelente o muy buena, es porque consideran que el personal atiende amablemente y brindan apoyo, los clientes que opinan que la atención es buena o regular, consideran que el personal no maneja o no brindan la suficiente información, por lo que crea confusión en las consultas y a veces no resuelven.



2. ¿Cómo evalúa el tiempo de respuesta ante su solicitud?

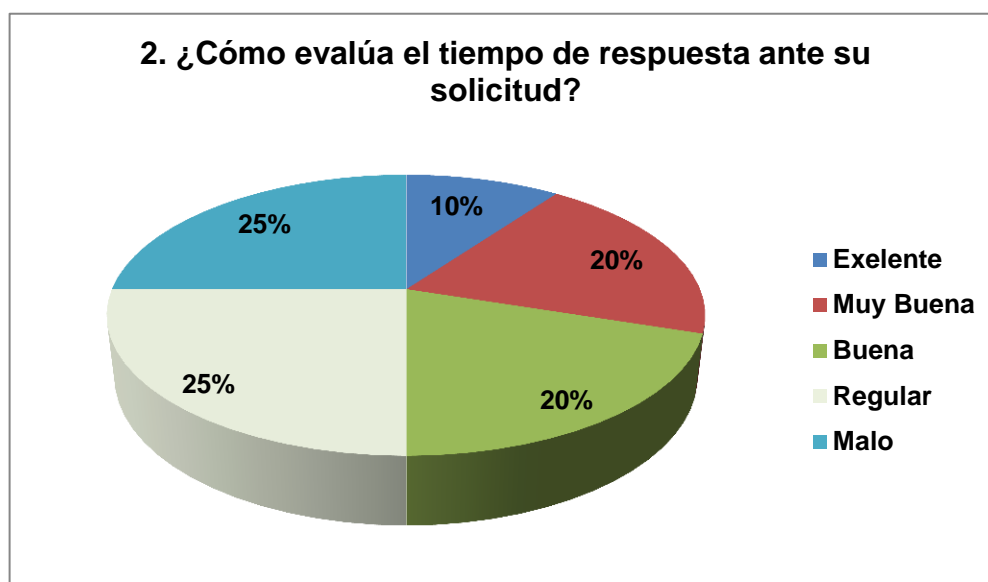
Evaluación del tiempo de respuesta	Cantidad	Porcentaje	Acumulado
Excelente	2	10%	30%
Muy Bueno	4	20%	
Bueno	4	20%	70%
Regular	5	25%	
Malo	5	25%	
Total General	20	100%	

Los clientes que opinan que el tiempo de respuesta es excelente o muy bueno es del (30%), por las siguientes razones:

- Cumplen con los plazos estipulados de entrega.
- Cumplen con el tiempo según las normativas y reglamentos de ley.

Los clientes que opinan que el tiempo de respuesta es bueno, regular o malo es del (70%), por lo siguiente:

- Los procesos son muy tardados.
- No hay una comunicación fluida entre ambas partes.
- El personal de la división se demoran en dar respuestas.
- No comunican al área requirente cuando hay algún problema con la solicitud.



3. ¿Cuáles son los problemas más comunes que detecta cuando solicita un servicio a la División de Adquisiciones?

- Rechazo de las solicitudes por la División de Adquisiciones, regresando las solicitudes a las áreas requirentes para su debida corrección, en su mayoría hay inconvenientes en la descripción del bien o servicio (ej.: el monto, fecha de inicio y escasas en las especificaciones técnicas).
- Inconsistencia en la descripción de la solicitud.

- Poca comunicación y coordinación entre las tres vías: analista - proveedor y área requirente.
- Cuando no hay proveedores participantes, el proceso es declarado desierto y se tarda demasiado para reiniciar nuevamente el proceso.
- No ofrecen soluciones oportunas, hasta que se da el inconveniente se comunican.
- No todos manejan la información, si el analista que lleva el proceso no se encuentra en la oficina no brindan información.
- Algunos analistas no aceptan sugerencias.
- Desentendimiento en la manera en que se describen los conceptos en la plataforma del SIPPSI, la División de Adquisiciones lo visualiza de una manera y las áreas requirentes de otra forma.
- El tiempo que se toman en la reunir firmas es tardado.
- Hay compras que son ingresadas en el SIPPSI y no aparecen en el PAC, lo que ocasiona ingresarlo en la reforma del PAC.

4. ¿Cómo evalúa el profesionalismo del personal de la División de Adquisiciones?

Evaluación del profesionalismo	Cantidad	Porcentaje	Acumulado
Excelente	2	10%	55%
Muy Buena	9	45%	
Buena	8	40%	45%
Regular	1	5%	
Total General	20	100%	

El 55% de las áreas requirentes, opinan que el profesionalismo del personal de la División de Adquisiciones es excelente o muy bueno por lo que son personas competentes; los 45 % piensan que están entre buena y regular por las siguientes razones:

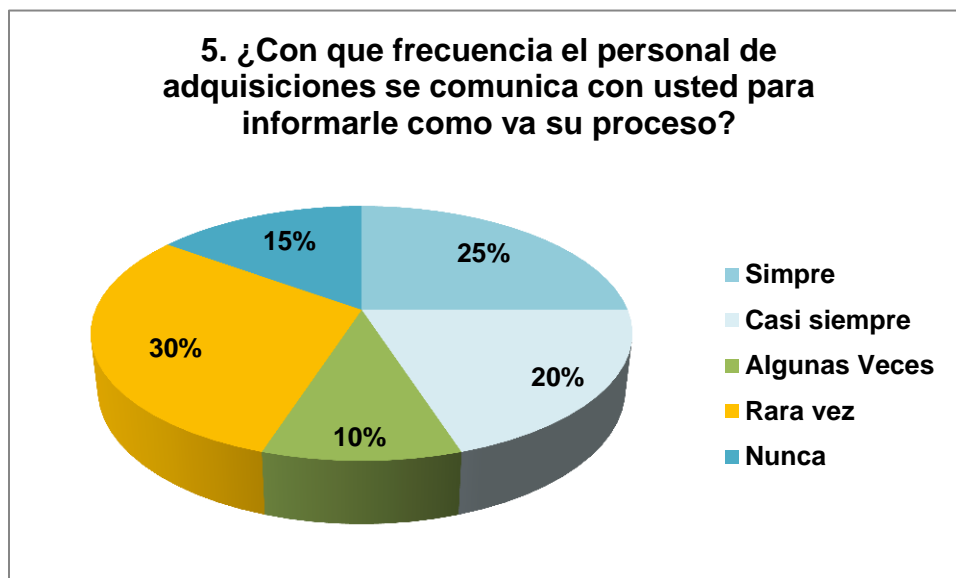
- Por lo que no brindan una solución rápida
- No aclaran al 100% las inquietudes
- No coinciden entre los mismos analistas las aclaraciones proporcionadas a las áreas requirentes. Ejemplo: uno dice de una forma y el otro de otra forma.



5. ¿Con que frecuencia el personal de adquisiciones se comunica con usted para informarle como va su proceso?

Evaluación de Comunicación	Cantidad	Porcentaje	Acumulado
Siempre	5	25%	25%
Casi siempre	4	20%	45%
Algunas Veces	2	10%	55%
Rara vez	6	30%	85%
Nunca	3	15%	100%
Total General	20	100%	

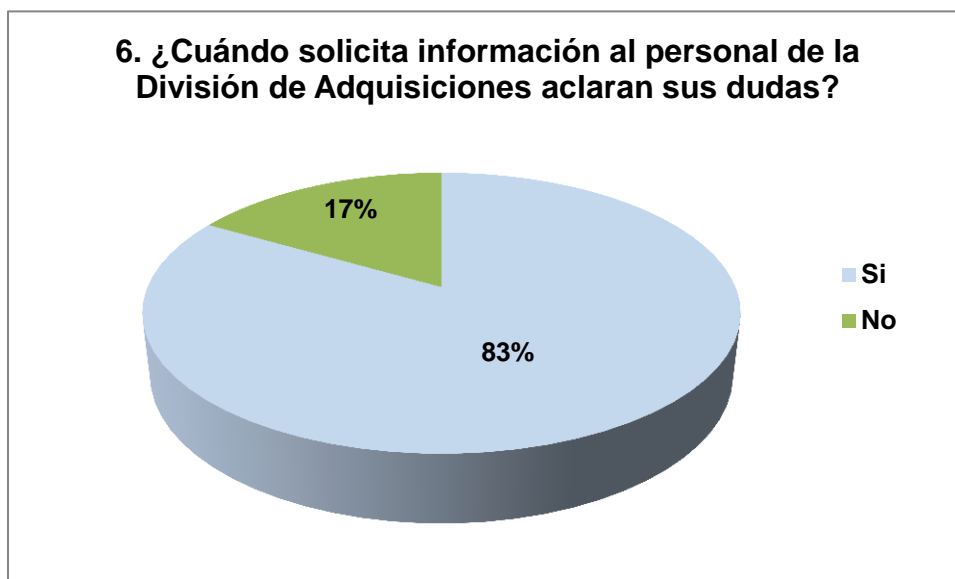
El 30% de las áreas requirentes opinan que rara vez el personal de adquirentes se comunica (ya sea vía telefónica o correo), para informar cómo va el proceso de la solicitud; seguido por el (25%) que opinan que siempre se comunican; lo que nos indica que no se tiene la misma comunicación con todas las áreas.



6. ¿Cuándo solicita información al personal de la División de Adquisiciones aclaran sus dudas?

