

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de Investigación lleva por título “La gestión del control y la prestación de servicios de transporte en las acciones de fiscalización a los contribuyentes de la SUNAT” para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas, presentado por la alumna Jenny Marilú Ramos Tito.

En la ciudad de Lima las acciones de control del cumplimiento tributario y aduanero lo realiza la institución en estudio, actualmente se viene trabajando en reducir este incumplimiento mediante acciones de fiscalización a los contribuyentes, los cuales se realizan por medio del servicio de transporte que está a disposición de la entidad, para este servicio, es contratado a la empresa “Taxi Seguro S.A.” y es administrado por la División de Ejecución Contractual, una unidad dependiente de la Gerencia de Soporte Administrativo en la SUNAT, el cual se encarga de verificar que el contrato se cumpla correctamente.

Si bien el servicio de movilidad se cumple de acuerdo a los requerimientos contratados por parte del contratista, estos son administrados por la División de Ejecución Contractual y para esto realiza una serie de

procesos. Dichos procesos no son optimizados como la Gerencia de Soporte Administrativo espera, debido a la falta de control en los procesos que se vienen realizando para la ejecución de la prestación de los servicios contratados.

La estructura que hemos seguido en este proyecto se compone de 3 capítulos. El primer capítulo comprende el planteamiento del problema, el segundo capítulo el desarrollo del marco teórico y el tercer capítulo corresponde al desarrollo del trabajo de investigación.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

El Estudio se realizó en la SUNAT, en la División de Ejecución Contractual, luego de revisar el proceso en la ejecución de los servicios de movilidad para el traslado de los funcionarios, se han detectado problemas claves, los cuales son la base de la futura propuesta. La falta de control estos procesos no optimiza los servicios de movilidad, esto afecta de manera directa las acciones de fiscalización, el nivel de cumplimiento de los contribuyentes y por consecuencia una reducción en la recaudación que la SUNAT realiza, reduciéndose así el presupuesto del estado y las obras que estado desea realizar a nivel nacional. Es por esta razón la importancia de solucionar el problema detectado.

La falta de control trae como consecuencia que se desconozcan cuántas unidades están en ejecución o en servicio, cuanto es el avance del contrato o cuanto se ha consumido del contrato, cuanto es el tiempo promedio que dura los servicios, cuántas unidades se requerirán para el siguiente ejercicio una vez terminado el contrato, entre otros.

Además del problema antes descrito se detectó que la Información que maneja en la base de datos de los servicios esta desactualizada, esto proporciona información no confiable que se usa para proyectar contrataciones futuras una vez culminado el contrato.

También es notorio que a los usuarios de los servicios de movilidad no reciben capacitación previa de parte de la división de ejecución contractual, desconocen cómo hacer el uso óptimo del servicio. Se ha detectado que el colaborador no se encuentra comprometido con el adecuado proceso que implica a este servicio.

La Unidad Usuaria también participa en este proceso, se detectó; las reservas que realizan los usuarios no son programadas con tiempo ya que se estas se realizan a última hora. También desconocen cómo hacer el uso correcto del servicio de movilidad, cómo llenar correctamente los formatos, los puntos de partidas de los servicios, los tiempos de espera, a donde llevar los formatos una vez terminado el servicio, tiempo mínimo para las reservas de servicios.

La situación antes descrita no optimiza los servicios de movilidad, por lo que este proyecto buscara solucionar los problemas detectados.

1.2. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

El proyecto propuesto busca, mediante la aplicación de las teorías, herramientas y los conceptos, encontrar soluciones concretas a los problemas presentados.

El problema se justifica en los siguientes aspectos:

Justificación teórica; La investigación que propongo busca mediante la revisión de teorías y conceptos relacionados con la gestión de control, el proceso administrativo, la gestión de procesos, identificar si se están dando las condiciones necesarias para que el servicio se ejecute correctamente. Con dicho propósito se desarrolla el marco teórico y conceptual siguiente recopilando y abordando la bibliografía existente para validar su efectividad en la organización de estudio.

Justificación metodológica; para lograr los objetivos de nuestra investigación fue necesario utilizar la metodología de Deming con el ciclo

PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) haciendo uso de: encuestas y entrevistas de trabajo de campo para el procesamiento y análisis, utilizado además de datos históricos.

Justificación practica; El objetivo que se persigue con esta investigación es que mediante la aplicación de esta nueva propuesta se logre las mejoras que sirva tanto para esta institución como para otras que presenten situaciones similares, sirviendo como marco referencial para estas.

En especial en la División de Ejecución Contractual de la SUNAT requiere optimizar el contrato de las prestaciones de servicio de movilidad, para lo cual es necesario un adecuado control en sus procesos, esto se puede lograr con una buena gestión de control en la ejecución de los servicios de movilidad. Esto generara beneficios al usuario, a la división de ejecución contractual y por consecuencia a la entidad.

1.3. DELIMITACION DE LA INVESTIGACION

Luego de haber descrito la problemática del estudio, la investigación se ha delimitado en los aspectos siguientes:

1.3.1. Espacial

El ámbito en el cual se desarrollara la investigación es en la ciudad de Lima, en la Intendencia Lima de la SUNAT, área Logístico el cual es: la División de Ejecución Contractual

1.3.2. Temporal

El periodo que comprende el estudio, abarca el año 2013

1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

a. Problema Principal

¿De qué manera la gestión de control influye en el mejoramiento de los procesos para la prestación de servicios de transporté en las acciones de fiscalización a los contribuyentes de la SUNAT?

b. Problemas secundarios:

- ¿De qué manera la planeación influye en el mejoramiento de procesos para la prestación de servicios de transporté en las acciones de fiscalización a los contribuyentes de la SUNAT?
- ¿De qué manera la ejecución de la planeación influye en el mejoramiento de procesos para la prestación de servicios de transporté en las acciones de fiscalización a los contribuyentes de la SUNAT?
- ¿De qué manera la verificación influye en el mejoramiento de procesos para la prestación de servicios de transporté en las acciones de fiscalización a los contribuyentes de la SUNAT?
- ¿De qué manera la actuación de medidas correctivas influye en el mejoramiento de procesos para la prestación de servicios de transporté en las acciones de fiscalización a los contribuyentes de la SUNAT?

1.5. OBJETIVO

a. Objetivo General:

Describir la influencia de la Gestión de Control en el mejoramiento de los procesos para la prestación de servicios de transporte en las acciones de fiscalización a los contribuyentes de la SUNAT.

b. Objetivo Específicos:

- Describir la influencia de la Planeación en el mejoramiento de los procesos para la prestación de servicios de transporte en las acciones de fiscalización a los contribuyentes de la SUNAT.
- Describir la influencia de la Ejecución de la planeación en el mejoramiento de procesos para la prestación de servicios de transporte en las acciones de fiscalización a los contribuyentes de la SUNAT.

- Describir la influencia de la Verificación en el mejoramiento de procesos para la prestación de servicios de transporte en las acciones de fiscalización a los contribuyentes de la SUNAT.
- Describir la influencia de las medidas correctivas en el mejoramiento de procesos para la prestación de servicios de transporte en las acciones de fiscalización a los contribuyentes de la SUNAT.

1.6. VARIABLES

1.6.1. Variable Independiente

Siendo la Gestión de Control la variable independiente:

V1=La Gestión de Control

Indicador:

V1.1: Procesos de control

V1.2: Informes de control

1.6.2. Variable dependiente

Siendo la prestación de servicios de transporte en las acciones de fiscalización, una variable dependiente:

V2= Mejoramiento de procesos para la prestación de servicios de transporte en las acciones de fiscalización

La prestación: representa la contratación de los servicios por medio de una Outsourcing.

Indicador:

V2.1: Planeamiento

V2.2: Ejecución de lo planeado

V2.3: Verificación

V2.4: Medidas correctivas

1.7. MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVO	VARIABLE	INDICADORES	METODOLOGÍA
PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTE		TIPO
¿De qué manera la gestión de control influye en el mejoramiento de los procesos para la prestación de servicios de transporté en las acciones de fiscalización a los contribuyentes de la SUNAT?	Describir la influencia de la Gestión de Control en el mejoramiento de los procesos para la prestación de servicios de transporte en las acciones de fiscalización a los contribuyentes de la SUNAT.	V1=La Gestión de Control	V1.1:Procesos de control V1.2:Informes de control	De acuerdo al propósito de la investigación, naturaleza de los problemas y objetivos formulados en el trabajo, el presente estudio reúne las condiciones suficientes para ser calificado como una investigación aplicada.
PROBLEMA SECUNDARIO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADORES	NIVEL
<ul style="list-style-type: none"> ¿De qué manera la planeación influye en el mejoramiento de procesos para la prestación de servicios de transporté en las acciones de fiscalización a los contribuyentes de la SUNAT? ¿De qué manera la ejecución de la planeación influye en el mejoramiento de procesos para la prestación de servicios de transporté en las acciones de fiscalización a los contribuyentes de la SUNAT? ¿De qué manera la verificación influye en el mejoramiento de procesos para la prestación de servicios de transporté en las acciones de fiscalización a los contribuyentes de la SUNAT? ¿De qué manera la actuación de medidas correctivas influye en el mejoramiento de procesos para la prestación de servicios de transporté en las acciones de fiscalización a los contribuyentes de la SUNAT? 	<ul style="list-style-type: none"> Describir la influencia de la Planeación en el mejoramiento de los procesos para la prestación de servicios de transporte en las acciones de fiscalización a los contribuyentes de la SUNAT. Describir la influencia de la Ejecución de la planeación en el mejoramiento de procesos para la prestación de servicios de transporte en las acciones de fiscalización a los contribuyentes de la SUNAT. Describir la influencia de la Verificación en el mejoramiento de procesos para la prestación de servicios de transporte en las acciones de fiscalización a los contribuyentes de la SUNAT. Describir la influencia de las medidas correctivas en el mejoramiento de procesos para la prestación de servicios de transporte en las acciones de fiscalización a los contribuyentes de la SUNAT. 	V2= Mejoramiento de procesos para la prestación de servicios de transporte en las acciones de fiscalización	V2.1:Planeamiento	Sera una investigación de Nivel correlacional.
			V2.2: Ejecución de lo planeado	METODO
			V2.3:Verificacion	En la presente investigación se empleara el método "descriptivo" el mismo que se completara con la aplicación del CICLO PHVA
				TECNICAS
			V2.4: Medidas correctivas	Las principales técnicas que se han empleado en la investigación son: Análisis de datos, entrevistas y encuesta.
	POBLACION			
				La población de estudio está conformado por los colaboradores y usuarios del servicio de transporte

*Elaboración Propia

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1. Investigación a Nivel Nacional

1. Autor : Galecio Castillo, Jorge Javier (1)
2. Tesis : Sistema de Control de transporte de Combustible en Oleoducto-Petróleos del Perú S.A.
3. Resumen : La tesis desarrollada presenta un sistema de información que permite administrar el abastecimiento de combustible a las estaciones de bombeo de PETROPERÚ S.A. a lo largo del Oleoducto Nor Peruano. Este sistema permitirá hacer pedidos de combustible desde las estaciones, pedidos que serán derivados por la Unidad Logística en Piura a los abastecedores de combustible según sea el caso. Además el sistema permitirá la asignación de las cisternas que el contratista en actividad designe.
4. Conclusión : El sistema de control permite a PETROPERÚ S.A. conocer a cada instante el estado del contrato, obtener reportes actualizados y oportunos para una adecuada toma de decisiones.
5. Año :2007

2.1.2. Investigación a Nivel Local

1. Autor : Quintana Cruz, Hernán Alejandro (2)
2. Tesis : Sistema de Control, Gestión y administración del servicio de taxi
3. Resumen : La tesis presenta lineamientos para implementar solución a través de los medios de comunicación entre los participantes de la empresa de taxi.
4. Conclusión : Es posible implementar tecnologías móviles para la comunicación de clientes y el sistema central, la tecnología facilitan la implementación del SGC (Sistema de Gestión Central)
5. Año: 2011

1. Autor : Calderón Oscanoa, Patricia del Pilar (3)
2. Tesis : Rediseño de procesos para la mejora del control, optimización de la productividad y reducción de los costos en el área de mantenimiento de la empresa de gases industriales AGA S.A.
3. Resumen : La presente tesis tiene como objetivo conocer en qué medida un Rediseño de Procesos mejorará el control, optimizará la productividad y reducirá los costos en el Área de Mantenimiento de Envases de la Empresa de Gases Industriales AGA S.A.
La propuesta plasmada en la presente tesis, busca brindar alternativas que hagan frente a los problemas individuales del Área de Mantenimiento de Envases, con el fin de mejorar el proceso de forma integral, lo que incluye tanto al factor humano como al factor máquina. Éstos resultados se verán reflejados en una reducción de costos, optimización de la
4. Conclusión : El rediseño de procesos mejorará el control, optimizará la productividad y reducirá los costos en el área de mantenimiento de envases de la empresa de gases industriales AGA S.A.
5. Año :2012

1. Autor : Venegas Guerra, Herbert Augusto (4)
2. Tesis : Análisis y mejora de los procesos de adquisiciones y contrataciones de una empresa del estado en el sector hidrocarburos.
3. Resumen : El trabajo propuesto comprende el análisis y la mejora de los procesos de adquisiciones y contrataciones en una empresa del Estado del sector hidrocarburos, de manera que éstos se desarrollen de forma eficiente en el manejo de los recursos como tiempo y costos.
4. Conclusión : La realización de mejoras de procesos o flujos logísticos de la empresa en estudio optimizó el nivel de servicio brindados a sus clientes y al mismo tiempo le permitió la reducción de sus costos operativos.
5. Año :2013

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. CONTROL DE GESTIÓN

El Control de Gestión no es más que un proceso en el cual los líderes de una organización aseguran la obtención de recursos y su óptima utilización para el logro de los objetivos.

Para ROSEMBERG (5), el control de gestión administrativo es: “Un proceso que utilizan los directivos para influir sobre las actividades, los acontecimientos y las fuerza de la organización, para propiciar que los objetivos que se han marcado y las tareas que han repartido se ejecutan de acuerdo con los requerimientos, planes o programas de la organización.”¹

Para AMAT (6), el Control de Gestión es: “....el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la

¹ ROSENBERG JM. Diccionario de Administracion y finanzas

probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la Organización sea coherente con los objetivos de ésta."²

2.2.2. CONTROL DE LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO

Según La Ley y Reglamento de las Contrataciones (7), El control de la ejecución del contrato constituye una prerrogativa otorgada por la Ley a las Entidades en virtud al interés público o funciones públicas inmersas en los contratos del Estado.

