

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA APLICABLE AL  
CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS ECOPETROL S.A.**

**AUTORA.  
SORALBA TIRADO ÁLVAREZ**



**TECNOLOGICO  
DE MONTERREY®**



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
COORDINACIÓN DE MAESTRÍA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN VIRTUAL CONVENIO ITM-UNAB  
BUCARAMANGA  
2013**

	<b>MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CONVENIO UNAB-ITESM</b>	
	<b>ACTA DE CALIFICACIÓN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</b>	
CÓDIGO:	DUNA-FO-49	
VERSIÓN:	1	
FECHA:	04-11-05	
HOJA:	1 de 6	

**ACTA DE CALIFICACIÓN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CONVENIO UNAB-ITESM**

**TITULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Diseño de un modelo de gestión administrativa aplicable al Centro de Servicios Compartidos Ecopetrol S.A. en la ciudad de Barrancabermeja.

**AUTORES**

Soralba Tirado Alvarez – UID: U00059820

**DIRECTOR**

Mag. Luis Gerardo Alferez

**JURADO**

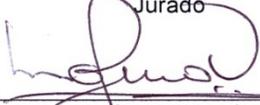
Mag. Ignacio Carvajal Almeida

Los suscritos, miembros del jurado calificador del proyecto de investigación en mención, sustentado por el(los) estudiante(s): **Soralba Tirado Alvarez**, en opción al grado académico de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS, MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS, y MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN** respectivamente, certificamos el cumplimiento de todas las observaciones por nosotros realizadas durante el proceso de evaluación y hacemos constar que resultó:

**APROBADO**

Para constancia se firma en Bucaramanga el día 24 de mayo de 2013.

  
**Ignacio Carvajal Almeida**  
 Jurado

  
**Luis Gerardo Alferez**  
 Aprobado, Director Proyecto de Investigación

  
**Sandra Cristina Sanguino Galvis**  
 Vo.Bo. Directora Maestría en Administración ITESM-UNAB



Elaborado por: Coordinación de Maestría	Revisado por: Comité de Calidad UNAB virtual	Aprobado por: Comité de Calidad UNAB Virtual
--	---	---

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA APLICABLE AL  
CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS ECOPETROL S.A.**

**AUTORA.**

**SORALBA TIRADO ÁLVAREZ**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**DIRECTOR**

**LUIS GERARDO ALFÉREZ SANDOVAL**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
COORDINACIÓN DE MAESTRÍA  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN VIRTUAL CONVENIO ITM-UNAB  
BUCARAMANGA**

**2013**

## **AGRADECIMIENTOS**

Expreso mis agradecimientos a todas aquellas personas que contribuyeron para el logro de este objetivo: A mis compañeros de trabajo, a Indira Garzon, a Karina Abril, a Raúl Martínez, a mi Director de proyecto, doctor Luis Gerardo Alférez, al doctor Jose Daniel Cabrera Cruz y a la doctora Sandra Sanguino.

## **DEDICATORIA**

Al Creador, a mí hijo Raúl Fernando Martínez Tirado y mi esposo Raúl Enrique Martínez Corena, por su paciencia, comprensión y apoyo, a mis padres, Vicente Tirado Amado y Myriam Alvarez de Tirado por su amor, dedicación, ejemplo y sabiduría que me permitieron alcanzar mis metas personales y profesionales.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	11
1. FORMULACION DEL PROBLEMA	14
2. JUSTIFICACIÓN	17
3. OBJETIVOS	19
3.1 OBJETIVO GENERAL	19
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
4. MARCOS REFERENCIALES	20
4.1. MARCO CONTEXTUAL	20
4.1.1. Descripción de la Empresa.	20
4.1.2. Gestión Administrativa de Contratos.	22
4.2 .MARCO TEÓRICO	24
4.2.1 Servicio Al Cliente.	25
4.2.1.1. Calidad del Servicio.	27
4.2.1.2. El Modelo de Brechas del Servicio.	29
4.2.3 Cuadro de Mando Integral.	31
4.2.4. Modelo EFQM.	33
4.2.5. Modelo del esquema del servicio	34
5. METODOLOGÍA	37
6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	38
6.1. CALIDAD Y ENTREGA DE SERVICIO	38
6.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	40

6.3. ESTADO DE ALARMAS	42
7. MODELOS DE REFERENCIA	45
8. MAPA DE PROCESO ACTUAL	47
8.1 PROCESO DE COMPRAS Y CONTRATACIÓN	48
8.2 PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	51
9. MODELO GESTIÓN ADMINISTRATIVA	54
9.1 NIVEL DE PROCESO CERO	54
9.2 NIVEL DE PROCESO UNO- DOS	55
9.2.1 Inicio Contrato	55
9.2.2 Contrato en Ejecución	61
9.2.3 Contrato en liquidación	69
9.2.4 Contrato Liquidado	71
10. INDICADORES DE GESTIÓN	74
11. CONCLUSIONES	77
12. RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXOS	83

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Parte de los documentos del sistema de gestión de calidad para la Gestión Administrativa de Contratos.	23
Tabla 2. Lo que diferencia a los servicios.	26
Tabla 3. Top 4 de los aspectos de mayor impacto en gestoría administrativa	39
Tabla 4. Estado de los contratos gestionados	40
Tabla 5. Personal actual de la gestoría administrativa	41
Tabla 6. Aspectos críticos gestoría, agrupados por ámbitos	42
Tabla 7. Detalle de alarmas 2013	43
Tabla 8. Categoría de los Tipos de Alarmas Registrados	43
Tabla 9. Matriz de Criterios para la Elección del Modelo	45
Tabla 10. Identificación de Debilidades en Fase del Proceso	50
Tabla 11. Subprocesos para cada una de las gestorías administrativas.	57
Tabla 12. Gestión Financiera, Proceso, Subproceso, Actividad	62
Tabla 13. Gestión Jurídica, Proceso, Subproceso, Actividad	63
Tabla 14. Gestión Laboral, Proceso, Subproceso, Actividad	64
Tabla 15. Gestión HSE, Proceso, Subproceso, Actividad	67
Tabla 16. Gestión Integral de Información, Proceso, Subproceso, Actividad	68
Tabla 17. Gestión Financiera, Contrato en Liquidación	69
Tabla 18. Gestión Laboral, Contrato en Liquidación	70
Tabla 19. Gestión Jurídica, Contrato en Liquidación	71
Tabla 20. Gestión Financiera, Contrato Liquidado.	71
Tabla 21. Gestión Laboral, Contrato Liquidado.	72
Tabla 22. Gestión Jurídica, Contrato Liquidado.	72
Tabla 23. Gestión HSE, Contrato Liquidado	73
Tabla 24. Gestión Administrativa por Área	74

## Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Percepción de la Calidad y Satisfacción del Cliente.	28
Figura 2. Modelo de brechas del servicio.	29
Figura 3. Cuadro de Mando Integral.	32
Figura 4. Criterios del Modelo de Excelencia EFQM.	33
Figura 5. Posición e Interacción de los Criterios del Modelo de Excelencia EFQM.	34
Figura 6. Modelo del Esquema del Servicio.	35
Figura 7. Esquema de la metodología utilizada en el proyecto.	37
Figura 8. Indicadores de gestión 2012 CSC Barranca (Fuente Interna)	39
Figura 9. Proceso compras y contratación, Gestión administrativa	47
Figura 10. Mapa mental proceso de compras y contratación	48
Figura 11. Fases del proceso de compras y contratación	49
Figura 12. Tipos de designación contrato	50
Figura 13. Integraciones de la gestión administrativa	52
Figura 14. Proceso Actual de la Gestión Administrativa	53
Figura 15. Nivel de proceso cero	54
Figura 16. Gestoría integral de la información.	55
Figura 17. Fases de contratos	55
Figura 18. Subproceso Inicio del Contrato	56
Figura 19. Gestion Financiera	61
Figura 20. Gestion Jurídica	63
Figura 21. Gestión Laboral	64
Figura 22, Gestión HSE	67
Figura 23. Gestión Integral de Información	68

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Cuestionario de medición 1	83
Anexo B. Cuestionario de medición 2	85

## INTRODUCCIÓN

Ante la perspectiva económica mundial, la globalización y los adelantos tecnológicos, los grandes negocios y empresas tanto de bienes como de servicios tienen que gerenciarse atendiendo las necesidades y proyecciones de los clientes para ser sostenibles y competitivos. Gana cada vez más relevancia el interés de participación en el mercado mundial, la búsqueda de recursos e inversionistas y el acceso y permanencia en las bolsas de valores internacionales, lo que implica entre otras condiciones y requerimientos, el cumplimiento de estándares económicos, de gobierno y de administración del talento humano, que motive a una excelente prestación de servicios basado en una buena comunicación, gran clima laboral, disponibilidad de tecnologías informáticas, personal competente, buenas relaciones con el entorno y sus *stakeholders*, que le asegure a las entidades la retención y captación de clientes por su calidad y oportunidad en la prestación del servicio con costos de fácil acceso.

Las organizaciones dedicadas a ofrecer bienes o servicios, llevan implícitos dentro de sus operaciones procesos de servicios al cliente, que deben cumplir los más altos estándares de calidad para cubrir las expectativas de los consumidores o usuarios, que se constituyen en la razón de ser de las organizaciones, teniendo en cuenta que se ha pasado de unos mercados de demanda con pocos productos y muchos clientes a unos mercados de oferta con muchos productos y muchos clientes. Así, una excelente gestión de los clientes se convierte en el valor agregado que se espera sea percibido como el factor diferenciador indispensable para sostenerse en el mercado.

Esta gestión requiere de un gran conocimiento del cliente, de una permanente interacción para conocer sus necesidades y expectativas. La evaluación metódica

y sistemática de la calidad del servicio prestado es el punto de partida para el diseño de un modelo de gestión.

Existen diversas formas para medir la percepción del cliente sobre la calidad del servicio que se recibe. La industria petrolera no es ajena a esta percepción del cliente externo y debe propender por buscar metodologías que le aseguren un diferenciador en la prestación de servicios, especialmente, en los relacionados con la Gestoría Administrativa, cuyo alcance va desde el perfeccionamiento del contrato hasta la ejecución del mismo.

Este aseguramiento administrativo debe tener en cuenta aspectos financieros, laborales, jurídicos, contractuales, documentales, manejo de la información e incluso riesgos asociados con la vida, medio ambiente, seguridad, grupos de interés, entre otros.

Es por esta razón que se ha utilizado la auditoría del servicio como la metodología que permita evaluar en forma sistemática y permanente los índices de satisfacción de los clientes con respecto a la calidad del servicio prestado. Esto partiendo de la atención al cliente interno, pues una organización no puede dar lo que no tiene. Si el cliente interno no está satisfecho, no es respetado, remunerado de acuerdo a sus competencias, capacitado y comprometido, no podrá ofrecer un excelente servicio al cliente externo.

Para medir el grado de satisfacción del cliente interno se empleó una auditoría de campo y una encuesta escrita, evidencia a través de la cual se buscó valorar la percepción que tiene cada funcionario del área de servicios, en relación con el liderazgo, la empatía con sus compañeros, claridad organizacional, comunicación, conocimiento, infraestructura, procesos internos y percepción de la contribución individual a los resultados de la empresa, sentido de pertenencia y el ambiente de trabajo entre otros aspectos.

Para el cliente externo, se midió su grado de satisfacción mediante una auditoria de campo y encuesta semi-estructurada con preguntas abiertas y cerradas que permitieron establecer necesidades y expectativas, índices de satisfacción y competencias. Con los resultados obtenidos se procede a evaluar, sugerir estrategias y recomendaciones que aseguren la continuidad en la prestación de servicios para el operador que actualmente cumple esa función.

## 1. FORMULACION DEL PROBLEMA

Ecopetrol S.A. se ha venido preparando para ser competitivo no sólo a nivel nacional sino también dando importantes pasos para la internacionalización, invirtiendo en nuevos negocios, renovando su marca corporativa pasando del tunjo a la iguana, símbolo de respeto por la vida, por el medio ambiente y que le apuesta a la producción de combustibles cada vez más limpios.

Estos desafíos llevan al replanteamiento de su organización, adoptando las mejores prácticas a nivel mundial, separando sus actividades operacionales de las de servicio o apoyo, de tal manera que le permita a la empresa fortalecer su capacidad para desarrollar la estrategia de crecimiento, ser más competitiva y mejorar sus relaciones con sus *stakeholders*.

Dentro de las áreas de apoyo se encuentran: HSE y Gestión Social, Talento Humano, Jurídica, Seguridad Física y Servicios Compartidos, dependencia ésta que agrupa los beneficios al Personal, la Gestión de compras y Contratación (Gestión Administrativa), Servicios de Tecnología, Servicios Financieros e Inmobiliaria y Administrativos.

A mediados del año 2011, Ecopetrol inicia la puesta en marcha del proyecto de estabilización y consolidación de la Dirección de Centro de Servicios Compartidos, como un área legalmente constituida dentro de la organización, dispuesta a ofrecer el soporte necesario para el crecimiento empresarial, la reducción de costos, minimizar riesgos y lograr la satisfacción del cliente basada en la mejora continua y la innovación. La Dirección de Centro de Servicios Compartidos toma como referencia grandes empresas del medio petrolero y demás sectores que cuentan con un centro de servicios exitoso que ha traído beneficios extraordinarios y mejoras significativas en todos los procesos.

Dentro del marco del Centro de Servicios Compartidos, se origina la división entre la Gestoría Administrativa y la Gestoría Técnica, que en un principio trabajaban en conjunto para la prestación del servicio. Básicamente la gestión administrativa debe garantizar el cumplimiento contractual de la normativa interna y externa en términos de oportunidad y calidad en el servicio prestado, evitando de esta manera reclamaciones futuras en contra de los intereses de la Compañía. El enfoque principal de la Gestoría dentro de la estructura del Centro de Servicios Compartidos se fundamenta en los servicios compartidos de Compras y Contratación, con un enfoque por procesos. Permite dimensionar los entregables y resultados esperados en cada etapa dentro de la ejecución contractual, que se traduce en contratos más eficientes en términos financieros, laborales, contractuales, sociales, HSE y documentales.