Aclaran sus dudas	Cantidad	Porcentaje	Acumulado
Si	15	75%	75%
No	3	15%	90%
A veces	2	10%	100%
Total General	20	100%	

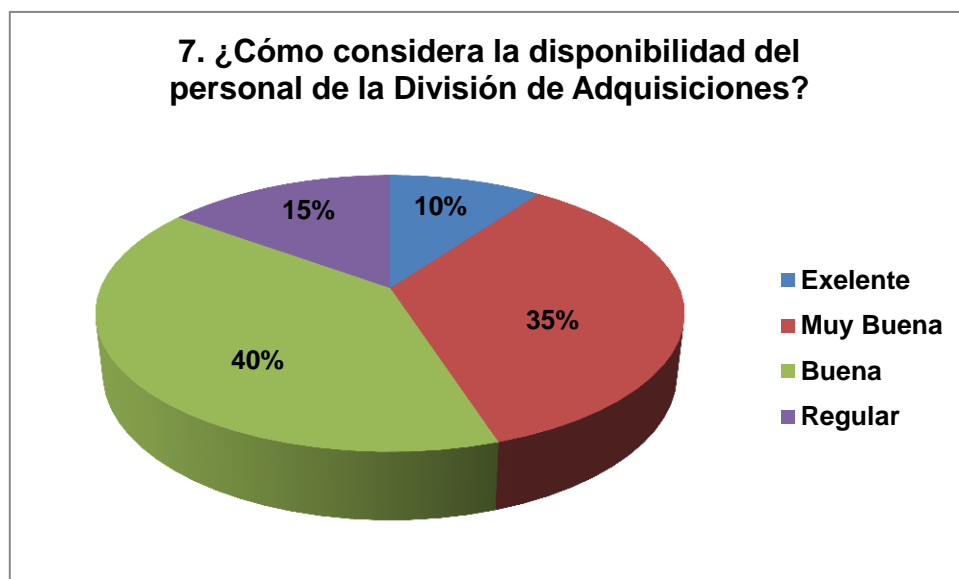
El 75% de los entrevistados, opinaron que cuando solicitan información al personal de la División de Adquisiciones, estos aclaran sus dudas; el 15% opinan que no se comunican a menos que ellos lo hagan; y el resto 10% opina que a veces aclaran sus dudas y a veces no; lo que nos indica que el personal no está claro de cómo proporcionar o transmitir la información de algunos procesos.



7. ¿Cómo considera la disponibilidad del personal de la División de Adquisiciones?

Disponibilidad del Personal	Cantidad	Porcentaje	Acumulado
Excelente	2	10%	45%
Muy Buena	7	35%	
Buena	8	40%	55%
Regular	3	15%	
Total General	20	100%	

El 45% de las áreas requirentes, opinan que la disponibilidad de la División de Adquisiciones para atender cualquier solicitud o brindar información es excelente o muy buena, mientras que el 55% opinan que la disponibilidad es buena o regular, debido a que cuando necesitan comunicarse con el personal, algunos se encuentran ocupados, no conocen el proceso o no se encuentran dentro de la oficina.

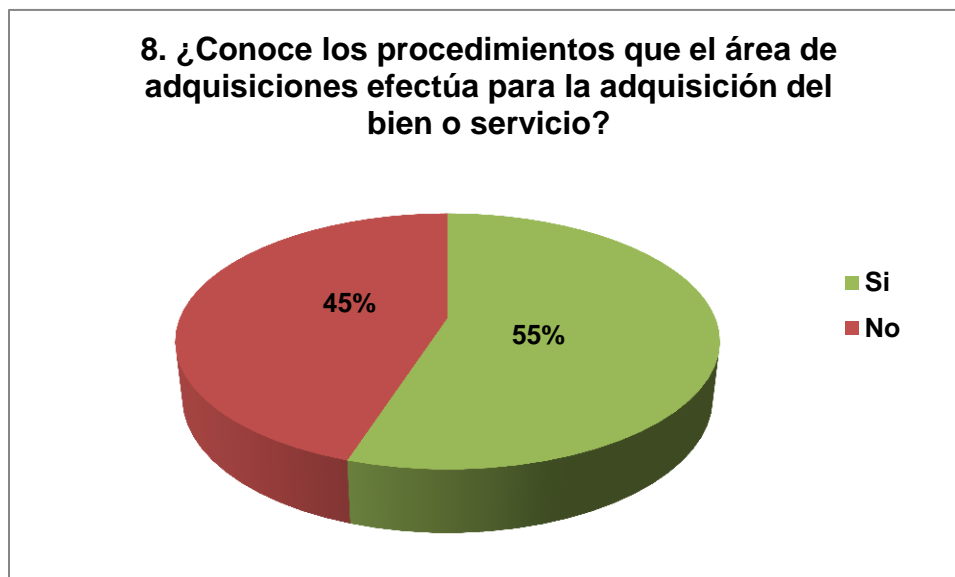


8. ¿Conoce los procedimientos que el área de adquisiciones efectúa para la adquisición del bien o servicio?

Conoce el Proceso de Adquisición	Cantidad	Porcentaje	Acumulado
Si	11	55%	55%
No	9	45%	100%
Total General	20	100%	

El 55% de las áreas requirentes, conocen los procedimientos que la División de Adquisiciones efectúa para adquirir un bien o un servicio ya sea por capacitaciones, consultas o la Ley. Los 45 % restantes opinan que no lo conocen por las siguientes razones:

- No poseen un manual o una guía.
- La poca información que conocen es por consultas directas al personal de adquisiciones.
- No han recibido las capacitaciones.



7.2. Encuestas realizada al personal de la División de Adquisiciones

Con el propósito conocer la efectividad del servicio que ofrecen a las áreas requirentes y determinar la brecha que hay entre el servicio ofrecido y el grado de satisfacción de los clientes, se realizaron encuestas a 10 personas que laboran en la oficina central de la división de adquisiciones de la UNI-RUSB.

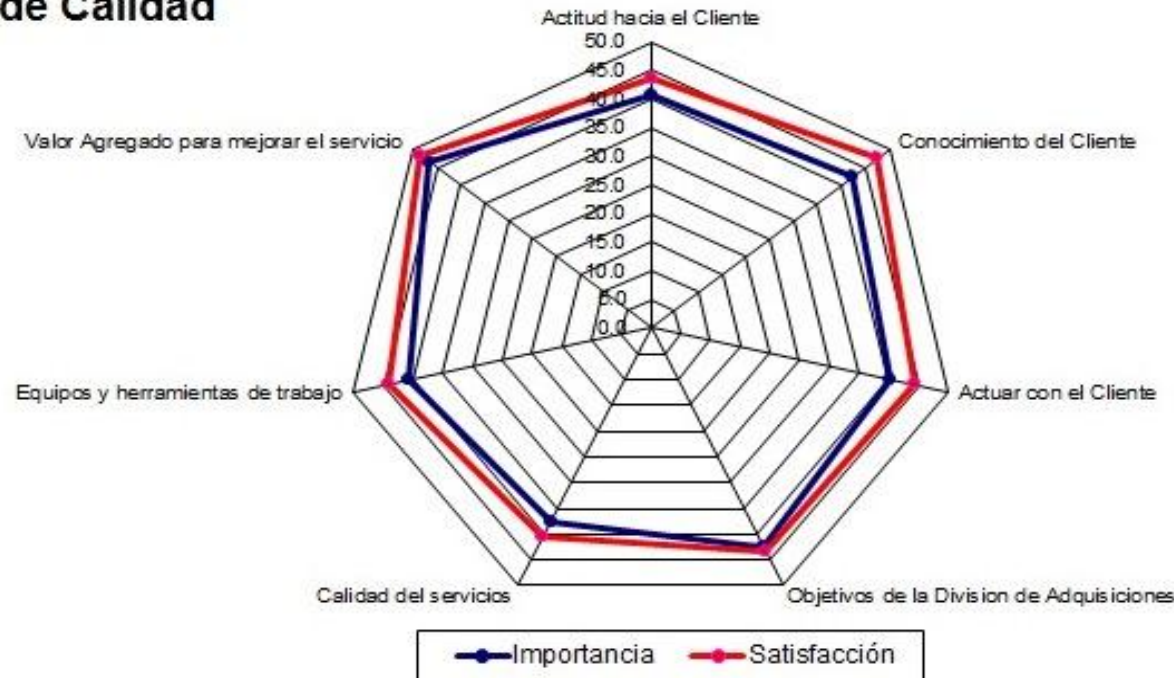
Se obtuvo el 100% de las encuestas, durante el proceso se les solicito contestar de la manera más objetiva posible según su percepción, de tal forma obtener valores reales para uso de estudio.

A continuación se reflejan los resultados, luego de haber realizado la valoración de las muestras.



Personal de adquisiciones		Total Importancia	Total Satisfacción	Brecha		
Orientación al Cliente:	Actitud hacia el Cliente	40.8	43.6	2.80	41%	44%
	Conocimiento del Cliente	42.3	47.5	5.25	42%	48%
	Actuar con el Cliente	40.3	44.3	4.00	40%	44%
Orientado al Servicio:	Objetivos de la Division de Adquisiciones	42.7	43.3	0.67	43%	43%
	Calidad del servicios	37.7	40.7	3.00	38%	41%
	Equipos y herramientas de trabajo	40.7	44.0	3.33	41%	44%
	Valor Agregado para mejorar el servicio	46.7	48.3	1.67	47%	48%

Nivel de Calidad



Se observa que las brechas de mayor puntaje se encuentran en:

- ✓ La **Orientación al Cliente** ubicadas en la Información del Cliente, que obtuvo un puntaje del 5.25, por lo que las áreas requirentes continuamente no suministran la información necesaria para la adquisición del servicio.
- ✓ La segunda brecha más alta es la del **Actuar con el cliente**, con 4.00 puntos, esto es debido que entre ambas partes (analista – área requirente) no se coordinan adecuadamente entre ellos, por lo que no tienen una comunicación fluida.
- ✓ En la **Orientación al servicio** se encontró un margen de brecha de 3.00 punto, ubicado en la Calidad del Servicio, por lo que el sistema de comunicación entre analista, área requirente y proveedor no es utilizado adecuadamente provocando retraso en la finalización el proceso.
- ✓ En equipos y Herramientas de Trabajo, también obtuvo una brecha con un puntaje de 3.33, esto es debido a que la oficina de adquisiciones no cuenta con los equipos informáticos actualizados o instrumentos de oficina como impresora, escáner, fotocopidora que ejerzan una sola función, todas son multifuncionales lo que ocasiona el tiempo de respuesta no sea optimo, además que ocasiona que el tiempo de vida sea menor.

Naturalezas que causan los atrasos más comunes durante la adquisición del bien o servicio proporcionados por personal de adquisiciones.