Se afirma en la doctrina que el control de la ejecución del contrato abarca cuatro aspectos:

1. El material, referido a la verificación del cumplimiento de las prestaciones obligadas.
2. El técnico, dirigido a establecer si las prestaciones, son ejecutadas de acuerdo a las especificaciones precisas previstas.
3. El financiero, referido al cumplimiento de lo pactado en el campo económico, como el pago de planillas, tributos, inversiones, etc.
4. El legal, referido a la verificación de la aplicación de las condiciones pactadas y las reguladas a través de las normas aplicables.

El artículo 48° de la Ley (7) habilita la prerrogativa de control de la ejecución del contrato al disponer que la Entidad supervisará directamente o por terceros todo el proceso de ejecución contractual, debiendo el contratista ofrecer las facilidades necesarias, indica también que “en virtud de este derecho la Entidad tiene la potestad de aplicar los términos contractuales para que se corrija cualquier desajuste en el cumplimiento exacto de las obligaciones pactadas”³.

2.2.3. Gestión por Procesos

Según Cerrato E. (8) La dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de

² AMAT JM. El Control de Gestión

³ CAFAE-OCSE. Ley de contrataciones del Estado

las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones⁴. Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utilizan recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios, entre otros) en resultados (otras informaciones, servicios, entre otros) puede considerarse como un proceso. Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso.

a. Proceso

Se define a un proceso como un conjunto de pasos, tareas o actividades que tienen un principio y un final y que utilizan inputs para producir un producto tangible o un servicio intangible como output. Se debe considerar como inputs a los materiales, equipos, información, recursos humanos, recursos monetarios o condiciones medio ambientales, los cuales son transformados para producir los outputs, es decir, un producto o servicio creado en el desarrollo del proceso para la entrega al cliente. De esta manera, un proceso agrega valor a los inputs.

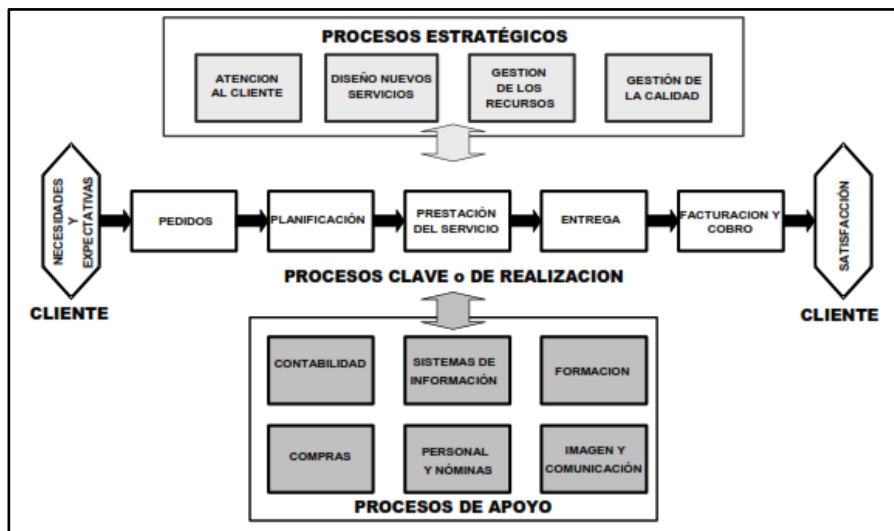
Los procesos de una organización se pueden agrupar en tres tipos, como se representa en el FIGURA N° 1:

1. **Procesos clave.** Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente (los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad: comercialización, planificación del servicio, prestación del servicio, entrega, facturación, etc.
2. **Procesos estratégicos.** Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos (procesos de gestión responsabilidad de la Dirección: marketing, recursos humanos, gestión de la calidad, etc.

⁴ E C. La Gestión por Procesos

3. **Procesos de soporte.** Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes (contabilidad, compras, nóminas, sistemas de información, etc).

FIGURA N° 1. Mapa de procesos



Elaboración: Ministerio de Fomento-España

2.2.4. Mejora continua de los procesos

Para Deming (9), Una mejora continua de proceso significa eliminar los defectos en éste. En tal sentido, lo que se busca con esto es identificar los mejores niveles de desempeño con el objetivo de desarrollar procesos con cero defectos y así, satisfacer al cliente. Sin embargo, estadísticamente, alcanzar un estado de cero defectos es imposible, debido a la variabilidad de los procesos. Por esta razón, es que en un proceso la mejora debe ser continua y todos los esfuerzos que se realicen para lograrla deben ser constantes en el tiempo.

Para esto, es necesario desarrollar una metodología, la cual se basa en el ciclo de mejora continua o ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). Pretendiendo desagregar las actividades involucradas en dicho proceso, presentamos la metodología en una propuesta del Fondo Editorial de Lima (10).

1ª Fase: Planificar

1. Seleccione el problema
2. Comprender el problema y establecer meta
3. Elaborar cronograma para el desarrollo de la mejora.
4. Analizar las causas raíces.

2ª Fase: Hacer

5. Proponer, seleccionar y programar las soluciones

3ª Fase: Verificar

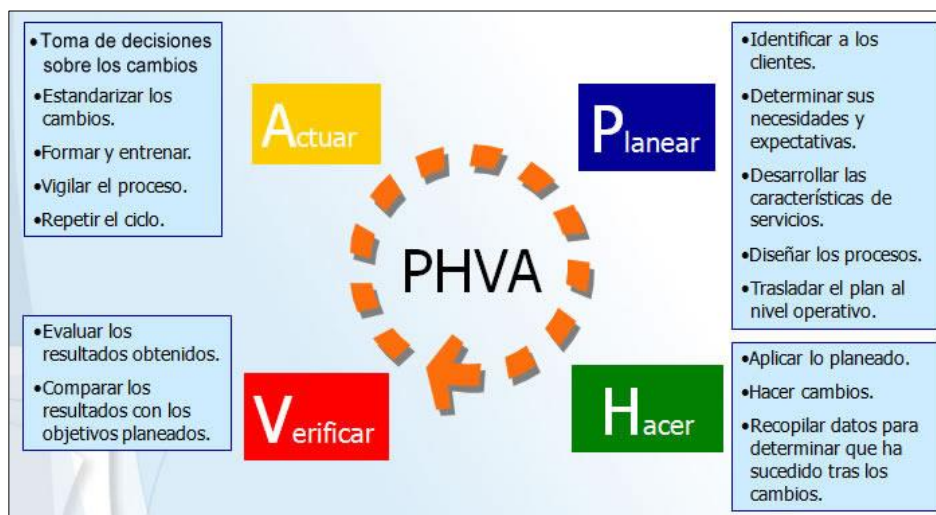
6. Implantar soluciones y verificar resultados

4ª Fase: Actuar

7. Estandarizas y garantizar soluciones.⁵

Si las pruebas confirman la hipótesis corresponde normalizar la solución y establecer las condiciones que permitan mantenerla. En caso contrario, corresponde iniciar un nuevo ciclo, volviendo a la fase de planificación (fijando nuevos objetivos, mejorando la formación del personal, modificando la asignación de recursos, etc.)

FIGURA 2. Mejora continua de Deming o ciclo PHVA



Fuente: William Edwards Deming

⁵ W. Edwards D. Out of the Crisis

El mejoramiento de los procesos es un proceso cíclico. Implica la identificación de un área en la cual hay una oportunidad de mejora, la definición de un problema en esta área y la delineación de la secuencia de actividades (el proceso), que subyace en el área del problema, la selección de resultados deseados del proceso y de los requisitos para lograrlos, la selección de pasos específicos en el proceso de análisis, la obtención y análisis de datos sobre el proceso, la ejecución de acciones correctivas y, finalmente, la revisión y el control de los resultados de las acciones realizadas. Una vez que el ciclo se ha completado, el equipo de mejoramiento de los procesos debe determinar si el problema ha sido resuelto. Si el problema persiste, el ciclo debe repetirse: estudiar de nuevo el proceso y llevar a cabo otras acciones hasta que se obtengan los resultados deseados. Si el problema se resolvió, el ciclo de la mejora se inicia nuevamente identificando y enfocando una nueva área de mejora.

2.2.5. Rediseño de procesos

Hammer y Champy (11), definen al Rediseño de Procesos como “la re concepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez”⁶

Rediseñar un proceso es hacerlo más eficiente y eficaz. Es conseguir que rinda en un grado superior al que tenía anteriormente, y ello gracias a una acción sistemática sobre el proceso que hará posible que los cambios sean estables.

Se trata de conocer el proceso, sus causas asignables (imputables) de variación, de eliminar actividades sin valor añadido y de aumentar la satisfacción del cliente. El rediseño de procesos incluye una actividad de mejora permanente, ya que al rediseño en sí, ha de seguir la aplicación del ciclo PHVA de Mejora Continua

⁶ Hammer, Champy. Más allá de la Reingeniería

2.2.6. Flujo gramas o Diagramas de Flujo

Para B. Leonardo (12) Un diagrama de flujo es la representación gráfica de flujo de un algoritmo o de una secuencia de acciones rutinarias. Se basan en la utilización de diversos símbolos para representar operaciones específicas. Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de la operación.

En el contexto del análisis administrativo o de la gestión de organizaciones públicas y privadas, los diagramas de flujo o flujo gramas, son representaciones gráficas que emplean símbolos para representar las etapas o pasos de un proceso, la secuencia lógica en que estas realizan, y la interacción o relación de coordinación entre los encargados de llevarlas a cabo.

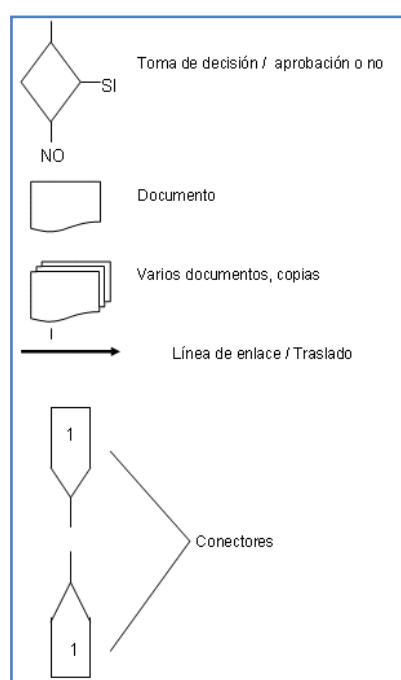
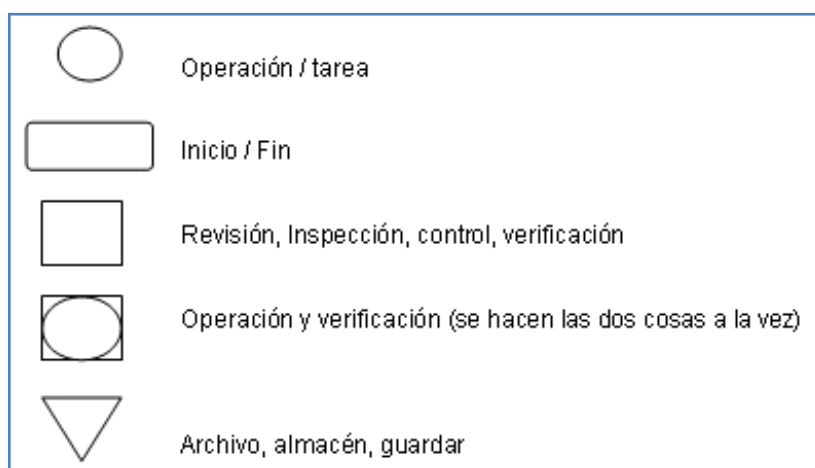
La expresión de los procesos/procedimientos en un diagrama de flujo genera valor agregado para la institución, pues la representación gráfica de los mismos permite que sean analizados por los que tienen a su cargo su realización y además por otros actores interesados; quienes podrán aportar nuevas ideas para cambiarlos y mejorarlos.

2.1.4.1. Flujo grama por bloques

Relaciona actividades y puestos de trabajo. Representa la rutina a través de una secuencia de bloques encadenados entre sí, cada cual con su significado. Utiliza una simbología mucho más rica y variada que los diagramas de flujo vertical y horizontal, y no se restringe a líneas y columnas preestablecidas en el gráfico.

Es una forma sencilla de representar un proceso mediante la utilización de bloques que muestran paso a paso el desarrollo del mismo.

FIGURA 3. Simbología de Flujo grama por bloques






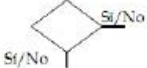





Fuente: Luz Adriana Castañeda

a. American National Standard Institute (ANSI)

El ANSI ha desarrollado una simbología para que sea empleada en los diagramas orientados al procesamiento electrónico de datos – EDP- con el propósito de representar los flujos de información, de la cual se han adoptado ampliamente algunos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa, dicha simbología se muestra en el Figura N° 4 a continuación:

FIGURA 4. Simbología de Flujo grama por bloques

Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

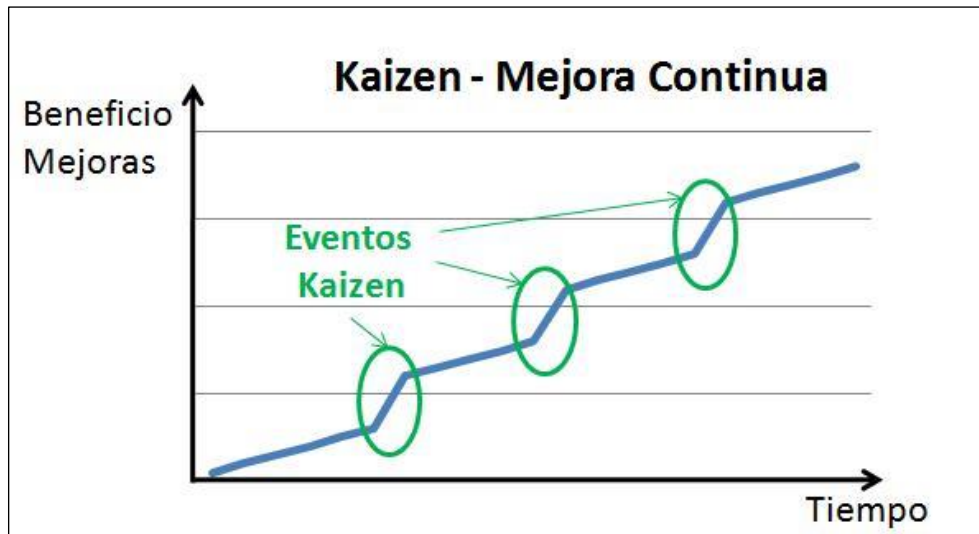
Fuente: Luz Adriana Castañeda

2.2.7. Herramientas para la mejora de procesos

1. Kaizen

Según Deming (9) el Kaizen es un sistema enfocado en la mejora continua de toda la empresa y sus componentes, de manera armónica y proactiva.