Durante la puesta en marcha del Centro de Servicios Compartidos, en los diferentes comités mensuales de resultados se ha evidenciado que los procesos de más altos costos e insatisfacción de los clientes son los de compras y contratación, y por ende se presentan fallas en el proceso resultando implicados todos los agentes que interactúan entre sí, el negocio, la gestoría administrativa, la gestoría técnica etc., quienes tienen dentro de sus funciones el seguimiento del contrato y velan por su ejecución y respectiva liquidación. Según un análisis presentado en el informe del mes de marzo del 2013, los costos de este ítem fueron de \$31.109.404 millones un 30% más que cuando no operaba el Centro de Servicios Compartidos, situación que crea una alerta teniendo en cuenta que la insatisfacción de los clientes se incrementó en un 56%. Por tanto, mediante una revisión integral del proceso de gestión administrativa, se evidencia una gran oportunidad de mejora en los tiempos determinados, en las fases que intervienen y los recursos físicos, humanos y presupuestales disponibles para atender los diferentes requerimientos de la operación para atender los contratos derivados de los gastos de operación o de inversión. Para eso se requiere identificar claramente cuáles son los procedimientos, roles y funciones que lleven a la identificación de

los factores del servicio que permitan diseñar y proponer un modelo de gestión que defina procesos, perfiles e indicadores que aseguren la prestación de un servicio estándar, competitivo, conocido por el cliente que lo requiere y que logre su satisfacción con el servicio prestado. De todo lo anterior se quiere determinar, ¿El diseño de un modelo de gestión basado en la satisfacción del cliente puede mejorar la eficiencia de la unidad de servicios compartidos de compras y contratación Ecopetrol S.A, en la ciudad de Barrancabermeja?

## 2. JUSTIFICACIÓN

Es claro que la política de calidad de servicio al cliente es satisfacer sus necesidades, reducir los esfuerzos y costos, teniendo como objetivo no causarle preocupaciones y facilitarle las transacciones y demás actividades, generando finalmente la satisfacción.

La percepción que tienen los clientes internos y externos frente al servicio que ofrece la Gestoría Administrativa en Ecopetrol no es la mejor, según un sondeo realizado por la auditoría de campo y encuestas realizadas, en donde sus resultados representan insatisfacción frente al servicio, debido a demoras y la falta de estrategias en pro de mejorar el servicio. Es por esto que se plantea un modelo de gestión que permita estandarizar procesos, obtener el perfil de competitividad requerido para prestar un excelente servicio, y acercarse al cliente, hablando el mismo lenguaje. Métricas como tiempos de respuesta en la entrega de servicio, cantidad de usuarios atendidos, entre otros ayudan a determinar la calidad del servicio prestado.

En un negocio, según Hayes (2000), resulta de imprescindible importancia conocer el nivel de satisfacción de los clientes. Esto se logra por medio de mediciones que permitirán:

- Conocer el funcionamiento del proceso
- -Detectar dónde hay que hacer cambios para conseguir mejoras.
- Implementar las mejoras y evaluar su efectividad.

Por todo lo anterior, se recalca la importancia de realizar análisis como estos que permitan identificar y medir las variables importantes en los procesos de

prestación de servicios, de manera que se puedan realizar las mejoras pertinentes y aportar significativamente a la sostenibilidad y mejora permanente del servicio.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un modelo de Gestión Administrativa aplicable al Centro de Servicios Compartidos, Unidad de Servicios Compartidos de Compras y Contratación Ecopetrol S.A. en la ciudad de Barrancabermeja.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un análisis detallado de la situación actual de los resultados e indicadores de la Unidad de Servicios Compartidos de Compras y Contratación.
- Identificar referentes de modelos de gestión del servicio apropiados para empresas del sector.
- Identificar los procesos que se desarrollan en la gestoría Administrativa.
- Construir el modelo de gestión seleccionado para la gestoría Administrativa.
- Diseñar indicadores que permitan evaluar la rentabilidad del modelo.

## 4. MARCOS REFERENCIALES

### 4.1. MARCO CONTEXTUAL

**4.1.1. Descripción de la Empresa.** Ecopetrol S.A. es la empresa más grande de Colombia y la principal compañía petrolera del país. Por su tamaño, pertenece al grupo de las 39 petroleras más grandes del mundo y es una de las cinco principales de Latinoamérica.

Es dueño absoluto o tiene la participación mayoritaria de la infraestructura de transporte y refinación del país, posee el mayor conocimiento geológico de las diferentes cuencas, cuenta con una respetada política de buena vecindad entre las comunidades donde se realizan actividades de exploración y producción de hidrocarburos, es reconocida por la gestión ambiental y, tanto en el *upstream* como en el *downstream*, se han establecido negocios con las más importantes petroleras del mundo.<sup>1</sup>

Cuenta con dos refinerías y con campos de extracción de hidrocarburos en el centro, el sur, el oriente y el norte de Colombia, puertos para exportación e importación de combustibles y crudos en ambas costas y una red de transporte de 8.500 kilómetros de oleoductos y poliductos a lo largo de toda la geografía nacional, que intercomunican los sistemas de producción con los grandes centros de consumo y los terminales marítimos.

Adicionalmente, tiene a su disposición el más completo centro de investigación científico para sus socios, el Instituto Colombiano del Petróleo (ICP), donde reposa el acervo geológico de un siglo de historia petrolera de Colombia.

---

<sup>1</sup> [www.ecopetrol.com](http://www.ecopetrol.com)

Desde 1997 ha marcado records al obtener las más altas utilidades de una compañía colombiana en toda la historia. A partir del año 2003 se ha convertido en una sociedad pública por acciones y emprendió una transformación que le garantiza mayor autonomía financiera y competitividad dentro de la nueva organización del sector de hidrocarburos de Colombia, con la posibilidad de establecer alianzas comerciales fuera del país.

En el marco de los lineamientos de acción de la Dirección del Centro de Servicios Compartidos, la Gerencia Administrativa de contratos y/o convenios es una dependencia necesaria en el proceso de gestión administrativa que se encarga de verificar, acompañar y velar por el cumplimiento de los requisitos pactados contractualmente en términos financieros, laborales, jurídico-contractuales, higiene, seguridad, salud ocupacional, medio ambiente, y de gestión integral para todos y cada uno de los contratos y/o convenios realizados por la empresa y/o su grupo empresarial en cualquiera de sus negocios, siempre que se actúe como contratante.

Una vez realizada la designación por parte del área solicitante al representante de la empresa contratista encargada de realizar la gestión administrativa, se empieza el proceso de aseguramiento y control que demanda en todos los roles involucrados, en representación de la empresa que requiere el servicio o del bien prestado, con el fin de asegurar el buen manejo de los recursos y estricto cumplimiento de las especificaciones pactadas entre el contratista y el contratante.

Dentro de este proceso se deben asegurar el cumplimiento de los requisitos mínimos para la legalización inicial del contrato o del acuerdo comercial, soportado mediante la revisión de los documentos de garantía, aprobados mediante la suscripción de un acta de inicio, y durante la ejecución del contrato se debe revisar los soportes y asegurar los entregables parciales del desarrollo del contrato.

**4.1.2. Gestión Administrativa de Contratos.** La Gestión Administrativa de contratos tiene por objeto asegurar el cumplimiento de los requisitos pactados contractualmente en términos financiero, laboral, contractual, social, incluidos riesgos asociados con la vida, medio ambiente y seguridad entre otros.

El servicio de Gestión Administrativa debe garantizar durante la ejecución, cierre y liquidación de los contratos ejecutados por un tercero, la aplicación de lineamientos transversales claros, el aseguramiento del cumplimiento de los requisitos administrativos pactados contractualmente y la máxima eficiencia en la prestación del servicio a los usuarios de Ecopetrol y su grupo empresarial.

Los roles como el Administrador de contrato, Gestor Administrativo, Gestor Técnico, están involucrados directamente con este servicio, y todas sus actuaciones se deben encaminar a proteger los intereses de la empresa a la que prestan el servicio y a lograr el mejor desarrollo de los contratos, ajustándose al marco legal y contractual.

En este mismo orden existen diferentes documentos de apoyo a la gestión administrativa de contratos, los cuales son parte constitutiva del sistema de gestión de calidad de la Empresa. Algunos de estos se relacionan en la Tabla 1.

Tabla 1. Parte de los documentos del sistema de gestión de calidad para la Gestión Administrativa de Contratos.

DOCUMENTOS ASOCIADOS	CODIGO
LISTA DE CHEQUEO EJECUCIÓN Y CIERRE DE	ECP-DAB-F-117
PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE CONTRATISTAS	ECP-DAB-P-032
ACTA DE INICIO	ECP-DAB-F-341
ACTA DE SUSPENSIÓN TOTAL	ECP-VIJ-F-149
ACTA DE SUSPENSIÓN PARCIAL	ECP-VIJ-F-147
ACTA DE ACUERDO POR REAJUSTE DE TARIFAS	ECP-VIJ-F-195
FORMATO PARA REGISTRO DE ASISTENCIA	ECP-DTI-F-021
FORMATO PARA ACTA DE REUNION	ECP-DTI-F-045
FORMATO DE SOLICITUD DE REQUISITOS AL	FORMATO COMUNICACIONES
FORMATO DE PLAN DE TRABAJO DE	ECP-DAB-F-372
FORMATO DE DESIGNACIÓN FORMAL DE GERENTE	ECP-DAB-F-373
FORMATO PARA DESIGNACIÓN FORMAL DE GERENCIA TÉCNICA Y ADMINISTRATIVA	ECP-DAB-F-374
FORMATO DE SOLICITUD DE PERSONAL A EMPRESA CONTRATISTA	FORMATO COMUNICACIONES EXTERNAS- MEMORANDO.
INSTRUCTIVO PARA EL SEGUIMIENTO DE PEDIDOS A PROVEEDORES NACIONALES	ECP-DAB-I-010
REGLAMENTO DE VIAJES PARA CONTRATISTAS	ECP-DAB-P-053
PROCEDIMIENTO PARA LA LIQUIDACIÓN Y CIERRE	ECP-DAB-P-45

Considerando lo anterior y que todas las actividades de la Empresa se sustentan en estándares plenamente reconocidos, vigentes y aplicados en el ámbito de múltiples empresas en el mercado internacional y nacional, y siendo Ecopetrol una empresa con amplia trayectoria, líder y reconocida como la mayor empresa del país, se hace necesario que todas sus dependencias interactúen en consonancia para el logro de los objetivos trazados por su misión y visión. En ese orden de ideas, la DSC debe ajustarse a las condiciones existentes y consecuentemente la Gestoría Administrativa de contratos, quedaría enmarcada dentro de este mismo contexto.

4.1.3. Referentes. Teniendo en cuenta la descripción de la empresa y la importancia que tiene la Gestión Administrativa de Contratos, existen también proyectos de investigación encaminados a la postulación de modelos de gestión que además de involucrar al recurso humano y toda la interacción con el cliente, se enfocan por procesos por modelos de excelencia. Algunos de ellos son:

- Diseño de un modelo de gestión de calidad basado en los modelos de excelencia y el enfoque de gestión por procesos<sup>2</sup>. En dicho proyecto la autora despliega una serie de características generales de los modelos de gestión basados en la calidad que son útiles para lograr una la selección e identificación del modelo a emplear en el presente proyecto.
- Propuesta del modelo de gestión del conocimiento para la gerencia de gestión documental y centro de servicios compartidos del grupo Bancolombia en Medellín<sup>3</sup>. Este proyecto es útil como referencia para entender la sinergia que debe existir entre la parte documental y el centro de servicios compartidos ya que finalmente lo que se busca es agilizar y dar respuesta a los clientes e tiempos óptimos basándose en la mejor calidad. Para el diseño de un modelo de gestión está basado en la trazabilidad de la información y la interacción de los clientes internos y externos.
- Para conocer un poco más del funcionamiento y generalidades de las interventorías y sus aspectos más relevantes se hace referencia al proyecto Gestión Organizativa en el proceso Edificatorio: Regulación de la Interventoría de Proyectos en Colombia<sup>4</sup>, dicho proyecto nos da una visión global del otro lado del sistema.

## 4.2 .MARCO TEÓRICO

Teniendo en cuenta el marco contextual de proyecto se identificaron dos enfoques académicos diferentes para tener en cuenta en el diseño del modelo, estos son:

---

<sup>2</sup> GAITAN Linda, Diseño de un Modelo de Gestión de Calidad basado en los modelos de excelencia y el enfoque de gestión por procesos. Fundación Universidad del Norte, Maestría en Ingeniería Industrial, Barranquilla. 2007.

<sup>3</sup> HERNANDEZ Mónica, Propuesta del modelo de Gestión del Conocimiento para la Gerencia de Gestión Documental y Centro de Servicios Compartidos del grupo Bancolombia en Medellín. Gerencia de Servicios de Información. Universidad de Antioquia. 2010.

<sup>4</sup> SÁNCHEZ Julio, Gestión Organizativa en el Proceso Edificatorio: Regulación de la Interventoría de Proyectos en Colombia. Tesis Doctoral. Madrid. 2007.

1. Servicio al cliente y calidad: Se presentará el modelo de brechas y el modelo de calidad servicio para revisar este aspecto crítico.
2. Gestión: Se verificarán tres referentes administrativos como son BSC (Cuadro de mando centralizado), Modelos de gestión de procesos y modelo EQFM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad).

**4.2.1 Servicio Al Cliente.** Este es sin duda una de las actividades más esenciales dentro de una organización<sup>5</sup>, es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador, con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.<sup>6</sup> Esto implica más que oír y atender las quejas, devolverles el importe de una compra, cambiar la mercancía o un servicio y sonreír ante ellos, el servicio al cliente es hacer algo fuera de lo común por los clientes , hacer todo lo posible para satisfacerla y tomar decisiones que la beneficien.<sup>7</sup> El servicio al cliente se constituye en el gran diferenciador y se convierte en la nueva estrategia para ser sostenible y competitivo en el mercado. Para medir el grado de satisfacción, se debe partir de una evaluación metódica y sistemática de la calidad del servicio percibido por el cliente. El proveedor define el servicio al cliente, pero la satisfacción del cliente la define el mismo, entonces es importante que quienes trabajan en esto establezcan objetivos específicos, que permitan la construcción de una vía a una satisfacción motivada por el cliente.<sup>8</sup> Según Zeithaml y Bitner, “el servicio al cliente es el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas”, por tanto son un conjunto de actividades que todas las organizaciones manejan, sean de manufactura o de servicios, por tanto deben dirigirlas y controlarlas con el fin de lograr las metas propuestas. Los servicios poseen ciertas características que los diferencian de los productos de acuerdo a la

---

<sup>5</sup> GERSON, Richard. Más Allá del Servicio al Cliente. Grupo Editorial Iberoamérica, México.

<sup>6</sup> ACUÑA, Jorge. Mejoramiento de la Calidad: Un Enfoque a los Servicios. Primera edición. Editorial Tecnológica de Costa Rica 2005

<sup>7</sup> GERSON, Richard. Más Allá del Servicio al Cliente. Grupo Editorial Iberoamérica, México

<sup>8</sup> SCOT, Dru. La Satisfacción del Cliente. Grupo Editorial Iberoamérica, México.

forma en que son producidos, consumidos y evaluados. Estas características provocan que los servicios sean más difíciles de evaluar y saber qué es lo realmente quieren los clientes<sup>9</sup>.