- ✓ Descripción de las especificaciones incorrectas, incompletas o no existen.
- ✓ Monto detallado no concuerda con el PAC.
- ✓ Atraso del área requirente en enviar las especificaciones corregidas o completar las especificaciones existentes.
- ✓ El sistema de contrataciones del estado (SISCAE), constantemente se encuentra fuera de servicio.
- ✓ Desactualización de información de los proveedores presentados en el SISCAE (correo y teléfono).

- ✓ En ocasiones el código se CBS no concuerda con la descripción del bien solicitado al ingresarlo al SISCAE.
- ✓ Atraso con las actualizaciones periódicas que se le dan al sistema interno
- ✓ En ocasiones faltan firmas en tiempo y forma con las cartas de invitaciones.

7.3. Entrevista realizada al director de adquisiciones.

Para el desarrollo de la encuesta al director de adquisiciones, se tomaron tres aspectos importantes para la recopilación de datos, información sobre la dirección, involucramiento con el personal y conocimiento de los clientes. A continuación se detalla respuestas.

Dirección

1. ¿Qué estrategia de mejora para el personal ha aplicado?

- ✓ Oportunidades de capacitación profesional.
- ✓ Un espacio físico para brindar capacitaciones y atención a licitaciones.
- ✓ Mejoramiento de mobiliario y equipos tecnológicos.

2. ¿Qué resultados ha obtenido?

- ✓ No hubo aprovechamiento de las capacitaciones por parte del personal.
- ✓ Agilización en la consecución de los procesos de contratación por nuevos equipos tecnológicos.

3. ¿Qué instrumentos de seguimiento a la calidad servicio aplica? ¿Realiza proyectos para mejorar la calidad del servicio?

Ninguno

4. ¿Realiza proyectos para mejorar la calidad del servicio?

Se encuentra en desarrollo el perfeccionamiento de la utilización de las siguientes herramientas.

- ✓ Formatos de trabajo semanal.
- ✓ Actualización del manual de funciones.
- ✓ Un enlace con la División Jurídica para ingresar los contrato y órdenes de compra, en el que se realizaran consultas e impresión directa de los mismos, de modo que mejorara el seguimiento de los procesos y el control de los tiempos.

5. ¿Cómo pretende fortalecer y mejorar la relación con sus clientes?

- ✓ Con mayor comunicación, informándoles como van sus solicitudes (desde su inicio hasta su finalización).
- ✓ Brindándoles capacitaciones sobre las actualizaciones y requisitos de la Ley.
- ✓ Facilitando un formato en el que evalúen el servicio ofrecido.
- ✓ Vinculación en los sistemas de gestión.

Involucramiento con su personal

6. ¿Realiza reuniones periódicas con su personal para identificar oportunidades de mejora en el servicio brindado a los clientes?

Aún no.

7. ¿Presta apoyo directo a su equipo de trabajo?

Sí.

8. ¿De qué forma se involucra en los procesos adquisitivos?

A través de los procedimientos de Ley 737.

9. ¿Cómo evalúa el desempeño de su personal de trabajo?

No hay un procedimiento específico.

10. ¿De qué forma motiva a su personal?

Por medio de capacitaciones.

11. ¿Qué tipo de programas de capacitación existen para el personal de adquisiciones, que contribuyan al desarrollo adecuado de la carrera profesional?

- ✓ Actualización en el área de informática e idiomas.
- ✓ Un nivel de Posgrado (al colaborador más desatacado en el desempeño de sus funciones).

Conocimiento de sus clientes

12. ¿Realiza reuniones periódicas con los representantes de las áreas requirentes para identificar fallas frecuentes en los procesos adquisitivos?

No, se realizan de manera informal vía telefónica o correo.

13. ¿Ha obtenido resultados positivos?

Se ha producido adaptación de algunas áreas en los procedimientos.

14. ¿Usted cree que los representantes de cada área requirente se encuentran estrechamente ligados o claramente definidos con los procedimientos que se ejecutan en la División de Adquisiciones?

La mayoría sí.

15. ¿Desarrolla evaluaciones para determinar el grado de satisfacción de sus clientes?

No

16. ¿Brinda a los clientes evaluaciones de los servicios brindados?

No

8. Análisis interno - Fortalezas y debilidades a través de las 7S de Mckinsey

Se evaluarán las estrategias implementadas actualmente en la División de adquisiciones y determinar si se encuentra alineada con el cumplimiento de las mismas a través de las 7S de Mckinsey.

Strategy (Estrategia): Estrategia que se está aplicando actualmente en la División de Adquisiciones	
Debilidades	Fortalezas
Bajo interés y motivación por parte del personal de la División de Adquisiciones en la profesionalización continúa.	Oportunidades de obtener becas para el desarrollo profesional de los colaboradores.

Style (Estilo): Cultura Organizacional que opera en la División de Adquisiciones	
Debilidades	Fortalezas
La información sobre nuevas normativas, no son brindadas de manera inmediata a los integrantes de los otros Recintos Universitarios, lo que los dificulta la aplicación de las mismas.	Colaboración entre los miembros de la división para el cumplimiento de los objetivos.

Staff (Personal): Recurso Humano con el que dispone la División de adquisiciones	
Debilidades	Fortalezas
Bachilleres	* Licenciados * Abogados * Ingenieros

Skills (Habilidades): habilidades y destrezas con las que cuenta el personal de adquisiciones	
Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poca capacidad de autocrítica ✓ Baja capacidad resolutive ✓ Deficiente habilidad comunicativa (verbal y escrita) ✓ Poca comunicación interna y externa por algunos miembros del equipo. ✓ Resistencia a la actualización y formación continua. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Flexibilidad y adaptación ✓ Motivación y confianza ✓ Creatividad ✓ Trabajo bajo presión ✓ Planificación ✓ Positivismo ✓ Trabajo en equipo

System (Sistema). La División de Adquisiciones cuenta con reglamentos internos y externos y con 2 sistemas Institucionales creados para agilizar, resguardar, entrelazar información, los cuales son : SIPPSI y SISCOM .

Debilidades	Fortalezas
<p>El sistema utilizado por el personal de adquisiciones es el SISCOM y frecuentemente algunos comandos no funcionan debido a las actualizaciones que le brindan sus desarrolladores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El reglamento interno de la institución y las leyes Contrataciones del Estado 737, son las que rigen a la División de Adquisiciones para el cumplimiento de su objetivo. ✓ SIPPSI y SISCOM – son los sistemas de almacenamientos y canales en el que fluye información institucional. ✓ Disposición de los sistemas en cualquier momento.

Shared Valúes (Valores Compartidos). En la División de adquisición existen fuertes valores que se han forjado con el tiempo.

Debilidades	Fortalezas
	* Responsabilidad * Cooperación * Honestidad * Solidaridad * Lealtad

Structure (Estructura) de la División de Adquisiciones

Debilidades	Fortalezas
No se cuenta con un responsable de dar seguimiento al servicio y atención al cliente.	✓ Director de Adquisiciones – Cuenta con 1 secretaria que le brinda apoyo en la organización y gestión de las funciones administrativas. ✓ Responsable de Contrataciones menores (lleva acabo los procesos de las Licitación y supervisar a los 10 diferentes analistas designados del cumplimiento de los procesos adquisitivos. ✓ Responsable de Seguimiento de contrato, tiene a 1 analista de seguimiento de contrato y 2 responsables de resguardo de archivos.

¿Cómo coordinan las actividades?

- ✓ El Director de adquisiciones – Baja orientación a el responsable de contratación, al responsable y seguimiento de contrato.
- ✓ El Responsable Contratación baja orientación a los analistas de compras menores.
- ✓ El Responsable y Seguimiento de contrato baja orientaciones al personal de resguardo de archivo.

Análisis externo

Proveedores: Entidades o personas que proporcionan la adquisición del bien o servicio, solicitado por las diferentes áreas requirentes.

- ✓ Comunicación constante entre analista y proveedor(es), hasta finalizar la adquisición del bien o servicio.
- ✓ No hay registros de un proveedor que haya incumplido completamente con el servicio solicitado.
- ✓ Existe gran variedad de proveedores que suministran el bien o servicio (existen casos en que hay proveedores únicos).
- ✓ Con frecuencia los proveedores invitados directamente en el SISCAE, no contestan, por lo que el proceso tiende a declararse desierto.
- ✓ Regularmente, no proporcionan las documentaciones de Ley exigidas en la carta de invitación, para ser partícipe del proceso.
- ✓ No actualizan sus datos en el SISCAE. (Teléfono, correo electrónico, etc.)
- ✓ No actualizan su registro de proveedores.

Distribuidores - (Bodega): Departamento de la UNI, en el que recibe el bien por parte del proveedor(es) y hace entrega de este a la(s) áreas requirentes.

- ✓ Frecuentemente en vez de comportarse como una área facilitadora se comporta como un obstaculizador.
- ✓ Creo normas que no son conocidas por las demás áreas y al implementarlas obstaculiza la rápida ejecución de los procedimientos internos y externos.
 - Externo: Los proveedores se quejan de que sus productos no son recibidos lo que ocasiona un gasto de tiempo y combustible para ellos.
 - Interno: Afecta a las áreas requirentes en que sus productos no son recibidos.
- ✓ No hay una buena relación en este departamento por la observación anteriormente descrita.

9. Capítulo II. Propuestas para la implementación del Modelo de Gerencia de Servicio en la División de Adquisiciones de la UNI.

El diagnóstico actual de la División de Adquisiciones, refleja las principales causas que ocasionan el inadecuado servicio al cliente: a continuación se presentan las siguientes propuestas para la implementación de un Modelo de Gerencia de Servicio.

9.1. Modificar la estructura organizacional de la División de Adquisiciones.

Se propone la contratación de una persona externa de la división de adquisiciones, que sea el responsable de dar seguimiento al servicio al cliente, o promover a un colaborador que se encuentre dentro del equipo y cumpla con la experiencia y capacidades requeridas para este puesto.

A continuación se presentan las funciones que desempeñaría:

1. Evaluar y dar seguimiento de forma interna y externa, sobre el cumplimiento de los procesos adquisitivos y la atención que se brinda a las áreas requirentes.
 - ✓ Forma interna: Dará seguimiento a los procesos asignados al personal de adquisiciones, desarrollo de los mismos y nivel de cumplimiento.
 - ✓ Forma Externa: Dará seguimiento al nivel de satisfacción de las áreas requirentes, con respecto al servicio brindado por el personal de la División de Adquisiciones, a través de un formato que se proporcionara al finalizar cada proceso.