FIGURA 5. Esquema Kaisen

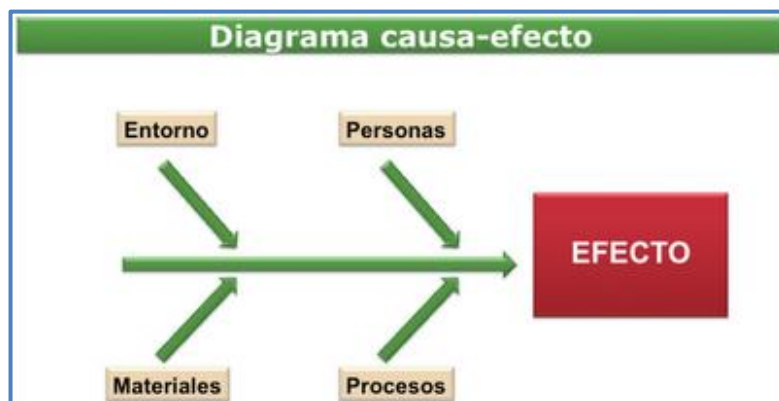


Fuente: William Edwards Deming

2. Diagrama causa – efecto

Herramienta creada por Kaoru Ishikawa (13), se utiliza para presentar las relaciones entre un efecto dado y sus causas potenciales, además de facilitar la solución de problemas desde el síntoma de la causa hasta la solución. Estas causas son organizadas en categorías principales y subcategorías, de manera que la presentación parece el esqueleto de un pescado (*fishbone*).

FIGURA 6. Diagrama Causa -Efecto (fishbone)



Fuente: Kaoru Ishikawa

2.3. MARCO CONCEPTUAL⁷

a. Adjudicación de menor cuantía

La Adjudicación de Menor Cuantía es un procedimiento que consiste en una invitación a contratar de acuerdo a bases previamente determinadas con la finalidad de obtener la oferta más beneficiosa para la Administración.

b. Área Usuaria

El área usuaria es la dependencia encargada de realizar los requerimientos de bienes, servicios y obras que requiere para el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Es muy importante esta Área por la responsabilidad que asume, por las necesidades de contrataciones que requiere, así como las facultades que ha recibido para definir las características y especificaciones técnicas de los bienes, servicios y obras, precisando entre otros aspectos la calidad y la finalidad pública.

c. Bienes

Son objetos que requiere una Entidad para el desarrollo de sus actividades y cumplimiento de sus fines.

d. Compras Estatales

Las entidades del Estado cumplen función pública orientada principalmente la satisfacción de necesidades de los ciudadanos, para ello requieren contratar bienes, servicios y obra.

e. Contratación

Es la acción que realizan las Entidades para proveerse de bienes, servicios u obras, asumiendo el pago del precio o de la retribución correspondiente con fondos públicos, y demás obligaciones derivadas de la condición del contratante.

⁷ Ley de contrataciones del Estado. 2nd ed. C. P, editor. Lima: JMD; 2012.

f. Expediente de Contratación

Conjunto de documentos en el que aparecen todas las actuaciones referidas a una determinada contratación, desde la decisión de adquirir o contratar hasta la culminación del contrato, incluyendo la información previa referida a las características técnicas, valor referencial, la disponibilidad presupuestal y su fuente de financiamiento

g. Conformidad

La conformidad es el documento emitido por el funcionario responsable del área usuaria, quien luego de haber realizado la verificación, sobre la calidad, cantidad y cumplimiento de las condiciones contractuales, emite la conformidad de la entrega, generándose el derecho del pago.

h. Contrato

Es el acuerdo para crear, regular, modificar una relación jurídica dentro de los alcances de la Ley y del Reglamento de contrataciones.

i. Contratista

Es el proveedor que celebra un contrato con una Entidad, de conformidad con las disposiciones de la Ley y del presente Reglamento.

j. Ejecución Contractual

Las entidades del estado para el cumplimiento de sus metas institucionales debe adquirir bienes y o servicios para asegurar un adecuado cumplimiento de sus objetivos. Para ello se debe realizar tres fases para la contratación del proveedor adecuado que abastecerá a la entidad, la última fase es la ejecución contractual. Esta última fase del proceso de contrataciones, el proveedor debe cumplir con lo ofrecido en su propuesta.

k. Outsourcing

Es el proceso económico en el que la entidad delega los recursos orientados a cumplir ciertas tareas a una empresa o subcontrata,

dedicada a la prestación de servicios especializados, por medio de un contrato.

I. Servicio

La actividad o labor que realiza una persona natural o jurídica para atender una necesidad de la entidad, pudiendo estar sujeta a resultados para considerar terminadas sus prestaciones

m. Términos de referencia

Descripción, elaborada por la Entidad, de las características técnicas y de las condiciones en que se ejecutará la prestación de servicios y de consultoría.

n. Unidad Ejecutora:

Es la dependencia encargada de llevar a cabo todas las actividades relacionadas a los procesos de adquisiciones y contrataciones.

CAPITULO III

DISEÑO

3.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

PRESENTACIÓN

La SUNAT donde se desarrollará la presente investigación se encuentra dentro del marco legal de la Ley de Contrataciones, adquiere bienes y contrata los servicios de terceros para determinadas actividades de la Institución, sean estas de carácter administrativo u operativo, la División de Ejecución Contractual se encarga de administrar estos servicios y la Gerencia de Soporte Administrativo verifica el cumplimiento y la culminación de los contratos adjudicados. Uno de los Servicios que Administra la División de Ejecución Contractual es el Contrato N° 275-2013-404000, derivado de la Adjudicación de Menor Cuantía N° 023-2012-Segunda Convocatoria, el cual brinda servicio de traslado del personal de las unidades Usuarias en comisión de servicio para las acciones de fiscalización , el cual es brindado por una persona jurídica (Taxi seguro SA)

3.1.1. Diagnostico Estratégico

- **Misión**

Promover el cumplimiento tributario y aduanero mediante su facilitación, el fortalecimiento de la conciencia tributaria y la generación de riesgo; a través de la gestión de procesos integrados, el uso intensivo de tecnología y con un equipo humano comprometido, unificado y competente que brinde servicios de excelencia.

- **Visión**

Ser aliado de los contribuyentes y usuarios del comercio exterior para contribuir al desarrollo económico y la inclusión social.

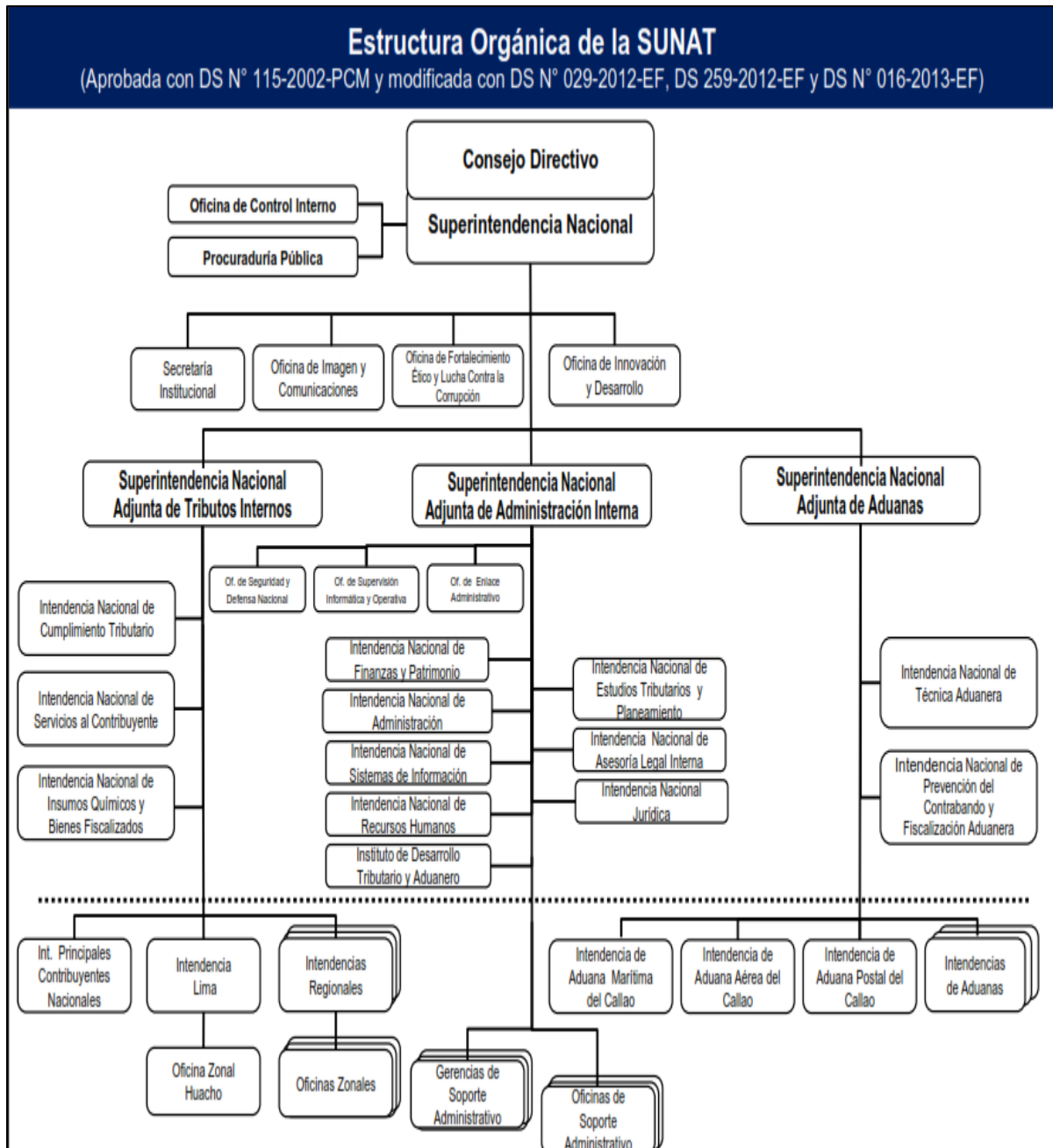
- **Objetivo Estratégico General 2012 - 2016**

OE-1: Mejorar la efectividad del control del incumplimiento tributario y aduanero.

Reducir el incumplimiento tributario y aduanero mediante: el fortalecimiento del proceso de control, la implementación de un sistema integral de riesgo, la integración de los procesos de control tributario y aduanero; así como la mejora de los mecanismos de detección de los ilícitos tributarios y aduaneros.

- **Organigrama**

GRAFICO N° 1. Organigrama SUNAT



Fuente: SUNAT

3.1.2. Diagnostico Operacional

1. Finalidad pública

Busca mejorar las acciones de fiscalización con el objetivo de asegurar la correcta y oportuna recuperación de la deuda y reducir el riesgo al incumplimiento de las obligaciones tributarias de nuestros contribuyentes.

2. Contratación del servicio de transporte con TAXI SEGURO S.A.(OUTSORCING)

Para realizar las acciones de fiscalización de la SUNAT, se contrata el servicio de la empresa Taxi Seguro S.A. el cual brinda el servicio de traslado del personal.

El servicio de transporte es un requerimiento continuo que garantiza el normal funcionamiento de la SUNAT.

El proceso de la contratación del servicio pasa por 3 fases: Actos preparatorios, donde se determinara la necesidad de contratar el servicio de una empresa, en pocas palabras la planeación para la contratación. La segunda fase es la selección del servicio que cumple las especificaciones técnicas y económicas y la última fase es la Ejecución contractual, que se da cuando ya se ha contratado el servicio.

3. Ejecución del contrato

Una vez contratado el servicio de transporte, se inicia la ejecución del contrato, que vendría ser la prestación del servicio de movilidad según las condiciones contractuales pactadas en el contrato.

Estos servicios son solicitados por los usuarios, la cual es comunicada a la empresa contratada TAXI SEGURO S.A. por la unidad encargada de administrar el contrato, el cual es la división de ejecución contractual.

4. Alcance

La ejecución del servicio será contabilizada por horas de atención.
El monto total del contrato asciende según Tabla N° 1

Tabla N°1: Horas de atención estimadas y monto contractual

Concepto	Nro. de Unidades disponibles para la SUNAT	Cantidad de Horas Estimadas Mensuales	Cantidad de Horas Estimadas en 24 meses	Precio Unitario s/.	Precio Total
Servicio de traslado de personal en comisión de servicios	50	4 ,116	98 ,784.00	26.72	2'639,508.48

Fuente: División de Ejecución Contractual
Elaboración propia

5. Cobertura del servicio

La cobertura del servicio comprende según tabla N° 2:

Tabla N°2: Cobertura del servicio

ZONA URBANA	Todos los distritos que comprende la ciudad de Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao hasta los siguientes límites:
	a) Por el norte : Hasta el distrito de Ancón
	b) Por el sur : Hasta el Balneario de Asia
	c) Por el centro : Hasta la Zona de Corcona

Fuente: División de Ejecución Contractual
Elaboración propia

GRAFICO N° 2: Cobertura del servicio de movilidad



6. Áreas que intervienen en este procesos

Antes de la descripción del proceso es importante describir las tres unidades que se participan en este proceso.

- **Área Usuaría**

Es la unidad que requiere el servicio de movilidad, para las Comisiones que se les asigne. El área Usuaría debe describir sus requerimientos con precisión.

- **División de Ejecución Contractual**

Administra los servicios de movilidad y por la especialidad que posee canaliza las necesidades, la revisa, corrige y determina las características y términos de referencia, siendo la encargada de realizarlas especificaciones técnicas que irán en las bases para las contrataciones posteriores en representación del área usuaria.

- **El contratista**

El Contratista brinda el servicio de movilidad, ejecutara las prestaciones a su cargo en estricta observancia de los términos de referencia establecidos en el contrato y de acuerdo a los requerimientos del área usuaria.

7. Proceso de la Ejecución del servicio de movilidad

Todo el proceso para la ejecución del servicio inicia desde la solicitud del servicio y termina en el pago, todo el tiempo que se demora para realizar este proceso demora 2 meses aproximadamente desde que se efectúa la Solicitud del servicio, hasta el pago del servicio.

- **Solicitud de movilidad**

En este proceso se inicia cuando hay una necesidad del servicio, se realiza la solicitud del servicio por medio de un formato, el cual es enviado vía correo electrónico o vía telefónica. Según Anexo N° 1

La solicitud considerará como mínimo la siguiente información:

- Lugar de recojo del personal
- Lugar de destino referencial
- Fecha y hora de inicio del servicio
- Usuario responsable y teléfono de contacto.

- **Efectuar la Solicitud**

La solicitud de atención del servicio se efectúa por correo electrónico o vía telefónica se recibe la solicitud y se reenvía a la empresa contratista.