Lo que hace diferente los servicios de los productos se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. Lo que diferencia a los servicios.

SERVICIOS	IMPLICACIONES
Intangibles	Los Servicios no pueden Inventariarse
	Los Servicios no pueden patentarse
	Los Servicios no pueden presentarse ni explicarse fácilmente.
	Es difícil determinar su precio
Heterogéneos	La entrega del servicio y la satisfacción del cliente depende de las acciones del empleado
	La calidad en el servicio depende de muchos factores incontrolables
	No existe la certeza de que el servicio que se proporciona es equiparable con lo que se planeó y promovió originalmente
Producción y Consumo Simultáneos	Los Clientes Participan en la transacción y la afectan.
	Los Clientes se afectan unos a otros.
	Los empleados afectan el resultado del servicio
	La descentralización puede ser fundamental.
Perecederos	Es difícil producirlos masivamente
	Resulta problemático sincronizar la oferta y la demanda de los servicios.
	Los servicios no pueden devolverse ni re-venderse.

Fuente: Zeithmal, V. Marketing de Servicios. México. Mc Graw Hill. Segunda edición.

<sup>9</sup> ZEITHMAL, V. Marketing de Servicios. México. Mc Graw Hill. Segunda edición

Lo anterior muestra la complejidad de un servicio, ya que por su connotación intangible y su relación directa y subjetiva con los clientes y empleados, conforma un conjunto de agentes e interrelaciones que para su funcionamiento dinámico se debe trabajar en la estrategia de acciones encaminadas al mejoramiento continuo.

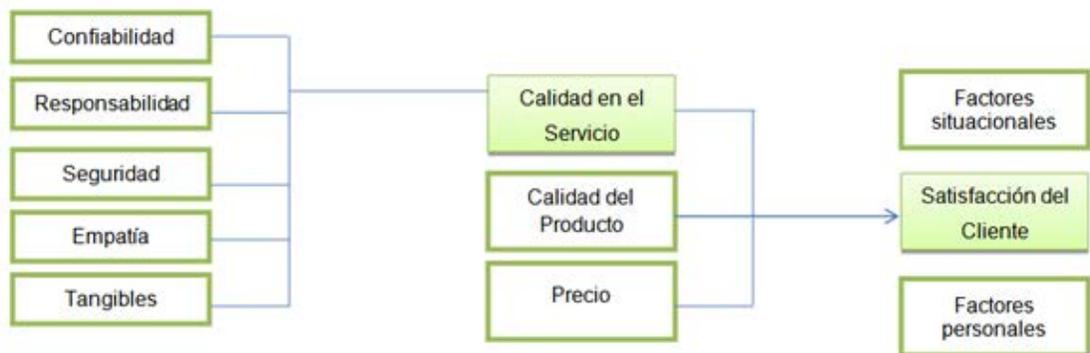
**4.2.1.1. Calidad del Servicio.** El servicio de calidad es ajustarse a las especificaciones del cliente, es tanto realidad como percepción, es como el cliente percibe lo que ocurre basándose en sus expectativas de servicio. Un buen sistema de calidad del servicio se puede constituir en el diferenciador de los servicios que se ofrecen, deben distinguirse por los niveles de satisfacción de los clientes y por el sistema que soporta esos índices de desempeño que se informan con oportunidad, satisfacción y pertinencia a los clientes. La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad, referentes al ciclo de servicio, la satisfacción influye sobre las percepciones de la calidad en el servicio, sus costos, lo mismo que factores situacionales y personales. Por otro lado, se debe medir la calidad del servicio prestado para detectar oportunamente mejoras que permitan retener el cliente y resarcir los perjuicios ocasionados. El cliente exige que le cumplamos lo prometido y uno de los desafíos importantes de la organización es responder a las necesidades y expectativas que hemos creado en los clientes, quienes evalúan la calidad de servicio en dos niveles diferentes, un nivel es el servicio regular y el otro, es cuando ocurre un problema o una excepción con el servidor regular. La calidad del servicio es una evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente según Zeithaml existen cinco dimensiones totales del funcionamiento del servicio: elementos tangibles, confiabilidad, responsabilidad, seguridad y empatía.

Analizada la experiencia en el uso del servicio, las necesidades y expectativas de los clientes y la opinión de los proveedores identificaron una serie de criterios que facilitan el contexto general de la empresa, con base en unos indicadores medibles, centrándose especialmente en diez criterios.

- Elementos tangibles: Imagen de las instalaciones, equipos, personal, folletos, medios de comunicación.
- Fiabilidad: ejecutar el servicio eficazmente. Capacidad de prestar el servicio bien desde el primer momento.
- Capacidad de respuesta: capacidad de reacción ante una demanda del cliente, ofrecer el servicio con rapidez.
- Profesionalidad: Habilidad y conocimiento.
- Cortesía: respeto y amabilidad.
- Credibilidad: Veracidad y confianza en el servicio que se presta.
- Seguridad: falta de riesgo.
- Accesibilidad
- Comunicación: Publicidad, marketing
- Comprensión del cliente: conocer a los clientes.

Las relaciones entre estas dimensiones se muestran en la figura 1:

**Figura 1. Percepción de la Calidad y Satisfacción del Cliente.**



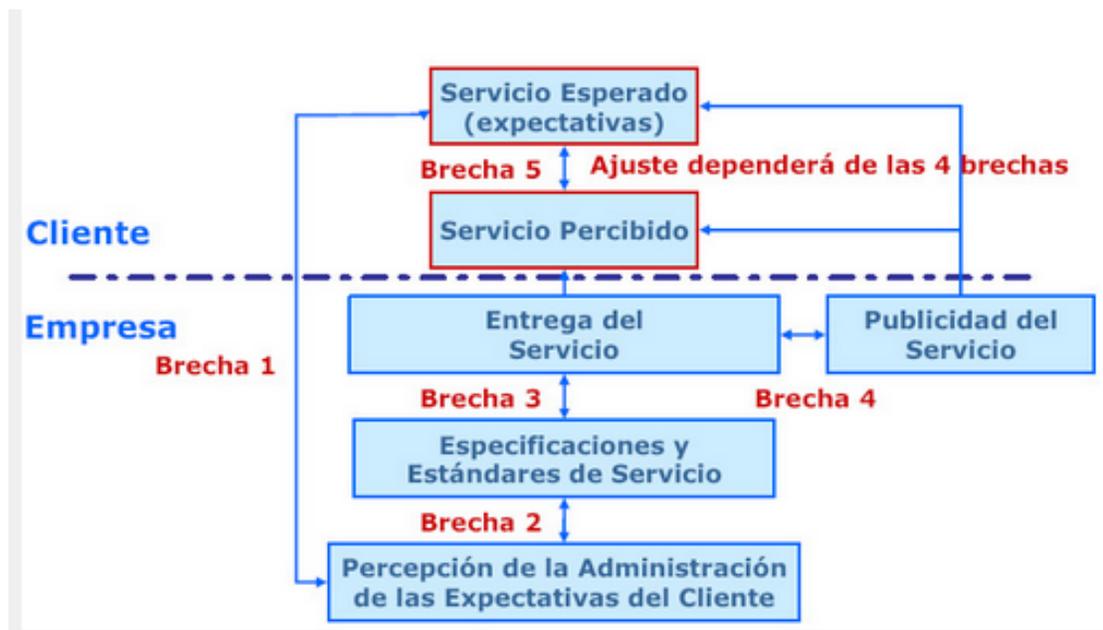
Fuente: Zeithaml, Valerie, Bitner, Mary. Marketing de Servicios, Segunda Edición 2002, Pág. 94.

Las cinco dimensiones tienen como finalidad la calidad de servicio y aunque estas dimensiones tienen una importancia diferente para tipo de mercado, en sus

aspectos globales todas son importantes, en conjunto constituyen la esencia de a calidad de servicios: ser excelente en el servicio, intentar ser excelente en las cosas tangibles, fiabilidad, seguridad y empatía. La mejora del servicio se logra con mucha iniciativa humana, con disposición y una buena actitud.

**4.2.1.2. El Modelo de Brechas del Servicio.** Este modelo fue propuesto por Parasuraman, Zeithmal y Berry en 1985 y trata de identificar las causas de un servicio deficiente, a partir de la identificación de la diferencia entre las expectativas y las percepciones del servicio recibidas por los clientes a partir de cinco brechas o *gaps*, entendiendo una brecha como la distancia o diferencia que hay entre lo que se quiere hacer y lo que se hace en realidad. El modelo de las brechas se muestra en la Figura 2.

**Figura 2. Modelo de brechas del servicio.**



Fuente: Zeithaml, Valerie, Bitner, Mary. Marketing de Servicios.

**Brecha 1. Diferencia entre las expectativas del consumidor y las que piensa el empresario que son dichas expectativas.**

Es fácil que la Dirección de la empresa no identifique de forma clara y concisa las actitudes de los clientes respecto a sus servicios o no comprendan realmente que es lo que esperan sus clientes de sus servicios. Este defecto puede deberse a un incorrecto estudio de mercado, por una comunicación poco fluida o por deficiencia en la utilización del marketing.

**Brecha 2. Diferencia entre lo percibido por la Dirección y las especificaciones.**

Aquí se cuenta con la dificultad de transformar lo que la empresa creía que eran las expectativas del cliente en normas, políticas y procesos de servicio estandarizados. Si nos encontramos con la existencia de estas normas o si existen pero no expresan las expectativas del cliente, esta ausencia producirá fallos que repercutirán en la calidad del servicio que el cliente va a percibir. Estos errores pueden deberse a la ausencia de objetivos, falta de rigidez a la hora de redactar esas normas o medios insuficientes.

**Brecha 3. Diferencia entre las especificaciones de calidad y el servicio prestado.**

En este aspecto se analiza la forma de prestar el servicio por parte del personal, por esta razón las especificaciones deben expresar también los medios idóneos para cumplir estas.

Este tipo de incorrecciones normalmente se deben a: falta de motivación, conflictos jerárquicos, excesiva flexibilidad de las normas y falta de control y supervisión.

#### **Brecha 4. Diferencia entre el servicio que se presta y el servicio prometido.**

Es importante que exista correlación entre los servicios que se prestan y la publicidad que se proporciona. De no existir es posible que se estén aumentando las expectativas que tienen los clientes y estos se sientan, en cierto sentido “estafados”. Las causas de estos errores pueden deberse a la falta de entendimiento de los departamentos y el afán por aparentar.

#### **Brecha 5. Diferencia entre el servicio esperado y el servicio percibido.**

Se da como resultado de las brechas anteriores, es la manifestación o evaluación final que el cliente hace una vez ha recibido el servicio. De este resultado depende la satisfacción o insatisfacción con el servicio.

Este modelo de calidad del servicio ha sido ampliamente utilizado dentro de las industrias de servicios para diseñar el servicio de acuerdo con las necesidades de los clientes y para proporcionar una medición de la calidad del servicio de la Organización. Adicionalmente tiene ventajas para identificar de primera mano las opiniones de los empleados en cuanto a la calidad del servicio, con el objetivo de lograr la mejoría del servicio.

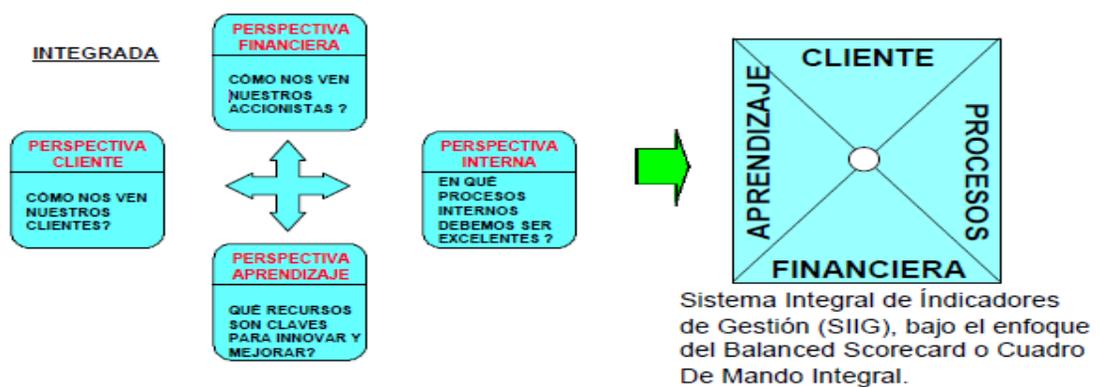
**4.2.3 Cuadro de Mando Integral.** El CMI fue desarrollado por los economistas norteamericanos Robert Kaplan y David Norton, en febrero del año 1992 y publicado en Harvard Business Review. Se desarrolló con el objetivo de introducir la mensurabilidad necesaria en las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia a largo plazo, proporcionando a los gestores empresariales una visión global sobre la estrategia y evolución de la compañía.

Esto se entiende mejor con el objetivo declarado por sus autores:

Mobilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento (para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales), e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

El CMI es una poderosa herramienta de gestión en las grandes compañías, que han conseguido adaptarlo a sus necesidades específicas, logrando englobar en un solo informe la información necesaria para la gestión, al permitir evaluar sintéticamente la evolución de la compañía, e ilustrar para la toma de decisiones. Lo que se busca con el cuadro de mando Integral es medir el proceso actual de forma integrada y balanceada, de tal forma que aporte información para los directivos y facilite la toma de decisiones. La síntesis del modelo se observa en la Figura 3.

**Figura 3. Cuadro de Mando Integral.**



Fuente: Nuevo Modelo para el diseño de Indicadores y Control de Gestión en las Entidades Públicas. Ricardo Martínez Rivadeneira. Universidad de la Sabana.

**4.2.4. Modelo EFQM.** Es un instrumento práctico que ayuda a las organizaciones a establecer un sistema de gestión apropiado, midiendo en qué punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia, identificando posibles carencias de la organización y definiendo acciones de mejora. Es un marco que las organizaciones pueden utilizar para ayudarse a desarrollar su visión y las metas para el futuro de una manera tangible. Es un instrumento que las organizaciones pueden utilizar para identificar y entender la naturaleza de su negocio, es decir, de las relaciones entre los distintos agentes presentes en la actividad, y de las relaciones causa-efecto.

El modelo de Excelencia EFQM es un marco no – preceptivo basado en nueve criterios. Cinco de estos son “ Facilitadores” y cuatro son “Resultados” tal como se muestra en la Figura 4.

**Figura 4. Criterios del Modelo de Excelencia EFQM.**



Estos criterios son: liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos, resultados en los clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad, resultados claves. Todo lo anterior se ve reflejado en la siguiente figura 5, donde se muestra la posición y la interacción de estos criterios.