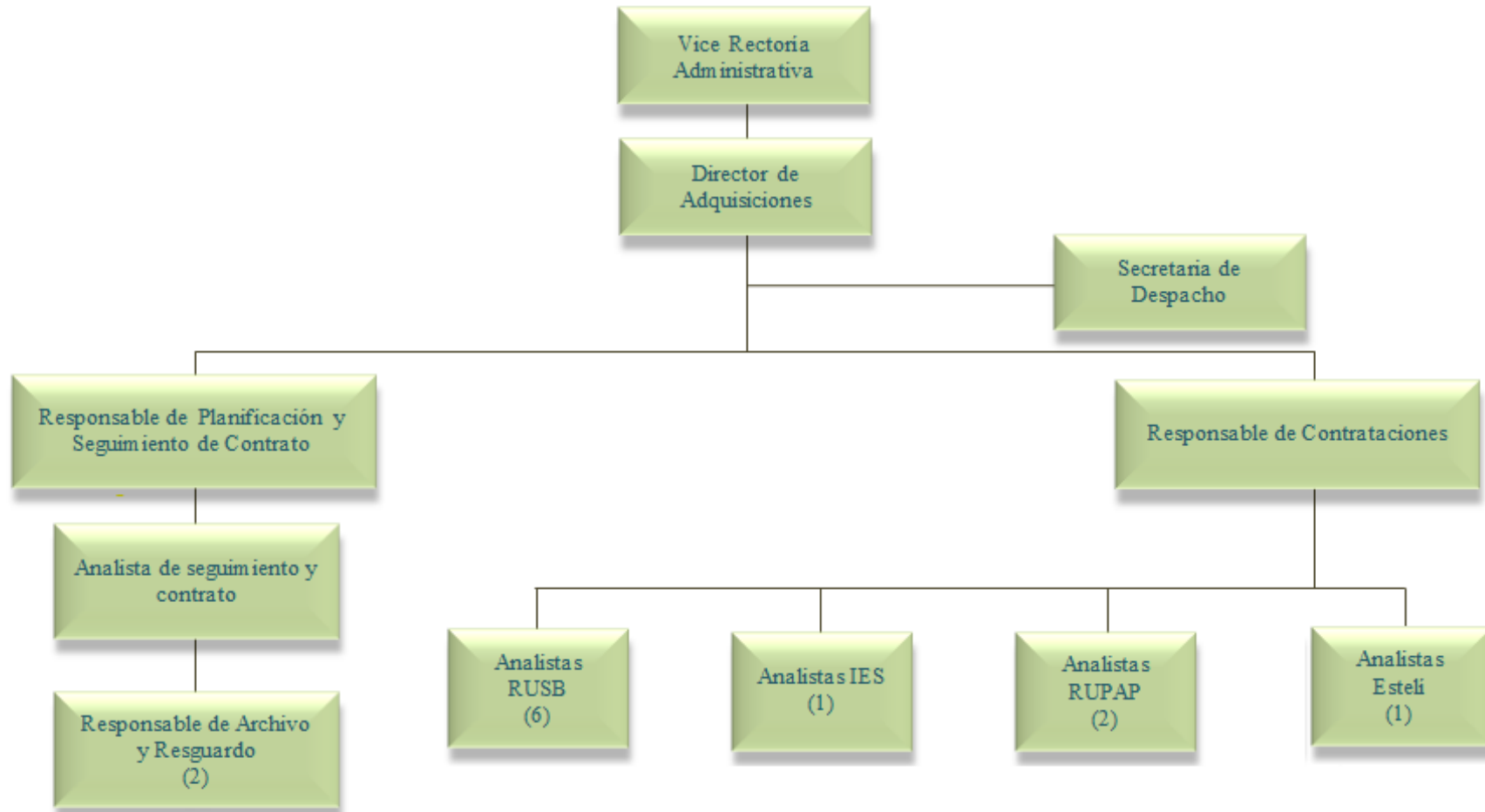
2. Brindará capacitaciones a los responsable de cada área requirente que dan seguimiento al servicio solicitado. En donde se les entregara un documento guía que contenga cada uno de los procesos que conlleva la solicitud, de igual forma se les explicara verbalmente cada uno de los pasos. Esto se llevara a cabo de forma grupal una vez al año, para actualizarlos de las nuevas variantes de Ley y/o procedimientos que puedan surgir.

Beneficios:

- ✓ Cumplimiento de la División de Adquisiciones en mantener al tanto a las áreas requirentes del proceso adquisitivo y sus posibles variantes de ley.
- ✓ Disminuirá considerablemente los errores provocados desde el inicio de la solicitud del servicio hasta su finalización.
- ✓ Atenderá consultas, reclamos y se analizará las sugerencias de mejoras brindadas por las áreas requirentes.
- ✓ Proporcionará información acerca del proceso, al personal designado de seguimiento de la solicitud, cuando el analista delegado de adquirir el servicio no se encuentre en la oficina.
- ✓ Agilización del tiempo de respuesta ante una solicitud y aclaración de dudas de las áreas requirentes.
- ✓ Mantendrá informado de los procesos y acontecimientos al director de adquisiciones.

9.1.1. Organigrama actual de la División de Adquisiciones

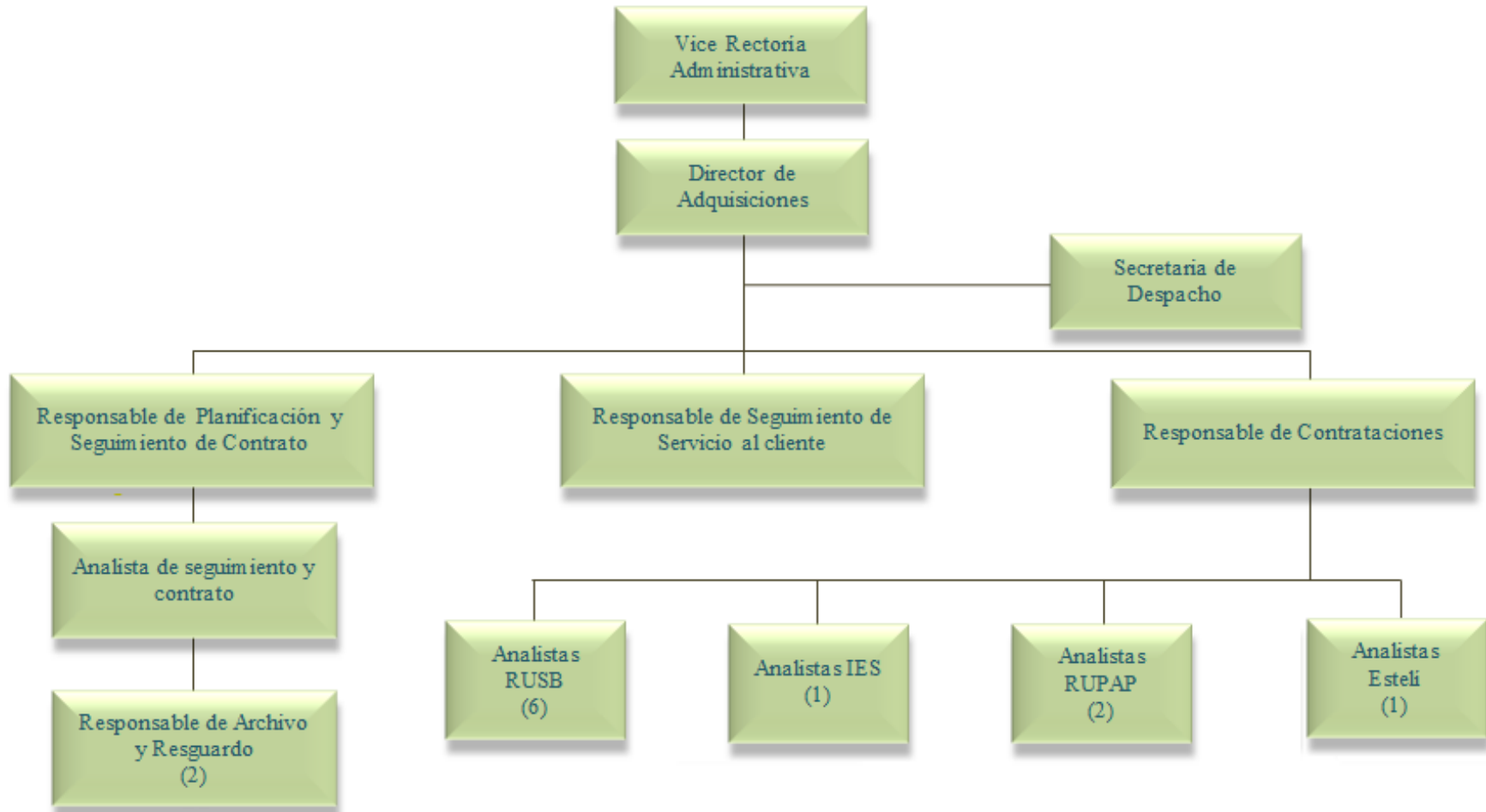
UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA – ADQUISICIONES



- ✓ El Director de adquisiciones – baja orientación al responsable de contrataciones, responsable de planificación y seguimiento de contrato y a la secretaria de despacho.
- ✓ El Responsable de Contratación, baja orientación a los analistas de compras menores.
- ✓ El Responsable de Seguimiento de contrato baja orientaciones al analista de seguimiento y contrato y a los responsables de archivo y resguardo.

9.1.2. Organigrama propuesto para la División de Adquisiciones

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA – ADQUISICIONES



- ✓ El Director de adquisiciones – baja orientación al responsable de contrataciones, responsable de planificación y seguimiento de contrato, responsable de seguimiento de servicio al cliente y a la secretaria de despacho.
- ✓ El Responsable de Contratación, baja orientación a los analistas de compras menores.
- ✓ El Responsable de Seguimiento de contrato baja orientaciones al analista de seguimiento y contrato y a los responsables de archivo y resguardo.