- **Recepción de la Solicitud**

El contratista recepciona la solicitud y realiza la verificación si existen unidades disponibles, se debe tomar en cuenta que solo están

obligados a tener 50 unidades disponibles para la entidad según contrato.

- **Generar N° de servicio**

El Contratista emitirá e informará el número de servicio o código de seguridad (identificación de la solicitud de servicio que otorga el Contratista por cada servicio).

En caso de no disponer de unidades se comunica al área usuaria de la no reserva del servicio.

- **Emisión de “Formato de movilidad”**

La División de Ejecución Contractual emite el formato de movilidad en original y dos copias, según Anexo N° 2, el cual debería de contener la siguiente información:

- Numeración correlativa del formato
- Nombre del usuario responsable quien hará uso del servicio
- Nombre del Contratista
- Fecha que se hará efectivo el servicio
- Hora solicitada
- Número de servicio o código de seguridad (identificación de la solicitud de servicio que otorga el Contratista para cada servicio)

- **Recepción del “Formato de movilidad”**

El usuario recibe el formato de movilidad el cual acredita su reserva.

- **Demora del servicio**

El contratista deberá esperar (20) minutos, si el usuario no se acerca en este lapso de tiempo, se cobrará el servicio pasado los 20 minutos de tolerancia, vencido este plazo la unidad procederá a

retirarse previa comunicación del hecho a la División de Ejecución Contractual.

- **Ejecución del servicio**

El Contratista recoge al usuario de acuerdo al lugar, fecha y hora establecida en la solicitud del Servicio.

Durante la ejecución del servicio, se complementa la información en el “Formato de movilidad” por el usuario del servicio:

- Hora de partida (Inicio del servicio)
- Hora de retorno (Término / Fin del servicio)
- Hora de presentación (Hora de presentación de la unidad al punto requerido)
- Puntos de atención realizados (por Distrito)
- Conformidad del usuario (Numero de registro del funcionario y Firma y firma del jefe de la Unidad)
- Evaluación del servicio por parte del usuario
- Nombre del conductor
- Datos del vehículo

Si fuera el caso con su respectiva observación, registrándose en el formato

- **Recepción del “Formato de movilidad”**

La División de ejecución contractual recepciona el formato de movilidad

- **Archivo**

El formato es archivado al expediente de servicios efectuados.

- **Almacenamiento de Información**

Se ingresa Información a la Data con la información que se recoge de los formatos recibidos, Según Anexo N°3

- **Calculo del pago**

Se calcula el pago de los servicios efectuados.

- **Solicita Información**

Se solicita información al contratista para recalcular el pago.

- **Genera Información**

La empresa contratista genera la información de los servicios ejecutados.

- **Envía Información**

La información la envía vía correo electrónica a la bandeja de correo de Taxi.

- **Calculo del pago**

Se calcula nuevamente con la información que proporciona el contratista, las correcciones se realiza hasta que ambas partes estén de acuerdo.

- **Pago**

Una vez calculado el pago se efectúa el pago y es el término del proceso.

7.1.1. Diagnóstico de La situación Actual

La SUNAT siempre requiere de bienes y de servicios para continuar con la operatividad de sus funciones. La División de Ejecución contractual atiende los requerimientos de todas las Áreas. A continuación, en la Tabla N° 03 se muestra el porcentaje de los servicios demandados por esta oficina para la atención de los servicios de movilidad

Los resultados del proceso que se tomó, se ha estudiado durante los últimos 5 meses cuyo resultado se muestran en la siguiente tabla; se pueden apreciar en la tabla N° 03:

TABLA N° 3: Datos Históricos

Fuente: División de Ejecución Contractual

AREAS USUARIAS	HORARIO	CANTIDAD DE SERVICIOS ATENDIDOS POR DIA	CANTIDAD DE SERVICIOS NO ATENDIDOS	HORAS DE SERVICIO POR AREAS	TOTAL DE HORAS DE SERVICIO POR DIA	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL POR DIA
COBRANZA	09:30AM A 05:30 PM	20	5	8.00	160	26.72	4,275.20
GOECI	09:30 A 13:30	20	5	4	80	26.72	2,137.60
CONTROL MASIVO	09:30 A 13:30	15	5	2	30	26.72	801.60
OTROS AREAS	14:00 A 16:30	15	0	4	60	26.72	1,603.20
COBRANZA DE MADRUGADA	20:00PM A 06:00 AM	2	0	2	4	26.72	106.88
TOTAL		72	15	20.00	334	26.72	8,924.48

Elaboración propia

Se aprecia en la tabla N° 3 una demanda total de 87 servicios de movilidad, la cantidad de servicios que se logran atender por día son 72 unidades, además se aprecia que 15 servicios no son atendidos durante el día, esto se debe a que solo existe una disponibilidad contratada de

50 unidades que pueden ser distribuidos las 24 horas del día, donde la mayor demanda de servicios se da en el lapso de 09:30 a 13:30 pm, lo que genera que no todos los servicios sean atendidos por la mayor demanda que se da a esa hora. El total de horas que son atendidas durante el día representan 334 horas a un precio de 26.72 por hora resultando un costo total por día de S/.8,924.48 nuevos soles en servicio de movilidad.

El promedio de horas utilizadas durante el día, se calcula con la media ponderada como se aprecia en la tabla N°4

TABLA N° 4: Promedio de horas por servicio

AREAS USUARIAS	NUMERO DE VEHICULOS UTILIZADOS (X)	HORAS A UTILIZAR POR VEHICULOS (Y)	HORAS (X*Y)
COBRANZA	20	8	160
GOECI	20	4	80
CONTROL MASIVO	15	2	30
OTROS AREAS	15	4	60
COBRANZA DE MADRUGADA	2	2	4
TOTAL	72		334
		MEDIA PONDERADA	4.64

Fuente: División de Ejecución Contractual
Elaboración propia

El resultado del promedio de horas utilizadas por servicio es de 4.64 horas.

El monto total de los servicios de movilidad que se proyectan gastar según contrato es de S/.2,639,508.48 para esto hacemos una

proyección de los servicios utilizados hasta la fecha y que resultados reflejarían, según Tabla N° 5 y Tabla N° 6

TABLA N° 5: Tiempo Utilizado del servicio

Fuente: División de Ejecución Contractual

NUMERO DE VEHICULOS UTILIZADOS POR DIA	PROMEDIO DE HORAS A UTILIZAR POR VEHICULO(Y)	HORAS AUTILIZAR POR DIA POR TOTAL DE VEHICULOS	HORAS CONTRATADAS POR DIA POR EL TOTAL DE VEHICULOS
72	4.64	334.00	196

*Elaboración propia

TABLA N° 6: Proyección del servicio

Fuente: División de Ejecución Contractual

TOTAL DE HORAS	COSTO X HORA	COSTO TOTAL POR DIA	COSTO TOTAL DE LOS SERVICIOS MENSUAL(*)	COSTO TOTAL EN 2 AÑOS (24 MESES)	MONTO CONTRATADO	MONTO FALTANTE QUE NO CUBRE EL CONTRATO
334.00	26.72	8,924.48	187,414.08	4,497,937.92	2,639,508.48	1,858,429.44

*Elaboración propia

En la tabla N° 6 se precia que el monto proyectado en los servicios de movilidad por los 2 años que durara el contrato es de S/.4,497,937.92, siendo este un monto demasiado excesivo y que no cubriríamos con el contrato que se maneja en la actualidad de S/.2,639,508.48, resultando un faltante de s/.1,858,429.44 Nuevos Soles. Esto se debe a que no existe un control del avance del contrato su sistema de información esta desactualizado, no proyecta sus servicios de acuerdo a la demanda.

A continuación se calculara las pérdidas del monto contratado, que se reflejan en la Tabla N ° 7

TABLA N°7: Perdidas del monto contratado

NUMERO DE HORAS DE SERVICIOS NO ATENDIDOS Y PAGADOS	NUMERO DE HORAS NO UTILIZADAS Y PAGADOS.	TOTAL DE PERDIDA DE HORAS POR DIA	PERDIDA DE DINERO CONTRATADO POR DIA	PERDIDA POR MES	PERDIDA EN 2 AÑOS
2	50	52	1,389.44	29,178.24	700,277.76

*Elaboración propia

Fuente: División de Ejecución Contractual

Según los cálculos las pérdidas generadas en el proceso actual ascenderían a 1,389.44 durante el día, por mes es 29,178.24 y en 2 años es de 700,277.76 nuevos soles, esto refleja que se está perdiendo mucho dinero del monto contrato que podrían ser minimizados o eliminados si se identifican las causas y se aplican las mejoras del proceso.

3.2. CONSTRUCCIÓN DEL MODELO CASO

Se plantea la gestión de control para la mejora continua en la prestación de los servicios de movilidad.

Siguiendo el método científico, la metodología de Deming el ciclo PHVA, ofrece una serie de fases que permitirá mejorar los procesos en la prestación de los servicios de movilidad para la SUNAT.

Al respecto cabe señalar que el contrato es cumplido por la empresa TAXI SEGURO S.A. no generándose problemas por parte del contratista, pero como se mencionó el problema radica en la parte administrativa de este contrato, para lo cual se aplicara esta esta metodología.

3.2.1. Aplicando el ciclo PHVA para la Gestión de control del proceso.

El control de los procesos para la ejecución de los servicios se establece a través del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar). El cual será desarrollado en 7 pasos. El ciclo es usado para el mantenimiento del nivel de control, cuando el proceso es repetitivo y el plan consta de una meta.

3.2.1.1. 1RA FASE: PLANIFICAR

El control mejora con la planificación de los procesos. Esta fase consiste en diseñar el mejoramiento buscado y establecer el camino para alcanzar las metas propuestas. Para lo cual se realiza una serie de pasos, que consiste en analizar los procesos para determinar las causas del mal resultado, actuar en la causa del mal resultado de modo que garanticen que el resultado anterior no se repetirá.

1. SELECCIONE UN TEMA O PROBLEMA A ATACAR

El inadecuado control en la prestación de servicios de transporté en las acciones de fiscalización a los contribuyentes de la SUNAT.

1.1. Reflexión de la misión, visión y los objetivos y las estrategias de la organización.

La misión de la SUNAT es promover el cumplimiento tributario y aduanero mediante su facilitación, el fortalecimiento de la conciencia tributaria; a través de la gestión de procesos integrados, el uso intensivo de tecnología y con un equipo humano comprometido, unificado y competente que brinde servicios de excelencia. Así mismo la misión se enfoca en contribuir a las acciones de cobranza, control y fiscalización, a través del abastecimiento oportuno de los servicios de movilidad. En concordancia con ello, se quiere mejorar los procesos para la prestación de los de los servicios de movilidad a través de la gestión de control

1.2. Descripción y caracterización del proceso actual.

- **Solicitud de movilidad**

Los usuarios desconocen qué pasos seguir para realizar la solicitud del servicio, debido a esto no se ejecuta correctamente el servicio. Además existe un mal llenado del formato de solicitud.

- **Efectuar la Solicitud**

La solicitud no es controlada, no existe registro de los servicios que solicitan este proceso solo se limita a traspasar información, mas no retiene información para controlar los servicios, ¿cuántas unidades están en servicio?, ¿cuántas unidades están disponibles?

- **Recepción de la Solicitud**

Aquí surge el famoso “Cuello de botella” debido a que todos los usuarios requieren sus servicios a la misma hora, no programan sus servicios anticipadamente, debido a eso no se puede atender a todos a la vez.

- **Generar N° de servicio**

En este proceso se genera el nro. de la reserva. El único problema que presenta es cuando la falta de unidades disponibles, esto genera un descontento del usuario solicitante.

- **Emisión de “Formato de movilidad”**

Se han encontrado errores en la emisión de formatos ya que al transcribirlos son mal emitidos y no tiene datos correctos.

- **Recepción del “Formato de movilidad”**

Se le entrega al usuario el formato de movilidad, pero no se le brinda capacitaciones del servicio o indicaciones del uso del servicio.

- **Demora del servicio**

Las demoras en la ejecución de los servicios se originan por la falta de control en la prestación de los servicios y el desconocimiento de los servicios.

- **Ejecución del servicio.**

El desconocimiento del uso del servicio genera un problema, aquí los 20 minutos de espera son en muchos casos desconocidos por el usuario que muchas veces se comunica tardíamente sobre la cancelación del servicio y esto genera que se pague el servicio.

- **Llenado del “Formato de movilidad”**

Se han encontrado formatos que no se encuentran debidamente llenados por los usuarios.

- **Recepción del “Formato de movilidad”**

Se recepciona el formato, pero no se revisa el formato si está correctamente llenado, otro problemas que también se presenta es la entrega tardía de estos formatos después de varios días de efectuado el servicio.

- **Archivo**

El formato es archivado al expediente de servicios, se acumula de formatos.

- **Almacenamiento de Información**

Se alimenta de Información a la Data con poca frecuencia, esta acción se realiza cuando está próximo a vencer el pago, no realizando el llenado correcto en todos los campos de la data. Según Anexo N°3

- **Calculo del pago**

Se calcula el pago de los servicios efectuados, el monto a pagar “Nunca” coincide con el monto que el contratista cobra, debido a los datos incompletos en la data.

- **Solicita Información**

Se solicita información al contratista debido a que la data se encuentra incompleta.

- **Genera Información**

La empresa contratista genera la información de los servicios ejecutados.