**Figura 5. Posición e Interacción de los Criterios del Modelo de Excelencia EFQM.**



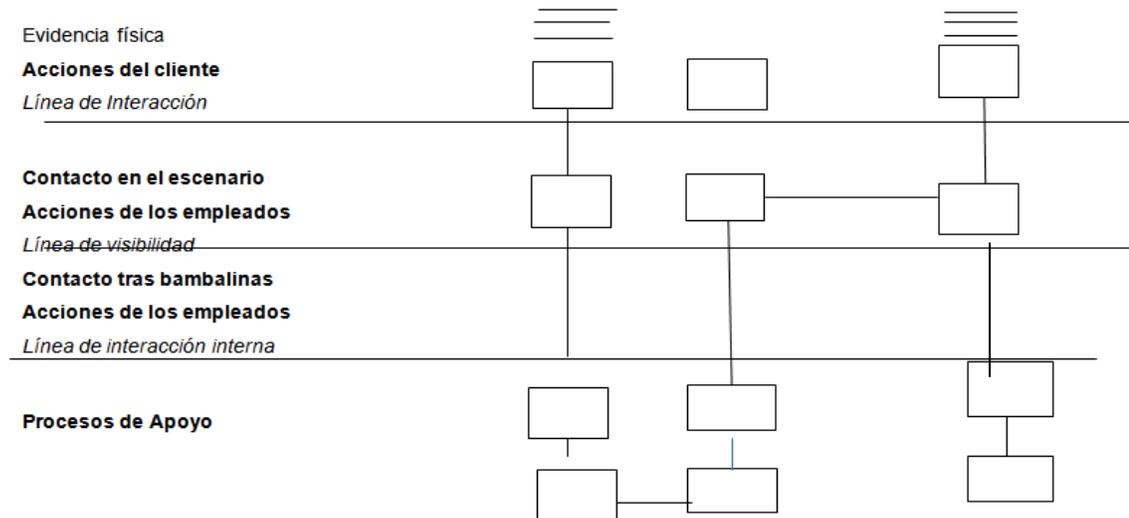
**4.2.5. Modelo del esquema del servicio.** Para lograr un servicio con calidad y por ende la satisfacción del cliente se hace necesario usar estructuras que de manera ordenada permitan la identificación de los diferentes agentes y las interrelaciones que tienen, es por esto que Zeithaml plantea un esquema de servicio como un cuadro o un mapa que retrata en forma precisa el sistema de servicio de modo que las distintas personas involucradas en proporcionarlo lo comprendan y traten con el, en forma objetiva sin tener en cuenta sus papeles o sus puntos de vista individuales<sup>10</sup>. Depende del objetivo se visualiza el enfoque así:

- Si el objetivo es conocer los papeles de los empleados de contacto, el esquema también se puede leer en forma horizontal, pero ahora enfocándose sobre las actividades ubicadas directamente arriba y debajo de la línea de visibilidad.
- Si el propósito es entender la integración de los diversos elementos del proceso de servicio o identificar en qué parte del escenario caben los empleados en particular, el esquema se puede analizar en forma vertical.
- Si la finalidad es rediseñar el servicio, el esquema puede ser visto como un todo para evaluar la complejidad del proceso, cómo podría cambiarse y de qué

<sup>10</sup>ZEITHMAL, V. Marketing de Servicios. México. Mc Graw Hill. Segunda edición, p.254

modo se afectarían los cambios desde el punto de vista del cliente los contactos con el empleado y otros procesos internos, y viceversa, figura 6

**Figura 6. Modelo del Esquema del Servicio.**



Fuente: ZEITHMAL, V. Marketing de Servicios. México. Mc Graw Hill. Segunda edición, p.255.

Para la definición y el diseño del esquema de servicio se recomienda tener en cuenta los siguientes factores:

- Las acciones del cliente: Enmarcan las acciones de los clientes antes de efectuar la solicitud del servicio, hasta que realizan la solicitud. Ésta se obtiene a través de evidencias físicas tales como comentarios y sugerencias por parte del cliente.
- Contacto con el escenario (acción del empleado frente al cliente): El éxito del servicio depende en gran manera de las acciones de los empleados y su interacción con los clientes. El cumplimiento de este ítem se planeará con base en a políticas internas de calidad de la empresa.
- Contacto tras bambalinas (acción del empleado internamente): Son todas aquellas acciones donde el cliente no ve y sirven como apoyo para prestar el

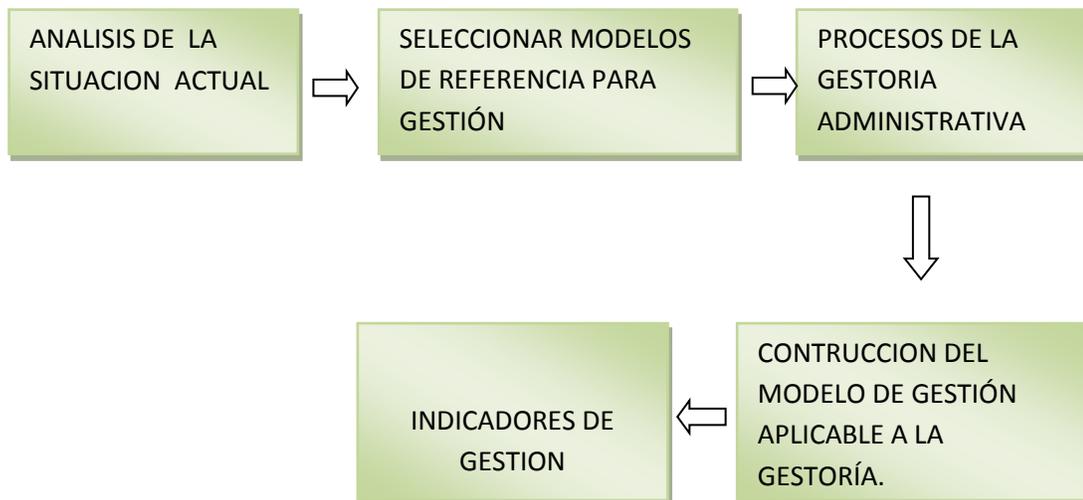
servicio. Todas estas requieren de una preparación previamente analizada y estructurada, la cual permite al empleado estar preparado para realizar las actividades que cubran las necesidades del cliente.

- Procesos de Apoyo: Estos procesos se refieren a las acciones que permitan dar respuesta a las necesidades del cliente. Se trabaja internamente para posteriormente hacerla externa.

## 5. METODOLOGÍA

La metodología implementada para el desarrollo del presente estudio inició con un análisis detallado de la situación, que permitió entender aún más la necesidad de la construcción de un modelo basado en la satisfacción del cliente. Una vez contextualizados se tomaron los diferentes modelos aplicables para mejorar el servicio prestado, teniendo en cuenta el siguiente paso que fue detallar los procesos involucrados en la Gestoría Administrativa para conocer de primera mano la situación y así tener las bases necesarias para la construcción del modelo y su posterior validez en el medio.

**Figura 7. Esquema de la metodología utilizada en el proyecto.**



## **6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Con el fin de tener claridad sobre estado actual de los resultados de la gestión administrativa del Centro de Servicios Compartidos de Ecopetrol (Barrancabermeja), se efectuó la recopilación de informes (instrumentos de medición de servicio, calidad) y análisis de tendencias de desempeño para la gestoría durante los últimos trimestres 2013, incluyendo auditorias de campo y entrevistas realizadas a clientes internos, lo que se puede observar en el Anexo 1 y Anexo 2. Este análisis se acota a los factores críticos de éxito tales como servicio al cliente, calidad y entrega del servicio.

A continuación se presentan los datos y hechos que se convierten en el punto de partida y facilitan los insumos para el diseño del modelo de gestión administrativa.

### **6.1. CALIDAD Y ENTREGA DE SERVICIO**

Cada año Ecopetrol hace una encuesta nacional de satisfacción del servicio, que permite conocer y evaluar de manera directa el estado de las diferentes áreas de la compañía. Tomando como base el documento “Evaluación anual de cliente externos, internos y grupos de interés”, efectuada en el año 2012, en la figura 8, se observa el estado en los indicadores para cada área de servicio del centro de servicios compartidos.

**Figura 8. Indicadores de gestión 2012 CSC Barranca (Fuente Interna)**

	Indicador		Real: Promedio servicio	
Compras y Contratación	55	●	69	No hay sinergia
Tecnología de la Información	76	●	80	No hay sinergia
Financieros	74	●	70	Sinergia
Inmobiliario - Administrativo	65	●	64	Sinergia
Personal	84	●	84	Sinergia
<b>TOTAL</b>	<b>71</b>	<b>●</b>	<b>82</b>	<b>No hay sinergia</b>

El área de compras y contratación es la que tiene un valor más bajo dentro de la medición, teniendo en cuenta que actualmente tiene una gestoría que debería apalancar la correcta entrega del servicio. A nivel de resultados esta área no cumple con las expectativas del cliente, la percepción de servicio está por debajo de lo esperado. Al revisar el proceso se observa como aspectos críticos el nivel de incumplimiento en los acuerdos y en los tiempos de entrega. Se profundizó en los resultados específicos de la gestoría administrativa, la cual es uno de los soportes de esta área, observando los siguientes aspectos relevantes que impactaron el indicador, tabla 3:

**Tabla 3. Top 4 de los aspectos de mayor impacto en gestoría administrativa**

	Variable evaluada	Nivel obtenido
RESULTADO	Cumplimiento de expectativas	51
	Indicador de percepción general	41
PROCESO	Herramientas metodos infraestructura	40
	Cumplimiento de los acuerdos y tiempos	36
	Claridad de la informacion	41
	Conocimiento y experiencia	43

Las variables evaluadas del proceso mencionado en la encuesta, presentan la radiografía de las debilidades encontradas desde la percepción de servicio del cliente, que están impactando significativamente el desempeño del área de compras y contratación.

## 6.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Para conocer el desempeño de la gestoría administrativa, se revisó el “Informe de gestión administrativa Octubre- Diciembre 2012”.

En la siguiente tabla 4 se observa la distribución del estado de los contratos por parte de la empresa que ejecuta la gestión administrativa, en donde se observa que se manejaron 945 contratos en general, actualmente encontrándose 458 contratos en ejecución.

**Tabla 4.Estado de los contratos gestionados**

<b>ESTADO CONTRATO</b>	<b>TOTAL</b>
EN EJECUCION	458
LIQUIDADO	362
EN LIQUIDACION	102
INICIO	13
SUSPENDIDOS	10

Para el cubrimiento de la gestoría administrativa en el Magdalena Medio actualmente hay un total de 224 personas trabajando de formas directas y distribuidas como se observa en la Tabla 5.

**Tabla 5. Personal actual de la gestoría administrativa**

RECURSO HUMANO		TOTAL
Coordinadores		10
Gestores jurídicos		15
Gestores Financiero	Profesional Junior	27
	Tecnico	54
Gestor Administrativo Laboral	Profesional Junior	14
	Tecnico	51
Administrativos Documentales		44
Conductores		7

Dentro de las conclusiones planteadas en este informe (Informe de la gestoría), mencionan una matriz donde se identifican veintinueve aspectos que impactan de forma negativa el desarrollo de sus actividades. Del total presentado, para este análisis se relacionan catorce, los cuales fueron agrupados en los siguientes ámbitos, tabla 6.

**Laborales:** Aspectos relacionados con el contrato gestoría administrativa con Ecopetrol.

**Procesos:** Aspectos del quehacer en la gestión administrativa que se deberían estar desarrollando, pero por desconocimiento, falta de control o falta de un modelo que garantice el completo entendimiento de las actividades, no se está cumpliendo.

**Comunicación:** Aspectos básicos de interacción con los diferentes interesados del proceso gestión administrativa, donde se debería observar el uso correcto de los canales de comunicación existentes, en caso de no tenerlos mejorar desde el proceso la interacción de los actores.

**Tabla 6. Aspectos críticos gestoría, agrupados por ámbitos**

Ambito	Aspecto
Laborales	Excesiva carga laboral
	No existe un adecuado estandar de cargabilidad por area de negocio
	Salarios bajos vrs el nivel de responsabilidad
	Demoras en la aprobacion de recursos humanos para la contratacion
	Inestabilidad laboral
Proceso	Entrega de contratos y convenios de inicio sobre el tiempo
	Informacion incompleta para adelantar los tramites de gestion de contratos oportunamente
	Multiples actividades para ejecucion inmediata y corto tiempo
	Alta demanda de informes por diferentes areas de negocio
Comunicación	Gestores tecnicos <b>Ecopetrol</b> , no tienen todas las competencias
	No se ve la gestion administrativa como un aliado
	Falta de acercamiento con la gestoria tecnica
	Falta socializar directrices con la gestion administrativa
	Directrices de aplicabilidad inmediata

Desde esta perspectiva, se hace necesario dar un marco claro de trabajo a la gestoría administrativa y a todos sus interesados, enfocados específicamente en los aspectos asociados al ámbito de proceso y mejorar los aspectos de comunicación con los diferentes actores que participan del mismo.

### 6.3. ESTADO DE ALARMAS

Para la verificación, control de los procesos de contratación y compras, Ecopetrol posee un mecanismo de monitoreo interno para el desarrollo de contratos, el cual periódicamente genera alarmas con el fin de hacer seguimiento a estos eventos que si no se controlan a tiempo podrían generar incidentes de alto impacto negativo a la compañía.

Parte de las consecuencias asociadas a la débil gestión administrativa se pueden observar durante el primer trimestre del año 2013 en el incremento del número de alarmas CSC. Para la regional Magdalena Medio se han registrado en el sistema

de monitoreo de control de contratos un total de alarmas 53 registradas en este periodo caracterizadas así, tabla 7.

**Tabla 7. Detalle de alarmas 2013**

<b>Categoría</b>	<b>Alarmas</b>
Laborales	41
Económicos	9
Sociales	3

En la tabla 8, se detalla por categoría los tipos de alarmas registrados.

**Tabla 8. Categoría de los Tipos de Alarmas Registrados**

	<b>Descripcion</b>	<b># Alarmas</b>
<b>LABORALES</b>	Incumplimientos laborales (pago de nominas, parafiscales, primas, pago convencionales, afiliaciones oportunas, liquidaciones y etc.).	12
	Pendiente entrega de recursos por el negocio	21
	Inicio de contratos sin requisitos minimos	5
	Incidentes asociados con Grupos de interes	3
<b>ECONOMICOS</b>	Inicio de contratos sin requisitos minimos	2
	Pago a empresas subcontratistas	2
	Pendiente entrega de recursos por el negocio	5
<b>SOCIALES</b>	Incidentes asociados con Grupos de interes	1
	Inicio de contratos sin requisitos minimos	1
	Pago a empresas subcontratistas	1

Como se observa, la causa con más concurrencia es pendientes entrega de recursos por el negocio, incumplimientos laborales e inicio de contratos sin requerimientos mínimos. Los últimos dos tipos de alarmas mencionados se

pueden disminuir en el mediano plazo si se desarrollan acciones de mejora en la gestión administrativa.