9.2. Mejorar la comunicación entre el personal de la división de adquisiciones y las áreas requirentes.

Con el propósito de mejorar la comunicación entre el personal de la división de adquisiciones y las áreas requirentes, se propone implementar en el sistema una ficha en el SIPPSI y dos fichas en el SISCOM denominadas “**Servicio de Adquisiciones**”, la cual creará un enlace de comunicación entre ambas interfaces.

Las áreas requirentes podrán acceder a esta ficha desde su plataforma SIPPSI y la división de adquisiciones desde su plataforma SISCOM.

Beneficios:

- ✓ Proveerá a los usuarios de comandos útiles que les permitirán dar seguimiento a su proceso y mantener una comunicación continua con el personal de adquisiciones.
- ✓ El usuario podrá realizar consulta de los procedimientos, brindar sugerencias o reclamos de forma directa al responsable asignado de mejorar el servicio al cliente.
- ✓ Disminuirá considerablemente los procesos declarados desiertos por falta de participantes.
- ✓ El usuario podrá ver a cualquier hora y fecha la consecución de su proceso.

- ✓ Eliminará las quejas por parte del usuario de buscar al analista y no encontrarlo.
- ✓ Las áreas requirentes y los analistas de llevar los procesos optimizaran tiempos, no tendrán que salir de las oficinas para realizar consultas
- ✓ La información fluirá a través de un orden lógico y un mayor control del mismo.

De igual forma, se propone mejorar la comunicación interna del equipo de la división de adquisiciones; a través de reuniones grupales una o dos veces al mes, con el propósito de que todo el personal esté al tanto de: los avances de los procesos, evaluar el cumplimiento y la retroalimentación para un mejor desempeño.

9.3. Motivación y Fortalecimiento del personal de la División de Adquisiciones

En los resultados obtenidos del diagnóstico de la situación actual, se encontró que hay baja motivación del personal de la división de adquisiciones. Para mejorar esta situación se plantea lo siguiente:

- ✓ Establecer un programa anual de actualización y formación continua para el personal de adquisiciones, de tal manera que los que aún son bachilleres puedan optar por una licenciatura y los que poseen grado de licenciatura obtén por posgrados (Al personal que muestre mejor desempeño anualmente se facilitara la obtención de una beca para maestría).
- ✓ Capacitaciones sobre sensibilización y liderazgo.
- ✓ Reconocimiento al personal de adquisiciones que muestre mejor desempeño en sus funciones, por medio de: incentivos, carta anexada a la hoja de vida, felicitaciones de forma verbal y grupal.

Beneficios:

- ✓ Fortalecerán habilidades y destrezas, que les permitirá desarrollar mejor sus funciones.
- ✓ Motivara al personal a sobresalir en sus actividades diarias a ser más proactivo, resolutivo, competitivo y comunicativo.

9.4. Evaluación de los procesos

Se propone que al finalizar cada proceso, el especialista de seguimiento de servicio al cliente, le entregara un cuestionario de diagnóstico al responsable del área requirente, en el que evaluara el servicio brindado por el personal de adquisiciones asignado de llevar el proceso. *(Ver Apéndice pág. 54).*

Este dato obtenido de forma externa, tendrá una valoración del 40% y el 60% restante será adquirido de forma interna a través del SISCOM, que corroborará la valoración suministrada por el área requirente.

Beneficios:

- ✓ Se utilizará para calificar la calidad del servicio brindado.
- ✓ Facilitará localizar los puntos fuertes y débiles del personal (A los puntos débiles se le brindara soluciones de mejora.)
- ✓ Ayudará a detectar al personal más destacado en brindar un buen servicio.
- ✓ Se obtendrá una retroalimentación continua que ayudara a mejorar la calidad del servicio que brinda la división de adquisición a las áreas requirentes.

9.5. Mejora en la descripción de la hoja de solicitud de Bienes y Servicios

La hoja de solicitud de bienes y servicios, es un formato que las áreas requirentes llenan para solicitar un bien o un servicio a la división de adquisiciones, por lo general este formato es regresado porque no cuentan con una adecuada descripción de lo que están solicitando o la información está incompleta.

Para solucionar esta problemática, se propone que el responsable de seguimiento y servicio al cliente, oriente a las áreas requirentes, que durante ingreso de las especificaciones de la solicitud, deben de contar con un especialista o experto en la materia que describa detalladamente el bien que está solicitando, esto evitara confusión por el analista y/o el proveedor participante.

Brindarle sugerencia a los desarrolladores del SIPPSI, que mejoren los campos o que capaciten el ingreso de los datos a las áreas requirentes del llenado de las celdas.

Beneficios:

- ✓ Disminución del retorno de las hojas de solicitud a las áreas requirente, para su debida corrección.
- ✓ Agilización de los procesos.
- ✓ Menor tiempo de espera para la adquisición del bien o servicio.
- ✓ Menor contratiempo y afectación entre las diferentes áreas (área requirente, Adquisiciones y DTAPE).

9.6. Procedimiento del flujo de información según su etapa operativa.

Relacionado con el responsable de dar seguimiento a la solicitud del bien o servicio, del área requirente - SIPPSI. (Ver Apéndice – pág. 57)

1. Entregada la hoja de solicitud del bien o servicio por el área requirente, se procede a verificar si esta correcta la información contenida en este, posteriormente se asigna el número de proceso para identificar la solicitud y es entregada al analista que efectuara el proceso adquisitivo, elegido por el responsable de contrataciones, de igual forma es ingresado al SISCOM, el cual envía una notificación directa a la bandeja de entrega del SIPPSI de la persona encargada de dar seguimiento a la contratación solicitada.

Área Requirente

2. Responsable de dar seguimiento a la contratación - recibe a través de una notificación electrónica el No. de proceso asignado a su solicitud,
3. Ficha que le facilita al usuario seleccionar tres diferentes comandos que lo comunican directamente con el responsable dar seguimiento al servicio al cliente o con el analista asignado dar cumplimiento a la adquisición del bien o servicio solicitado.
4. Ficha de selección, que le da preferencia al usuario de cómo quiere comunicarse con un representante de la división de adquisiciones utilizando la red institucional.
 - Pigin – Proporciona una comunicación en línea con personal seleccionado.
 - Correo electrónico:
 - Analista designado de gestionar la adquisición del servicio, el mensaje llegara directamente a su webmail, con una copia que se generara automáticamente a la bandeja de entrada de

adquisiciones@ni.edu.ni. (Esta condición cumple con el objetivo de evidenciar la transparencia del intercambio de la información).

- Responsable de servicio al cliente – (Únicamente se registrara en la bandeja de entrada del personal designado de ofrecer este servicio).

5. Comando en el que usuario deberá ingresar el No. de proceso que le designo el responsable de contrataciones.
6. El usuario podrá seleccionar a través de este ficha la modalidad en que se encuentra su solicitud:
 - Compras Menores / Simplificadas
 - Licitación: Publica / Selectiva / Consulta / Concurso
 - Seguimiento de proceso

Nota: Únicamente se podrá tener acceso a la modalidad que tenga designado el número de proceso, la cual hace referencia a la solicitud, de lo contrario esta estará inhabilitada.

7. En esta ficha, el usuario tendrá la disponibilidad de tener comunicación directa con el analista asignado y podrá observar el progreso de su solicitud.
 - Analista: En este comando, el usuario tendrá comunicación directa con el analista designado de adquirir el servicio utilizando las vías de comunicación antes mencionadas.
 - Carta de Invitación: El usuario podrá observar la fecha de inicio, su finalización y la descripción de la solicitud, además podrá descargar el formato del mismo.
 - Cuadro Comparativo: Muestra las cotizaciones de los proveedores participantes. (El especialista del área requirente podrá analizar y valorar las ofertas ingresadas y le permitirá brindar aportes únicamente si es requerido).

- Estado del proceso: En este comando el cliente únicamente podrá observar la etapa en el que se encuentra su proceso.
 - Finiquito – El usuario podrá descargar la hoja de finiquito para su respectiva valoración, una vez que se haya cumplido la adquisición del bien o servicio solicitado.
8. El analista podrá informar de forma directa al usuario y al departamento de Presupuesto, que la adquisición del bien o servicio requiere de un Aval presupuestario (no obstante, siempre se validara dicha solicitud a través de una carta en física).
9. Este comando Refleja:
- Día y la hora en que el proceso fue recibido en la División Jurídica para su respectiva carta de resolución (adjudicación o en caso contrario declaración desierta) y contrato.
 - Día y hora en que se elabora la orden de compra.
10. En esta ficha el usuario podrá realizar consultas directas con la Responsable de Contrataciones de las diferentes licitaciones en curso.
11. En esta ficha el usuario podrá realizar consultas directas con la Responsable de Seguimiento de Contrato en dependencia en la clasificación que se encuentre.
12. En esta ficha el usuario podrá comunicarse con el Responsable de Servicio al Cliente, en el que podrá brindar datos que ayuden a retroalimentar el servicio que se brinda esta división. De igual forma podrá esclarecer cualquier duda que se presente en caso que el analista no se encuentre.

Esta aplicación es indispensable para que el personal asignado de dar seguimiento a la solicitud, pueda ver el desarrollo del proceso, comunicarse con el analista asignado del cumplimiento de adquisición, de igual forma evidenciara transparencia y eficacia.

9.7. Procedimiento del flujo de información según su etapa operativa.

Relacionado con personal de la División de Adquisiciones - SISCOM. (Ver *Apéndice – pág. 58*)

1. Comando que solicita el password del usuario en el portal del SISCOM.
2. Ficha de selección, que le da preferencia al usuario, de cómo quiere comunicarse con: el representante del área requirente, un representante de DTAPE, un representante de la División jurídica o con el responsable de seguimiento de servicio al cliente.
 - Pigin – Proporciona una comunicación en línea con representante del área requirente.
 - Correo electrónico:
 - Representante del área requirente asignado de dar seguimiento a la solicitud del servicio, el mensaje llegara a su bandeja de entrada institucional, con una copia que se generara automáticamente a la bandeja de entrada del titular del área requirente y al Director de adquisiciones.
 - División Jurídica – Ira directamente a la bandeja de entrada del personal seleccionado.
 - Departamento de DTAPE - Ira directamente a la bandeja de entrada del personal seleccionado
3. Creará un enlace directo con el representante del área requirente, para que pueda infórmale acerca de su proceso, minimizar el tiempo de consulta y realizar aclaraciones para los proveedores.