- **Envía Información**

La información la envía vía correo electrónica a la bandeja de correo de Taxi

- **Calculo del pago**

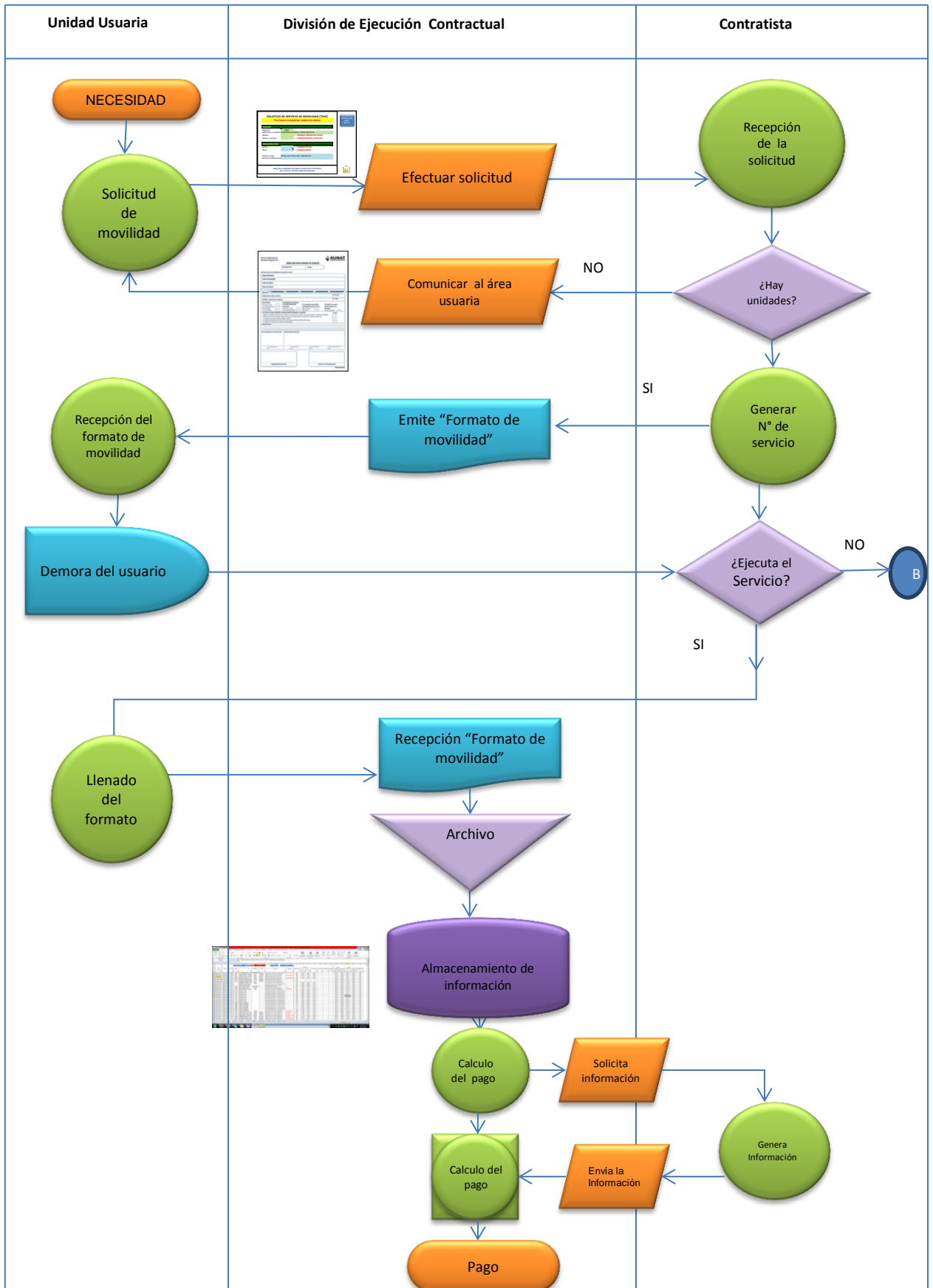
Aquí se vuelve a calcular el pago, ya que no coincide con la de contratista, se re calcula hasta que se llegue ambas partes no presenten ningún problema.

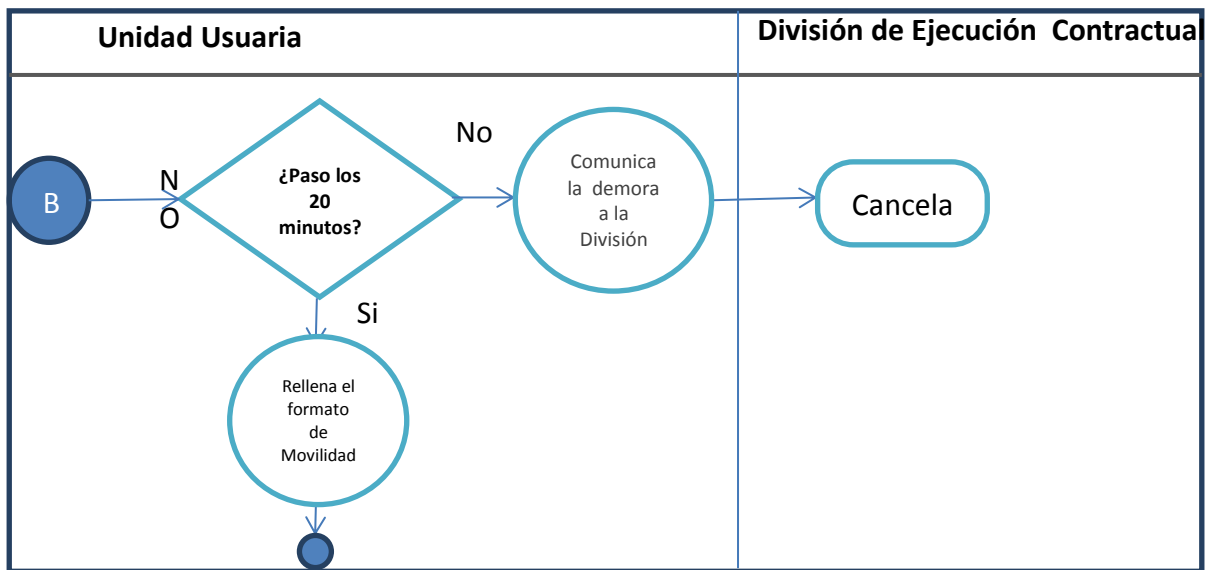
- **Pago**

Una vez calculado el pago se efectúa el pago y se termina el proceso.

Revelado la situación actual se proporciona una imagen clara del desempeño actual del proceso. Para esto se elaborara flujo grama o diagrama de operaciones de cómo funciona el proceso actual.

1.3. Flujo grama Actual de proceso de servicio de movilidad





FLUJOGRAMA N° 1: Flujo Actual de proceso de servicio de movilidad
*Elaboración Propia

1.4. Oportunidades de mejora

Los problemas se manifiestan en la prestación del servicio o ejecución del servicio de movilidad, existe una falta de control en el proceso de ejecución de los servicios de movilidad, esto genera un alto porcentaje de pérdida del monto contratado al ejecutarse los servicios.

2. COMPRENDER EL PROBLEMA Y DECIDIR LA META

2.1. Impacto del problema

Es necesario comprender de manera clara el impacto del problema. Como se detalló en el análisis de la situación actual se refleja una gran pérdida del monto contratado al momento de ejecutarse el servicio de movilidad. La pérdida diaria asciende a 1,389.44, por mes es de 29,178.24 y durante los 2 años que durara el contrato se lograría acumular una pérdida de 700,277.76. Si este problema persiste y no se hace nada por mejorar el proceso actual, puede generarse que el cumplimiento de las metas en acciones de cobranza se vea reducido.

2.2. Decidir la meta que se debe lograr

La meta que perseguirá la presente tesina reducir porcentaje de pérdida del monto contratado durante la ejecución del servicio de movilidad en un 100% y esto se lograra con la adecuada gestión de control de los contratos y los procesos que se dan para la prestación de los servicios.

3. ELABORACIÓN DEL CRONOGRAMA

Se proyectara la realización de este proyecto para realizarse en 3 meses y medio como detalle en el cuadro de actividades siguientes:

Figura N°7: Cronograma del desarrollo del proyecto de mejora.

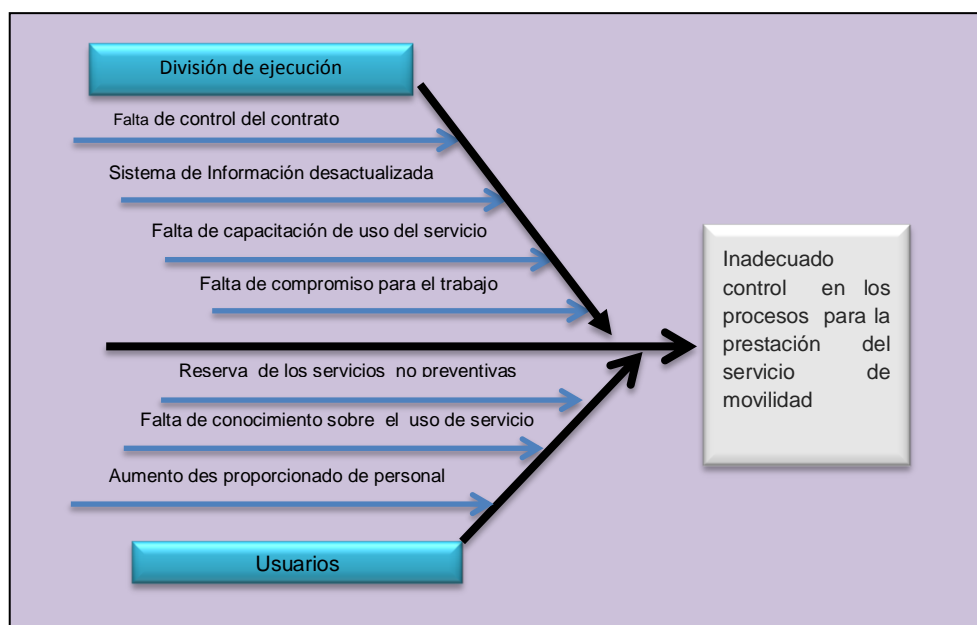
ACTIVIDADES		MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				RESPONSABLE
		3	10	17	24	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	
ANALIZAR LAS CAUSAS EN SU RAIZ	P	■	■	■														José c.
	R																	José c.
DEFINIR Y PROGRAMAR SITUACIONES	P				■	■	■											José c.
	R																	José c.
IMPLANTAR Y VERIFICAR SOLUCIONES	P					■	■	■	■	■	■	■	■					Sonia V.
	R																	Sonia V.
ESTANDARIZAR Y GARANTIZAR SOLUCIONES	P												■	■	■	■		Sonia V.
	R																	Sonia V.

*Elaboración propia

4. ANALIZAR LAS CAUSAS DEL PROBLEMA.

Para seleccionar el problema principal, se realizaron encuestas a los usuarios del servicio para medir el nivel de satisfacción el servicio brindado, considerando la experiencia de los integrantes del trabajo para determinar las causas del problema. Estas mediante encuestas de la se determinaron las causas de los problemas que se presentan en la prestación de los servicios. En tal sentido para identificar las causas raíces de estos problemas, se muestra el Diagrama Ishikawa, como se aprecia en la Figura N°8

FIGURA 8. Diagrama Ishikagua



*Elaboración Propia

En cuanto a la unidad ejecutora se ha identificado que no realiza un control adecuado en el proceso de ejecución del servicio de movilidad. Esta falta de control del contrato conlleva a que no se sepa si el servicio se viene realizando de manera adecuada optimizando el tiempo del servicio. Asimismo, se encontró sistema de información desactualizado, lo cual origina que no haya información fidedigna en tiempo real, el cual se utiliza para proyectar los requerimientos para años futuros de los servicios de movilidad.

La falta de capacitación a los usuarios del servicio es un tema muy preocupante, ya que esto se refleja en pérdida del monto contratado, como se puede apreciar es de 1,389.44 nuevos soles por día, por no hacer un adecuado uso del servicio de movilidad ya que muchas veces solicitan el servicio y mal utilizan el tiempo, los hacen esperar o no usan el servicio, esto es una pérdida que es cobrada a la entidad. Otro un tema preocupante la falta de compromiso con el trabajo, los problemas presentados se verían reducidos si el que administra estos servicios tuviera un mayor compromiso.

En cuanto a los Usuarios, realizan el pedido de sus servicios de manera no preventiva o no programada, resultando que 15 de los servicios no sean atendidos durante el día, también otra causa es la falta de conocimiento sobre el uso del servicio, los usuarios desconocen cómo usarlo, desconocen el punto de partida, los tiempos permitidos de espera, el proceso de cancelación del servicio, el proceso de solicitud del servicio, los tiempos de entrega de los formatos, el llenado de los formatos, todo esto se agrava aún más si el usuario que hará uso del servicio es un personal nuevo. El personal contratado ha ido aumentando progresivamente en la SUNAT, ellos desconocen el proceso para requerir el servicio, por lo que no lo realizan el servicio como debe de ser, todo esto origina que el proceso de ejecución del servicio no se realice de la manera óptima como se espera.

4.1. Análisis de criticidad

De la encuesta, en la pregunta 10 se desprende; a fin de determinar la causa raíz del problema es necesario discriminarlas, se ordenaron los puntajes otorgados por los encuestados en una matriz, tal como se aprecia en la Tabla N°8:

Tabla N°8: matriz de datos

ITEM	CAUSAS	TOTALES
A	Falta de control del contrato	70
B	Sistema de información desactualizada	50
C	Falta de capacitación del uso del servicio	50
D	Falta de compromiso para el trabajo	25
E	Reserva de servicios no preventivas	30
F	Falta de conocimientos sobre el uso del servicio	50
G	Aumento desproporcionado del personal	25

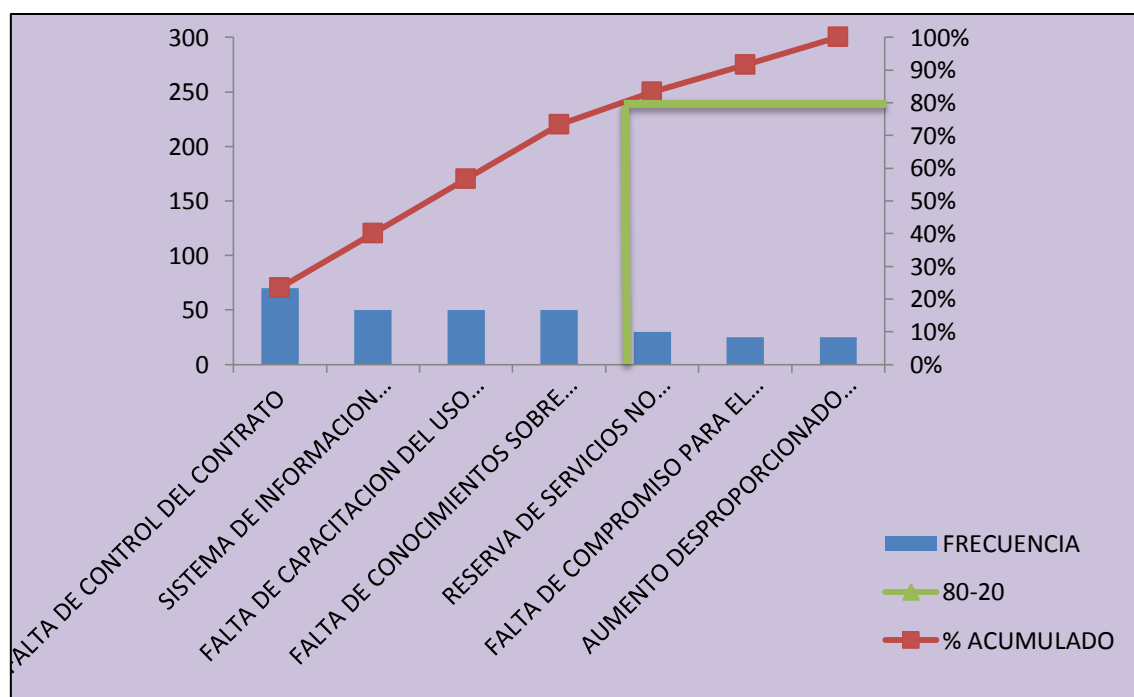
*Elaboración Propia

Tabla N°9: matriz de datos

ITEM	CAUSAS DE LA INADECUADA EJECUCION DE LOS SERVICIOS DE MOVILIDAD	FRECUENCIA	%ACUMULADO	%
C	Falta de control del contrato	70	23%	70
F	Sistema de información desactualizada	50	40%	120
A	Falta de capacitación del uso del servicio	50	57%	170
D	Falta de conocimientos sobre el uso del servicio	50	73%	220
G	Reserva de servicios no preventivas	30	83%	250
B	Falta de compromiso para el trabajo	25	92%	275
E	Aumento desproporcionado del personal	25	100%	300
		300		

*Elaboración Propia

Gráfico N°3: Pareto de datos



*Elaboración Propia

Para determinar la causa raíz del problema en los procesos de ejecución del servicio de movilidad se aplicó la técnica de Pareto, identificando las causas de la inadecuada ejecución del servicio de movilidad.