En el corto tiempo de la Gestión Administrativa de compras y contratación, tiene una percepción negativa del servicio por parte de los clientes. Un servicio contratado a corto plazo con alta rotación de personal, con poca motivación, el operador no le ofrece capacitación ni incentivos que retengan a su personal, como tampoco le ofrece crecimiento profesional en la organización. Esto repercute en reprocesos, calidad del servicio ofrecido, insatisfacción del cliente, sobre costos.

Por lo anterior, se debe identificar los procesos y sus interrelaciones, sus entradas, salidas y su respectivo control, documentarlos, formalizarlos para implementarlos y de esta manera cerrar las brechas en la entrega de servicio, promoviendo el adecuado uso de los recursos disponibles como personas, herramientas, procedimientos.

Al definir claramente y caracterizar los procesos con base en el modelo de planeación empresarial que ya se tiene, es conveniente la definición de indicadores en los niveles Estratégicos, Tácticos y Operativos los cuales juntos harán parte estructura del modelo de Gestión apropiado para las necesidades de la Gestión Administrativa de órdenes de compra, convenios y contratos.

## 7. MODELOS DE REFERENCIA

En la contextualización del marco teórico se describen cuatro modelos útiles que permiten aumentar la calidad de los servicios, todos muy buenos y muy certeros en cuanto a la identificación de las fallas y la interacción de los agentes involucrados en los diferentes procesos.

Para la elección del modelo adecuado se iniciaron jornadas de socialización con los directivos y líderes de cada uno de los procesos de tal modo que por medio de una conciliación se halló una correlación para determinar según los requerimientos del negocio, cuál de todos es el más apropiado teniendo en cuenta la siguiente matriz de criterios, tabla 9:

**Tabla 9. Matriz de Criterios para la Elección del Modelo**

Criterios	Modelo Servqual	Modelo EFQM	Cuadro de Mando Integral	Enfoque del Servicio
Liderazgo	4	4	5	3
Estrategia de Servicio	4	4	5	3
Satisfacción del Cliente	5	4	3	4
Identificación de Fallas	5	4	3	4
Comunicación entre la Dirección y la Operación	5	4	5	3
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>17</b>
<b>Ponderación (Teniendo en cuenta que el max valor es 5)</b>	<b>4,6</b>	<b>4</b>	<b>4,2</b>	<b>3,4</b>

Teniendo en cuenta lo anterior, según el criterio de los líderes, el modelo apropiado que se acomoda a lo que el negocio requiere es el Modelo Servqual, ya que permite identificar las brechas existentes y con su elaboración permite a la Dirección tener la información necesaria para tomar medidas y así contrarrestar todos los inconvenientes que se presentan.

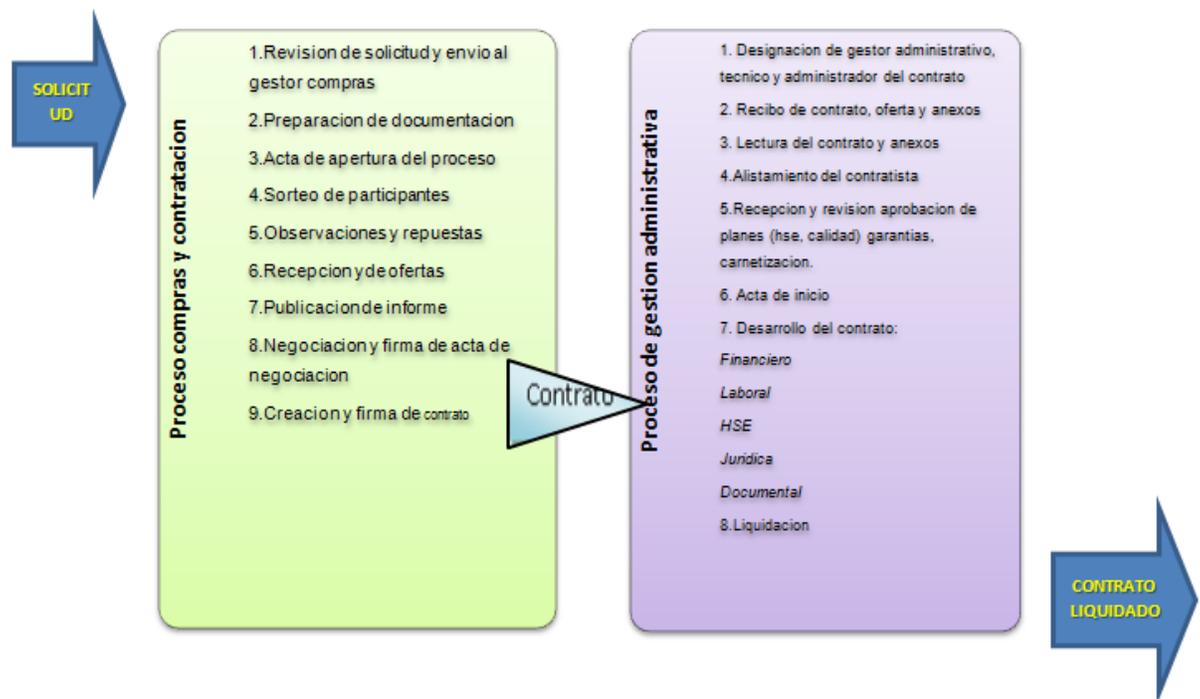
Cabe resaltar que una de las ventajas de éste modelo es la identificación inicialmente de los elementos que generan valor para el cliente y a partir de esta

información para proceder a revisar los procesos con el objeto de introducir áreas de mejora. Para lograr todo esto se realiza una búsqueda orientada al análisis de las expectativas, obtenidas en base a cuatro fuentes que son: la comunicación diaria, las necesidades personales, las experiencias personales y la comunicación externa.

## 8. MAPA DE PROCESO ACTUAL

La compañía, dentro de su arquitectura empresarial, tiene definido el mapa de procesos donde se observa la integración y dependencia de los mismos. Cada uno de los procesos en mención (Proceso de compras y contratación, proceso de gestión administrativa), tiene definidas claramente las actividades con sus respectivos roles y responsabilidades. En la figura 9 se observa de modo general el proceso actual interactuando integrando el proceso de compras y contratación.

**Figura 9. Proceso compras y contratación, Gestión administrativa**



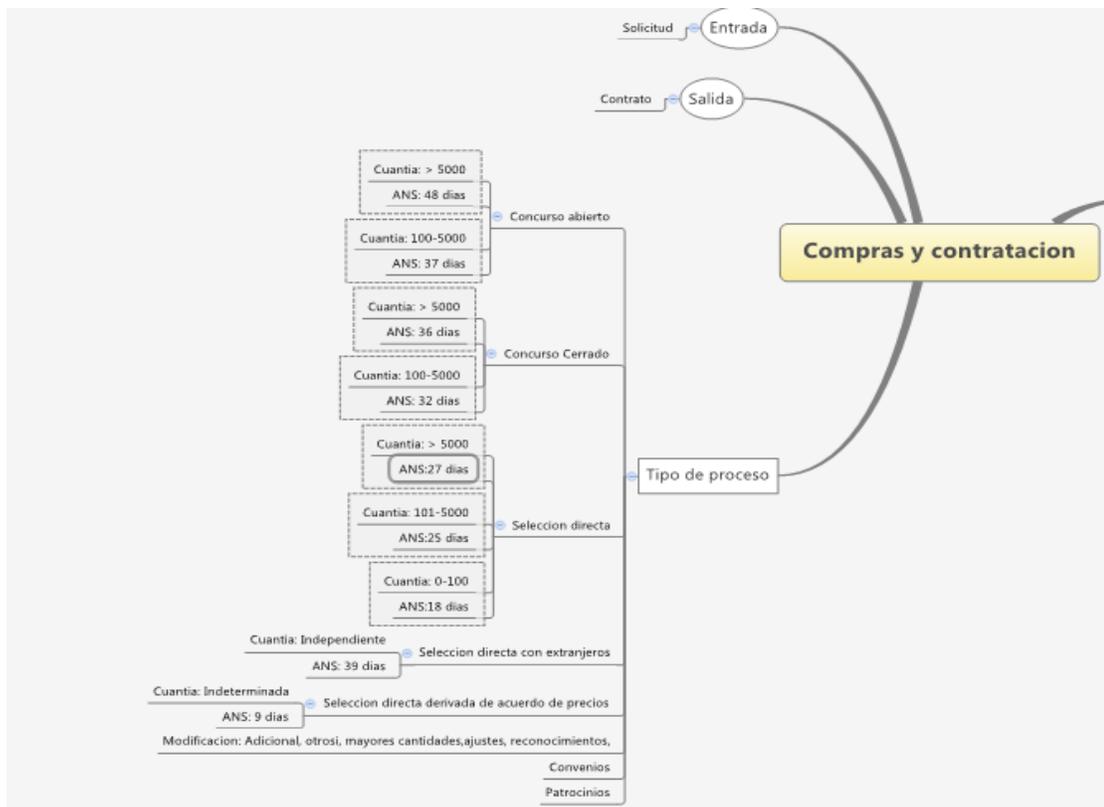
Como se observa el proceso de compras y contratación recibe una solicitud de servicio la cual de acuerdo a sus características, requisitos y cuantía entra en un proceso de compras y contratación, la salida de este proceso es el contrato debidamente aprobado y asignado a la gestoría administrativa para su gestión.

Este contrato es la entrada al proceso de gestión administrativa que tiene diferentes ámbitos de acción como son: financiero, laboral, HSE, jurídica, documental que debe generar controles específicos y velar por el correcto cumplimiento de los contratistas; la salida de este proceso es el contrato liquidado.

## 8.1 PROCESO DE COMPRAS Y CONTRATACIÓN

El proceso de compras y contratación es un referente importante para entender el impacto y la importancia dentro del proceso de gestión administrativa. A continuación se observa el mapa mental donde se entiende el detalle del proceso de compras y contratación, Figura 10:

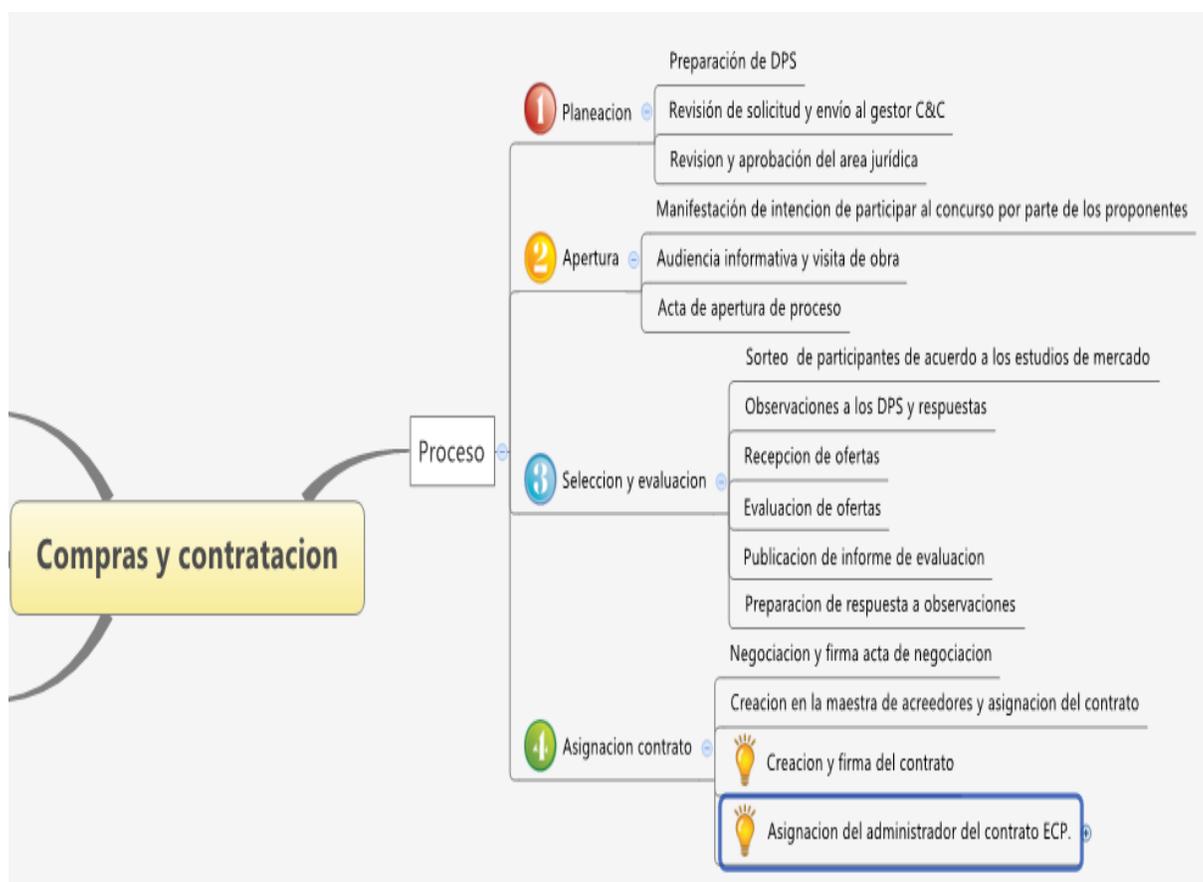
**Figura 10. Mapa mental proceso de compras y contratación**



Como se observa la compañía tiene diferentes tipos de procesos de compras y contratación, con cuantías específicas con acuerdos de servicio definidos para dar cumplimiento a los requerimientos de la organización, que se deben cumplir para garantizar la promesa de valor a los diferentes clientes internos que usan este servicio.

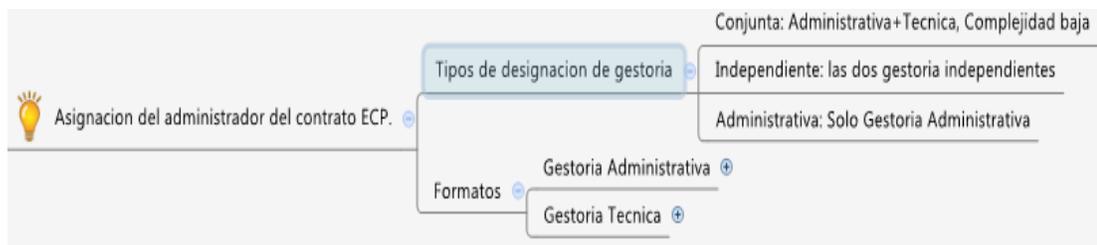
A continuación en la figura 11, se observa las diferentes fases que se llevan en este proceso de compras y contratación que son planeación, apertura, selección y evaluación, asignación del contrato.