4. Este comando te comunica directamente con un representante de la división jurídica, en el que podrá realizar consultas legales de la ley 737, acuerdos de rectoría, resolución del proceso y en caso que sea requerido la elaboración del contrato.
5. Este comando te comunica directamente con un representante del departamento de DTAPE, para notificarles que el proceso necesita de un ajuste presupuestario.

Esta aplicación apoyara al analista asignado, en evidenciar el cumplimiento de los tiempos establecidos por cada etapa del proceso y mejorara la comunicación con los departamentos involucrados para la adquisición del servicio.

9.8. Procedimiento del flujo de información según su etapa operativa.

Relacionado con el Responsable de Contrataciones (Adquisiciones).

(Ver Apéndice – pág. 59)

1. Tendrá acceso a la información que ingresan los analistas y los responsables de oficina de las diferentes modalidades. (no puede modificar o manipular la información, únicamente le da vista previa de los datos ingresados).
2. Ficha de selección, queda preferencia al representante de seguimiento a servicio al cliente, cómo quiere comunicarse con un representante de las áreas requirentes, analista y el director de adquisiciones utilizando la red institucional.
 - Pigin – Proporciona una comunicación en línea con personal seleccionado.
 - Correo electrónico
 - Representante del área requirente asignado a dar seguimiento a la solicitud del servició, el mensaje llegara directamente a su

webmail, con copias que se generara automáticamente a la bandeja de entrada del titular del área requirente y al director de adquisiciones. (Esta condición cumple con el objetivo de evidenciar la transparencia del intercambio de la información).

- Personal de adquisiciones – (Únicamente se registrara en la bandeja de entrada del personal de adquisiciones seleccionado).
- Director de adquisiciones – Ira directamente a su correo institucional

3. El usuario podrá seleccionar a través de este ficha la modalidad que desea consultar o comunicarse:

- Compras Menores / Simplificadas
- Licitación: Publica / Selectiva / Consulta / Concurso
- Seguimiento de proceso

4. En esta ficha el usuario podrá contestar directamente las consultas o reclamos del área requirente que necesite de sus servicios.

5. En esta ficha el usuario brindara mensualmente la evaluación de los procedimientos, la satisfacción de las áreas requirentes y el cumplimiento del servicio que brinda cada uno del personal de adquisiciones.

Nota:

Se buscó dar solución a uno de los principales problemas, causados por el retraso en la obtención de firmas. Este consistía en crear la estrategia de delegar a una tercera persona, a través de un acuerdo de rectoría en firmar los diferentes procesos de contratación, en caso de que uno de los miembros de comité no se encuentre en un corto periodo de tiempo (ejemplo: de dos a cinco días), para evitar el atraso de los mismos.

El art. 36 del Reglamento 737 – afirma lo siguiente:

La Designación y Sustitución del Comité de Contrataciones. La designación como miembro del Comité Técnico de Contrataciones es personal e intransferible, no pudiendo ser delegada. La sustitución de un miembro solamente podrá ser hecha en la misma forma en que fue designado.

Sugerencia.

Elaborar de un manual de procedimientos internos para los representantes de las áreas requirentes.

10. Costo de Inversión del Modelo de Gerencia de Servicio

Costo de contratación para el cargo de Responsable de Seguimiento de Servicio al Cliente

- Recurso humano externo a la Institución:

Cargo básico para el puesto	C\$ 21,000.00
Equipos y Mobiliario de oficina	
Escritorio de oficina	C\$ 4,305.00
Silla estilo ejecutiva	C\$ 2,726.00
Computadora	C\$ 14,350.00
Disco duro externo 1TB.	C\$ 2,296.00
Wireless usb	<u>C\$ 660.00</u>
	C\$ 45,337.00

- Recurso humano de Adquisición (Promoción) :

Cargo básico para el puesto	C\$ 21,000.00
Cargo básico por analista	- <u>C\$ 12,800.00</u>
	C\$ 8,200.00
Equipos y Mobiliario de oficina	
Disco duro externo 1TB.	<u>C\$ 2,296.00</u>
	C\$ 10,496.00

Nota: En caso que se promueva a un analista a responsable de seguimiento de servicio al cliente, quedara vacante ese puesto y estará a disposición del Director de adquisiciones la contratación de un nuevo analista.

Costo de programación, para el desarrollo de las fichas de comunicación “Servicio de Adquisiciones”

La creación de estas fichas, no posee gasto de operación, por lo que la Universidad Nacional de Ingeniería, cuenta con un departamento de soporte técnico que brinda mantenimiento a estos 2 sistemas. Por lo tanto solo se les facilitaran los flujogramas para que lo desarrollen.

11. Conclusiones

La División de Adquisiciones, es una instancia comprometida en mejorar la calidad en el servicio y en los procesos adquisitivos que brinda a las demás áreas de la Universidad Nacional de Ingeniería. Es por ello que es de vital importancia se tomen en cuenta las sugerencias expuestas.

Los principales problemas identificados del inadecuado servicio al cliente, surgen por la poca comunicación que existe entre el personal de la división de adquisiciones y las áreas requirentes. Además, se identificó que las áreas requirentes no cuentan con una herramienta de comunicación, que ayude a dar seguimiento a los procesos solicitados.

Una de las principales causas de quejas, es el desconocimiento que muchas veces refleja el personal la división de adquisiciones sobre los avances de los procesos adquisitivos, esto no permite brindar una adecuada información a las áreas requirentes y sienten que no aclaran sus dudas.

Se logró identificar la necesidad de capacitar y motivar al personal de la división de adquisiciones para mejorar la actitud y la disposición de brindar una excelente atención del servicio a las áreas requirentes.

Otro factor importante, es que la división de adquisiciones no cuenta una persona que dé seguimiento directamente a las áreas requirentes, que esté al tanto de todos los procesos que se llevan a cabo, atienda quejas, sugerencias, elabore guías para los procesos, guíe a las áreas requirentes cuando tengan inquietudes y evalúe el desempeño del equipo que atiente las solicitudes.

12. Recomendaciones

De acuerdo a los resultados y conclusiones obtenidos en el diagnóstico de la situación actual de la división de adquisiciones se recomienda lo siguiente:

1. Concientizar al personal de la división de adquisiciones sobre la importancia de mejorar el servicio que brinda a las áreas requirentes a través de charlas motivacionales.
2. Modificar la estructura organizacional, incluyendo a una persona externa o interna de la división de adquisiciones, que sea responsable de dar seguimiento al servicio al cliente y que facilite cualquier tipo de información con respecto a los procesos adquisitivos; esto ayudara a prevenir reclamos futuros por parte de las áreas requirentes.
3. Desarrollar un plan de capacitación (actualización y formación continua), dirigido a todo el personal de la división de adquisiciones, con el propósito de fortalecer sus conocimientos y habilidades para el mejor desempeño en sus funciones.
4. Mejorar la comunicación; implementando una ficha en el SIPPSI y dos fichas en el SISCOM denominada “**Servicio de Adquisiciones**”, la cual creara un enlace entre ambos sistema, lo que ayudará a fortalecer la relación entre las áreas requirentes, la división de adquisiciones y otras áreas relacionadas con los procesos.
5. Mejorar la descripción de la hoja de solicitud de bienes y servicios, a través de la colaboración de los expertos en la materia de cada una de las áreas requirentes, para especificar a detalle el bien que están solicitando, con el propósito de evitar el retorno para su debida corrección.

6. Evaluar el servicio brindado por el personal de la división de adquisiciones asignado de llevar el proceso, con el fin de calificar la calidad del servicio brindado, localizar los puntos fuertes y débiles del personal y obtener retroalimentación.

13. Bibliografía

Lechuga Santillán Efraín, (2006). Estrategias para la Optimización de los Recursos Humanos, México: Ediciones fiscales ISEF S.A.

Martha Elena Vargas Quiñones & Luz Ángela Aldana de Vega, (2011). Calidad y Servicio Conceptos y herramientas, Bogotá D.C. Ecoe Edidiciones.

Fred R. David (Junio 1994). La Gerencia Estratégica. Colombia. Editorial Serie Empresarial.

SISK L. Henry y Mario Sverdlik. Administración y Gerencia de Empresas. South-Western Publishing co. U.S.A.

Manuel Jesús González García, (2006) Atención de quejas y reclamaciones – INNOVA.

Dolors Setó Pamies (2004), De la calidad del servicio a la finalidad del cliente.

La Gerencia y la Calidad del Servicio. Recuperado de <http://www.uru.edu/fondoeditorial/libros/pdf/calidaddelservicio/TEXTO.%20Gerencia%20del%20Servicio.%201ra.Edic.%20-%20Cap%20IV.pdf>

Estructura de las 7 S de McKinsey. Recuperado de <https://articulosbm.files.wordpress.com/2012/04/la-estructura-de-la-7-s-de-mckinsey.pdf>

14. Apéndices

Se realizará una evaluación de desempeño, con la finalidad de determinar el servicio ofrecido por la Divisiones Adquisiciones.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
DIVISIÓN DE ADQUISICIONES

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Datos Generales.

Periodo de Evaluación: 1er periodo de Evaluación al desempeño 2016

Area Requiriente: _____

Modalidad de la Contratación: _____

Número de Proceso: _____

Fecha de evaluación: ____/____/____

Objetivo de la evaluación:

Tiene un valor referencial al 40% en la evaluación al desempeño. Usted evaluara los resultados individuales obtenidos por el colaborador, designado un puntaje a cada meta en el lugar correspondiente. Estos datos ayudaran proporcionar información que ayudara a mejorar nuestros servicios.

Escala de medición

- | | |
|-------------|-----------|
| ❖ Excelente | ❖ Regular |
| ❖ Muy bueno | ❖ Malo |
| ❖ Bueno | |

Disponibilidad en atender consultas

- ❖ Excelente () Muy bueno () Bueno () Regular () Malo ()

Aclaración ante las dudas

- ❖ Excelente () Muy bueno () Bueno () Regular () Malo ()

Comunicación con el área requiriente para informar acerca del avance del proceso solicitado.