Las causa principales según Pareto son:

- Falta del control del contrato

Además de otras causas;

- Sistema de información desactualizada
- Falta de capacitación del uso del servicio
- Falta de conocimiento sobre el uso del servicio
- Reservas de los servicios no preventivas.
- La falta de compromiso en el trabajo
- Aumento desproporcionado de personal.

2ª FASE: HACER

5. PROPONER SELECCIONAR Y PROGRAMAR LAS SOLUCIONES

Llevar a cabo la gestión de control en las actividades que se viene realizando para llevar a cabo la prestación del servicio, detallando el diseño propuesto para la solución del problema atacando las causas.

Para la división de Ejecución contractual, quienes realizan la ejecución del contrato se propone lo siguiente:

TABLA N° 10: Propuesta de Mejora

Oportunidades de mejora	Propuesta de mejora
Falta de control del contrato	Cambiar el proceso de transmisión de datos a un proceso de operación para efectuar la solicitud del servicio, así mantener un registro de los servicios, además se implementara un proceso de operación y verificación para realizar el control respectivo de los servicios y así lograr la optimización de los servicios de movilidad, tal como se detalla en el flujograma N°2. Además para mejorar el control del contrato se presenta este

formato que permitirá un mejor control de los servicios en el proceso Anexo 4.

Figura N°9
Formato De control
Elaboración: Propia

Contrato: 23-2012	
Empresa: taxi seguro	
RUC: 20136828445	
Firma: 13/06/2013	Fin(24 meses): 01/07/2015
Inicio: 01/07/2013	Cotas Fianza: si

Ejecución del contrato			
Tipo de servicio	Monto presupuestado	Monto ejecutado (*)	% avance
movilidad	2,639,508.48	187,414.08	7.10%
		187,414.08	14.20%
		187,414.08	21.30%
		187,414.08	28.50%
		187,414.08	35.50%
		187,414.08	42.60%
		187,414.08	49.70%
		187,414.08	56.80%
TOTAL	2,639,508.48	1,499,312.64	56.80%

(*) Incluye montos proyectados y facturados.

Avance del contrato			
Días transcurridos	% días transcurridos	Días restantes	% días restantes
254	34.79%	476	65.21%

Presupuesto ejecutado	% presupuesto ejecutado	Saldo del presupuesto	% saldo del presupuesto
1,499,312.64	56.80%	1,140,195.84	43.20%

Estimado del fin de contrato		
	Fecha FIN	días restantes
Por tiempo:	01/07/2015	
Por saldo:	21/03/2014	193

Fecha de informe: 12/03/2014

Con esta propuesta se tendrían los siguientes beneficios

- Mejorar el control de los servicios, cuántas unidades están servicio, tiempo que dura cada servicio.
- Verificar el Cumplimiento adecuado del contrato
- Controlar el avance del contrato.
- Mayor disponibilidad de los servicio

Sistema de información desactualizada

Para esto se cambiara este proceso, se debe almacenar la información antes de archivar, para lo cual el proceso de archivo deberá ir después del proceso de almacenamiento de información, y no al revés como se venía haciendo, esto agilizará la información en tiempo real, tal como se detalla en el flujograma N°2.

Con esta propuesta se tendrían los siguientes beneficios

- Base de datos actualizada
- Agilizar el proceso de almacenamiento de información a la data.
- Reportes del avance del contrato.

Falta de

Implementar un proceso de capacitación a los usuarios, dar a

capacitación del uso del servicio	<p>conocer de manera general el tema de las contrataciones para que así se pueda realizar un correcto uso de los servicios, tal como se detalla en el flujograma N°2.</p> <p>Con esta propuesta se tendrían los siguientes beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costos en el monto contratado. • Uso eficiente de los servicios; mayor disponibilidad de unidades. • Reducción del tiempo de ejecución del proceso. • Estandarización de actividades en los procesos
Falta de compromiso para el trabajo	<p>Motivar a los colaboradores por medio del reconocimiento, manifestando interés y aprecio por el trabajo bien hecho, las ideas que pueden ofrecer para mejorar el proceso, y la gran importancia que representa su trabajo. También realizar presentaciones formales destacando el trabajo que ha venido realizando.</p> <p>También debe recibir charlas de capacitación por parte de la Gerencia de Soporte Administrativo.</p> <p>Con esta propuesta se busca:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor compromiso en el trabajo. • Ayuda a los colaboradores a identificarse con los objetivos de la organización. • Mejora la relación e jefes y subordinados. • Desarrollo de actitudes; cambio de actitudes negativas a actitudes positivas. • Incrementa la productividad y calidad en el trabajo • Eficiente desempeño de los colaboradores • Evita las ausencias

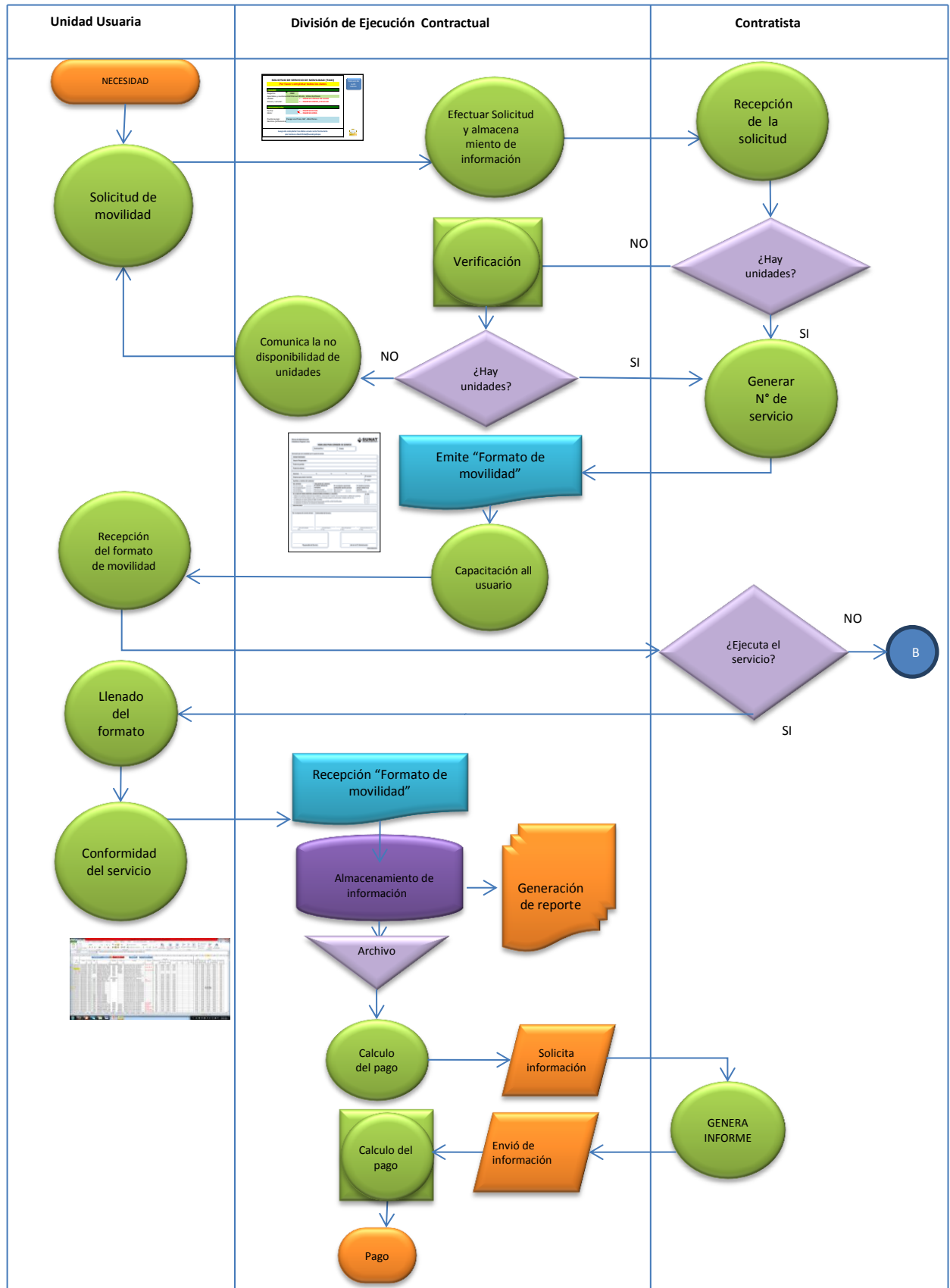
Para Usuario del servicio, quien intervine en parte del proceso se propone lo siguiente:

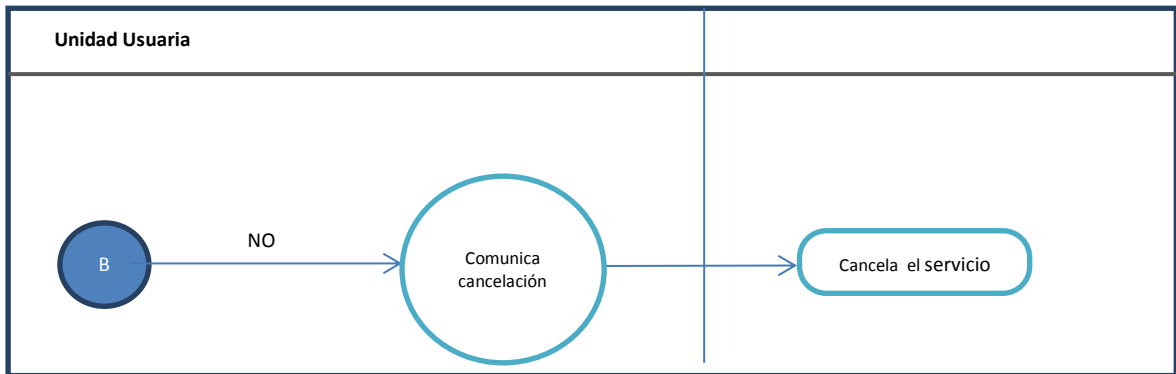
oportunidades de mejora	Propuesta de mejora
Reservas de los servicios no preventivas	<p>Educar a los usuarios del servicios por medio de la capacitación a programar sus servicios de movilidad a tiempo , con esta propuesta se tendrían los siguientes beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reservas programadas en el tiempo adecuado. • Disponibilidad de unidades • Ejecución de las de los servicios.
Falta de conocimiento sobre el uso del servicio	<p>Recibir capacitación constante para conocer el servicio de movilidad, para esto se programara capacitaciones por áreas, también se implementara el procesos de instrucción antes de recibir el formato de servicio de movilidad. con esta propuesta se tendrían los siguientes beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor conocimiento del servicio, cuántas unidades están a disposición de la SUNAT, cobertura del servicio, etc. • Correcto llenado del formato de movilidad; datos exactos, datos completos y claros. • Devoluciones de los formatos de movilidad en el tiempo prudencial. • Evitar desperdicios del servicio; demoras en la ejecución del servicio, cancelaciones tardías de servicio.
Aumento desproporcionado del personal	Se debe de dar una capacitación constante a los usuarios que requerirán el servicio sean personal nuevo o antiguo, para el mejor uso del servicio.

*Elaboración Propia

5.1. Flujograma de la mejora de proceso mejorado

FLUJOGRAMA N° 2: Flujo Mejorado de proceso de servicio de movilidad





Elaboración Propia

5.2. CRONOGRAMA DEL PROCEOS ACTUAL

Con el anterior proceso se demoraba alrededor de dos meses, con un mejor control en sus procesos, el tiempo del proceso se reduce a 18 días como máximo.

CRONOGRAMA N° 1: DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	○	◻	◻	◻	◻	◻	Tiempo
Solicitud de movilidad							5 min
Efectuar la Solicitud							1 min
Recepción de la Solicitud							1 min
Verificacion							5 min
Generar N° de servicio							1 min
Emisión de "Formato de movilidad"							2 min
Capacitacion							5 min
Recepción del "Formato de movilidad"							1 min
Llenado del "Formato de movilidad"							5 min
Recepción del "Formato de movilidad"							1 min
Almacenamiento de Información							1 min
Archivo							1 min
Calculo del pago							2 min
Solicita Información							5 min
Genera Información							5 min
Envía Información							5 min
Calculo del pago							2 días
Pago							15 días
							17 días y 44 minutos

*Elaboración Propia

3ª FASE: VERIFICAR

6. IMPLEMENTAR Y VERIFICAR LOS RESULTADOS

Probar y aportar pruebas que confirmen que el diseño es correcto, con la propuesta de mejora implementada en el proceso se calculó el impacto que esto tendría en la en la siguiente tabla N° 11

TABLA N° 11: Datos proyectados

AREAS USUARIAS	FRECUENCIA	CANTIDAD DE SERVICIOS ATENDIDOS POR DIA	CANTIDAD DE SERVICIOS NO ATENDIDOS	HORAS DE SERVICIO POR AREAS	TOTAL DE HORAS DE SERVICIO POR DIA	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL POR DIA
COBRANZA	09:30AM A 05:30 AM	20	5	8	160	26.72	4,275.20
GOECI	09:30 A 13:30	25	0	2	40	26.72	1,068.80
CONTROL MASIVO	09:30 A 13:30	15	0	2	30	26.72	801.6
OTROS AREAS	14:00 A 16:30	20	0	2	30	26.72	801.60
COBRANZA DE MADRUGADA	20:00PM A 06:00 AM	2	0	2	4	26.72	106.88
TOTAL		82	5	20	284	26.72	7,588.48

*Elaboración propia

Corresponde normalizar la solución y establecer las condiciones que permitan mantenerla. En caso contrario, corresponde iniciar un nuevo ciclo, volviendo a la fase de planificación (fijando nuevos objetivos, mejorando la formación del personal, modificando la asignación de recursos, etc.)