**Figura 11. Fases del proceso de compras y contratación**



La fase de asignación de contrato es determinante para la entrada al proceso de gestión administrativa. En la figura 12 se observan los tipos de designación y la documentación asociada.

**Figura 12. Tipos de designación contrato**



En cada fase se identifican algunos aspectos a mejorar, dado que el alcance de este proyecto no es el proceso de compras y contratación solo se plantearan las principales debilidades y algunas recomendaciones, tabla 10.

**Tabla 10. Identificación de Debilidades en Fase del Proceso**

Fase de proceso	Debilidad	Recomendación
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Devoluciones por errores de planeación</li> <li>• Incumplimiento de ANS</li> <li>• Proceso fallidos o cancelados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo guía de planeación de contratos.</li> <li>• Implementación de herramienta para planeación de contratos por tipo de proceso.</li> </ul>
Selección y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay seguimiento a los estados del proceso</li> <li>• No hay retroalimentación a las áreas solicitantes sobre el estado de los proceso de contratación</li> <li>• Información manual y sin calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer estado de proceso por parte de usuarios, creando instrumentos de control</li> <li>• Seguimiento a proceso de contratación en cada fase del proceso. (Métricas).</li> <li>• Información con calidad, oportunidad y confiabilidad. (Única fuente de información)</li> </ul>

Fase de proceso	Debilidad	Recomendación
Entrega de contratos a la gestoría Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un procedimiento estándar para la entrega de contratos que genera demoras en la iniciación de contratos</li> <li>• Falta de trazabilidad en las etapas precontractuales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarización del proceso de entrega a Gestoría Administrativa de Contratos.</li> <li>• Implementación en línea de verificación de requisitos para firma de contratos.</li> </ul>

## 8.2 PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Durante los últimos cinco años la gestión integral de contratos ha venido evolucionando y madurando dentro de la compañía, pasando de acuerdo al mismo desarrollo de la organización. En sus inicios la gestión administrativa como área no existía, solo tenía dos roles tipificados, Administrador del contrato e interventor. Este modelo tenía serias falencias como descentralización de la información, clientes desinformados sobre la gestión y desorden documental, en una segunda fase se creó la gestión administrativa que quedaba en cabeza de una sola persona o empresa consultora, sin embargo aún se presentaba falta de control a las diferentes obligaciones administrativas. Posteriormente se creó un modelo de segregación de funciones y cada una de las especializaciones de los roles en la gestión administrativa. Actualmente el modelo opera con las cinco áreas de gestión administrativa en la que se da cobertura a todos los contratos de la compañía. Aunque la evolución ha sido significativa, este esquema presenta debilidades en cuanto a los tiempos de respuesta, y el seguimiento y control para el cumplimiento de los diferentes entregables.

Entender las relaciones y los diferentes interesados dentro del proceso es clave para identificar dentro del flujo del proceso los controles que son requeridos para

poder cumplir con la entrega de valor que se espera. En la figura 13, se observa las interacciones de la gestión integral de contratos:

**Figura 13. Integraciones de la gestión administrativa**



Como se observa, la gestoría administrativa tiene una dependencia directa del administrador de contrato quien es personal directo de la compañía, a quien debe reportar, escalar y recomendar en cuanto la gestión que se realice durante las diferentes fases de contrato con el contratista. Existe adicional una gestión técnica que como se aclaró anteriormente sólo aplica a contratos con ciertas características el cual opera en paralelo y en colaboración con la gestoría administrativa.

A continuación se presenta en forma general el proceso actual de la gestión administrativa, figura 14.

**Figura 14. Proceso Actual de la Gestión Administrativa**



Este esquema tiene fallas en los diferentes controles y bajos niveles de divulgación a los diferentes gestores administrativos, adicional, como opera actualmente se tiene una gestión por células donde se conforman equipos de trabajo con profesionales de las diferentes especializaciones de la gestoría administrativa de un mismo grupo de contratos en una misma área.

## 9. MODELO GESTIÓN ADMINISTRATIVA

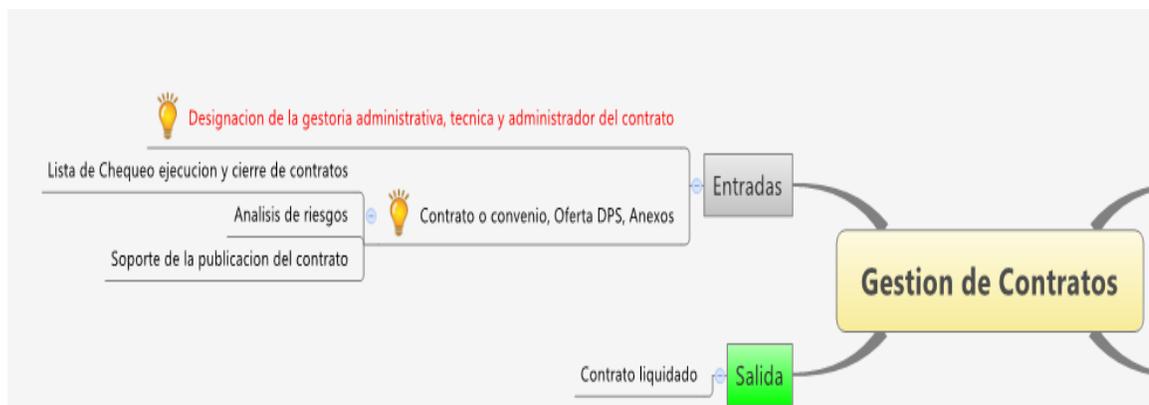
Durante este capítulo se revisará la propuesta de gestión por procesos con los diferentes subprocesos y controles para poder lograr reducir tiempo ocioso, costos, y ser más oportunos antes las diferentes áreas de la compañía.

### 9.1 NIVEL DE PROCESO CERO

A este nivel se presenta la entrada y salida de forma genérica.

En la figura 15 se observa la entrada que es del proceso de contratación y compras que es crítica en cuanto al tiempo para designar la gestoría y adicional el perfil requerido acorde al contrato que se hará gestión.

**Figura 15. Nivel de proceso cero**



La salida de este proceso, es el contrato liquidado y todo lo que esto implica, tal como cierre de entregables de contratista, liquidaciones al día, documentación catalogada y entregada y ajustes en las diferentes herramientas corporativa donde se liquida el contrato.

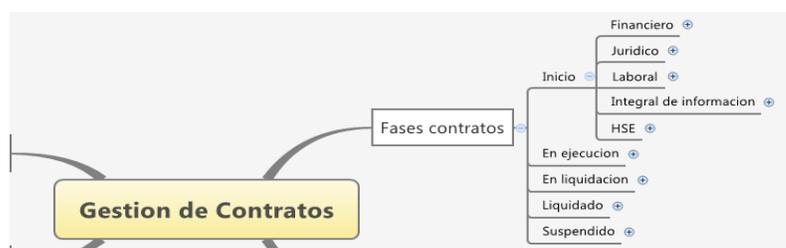
## 9.2 NIVEL DE PROCESO UNO- DOS

El desarrollo de gestoría durante esta fase se da en paralelo, sin embargo, existe interdependencia entre las cada una de ellas. Como se observa en la figura 16, la gestión integral de la información es transversal a las demás, por tal razón durante este capítulo solo en desarrollará en la fase de inicio y ejecución del contrato.

**Figura 16. Gestoría integral de la información.**



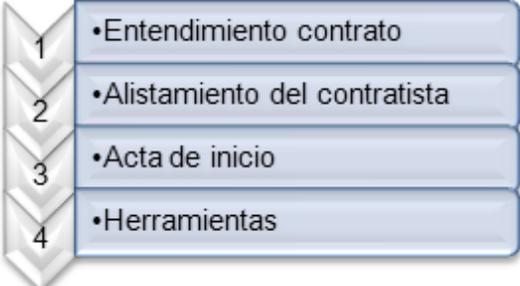
En este nivel de proceso se clasifica de acuerdo al ciclo de vida de los contratos, como se observa en la figura 17, se tiene cinco fases de contrato donde la gestoría debe claramente realizar sus funciones.



*Figura 17. Fases de contratos*

**9.2.1 Inicio Contrato.** Para esta etapa se propone ajustar los subprocesos como se detallan en la figura 18, a continuación para tener un control de esta fase.

**Figura 18. Subproceso Inicio del Contrato**



En la tabla 11 se puede observar el detalle de cada subproceso para cada una de las gestorías administrativas.

**Tabla 11. Subprocesos para cada una de las gestorías administrativas.**

GESTORIA	1. ENTENDIMIENTO CONTRATO	2. ALISTAMIENTO CONTRATISTA	3. ACTA DE INICIO	4. HERRAMIENTAS	
FINANCIERO	Entrada: Contrato, Oferta DPS, Anexos	1. Verificar información contrato Vrs SAP	1. Reunión acta de inicio	Cargar y actualizar la información en SAP	
		2. Verificar cumplimiento de los requisitos mínimos técnicos y administrativos del contrato previa al acta de inicio	2. Suscripción del acta		
	Salida: Creación matriz de obligaciones financieras	3. Atender las recomendaciones de la gestoría técnica y de administrador	3. Socializar el contrato con todos los actores.	Salida: Acta de inicio firmada	Salida :Información actualizada
		Salida: Aprobación gestoría			
JURIDICO	Entrada: Contrato, Oferta DPS, Anexos	1. Solicitar, revisar, aprobar garantías y seguros	1. Revisión actas de inicio		
		2. Revisión requisitos legales (impuestos, publicaciones).			
		3. Revisión de contratos de fiducia mercantil			
		Salida: Aprobación gestoría			
	Salida: Creación matriz	a. Proyectar respuesta a derechos de	2. Revisión de actas de reinicio		

GESTORIA	1. ENTENDIMIENTO CONTRATO	2. ALISTAMIENTO CONTRATISTA	3. ACTA DE INICIO	4. HERRAMIENTAS
	de obligaciones jurídicas	petición con aspectos contractuales (no laborales) Salida: Respuesta a derechos de petición b. Revisar solicitudes de subcontratación por el contratista Salida: Recomendaciones subcontratación	Salida: Feedback jurídico a la revisión actas	
<b>LABORAL</b>	Entrada: Contrato, Oferta DPS, Anexos  Salida: Creación matriz de obligaciones laborales	1. Cronograma de entrega de documentos laborales de acuerdo con las fechas de pago 2. Socializar con el contratista obligaciones laborales y de seguridad social 3. Recepción, revisión y aprobación de perfiles garantías, carnetización 4. Verificar la calificación del riesgo ARL este acorde con las actividades a realizar. 5. Responsabilidad social 5.1 Acompañar al administrador, gestores técnicos, jurídicos en la socialización del contrato con la	1. Participar de la reunión de inicio  2. Alinear estrategias y compromisos en la ejecución contractual laboral	Reporte de mano de obra en la herramienta  Salida : Información actualizada

GESTORIA	1. ENTENDIMIENTO CONTRATO	2. ALISTAMIENTO CONTRATISTA	3. ACTA DE INICIO	4. HERRAMIENTAS
		comunidad y grupo de interés 5.2 Comunicar las socializaciones a las comunidades (régimen laboral, salarios, cantidad de recursos estimados). 5.3 Crear acuerdos con la comunidad 5.4 Definir periodicidad de las visitas de socialización y seguimiento Salida: Aprobación gestoría	Salida: Firma acta inicio gestión laboral.	
<b>INTEGRAL DE INFORMACION</b>	Entrada: Contrato, Oferta DPS, Anexos  Salida: Creación taxonomía para catalogación	1. Catalogar y organizar la documentación bajo la normatividad de Ecopetrol 2. Retención documental 3. Organización cronológica, por tema 4. Elaborar y mantener actualizado el inventario (físico, electrónico) Salida: Documentos catalogados (Aprobados x gestoría). Planes HSE, Calidad) Plan de comunicaciones Procedimientos de trabajo	Catalogar acta de inicio con toda la documentación	Cargar y actualizar en la herramienta de gestión documental  Salida : Información actualizada

GESTORIA	1. ENTENDIMIENTO CONTRATO	2. ALISTAMIENTO CONTRATISTA	3. ACTA DE INICIO	4. HERRAMIENTAS
	Salida: Catalogación entrada	Fichas técnicas Hojas de vida Certificados de capacitaciones, HSE.		
HSE	Entrada: Contrato, Oferta DPS, Anexos	Recepción, revisión y aprobación de planes HSE, Calidad)	Presentación equipo de trabajo	
	Salida: Creación matriz de obligaciones HSE		Actas de compromiso , estrategias de ejecución	

Dentro de los aspectos mejorables en esta fase del proceso se da en el subproceso “Entendimiento del contrato”, etapa en la cual los gestores analizaran el alcance del contrato, entregables y debes que el contratista debe completar durante la ejecución del mismo. El entregable “Matriz de debes”, es un hito de control donde cada gestor deberá consolidar los ítems claves de contrato y por medio del cual se podrá hacer seguimiento del cumplimiento del mismo.

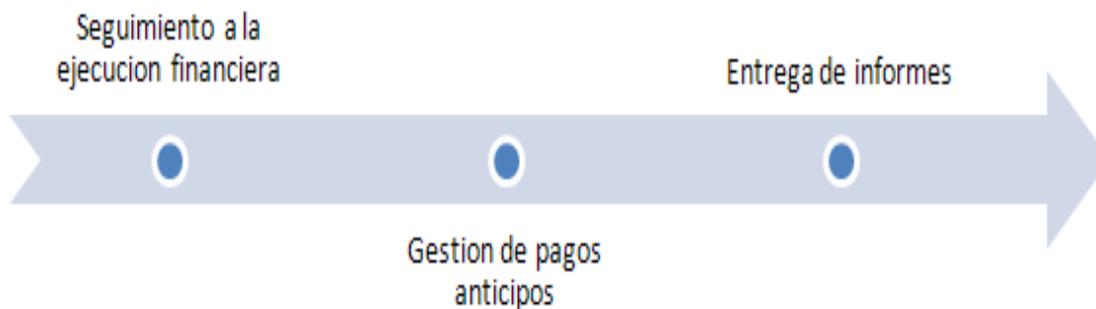
En el alistamiento del contratista, se da claridad sobre cuáles son los documentos y quien debe garantizar que la información este correcta en esta etapa del contrato.

Para la gestión documental que tiene su labor más fuerte en el *backoffice* esta etapa es crítica para que se pueda definir la taxonomía, clases documentales y preparar la logística necesaria para este proceso durante las etapas posteriores.

**9.2.2 Contrato en Ejecución.** En esta fase cada gestoría tiene subprocesos y actividades diversas, por tal razón se revisará una a una cada gestoría mostrando el detalle las mismas.

a. Gestión Financiera: Su función es hacer seguimiento y control en tiempo y costo al contrato, figura 19, tabla 12.