- ❖ Excelente () Muy bueno () Bueno () Regular () Malo ()

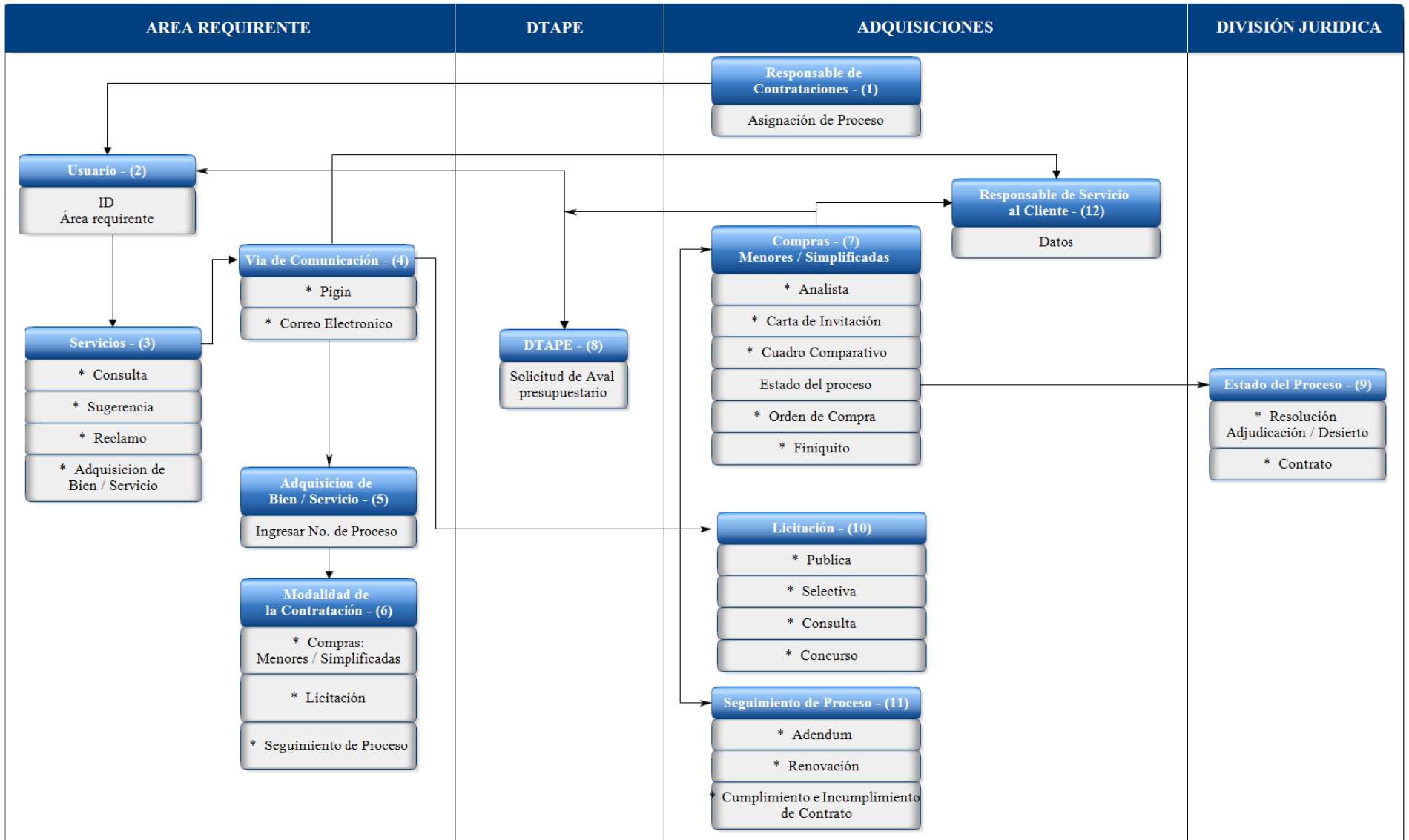
Duración en adquirir el servicio

- ❖ Excelente () Muy bueno () Bueno () Regular () Malo ()

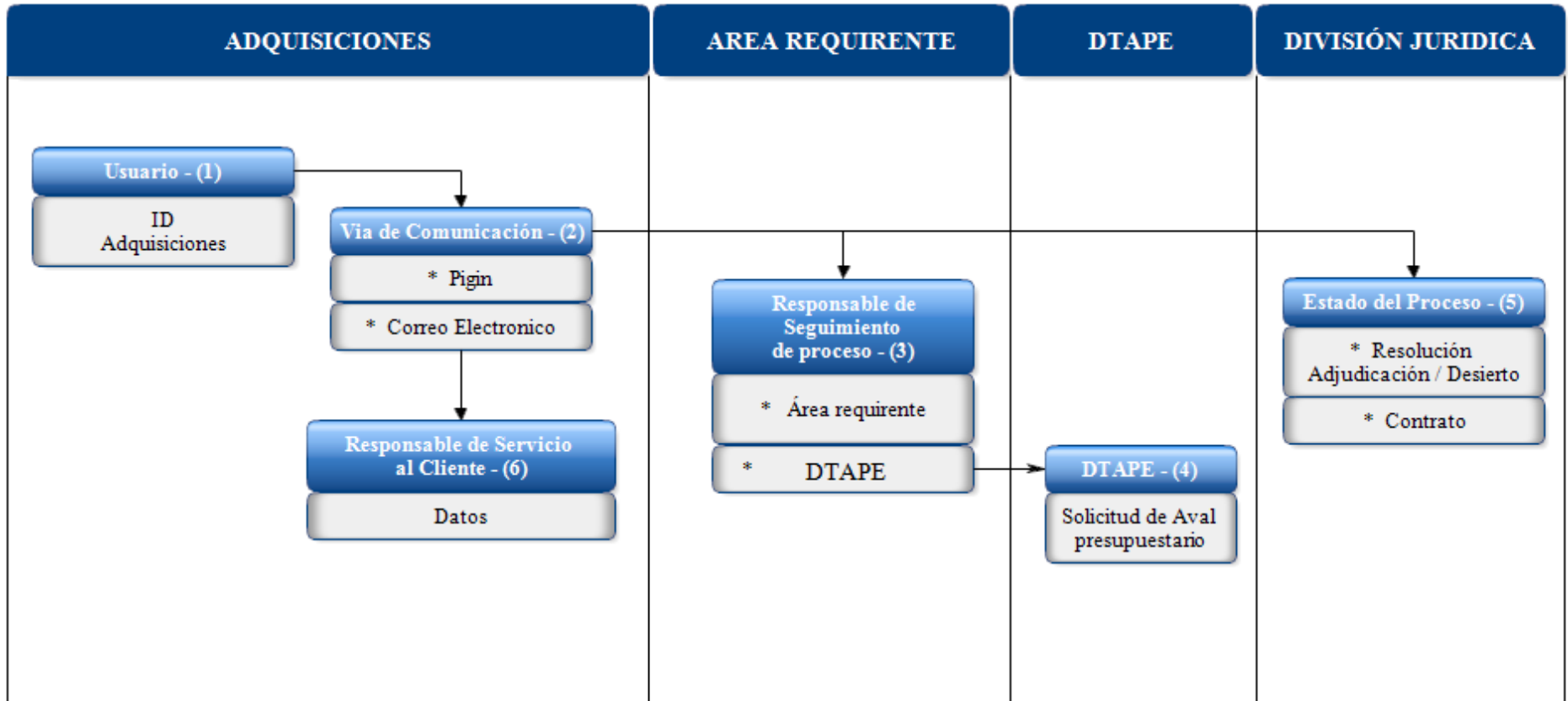
Sugerencia (Este campo es opcional):

Al señalar cada las una de las metas tome en consideración los acontecimientos ocurridos en el transcurso del proceso.

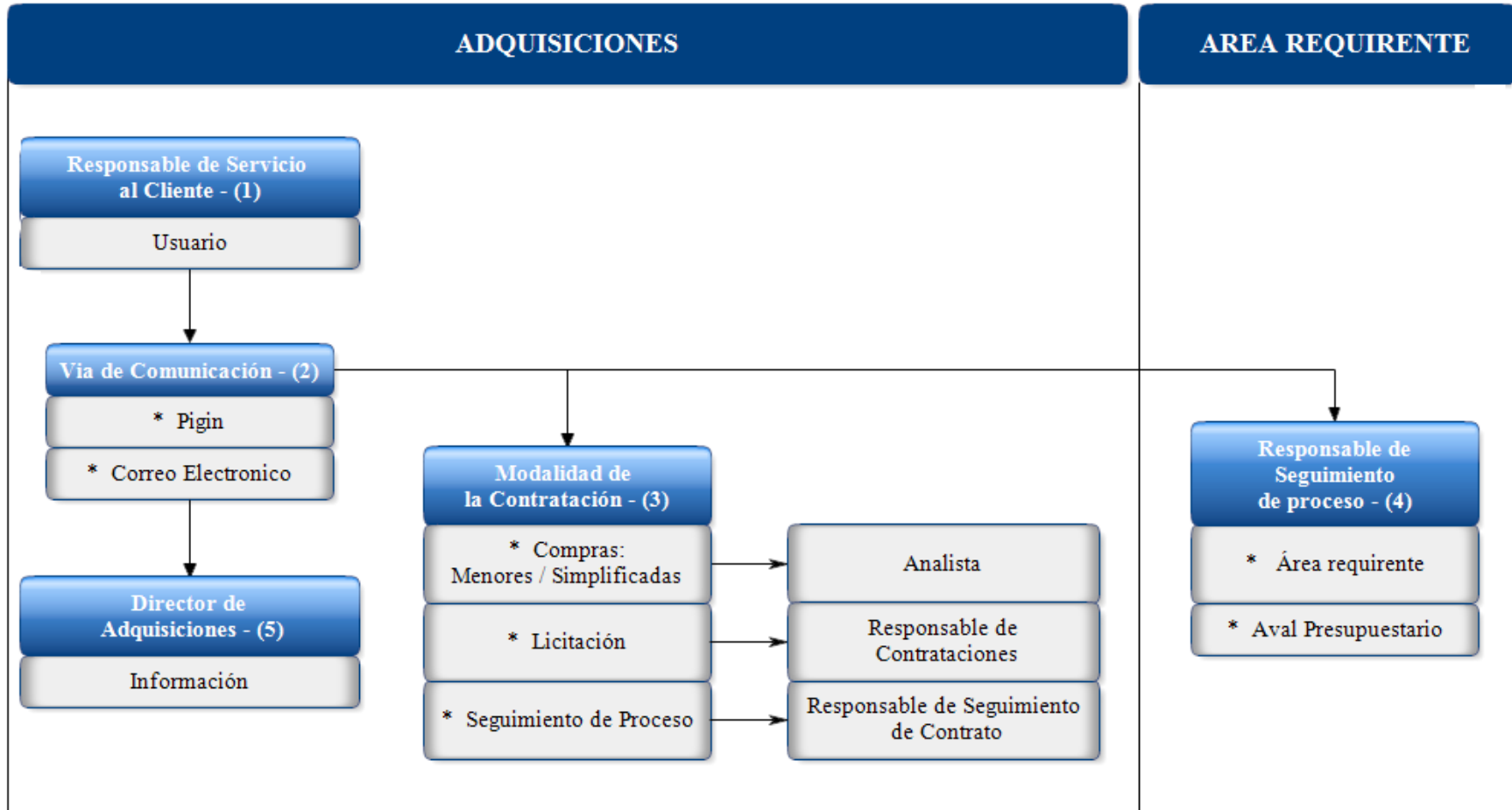
Flujograma de ficha de Servicio de Adquisiciones – Área Requiriente - SIPPSI