TABLA N° 12: Cantidad de servicios atendidos por día

CANTIDAD DE SERVICIOS ATENDIDOS POR DIA ANTES	CANTIDAD DE SERVICIOS ATENDIDOS POR DIA AHORA
72	82
100	114%

*Elaboración propia

Se aprecia en la tabla anterior que la cantidad servicios que se atienden por día son 82 unidades, esto representa un mayor porcentaje de atención con respecto al proceso anterior que solo se lograban atendían 72 servicios como antes.

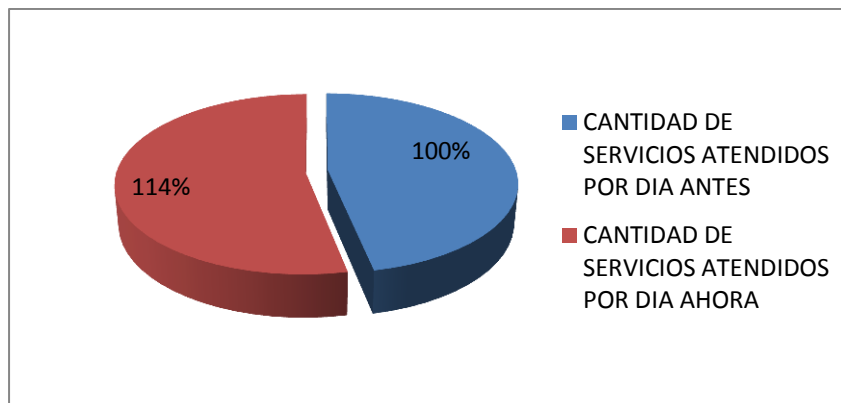


Gráfico N° 4: Porcentaje de servicios atendidos por día

Del gráfico N° 4 se desprende, que se obtiene un rendimiento de 14 % mayor al proceso anterior, ya que con el anterior proceso la cantidad de servicios atendidos por día representaba solo el 100% y ahora representa un 114%

TABLA N°13: Cantidad de servicios no atendidos

CANTIDAD DE SERVICIOS NO ATENDIDOS ANTES	CANTIDAD DE SERVICIOS NO ATENDIDOS AHORA
15	5
100%	33%

*Elaboración propia

En la tabla N° 13 muestra que se ha reducida la cantidad de servicio no atendidos de 15 a 5 unidades.

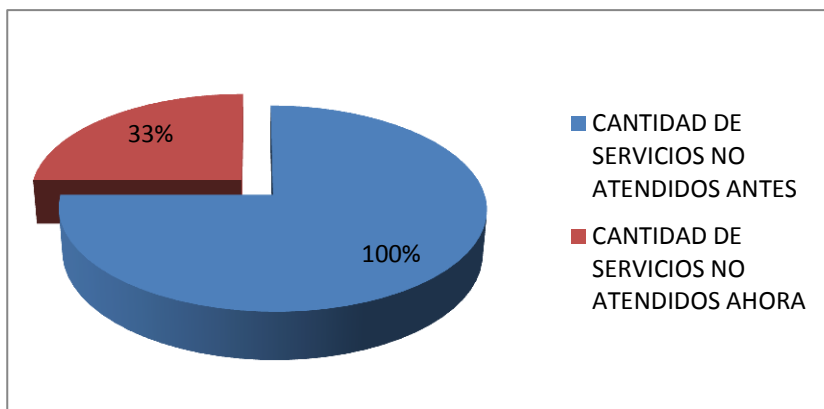


Gráfico N° 5: Porcentaje de servicios no atendidos

Del gráfico N° 5 muestra que se ha reducido el porcentaje de servicio no atendidos de 100% a 33%.lograndose atender un 77% de servicios que antes no se atendían.

TABLA N°14: Cantidad de Horas del servicio

TOTAL DE HORAS DE SERVICIO POR DIA ANTES	TOTAL DE HORAS DE SERVICIO POR DIA AHORA
334	284.00
100%	85%

*Elaboración propia

En la tabla N° 14 muestra que se ha reducido el número de horas de servicio atendidos que va de 334 a 284horas.

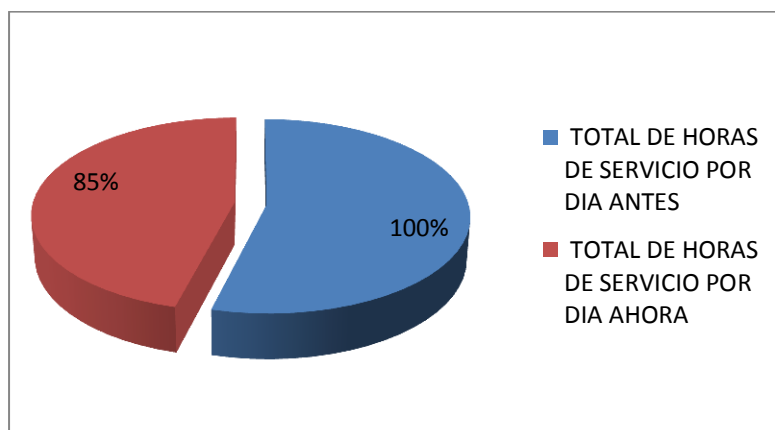


Gráfico N° 6: Porcentaje de Horas del servicio

Del grafico N° 6 muestra que se ha reducido el porcentaje de horas utilizadas de 100% a 85%.

TABLA N°15: Costo total

COSTO TOTAL POR DIA ANTES	COSTO TOTAL POR DIA AHORA
8,924.48	7,588.48
100%	85%

*Elaboración propia

En la tabla N° 15 muestra que se ha reducido costo total del servicio, haciendo uso de los 82 servicios siendo un número mayor al anterior que solo fue 72 servicios y a un menor costo que va de 8,924.48 a 7,588.48.generándose un ahorro de 1,336.00.

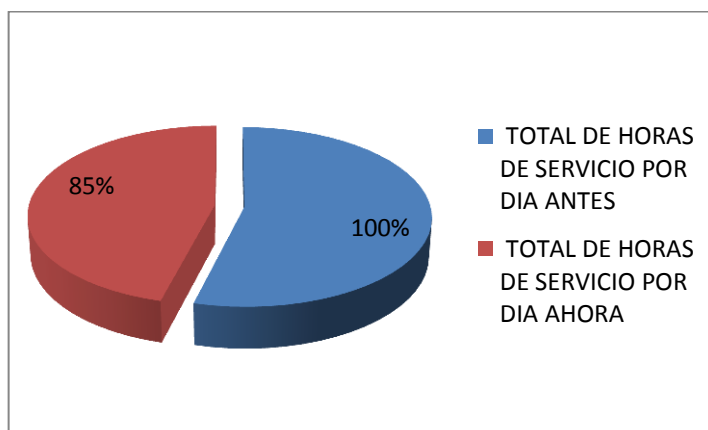


Grafico N° 7: Porcentaje del costo del servicio

Del grafico N° 07 muestra que se ha reducido el porcentaje de costo, antes representaba el 100% ahora representa el 85% teniendo un ahorro del 15% que representa 1,336.00 nuevos soles por los 82 servicios utilizados.

TABLA N°16: Promedio de horas con la optimización

NUMERO DE VEHICULOS UTILIZASOS (X)	HORAS A UTILIZAR POR VEHICULOS (Y)	(X*Y)
20	8	160
25	2	50
15	2	30
20	2	40
2	2	4
82	16.00	284
	MEDIA PONDERADA	3.46

*Elaboración propia

En la tabla N° 16, el resultado del promedio de horas utilizadas por servicio es de 3.46 horas. Optimizando el tiempo que antes representaba el 4.64

El monto total de los servicios de movilidad que se proyectan gastar es de S/.2,639,508.48 para esto hacemos una proyección de los servicios utilizados hasta la fecha y que resultados reflejarían si esto sigue así según tabla: 17 y tabla: 18

TABLA N°17: Comparación de tiempo

NUMERO DE VEHICULOS UTILIZADOS POR DIA	PROMEDIO DE HORAS A UTILIZAR POR VEHICULO(Y)	HORAS AUTILIZAR POR DIA POR TOTAL DE VEHICULOS	HORAS CONTRATADAS POR DIA POR EL TOTAL DE VEHICULOS
82	3.46	284.00	196

*Elaboración propia

Tabla N° 18: comparación de costo

TOTAL DE HORAS	COSTO X HORA	COSTO TOTAL POR DIA	COSTO TOTAL DE LOS SERVICIOS POR MES	COSTO TOTAL POR LOS 2 AÑOS	MONTO CONTRATADO	MONTO FALTANTE QU NO CUBRE EL CONTRATO
284.00	26.72	7,588.48	159,358.08	3,824,593.92	2,639,508.48	1,185,085.44

*Elaboración propia

En la tabla N° 18 se precia que el monto proyectado por los 2 años que durara el contrato, con la mejora en los procesos de los servicios de movilidad, es de S/.3,824,593.92, aun aplicando esta mejora se refleja un costo excesivo y que no cubriríamos con el contrato que se maneja en la actualidad de S/.2,639,508.48, resultando un faltante de s/.1,185,085.44 para cubrir los servicios que se desea gastar

A continuación se calculara los ahorros que se genera por unos buenos usos de los servicios uso de los servicios de movilidad que se reflejan en la tabla N°19

Tabla N° 19: ahorro del servicio

SERVICIOS NO ATENDIDOS Y PAGADOS	NUMERO DE HORAS AHORRADAS DEL SERVICIO	TOTAL DE AHORRO DE HORAS POR DIA	AHORRO DE DINERO CONTRATADO POR DIA	AHORRO POR MES	AHORRO EN 2 AÑOS
2	50	52	1,389.44	29,178.24	700,277.76

*Elaboración propia

Según los cálculos el ahorro generado por el adecuado uso del servicio de movilidad son de 1,389.44, por mes es 29,178.24 y por año es de 700,277.76 nuevos soles, esto refleja que se está optimizando el servicio de movilidad por un adecuado uso, gracias a una adecuada capacitación.

4ª FASE: ACTUAR-TOMA DE MEDIDAS CORRECTIVAS

7. ESTANDARIZAR Y GARANTIZAR SOLUCIONES

Para asegurar un mejor control y garantizar la continuidad de las mejoras se realiza las siguientes acciones

- Pruebas del nuevo proceso después de su implantación.
- Emitir una resolución que apruebe la directiva que normalice el proceso para la ejecución del servicio de movilidad.
- Realizar el proceso de control en las actividades que generen el servicio.
- Instrucciones y capacitación constante del proceso
- Elaboración de manuales y diagramas de flujo
- Encuestas para medir la satisfacción.

3.3. REVISION Y CONSOLIDACION DE RESULTADOS

- Con la nueva propuesta la cantidad de servicios aumentan de 72 a 82 servicios por día, esto refleja un rendimiento del 14% de optimización del servicio.
- También se ha reducido la cantidad de servicio no atendidos de 15 a 5 unidades, lográndose atender 10 unidades más, ya que antes no se podía, esto representa un 77 % de la optimización del servicio.
- El número de horas de servicio atendidos por día va de 334 a 284 horas. Se ha reducido el tiempo promedio de servicios por día esto se debe a que se está optimizando el tiempo del servicio, esto representa un 15% de optimización del servicio.
- El impacto económico de los servicios se refleja en la reducción del costo a pagar por los servicios efectuados, sabiéndose que se utilizan mayor número de servicio se logra reducir el costo total de 8,924.48 a 7,588.48 logrando un ahorro en el costo total de 15% que representa 1,336.00 nuevos soles.
- Según los cálculos el ahorro generado por el adecuado uso del servicio de movilidad son de 1,389.44, por mes es 29,178.24 y por año es de 700,277.76 nuevos soles, esto refleja que se está optimizando el servicio

de movilidad por un adecuado uso, gracias a un mayor control en sus procesos.

CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones que se desprenden del trabajo desarrollado.

1. La Gestión de control propuesto para la mejora de los procesos en la ejecución de los servicios de movilidad y la reducción de costos en el monto contratado, es beneficioso para la administración del contrato y para los usuarios del servicio.
2. La planeación mejora los procesos para la prestación de servicios de transporte en las acciones de fiscalización a los contribuyentes de la SUNAT.
3. La Ejecución de lo planeado mejora los procesos para la prestación de servicios de transporte en las acciones de fiscalización a los contribuyentes de la SUNAT.
4. La Verificación de lo planeado mejora los procesos para la prestación de servicios de transporte en las acciones de fiscalización a los contribuyentes de la SUNAT.
5. Las medidas correctivas mejora los procesos para la prestación de servicios de transporte en las acciones de fiscalización a los contribuyentes de la SUNAT.
6. El modelo propuesto reduce el tiempo del proceso de 2 meses a 18 días, se optimiza la cantidad de servicios atendidos por día, aumentando las unidades disponibles de 72 a 82 unidades, se reduce los servicios no atendidas de 15 a solo 5 servicios.
7. Con la nueva propuesta, el impacto económico de los servicios se refleja en la reducción del costo a pagar por los servicios efectuados, sabiéndose que se utilizan mayor número de servicio se logra reducir el costo total de 8,924.48 a 7,588.48 logrando un ahorro en el costo total de 15% que representa 1,336.00 nuevos soles, por un total de 82 servicios.
8. El compromiso de todos los colaboradores mejorara el servicio de transporte, mejorando los procesos, brindando conocimiento de los servicios y un mayor control de los mismos.

RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las recomendaciones que se desprenden del estudio realizado.

1. Establecer un mayor control por medio del ciclo PHVA de los servicios a los procesos que se vienen ejecutando, con la finalidad de mejorar estándares de trabajo y reducir fallas en los procesos.
2. Cuando se realiza la planeación, es necesario identificar aquellas actividades que agregan valor al servicio y las que generan desperdicios deben ser reducidas y/o eliminadas.
3. Cuando se realiza la Ejecución de lo planeado, es necesario proponer, seleccionar y programar las soluciones.
4. Cuando se realiza la verificación, es necesario implementar y verificar los resultados obtenidos.
5. Cuando se realiza las medidas correctivas, es necesario estandarizar los procesos y garantizar las soluciones mediante las acciones propuestas.
6. Programar un nuevo proceso antes de que se termine el contrato, ya que se proyecta que no durara el saldo de contrato hasta mayo del 2015.
7. Para tener un conocimiento detallado de los servicios, es necesaria la recopilación y análisis de datos acerca de los servicios ejecutados.
8. Es conveniente lograr el compromiso del equipo responsable y dar a conocer los beneficios de las mejoras y comprometerse para que se lleve a cabo.