**Figura 19. Gestion Financiera**

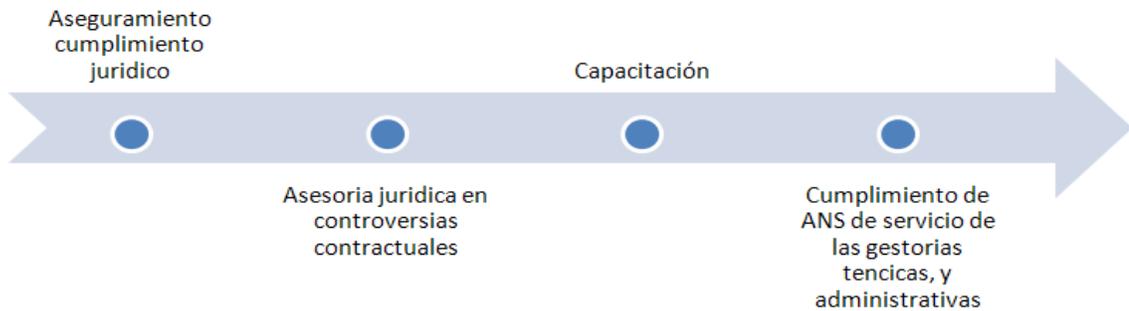


**Tabla 12. Gestión Financiera, Proceso, Subproceso, Actividad**

PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDAD
<b>1. Seguimiento a la ejecución financiera</b>	1.Revision periódica del valor de causación	
	2.Acta de recibo "Gestor técnico-Contratista"	Atender las recomendaciones de la gestoría técnica y de administrador
		Recibir, revisar, gestionar
		Registrar y aprobar la entrada de servicios en SAP
	3.Evaluacion de desempeño	Liderar con la gestoría técnica y administrativa las calificaciones
		Informar al contratista el resultado de la evaluación
		Consolidar y cargar la información de la evaluación en SAP
		Asegurar la aprobación de evaluación en SAP
4.Modificaciones contractuales y actas de ejecución		
<b>2. Gestión de Pagos, anticipos y entrega de informes</b>	1.Verificar trámites para el desembolso de anticipos y/o pagos anticipados	
	2.Cumplimiento obligaciones tributarias	
	3.Asegurar el cumplimiento de las obligaciones de pago de la compañía	
	4.Entregar informes periódicos	

b. Gestión Jurídica: Función es verificar y asegurar todos los aspectos jurídicos contractuales, figura 20, tabla 13.

**Figura 20. Gestion Jurídica**



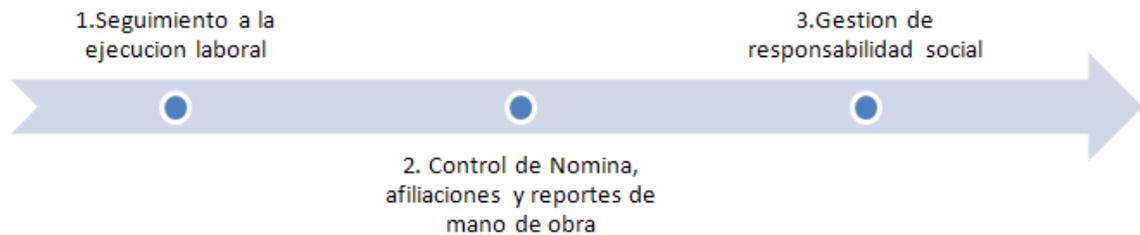
**Tabla 13. Gestión Jurídica, Proceso, Subproceso, Actividad**

PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDAD
1. Aseguramiento cumplimiento jurídico	1. Evaluación de desempeño	Respuesta a réplicas, evaluación de desempeño
		Revisión de reconocimiento económicos
	2. Modificaciones	Revisión de modificaciones contractuales (Adiciones-“otrosíes”)
		Revisión de mayores cantidades y actas de reajuste salarial
		Revisión de poder general otorgado por el contratista a un tercero
		Revisión de recomendación de reajustes de tarifas
		Revisión minuta subcontratos
	3. Sanciones	Recomendación sanciones contractuales
		Notificación de incumplimiento
		Imposición de la cláusula penal de apremio
	4. Cesion	Informar al administrador del contrato daños causados a ECP o terceros con el contrato
		Conceptos de cesión de créditos o contratos
		Salida: Enviar a Vicepresidencia Jurídica solicitudes de cesión de derechos económicos
	2.Asesoría jurídica en controversias contractuales	1.Respuesta a derechos de petición
2.Respuestas a desequilibrio económico		
3.Recursos en la superintendencia de sociedades		

PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDAD
	3.Reclamación a la aseguradora	
	4.Respuesta a recurso de insistencia	
	5.Comunicaciones al contratista	
3. Capacitación		
4.Cumplimiento de ANS de servicio de las gestorías técnicas, y administrativas		

c. Gestión Laboral: Función es asegurar y controlar el cumplimiento de obligaciones laborales, figura 21, tabla 14.

**Figura 21. Gestión Laboral**



**Tabla 14. Gestión Laboral, Proceso, Subproceso, Actividad**

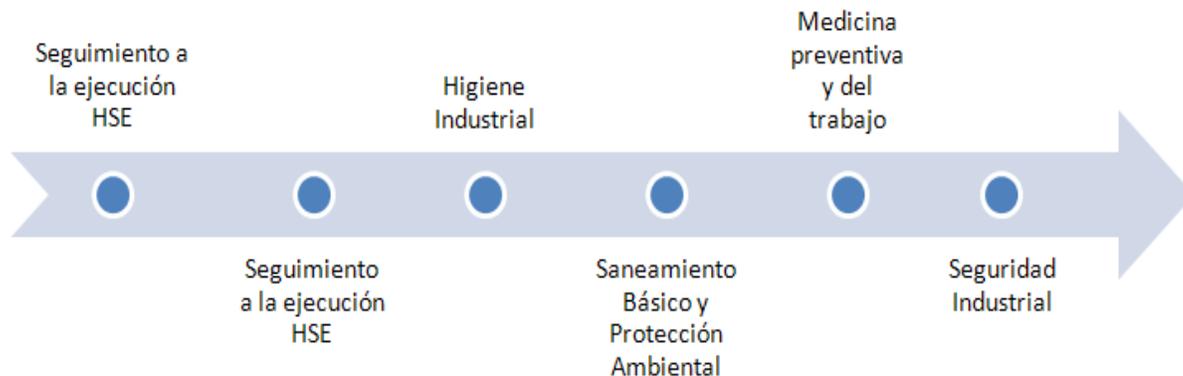
PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDAD
<b>1. Seguimiento a la ejecución laboral</b>	1. Auditorías de campo y resolución PQR	Auditoría-En campo a trabajadores, comunidades, proveedores
		Auditoría-Reportar incumplimientos o fallas contractuales graves
		Auditoría: Comunicar al contratista observaciones periódicas
		PQR-Atender de manera oportuna las quejas del personal del contrato

PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDAD
		PQR- Asegurar respuesta oportuna a las solicitudes de información, PQR de la comunidad en materia social
	2.Evaluación de desempeño	Realizar la evaluación en aspectos laborales.
	3.Apoyar las auditorías a contratistas y subcontratistas	Asesorar respuesta a réplicas del contratista por resultados negativos en la evaluación
	4.Garantizar el cumplimiento del plan de formación	
	5.Aclarar inquietudes del tema laborales y sociales	Reportar las novedades en las herramientas indicadas
<b>2. Control de Nomina, afiliaciones y reportes de mano de obra</b>	1.Ingreso de personal	Revisión al contratista de la generación de nuevos contratos
		Revisión exámenes de ingreso
		Afiliación a SGSS
		Consignar la información correspondiente a la nómina y pagos SGSS en la herramienta
		Tramitar ingresos o permisos para fines de semana
	2.Retiro de personal	Solicitar soportes de liquidación de contrato, paz y salvo del empleador, SS, parafiscales,
		Revisión de exámenes de retiro
		Carta de terminación del contrato
		Revisión de las liquidaciones
	3.Pago oportuno	Salario
		Seguridad Social
		Hora extras, recargos nocturnos, dominicales, festivos, primas de servicios, cesantías,
		Calcular en equipo con el contratista los reajustes salariales cuando aplique
		Garantizar la aplicación de los reajustes salariales

PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDAD
		Notificar de inmediato incumplimiento en pagos
	4. Entrega de recursos	Dotación
		Suministros
		Lugar adecuado y aseado para trabajar y para la toma de alimentos.
<b>3. Gestion de responsabilidad social</b>	Verificar los criterios de responsabilidad social para la clasificación de mano de obra	
	Velar por el cumplimiento de los acuerdos entre la comunidad y ECP sobre la contratación de mano de obra	
	Apoyo a la solución de incidentes sociales	
	Identificar, reportar y controlar alarmas sociales	
	Informar al administrador sobre incumplimientos de los acuerdos	
	Informar al administrador sobre violaciones a los derechos humanos	

d. Gestión HSE: Función es el seguimiento y control a la ejecución y cierre de contrato (Seguridad industrial, Salud ocupacional, medio ambiente), figura 22, tabla 15.

**Figura 22, Gestión HSE**

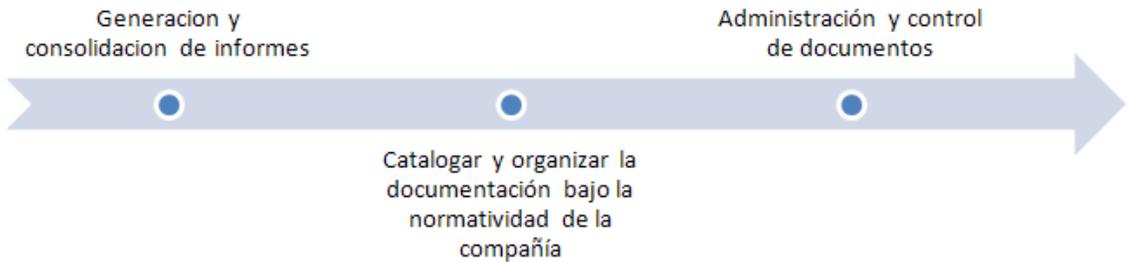


**Tabla 15. Gestión HSE, Proceso, Subproceso, Actividad**

PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDAD
<b>1.Seguimiento a la ejecución HSE</b>	1.Evaluación de desempeño HSE	
	2. Revisar cumplimiento contractual.	
	3.Reporte de alarmas y alertas periódicas	
<b>2.Direccionamiento estratégico</b>	1.Induccion HSEQ	
	2.Comite de convivencia	
	3.COPASO	Elección Reunión mensual
	4.Reuniones gerenciales HSEQ	
<b>3.Higiene Industrial</b>	1.Diagnóstico Osteomuscular al personal	
	2.Capacitación	
<b>4.Saneamiento Básico y Protección Ambiental</b>	1.Suministro de insumos sanitarios	
	2.Seguimiento a matriz de aspectos e impactos ambientales	Suministro de insumos sanitarios Seguimiento a matriz de aspectos e impactos ambientales
	3.Capacitacion	
<b>5.Medicina preventiva y del trabajo</b>	1.Plan de acción anual	Ejecución de actividades programa visual Ejecución de actividades de vigilancia epidemiológica
	2.Clima organizacional	
	3.Exámenes de ingreso profesiograma	
<b>6.Seguridad Industrial</b>	1.Simulacros de evacuación	
	2.Actualizacion de la matriz EPP	
	3.Capacitacion	

e. Gestión integral de información: Función es recibir, verificar, organizar, almacenar, control de documentos, figura 23, tabla 16.

**Figura 23. Gestión Integral de Información**



**Tabla 16. Gestión Integral de Información, Proceso, Subproceso, Actividad**

PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDAD
1. Generación y consolidación de informes	1. Reportes Mensuales	Consolidado
		De relaciones laborales DRL
	2. Reportes Quincenales	Evaluaciones de desempeño
		Visitas de campo (Cantidad:3)
	3. Reportes Semanales	Reajustes salariales
		Órdenes de compra
		Normalidad Laboral y hora hombre perdidas
	4. Reportes No periódicos	Alarmas
		Reclamaciones
		Vencimiento de contratos
Gastos de viaje		
5. Difusión y socialización de los informes y los cambios generados en el periodo	Jornadas de trabajo (entre otros).	
2. Catalogar y organizar la documentación bajo la normatividad de la compañía	1. Retención documental	
	2. Organización cronológica, por tema	
	3. Elaborar y mantener actualizado el inventario (físico, electrónico)	
3. Administración y control de documentos	1. Entregar la información a los gestores administrativos cuando lo requieran	
	2. Seguimiento al registro de información en la herramienta indicada	

### 9.2.3 Contrato en liquidación

#### a. Gestión Financiera

**Tabla 17. Gestión Financiera, Contrato en Liquidación**

PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDAD
1. Seguimiento a la ejecución financiera	1. Revisión periódica del valor de causación	
	2. Acta de recibo "Gestor técnico-Contratista"	Atender las recomendaciones de la gerencia técnica y de administrador
		Recibir, revisar, gestionar
	3. Evaluación de desempeño	Liderar con la gerencia técnica y administrativa las calificaciones
		Informar al contratista el resultado de la evaluación
		Consolidar y cargar la información de la evaluación en SAP
2. Gestión de Pagos, entrega de informes	1. Cumplimiento obligaciones tributarias	
	2. Asegurar el cumplimiento de las obligaciones de pago de la compañía	
	3. Entregar informes periódicos de cierre y liquidación	
3. Liquidaciones de contrato parcial	1. Validar el cumplimiento de requisitos antes de liquidación parcial	
	2. Realizar el acta de liquidación parcial	
	3. Archivar y entregar al contratista	

b. Gestión Laboral

**Tabla 18. Gestión Laboral, Contrato en Liquidación**

PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDAD
1. Control de Nomina, afiliaciones y reportes de mano de obra	1.Ingreso de personal	Revisión al contratista de la generación de nuevos contratos
		Revisión exámenes de ingreso
		Afiliación a SGSS
		Consignar la información correspondiente a la nómina y pagos SGSS en la herramienta
		Tramitar ingresos o permisos para fines de semana
	2.Retiro de personal	Solicitar soportes de liquidación de contrato, paz y salvo del empleador, SS, parafiscales,
		Revisión de exámenes de retiro
		Carta de terminación del contrato
		Revisión de las liquidaciones
	3.Pago oportuno	Salario
		Seguridad Social
		Hora extras, recargos nocturnos, dominicales, festivos, primas de servicios, cesantías,
		Calcular en equipo con el contratista los reajustes salariales cuando aplique
		Garantizar la aplicación de los reajustes salariales
		Notificar de inmediato incumplimiento en pagos

c. Gestión Jurídica

**Tabla 19. Gestión Jurídica, Contrato en Liquidación**

PROCESO	SUBPROCESO
1. Garantías , Seguros	Solicitar, revisar, aprobar garantías y seguros
2. Liquidación unilateral	Revisión y aprobar las actas de liquidación unilateral
3. Liquidación por mutuo acuerdo	Revisar las actas de liquidación por mutuo acuerdo