Flujograma de ficha de Servicio de Adquisiciones – Personal de Adquisiciones - SISCOM



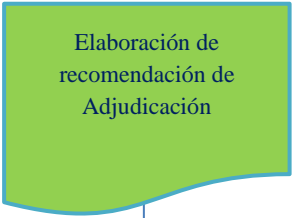

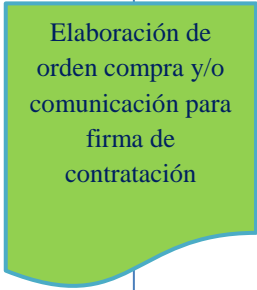
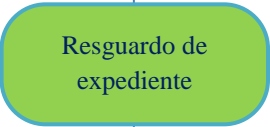
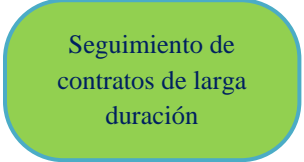
Flujograma de ficha de Servicio de Adquisiciones – Responsable de Seguimiento y Servicio al Cliente - SISCOM



15. Anexos

Diagrama de flujo de proceso:

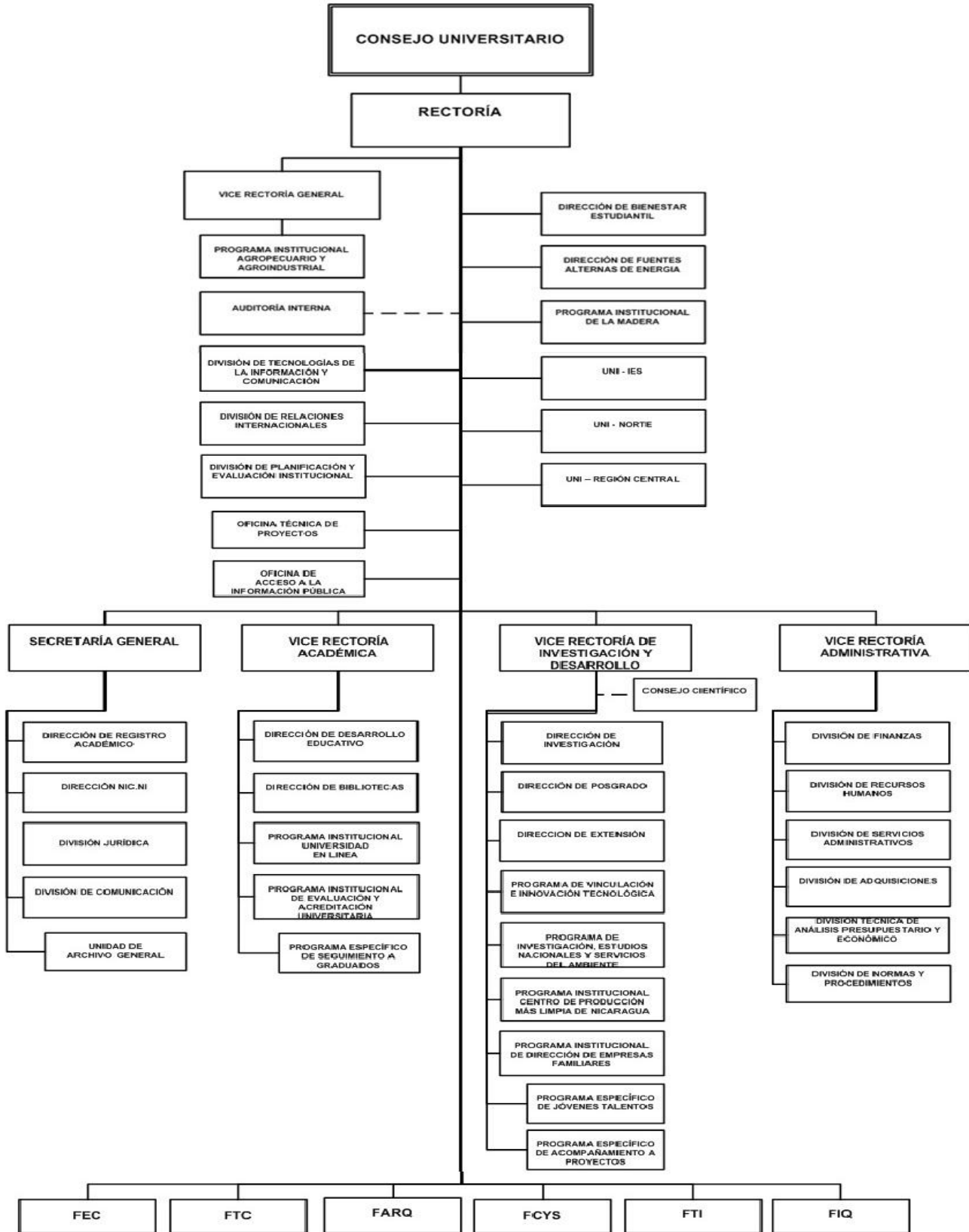
<p>Jefa de Despacho</p>	<p>Recepción de hoja de solicitud de compra</p>	<p>Acciones:</p> <p>Verifica que la solicitud contenga los datos requisitos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En caso de bienes, cantidad, condición, lugar de entrega, etc. Así como las especificaciones técnicas necesarias de la contratación. 2. Cuando se trate de obras, revisara las condiciones mínimas de diseño, presupuesto respectivo, plazo de ejecución, especificaciones técnicas y lista completa de cantidades. 3. En el caso de servicios, detalle del objeto, las condiciones, alcances, y demás requerimientos. 4. Para el caso de consultorías deberá la hoja de solicitud de compra ir acompañada de los TDR, objetivos, metas y demás requerimientos necesarios. 5. En el caso de contrataciones simplificadas, el responsable de contrataciones resguardara la documentación a la espera del acuerdo de rectoría que dé inicio al proceso.
<p>Responsable de Contrataciones</p>	<p>Verifica y registra la información del proceso</p>	
<p>Responsable de Planificación y Seguimiento</p>		<p>Acciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Verifica que la contratación solicitada se encuentre contemplada en el PAC del ejercicio, comprobando según sea el caso que se encuentre dentro de los documentos auxiliares que el programa de planificación genera del área requirente, utilizando las herramientas del SIPSSI. 2. Al no estar planificada la contratación, se notificara vía e-mail al área requirente con copia al área de presupuesto y al área de planificación y se gestionara la solicitud y justificación del requirente para la inclusión de la contratación en el PAC.
<p>Analista de Contrataciones</p>	<p>Procesa solicitud de compra</p>	<p>Acciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elabora carta de invitación para participación en el proceso de contratación. 2. Carga en el SISCAE el proceso de contratación. 3. Periodo de recepción de ofertas. 4. Elaboración de cuadros comparativos de ofertas 5. Remite expediente al resp. de contrataciones y/o Resp. de planificación de seguimiento para control de procesos.
<p>Responsable de Contrataciones</p>	<p>Control de Proceso</p>	<p>Acciones:</p> <p>Revisar que la documentación generada contenga los datos necesarios para la contratación.</p>

<p>Analista de Contrataciones</p>		<p>Acciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Revisa que la documentación adjunta soporte correctamente al cuadro comparativo del proceso. 2. Verifica que los documentos complementarios: carta aval de presupuesto, carta de recomendación de integrantes de comité de evaluación (contratación simplificada), carta de justificación de adjudicación del área requirente, entre otros, se encuentre dentro del expediente del proceso de contratación. 3. Remite el expediente a la división jurídica para la elaboración de los documentos de adjudicación.
<p>División Jurídica</p>		<p>En espera de la carta de resolución / adjudicación</p>
<p>Analista de Contrataciones</p>		<p>Acciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Recibe de la dirección jurídica la carta y/o acta de adjudicación 2 Elabora la orden de compra 3 Notifica vía e-mail al proveedor para retirar orden de compra y/ contrato. 4 Envía documento al área requirente para pago. 5 Envía copia de orden de compra o contrato a bodega 6 Digitaliza los documentos generados y los guarda en la carpeta correspondiente. 7 Entrega copia de la carpeta del proceso al responsable de cada contratación. 8 Entrega el expediente a la unidad de archivo y resguardo.
<p>Archivo y resguardo</p>		<p>Acciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Verifica la existencia de todos los documentos pertinentes y exigidos por la ley. 2 Archiva y codifica el expediente de acuerdo a la metodología pertinente.
<p>Responsable de Planificación y Seguimiento</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Da seguimiento a las contrataciones menores simplificadas y de licitación que tengan contratos con vigencia de un mes hasta un año. 2. Es la responsable d realizar adendum a todas contrataciones que lo ameriten



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

ORGANIGRAMA GENERAL



DICIEMBRE 2015