Bibliografía

1. Galecio Castillo JJ. Sistema de Control de transporte de Combustible en Oleoducto-Petróleos del Perú S.A. Piura; 2007.
2. Quintana Cruz HA. Sistema de Control, Gestión y administración del servicio de taxi Lima: U.PIURA; 2011.
3. Calderon Oscanoa PdP. Rediseño de procesos para la mejora del control, optimización de la productividad y reducción de los costos en el área de mantenimiento de la empresa de gases industriales AGA S.A. Lima: UNI; 2012.
4. Venegas Guerra HA. Análisis y mejora de los procesos de adquisiciones y contrataciones de una empresa del estado en el sector hidrocarburos Lima: PUC; 2013.
5. ROSENBERG JM. Diccionario de Administracion y finanzas. 4th ed. Cetrum , editor. España: Ocenao; 2002.
6. AMAT JM. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. 2nd ed. J. P, editor. Barcelona: Gestión 2000; 2012.
7. CAFAE-OCSE. Ley de contrataciones del Estado. 2nd ed. C. P, editor. Lima: JMD; 2012.
8. E C. La Gestión por Procesos: Modelos para implantar la mejora.. Ministerio de Fomento. 2005 Diciembre; 124(12).
9. W.Edwards D. Out of the Crisis. 2nd ed. H. C, editor.: Luna; 1982.
10. Elsie Bonilla Pastor,Bertha Diaz Garay,Fernando KLeberg H., Maria Noriega. Mejora Continua de los Procesos:Herramientas y Tecnicas. Primera Edición ed. Lima Ud, editor. Lima: Fondo Editorial ; 2010.
11. Hammer, Champy. Más allá de la Reingeniería. Institute of Industrial Engineers. 2002 Febero; II(10).
12. Leonardo B. Monografias. [Online].; 2014 [cited 2014 Febrero 24. Available from: <http://www.monografias.com/trabajos14/flujograma/flujograma.shtml>.
13. K.Ishikawa. Mejora continua y acción correctiva. Tercera ed. K. J, editor. Mexico: Pearson Educación; 2002.
14. COUNCIL OF LOGISTIC MANAGEMENT ; 1985.
15. Ministerio de Fomento. La Gestion por Procesos-Modelos para implantar la mejora España: Mayo; 2005.

16. Fomento Md. La gestion por Proceso. mayo ed. España: mayo; 2005.
17. W.Edwards D. Out of the Crisis ; 1982.
18. Castillo JJG. Sistema de control de transporte de combustibles en Oleoductos-Petroleos del Peru S.A. Piura; 2012.
19. Castillo JJG. Sistema.

PAGINAS WEB CONSULTADAS


1. <http://portal.osce.gob.pe/osce/> (2 de febrero del 2014)
2. <http://www.monografias.com/trabajos88/modelo-automatizado-control-gestion-administrativa/modelo-automatizado-control-gestion-administrativa.shtml>(consulta el 4 de marzo del 2014).
3. <http://www.euskalit.net/nueva/images/stories/documentos/folleto5.pdf>(consulta el 10 de marzo del 2014).
4. <http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml>(consulta el 10 de marzo del 2014).

ANEXOS

Anexo N° 1

SOLICITUD DE SERVICIO DE MOVILIDAD (TAXI)	
Por favor completar todos los datos	
USUARIO	
Registro:	0060
Apellidos y nombre	VENTOSILLA ROJAS , ZOILA NATALIA
UUOO:	<--- INGRESE CÓDIGO DE UUOO
Anexo / celular:	<--- INGRESE ANEXO / CELULAR
PROGRAMACIÓN	
Fecha:	<--- INGRESE FECHA
Hora:	<--- INGRESE HORA
Punto recojo:	Pasaje Los Pinos 167 - Miraflores
Destino (referencial	
Luego de completar los datos enviar este formulario por correo a taxiirlima@sunat.gob.pe	

Para uso de la Of. Admin



Anexo N° 2

Oficina de Administración
Intendencia Regional Lima



MOVILIDAD PARA COMISIÓN DE SERVICIO

Solicitud Nro.:

Fecha:

Información que será completada por el usuario del servicio:

Unidad Solicitante:											
Usuario Responsable :											
Punto de partida :											
Punto de retorno :											
Destinos: 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____											
Empresa que presta el servicio:			N° servicio:								
Apellidos y nombres del conductor:			N° PLACA:								
DEL SERVICIO: Hora de solicitud: <input type="text"/> Hora de presentación: <input type="text"/> Hora de inicio: <input type="text"/> Hora de término: <input type="text"/>		EVALUACIÓN DEL SERVICIO: Si solicitó vehículo de reemplazo: Hora de solicitud: <input type="text"/> Hora de presentación: <input type="text"/>									
		Si el conductor aprovisionó combustible durante servicio: Hora de inicio: <input type="text"/> Hora de fin: <input type="text"/>									
			Si canceló el servicio porque unidad no se presentó: Hora cancelación: <input type="text"/>								
DE LO QUE HA PODIDO OBSERVAR, AGRADECEREMOS INFORMAR LO SIGUIENTE: - Vehículo en perfecto estado de funcionamiento, conservación e higiene. Aire acondicionado y calefacción operativo. - Vehículo con llanta de repuesto, gata, caja de herramientas, equipo de señalización, botiquín, extintor, etc. - El conductor se mostró cortés en todo momento. - El conductor portaba el fotocheck de la empresa que permita su fácil identificación. - El conductor se presentó correctamente uniformado.			SI NO <table border="1" style="margin: auto;"><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></table>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>										
OBSERVACIONES: _____ _____ _____											
Por la empresa de servicio de taxi:		Conformidad del Servicio:									
_____ Firma del Conductor D.N.I.	_____ Firma del Usuario N° Reg.	_____ Firma del Supervisor N° Reg.	_____ Firma del Jefe de UU. OO. N° Reg.								
_____ Responsable del Servicio		_____ Jefe de la Of. Administración									
PROVEEDOR											

Anexo N° 3

NE	Fecha	Reg.	Partida	Destino	Ne servicio	H.	H.	H.	Corresla	Unifor	Tiempo a	Tiempo a	Costo	Tiempo penalidad	Penalidad
control	hora		partida		presente	partida	retorno		mañ	utiliza	descoriar	SmIC	SmIC	SmIG	SmIG
294	02/02/2013	09:30	3886	GUTIERREZ GUAPOS, HARI	#####	257310	843	09:55	16:10		06:15	00:00	127.12	00:15	5.08
295	02/02/2013	08:45	F	CUPIA MAZABEL, JOSE LUIS	22216	404000	887	08:45	08:50		04:15	00:00	88.44	00:00	0.00
296	02/02/2013	13:00	F	GHERSI SALINAS, HERMAN	23049	257100	263	13:00	13:15		01:00	00:00	20.34	00:00	0.00
297	02/02/2013	15:30	F	RAMOS BUSTILLOS, AMPAR	30016	09400	370	15:30	16:10		01:00	00:00	20.34	00:00	0.00
298	02/02/2013	14:30	F	HANMAN HUASCAYAN, RIC	22018	352120	528	14:30	14:40		04:05	00:00	93.05	00:00	0.00
299	02/01/1900	14:30	F	VILCARR ORTIGA PAULINA	22018	404000	615		18:45		01:00	00:00	20.34	00:00	0.00
300	02/02/2013	16:30	F	ELIZABETH USARTE MANRI	22073	404000	791	16:30	18:30		01:00	00:00	20.34	00:00	0.00
301	02/02/2013	09:30	F	ORBEGON SANCHEZ, NIAN	23073	404000	792	09:30	17:30		02:00	00:00	40.68	00:00	0.00
302	02/02/2013	09:30	F	MENDOZA CHAVEZ DELIA	22586	404000	793	09:30	17:30		02:00	00:00	40.68	00:00	0.00
303	02/02/2013	09:20	F	PORRAS FRANCISCA ROSA	#####	664686	954	08:50	09:00		03:24	00:00	69.15	00:00	0.00
304	02/02/2013	10:15	F	RAMUSSEN VANESSA	#####	664686	954	08:50	17:25		08:25	00:00	127.11	00:00	0.00
305	02/02/2013	10:15	F	BRANO LOPEZ, JULIO	23089	352120	321	10:15	21:00		10:45	00:00	126.64	00:00	0.00
306	02/02/2013	10:15	F	BRENCO MENINA, MARI	23089	352120	329	10:15	21:00		10:45	00:00	126.64	00:00	0.00
307	02/02/2013	09:30	F	MAURO LUCHO	#####	404000	195	09:30	16:30		06:30	00:00	13.20	00:00	0.00
308	02/02/2013	09:30	F	MAURO LUCHO	#####	404000	196	09:30	16:30		07:00	00:00	14.37	00:00	0.00
309	02/02/2013	09:30	F	MAURO LUCHO	#####	404000	197	09:30	16:30		07:00	00:00	14.37	00:00	0.00
310	02/02/2013	09:30	F	MAURO LUCHO	#####	404000	198	09:30	16:30		07:00	00:00	14.37	00:00	0.00
311	02/02/2013	09:30	F	MAURO LUCHO	#####	404000	199	09:30	16:30		07:03	00:00	14.37	00:00	0.00
312	02/02/2013	09:30	F	MAURO LUCHO	#####	404000	200	09:30	16:30		07:00	00:00	14.37	00:00	0.00
313	02/02/2013	09:30	F	MAURO LUCHO	#####	404000	201	09:30	17:00		07:00	00:00	14.37	00:20	6.78
314	02/02/2013	09:30	F	MAURO LUCHO	#####	404000	208	09:30	16:30		07:00	00:00	14.37	00:00	0.00
315	02/02/2013	09:30	F	MAURO LUCHO	#####	404000	209	09:30	16:30		06:23	00:00	129.83	00:00	0.00
316	02/02/2013	09:30	F	HARLEY GUTIERREZ	#####	404000	210	09:42	09:43		08:47	00:00	137.97	00:02	0.68
317	02/02/2013	09:30	F	HARLEY GUTIERREZ	#####	404000	211	09:42	09:43		07:00	00:00	14.37	00:00	0.00
318	02/02/2013	09:30	F	HARLEY GUTIERREZ	#####	404000	212	09:45	16:45		07:00	00:00	14.37	00:05	1.69
319	02/02/2013	09:30	F	HARLEY GUTIERREZ	#####	404000	213	09:45	17:00		07:00	00:00	14.37	00:00	0.00
320	02/02/2013	09:30	F	HARLEY GUTIERREZ	#####	404000	214	09:30	16:30		07:00	00:00	14.37	00:00	0.00
321	02/02/2013	09:30	F	HARLEY GUTIERREZ	#####	404000	215	10:05	15:36		07:00	00:00	14.20	00:25	8.47
322	02/02/2013	12:15	F	KAMI SARE MARTHA	22098	352120	487	12:15	15:50		05:31	00:00	07.20	00:00	0.00
323	02/02/2013	13:00	F	LAQUE LUJAN, LEUCADA	23090	352120	509	12:58	18:35		01:35	00:00	113.56	00:00	0.00
324	02/02/2013	13:15	F	BARAHONA SANCHEZ, CARI	23089	352120	528	13:15	20:30		07:05	00:00	144.07	00:00	0.00
325	02/02/2013	13:15	F	BARAHONA SANCHEZ, CARI	23089	352120	529	13:15	19:00		05:45	00:00	114.95	00:00	0.00
326	02/02/2013	13:15	F	GARRIDO SANCHEZ, LUIZ	22087	352120	530	13:15	16:50		03:20	00:00	67.80	00:00	0.00
327	02/02/2013	13:15	F	SANBOLDO VERGARA, CES	22087	352120	541	13:15	17:10		03:55	00:00	79.68	00:00	0.00
328	02/02/2013	13:15	F	ELIZABETH USARTE MANRI	22216	404000	561	13:15	16:30		02:45	00:00	55.93	00:00	0.00

Anexo N° 4

Contrato:	23-2012
------------------	----------------

Empresa:	taxi seguro
RUC:	20136828445

Firma:	13/08/2013
Inicio:	01/07/2013

Fin (24 meses):	01/07/2015
Carta Fianza:	si

Ejecución del contrato			
Tipo de servicio	Monto presupuestado	Monto ejecutado (*)	% avance
movilidad	2.639.508,48	187.414,08	7,10%
		187.414,08	14,20%
		187.414,08	21,30%
		187.414,08	35,50%
		187.414,08	35,50%
		187.414,08	42,60%
		187.414,08	49,70%
		187.414,08	56,80%
TOTAL	2.639.508,48	1.499.312,64	56,80%

(*) Incluye montos proyectados y facturados.

Avance del contrato

Días transcurridos	% días transcurridos	Días restantes	% días restantes
254	34,79%	476	65,21%

Presupuesto ejecutado	% presupuesto ejecutado	Saldo del presupuesto	% saldo del presupuesto
1.499.312,64	56,80%	1.140.195,84	43,20%

Estimado del fin de contrato

	Fecha FIN	días restantes
Por tiempo:	01/07/2015	
Por saldo:	21/09/2014	193

Fecha de informe: 12/03/2014

Encuesta

Gracias por realizar la Encuesta que permitirá conocer las causas de los problemas dentro del proceso de ejecución del servicio de movilidad. No tardará más de cinco minutos en completarla y nos será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios. Los datos que en ella se consignent se tratarán de forma anónima.

1. Por favor, indique la Unidad a la que pertenece_____.

2. Sexo: Masculino () Femenino ()

3. Cuando solicita un servicio, este es atendido:

() si () no

4. Sabe cuál es el proceso para reservar el servicio:

() Si

() No

5. Como usuario, conoce las posibilidades que ofrece el servicio.

() Si

() No

6. La División informa de forma clara y comprensible a los usuarios acerca del servicio

() Si

() No

7. El personal que administra el servicio se muestra dispuesto a ayudar.

() Si

() No

8. Utiliza todo el tiempo del servicio para trasladarse

() Si, todo el tiempo

() No, todo el tiempo

9. En que horario utiliza mayormente los servicios

() DE 09:30 am A 05:30 pm

() DE 09:30 am A 13:30 pm

() DE 14:00pm a 16:00 pm

10. De acuerdo con la información de la División ¿Cual es principal causa que es necesario atender para mejorar la ejecución de los servicios de movilidad?

() Falta de control del contrato

() Sistema de Información desactualizada

() Falta de capacitación de uso del servicio

() Falta de compromiso para el trabajo

() Reserva de los servicios no preventivas

() Falta de conocimiento sobre el uso de servicio

() Aumento des proporcionado de personal