**9.2.4 Contrato Liquidado**

a. Gestión Financiera:

**Tabla 20. Gestión Financiera, Contrato Liquidado.**

PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDAD
1. Liquidaciones de contrato	1. Suscribir Acta de liquidación y pago final del contrato.	Asegurar habilitar el indicador factura final en SAP.
		Realizar el cierre del pedido en la herramienta SAP.
	2. Realizar balance final de cantidades de bienes/servicios/obras recibidos a satisfacción.	Determinar cantidades totales ejecutadas, valor final y los saldos a pagar con acta liquidación.
	3. Archivar y entregar al contratista	Asegurar la información técnica de ejecución y revisar y aprobar la información técnica final recibida
Asegurar la información administrativa para trazabilidad del cumplimiento de las obligaciones contractuales (gestión HSE, impuestos, nóminas, paz y salvo de liquidación y prestaciones		

PROCESO	SUBPROCESO	ACTIVIDAD
		al personal, paz y salvo proveedores y contratistas, etc)

b. Gestión Laboral

**Tabla 21. Gestión Laboral, Contrato Liquidado.**

PROCESO	SUBPROCESO
1. Cierre al seguimiento laboral	Evaluación de desempeño final de Contratistas.
	Verificación de pago salarios a contratistas nóminas, paz y salvo de liquidación y prestaciones al personal, paz y salvo proveedores y contratistas, et

c. Gestión Jurídica

**Tabla 22. Gestión Jurídica, Contrato Liquidado.**

PROCESO	SUBPROCESO
1. Cierre al seguimiento Jurídico	Validar cumplimiento totalidad requisitos técnicos y administrativos.
	Seguimiento vigencia pólizas y seguros y asegurar modificaciones de amparo riesgos posteriores a liquidación (estabilidad de obra, calidad del bien, pago de salarios y prestaciones, etc.).
	Gestionar reclamaciones, reconocimiento, otras controversias y consolidar pagos reajustes, reembolsables pendientes y saldos a favor de Ecopetrol.

d. Gestión HSE

**Tabla 23. Gestión HSE, Contrato Liquidado**

<b>PROCESO</b>	<b>SUBPROCESO</b>
1.Cierre al seguimiento HSE	1.Evaluacion de desempeño HSE
	2. Cierre de alarmas
2.Solicitar paz y salvo a subcontratistas	

La gestión integral de información durante todo el ciclo de vida del contrato efectúa el proceso documental. En esta fase se debe garantizar que toda la información está completa y debidamente identificada para ser entregada como parte del cierre del contrato.

Con la propuesta del modelo por procesos se espera que cada equipo de trabajo de acuerdo con la cantidad de contratos asignados y su respectiva complejidad se pueda dar un mejor nivel de servicio y subir los niveles esperados.

## 10. INDICADORES DE GESTIÓN

Para poder hacer seguimiento y control al modelo de procesos definido anteriormente se entrega los indicadores de gestión operativos que permitirá saber los niveles de cumplimiento y calidad entregados por la gestoría administrativa.

En la tabla 24, se presentan por cada área de gestión administrativa:

**Tabla 24, Gestión Administrativa por Área**

GESTION	INDICADOR	FORMULA
Gestión de seguimiento y financiera	Órdenes perfectas	Órdenes de despacho entregadas a tiempo, completas, sin problemas documentales y sin problemas de calidad
		Órdenes entregadas a tiempo: medición de entrega del servicio real contra la fecha planeada según Orden de Servicio.
		Órdenes entregadas completas: medición de la cantidad del recurso entregado contra la cantidad de la orden de servicio
		Órdenes sin problemas documentales: medición contra códigos de discrepancias documentales.
	Días de cuentas por pagar	Días de pagos en caja pendientes por pago.
	% ordenes pagadas en tiempo y forma	Órdenes de servicio pagadas a tiempo y sin problemas según política de pagos de la compañía
	Ejecución presupuestal	Dinero ejecutado en el plazo/ dinero planeado a ejecutar en el plazo establecido.
	Causación	Dinero causado en el plazo/ dinero planeado a causar en el plazo establecido
Incremento modificaciones contractuales	por Valor asociado a modificaciones/ Valor inicial del contrato	

GESTION	INDICADOR	FORMULA
	Cumplimiento del plazo/costo	Correlación entre el tiempo de ejecución y el valor ejecutado
<b>Gestión laboral</b>	Pago oportuno a trabajadores de salarios y prestaciones	# pagos cumplidos/ # trabajadores totales
	Liquidaciones correctas	# liquidaciones correctas/ # trabajadores totales
	Afiliaciones oportunas	# afiliaciones realizadas a tiempo/ # trabajadores nuevos
	Entrega oportuna de documentos soporte administrativo	# paquetes documentales entregados a tiempo y completos/# contratos totales
	Pago oportuno de ISS y parafiscales	# trabajadores al día en ISS y parafiscales/ # trabajadores totales
	Oportunidad en la respuesta a problemas laborales de trabajadores con sus contratistas	# respuestas cerradas a tiempo/ # problemas presentados en el plazo estipulado
	Eventos o alarmas sociales y/o laborales del contratista	# eventos o alarmas sociales asociados a los contratos gestionados
	Cumplimiento del reporte de mano de obra	# empresas que reportan su mano de obra / # empresas totales gestionadas
	Cumplimiento pago a subcontratistas	# contratistas al día en sus pagos a sus subcontratistas/#contratistas totales
<b>Gestión jurídico - contractual</b>	Oportunidad en la respuesta a problemas contractuales	Cumplimiento a ANS pactado durante la ejecución del contrato.
	Oportunidad en la liquidación de contratos	# contratos liquidados dentro del plazo de liquidación/ # contratos terminados
<b>Gestión HSE Administrativa</b>	Cumplimiento de planes HSE del contratista	# planes que cumplen /# contratos gestionados
	Cumplimiento Capacitación HSE inicial del contratista	# personas que cumplen capacitación inicial/ # trabajadores totales
<b>Gestión integral</b>	Transferencias a archivo central	# archivos transferidos a archivo central/ # contratos liquidados

GESTION	INDICADOR	FORMULA
	confiabilidad inventario documental	# expedientes contractuales físicos/ # expedientes según sistema
	Control Tablas de Retención Documental	# contratos no entregados vencidos según TRD/ # contratos planeados a entregar TRD
	Respuesta oportuna a no conformidades al sistema integrado de gestión	# no conformidades cerradas/ # no conformidades totales

## 11. CONCLUSIONES

1. Durante el diagnóstico y desarrollo del diseño del proyecto se detectaron falencias en la gestión administrativa tales como:
  - Procesos manuales, tiempos muertos de proceso, falta de estándares de procedimientos, demoras en requisitos de proveedores, falta de información para planear capacidades de respuesta. Ante esta problemática adicional al proceso que se ha ajustado y las métricas entregadas es conveniente estandarizar los reportes, procedimientos para evitar demoras en la entrega.
  - Demoras y falta de calidad en la información de seguimiento de contratos. (Financiera, Laboral, HSE), lo cual no permite hacer un seguimiento a la ejecución de los contratos. Ante esta problemática es conveniente revisar en la organización si existen habilitadores tecnológicos donde se puedan modelar los flujos del proceso y hacer seguimientos de los mismos de manera automática, de manera inicial en los flujos más críticos del proceso.
  - La organización requiere aunar esfuerzos en las diferentes áreas para lograr la sensibilización de todos los actores en la cadena de valor, en el entendimiento del proceso y de cada rol dentro del mismo.
2. En la revisión de los diferentes modelos de gestión y mediante la evaluación de expertos se seleccionó el modelo de servicio SERVQUAL de Zeithaml, dado que es el que da una visión más completa de gestión de servicios incluyendo criterios como: liderazgo, estrategia de servicio, satisfacción de clientes, y procesos que permitirán dar respuesta a las necesidades del cliente.
3. Durante el desarrollo de este proyecto de investigación se enfocó específicamente sobre el área de proceso para lograr estandarización, y métricas para el proceso de gestión administrativa que permita reducir las brechas identificadas sobre este criterio de evaluación.

4. En el entendimiento del proceso actual de gestoría administrativa y su interacción con el proceso de compras y contratación se identificaron falencias específicas en la entrega de contratos a la gestoría administrativa dado que no existe procedimientos de entrega, falta trazabilidad en etapas contractuales. Adicionalmente, en el proceso de gestión administrativa se observan actividades de carácter general, agrupadas por fase de contrato (inicio, ejecución, cierre), que dejan ambigüedades a los diferentes actores del proceso.
5. La construcción de este nuevo modelo permite un entendimiento claro y completo del proceso en las fases del contrato: inicio, ejecución, en liquidación, liquidado, suspendido. En la fase de inicio, se identificaron macro procesos que son comunes para todos los gestores administrativos. Este detalle es de vital importancia en la fase temprana garantizando que los diferentes roles tengan la documentación y entendimiento requerido para iniciar la ejecución contractual.
6. En la fase de ejecución se identificaron macro procesos específicos de cada gestión y con el detalle de actividades permite dar cumplimiento al servicio esperado.
7. Para las fases de: liquidación, liquidado y suspendido se detallaron las actividades específicas de cada gestión que en el modelo actual no estaban contempladas.
8. La gestión integral de información durante todo este modelo es dinámica y transversal permitiendo garantizar las evidencias y documentos de cada fase del contrato.
9. Con la creación de métricas operativas, se puede hacer seguimiento y control de las diferentes gestorías (laboral, jurídica, HSE, financiera, integral de información). Se espera que los administradores de contrato tomen como insumo esta información para en etapas tempranas se identifiquen posibles deficiencias en oportunidad, cumplimiento y tomar acciones correctivas.

10. Con el desarrollo de este proyecto se cierran brechas identificadas a nivel de proceso, incluyendo métricas que permitan su seguimiento y control, el reto es poder implementar este modelo y lograr concientizar a los diferentes actores en cuanto al cumplimiento de las actividades.

## 12. RECOMENDACIONES

Evaluar el proceso al detalle y asegurar que las diferentes gestores de contratos conozcan el proceso y lo puedan interiorizar para asegurar si correcto funcionamiento.

Se debe considerar incluir dentro del contrato para la gestoría Administrativa una motivación al personal, revaluando la tabla salarial, teniendo en cuenta que existe alta carga laboral.

Con el apoyo de otras áreas organizacionales y basados en el mapa de procesos lograr la estandarización de informes, mediante plantillas que puedan estar publicadas en una herramienta única que permita la generación y seguimiento de ejecución de contratos.

En la medida que los contratos van generando alertas sean notificados los administradores y las diferentes áreas con las desviaciones en la ejecución de los contratos.

## BIBLIOGRAFÍA

AYALA, Jaime; JARAMILLO, L. Javier. Guía de Gestión de Proyectos de Investigación y Desarrollo. Editora Guadalupe LTDA. Programa ICFES – TECNOS. Santafé de Bogotá. 1.998

BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. Editorial MC Graw Hill. Bogota 1998.

CARVAJAL, Lizardo. Metodología de la Investigación General y Aplicada. ICONTEC, ICFES. 1993.

DE CANALES, Francisca; DE ALVARADO, Eva y PINEDA, Elia. Metodología de la Investigación. Serie PALTEX para ejecutores de programas de Salud.

HERNANDEZ, Roberto; FERNANDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación. McGraw-Hill, Interamericana: México. 1996.

<http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/1451/1/MONOGRAF%20%20reina%201%C3%9Altima.pdf>.

[http://www.bdigital.unal.edu.co/6211/1/70750530.\\_2007\\_1.pdf](http://www.bdigital.unal.edu.co/6211/1/70750530._2007_1.pdf)

<http://www.arnaut.net/sites/default/files/images/documentos/ader-modelo-efqm.pdf>

[http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/biblio\\_servqual.pdf&%5d](http://www.rebiun.org/opencms/opencms/handle404?exporturi=/export/docReb/biblio_servqual.pdf&%5d)

SABINO, Carlos. El proceso de Investigación. Panamericana: Santafé de Bogotá, 3ª. Edición. 1997.

SERNA GOMEZ, Humberto. Metodología y herramientas para medir su lealtad y satisfacción, Panamericana, 3ª Edición. 2006.

ZEITHAML, Valerie, y BITNER, Mary. Marketing de Servicios. México, Editorial McGraw-Hill, 2002.

## ANEXOS

### Anexo A. Cuestionario de medición 1

Instrumento de diagnóstico para calidad y servicio al cliente.

1	La empresa _____ tiene equipos modernos	1 2 3 4 5 6 7
2	Las instalaciones físicas de empresa _____ lucen atractivas.	1 2 3 4 5 6 7
3	Los empleados de la empresa _____ tienen buena apariencia.	1 2 3 4 5 6 7
4	Los materiales asociados con el servicio (panfletos, tarjetas, etc.) son atractivos a la vista en la empresa _____	1 2 3 4 5 6 7
5	Cuando la empresa _____ promete hacer algo en un cierto tiempo, lo cumplen.	1 2 3 4 5 6 7
6	Cuando un cliente tiene un problema, la empresa _____ muestra un interés sincero en resolverlo	1 2 3 4 5 6 7
7	La empresa _____ desempeña el servicio correcto a la primera oportunidad.	1 2 3 4 5 6 7
8	La empresa _____ provee sus servicios en el tiempo que ellos prometieron hacerlo.	1 2 3 4 5 6 7
9	Las empresas de _____ es insistente en llevar sus registros y documentos libres de errores	1 2 3 4 5 6 7
10	Los empleados de la empresa _____ informan exactamente cuando se han realizado los servicios	1 2 3 4 5 6 7
11	Los empleados de la empresa _____ dan un oportuno servicio a los clientes.	1 2 3 4 5 6 7
12	Los empleados de la empresa _____ siempre están dispuestos a ayudar a los clientes.	1 2 3 4 5 6 7
13	Los empleados de la empresa _____ nunca están tan ocupados como para no atender a un cliente.	1 2 3 4 5 6 7
14	El comportamiento de los empleados de la empresa _____ inspiran confianza.	1 2 3 4 5 6 7
15	Los clientes se sienten seguros en sus relaciones con la empresa _____	1 2 3 4 5 6 7
16	Los empleados de la empresa _____ son amables con los clientes.	1 2 3 4 5 6 7

17	Los empleados de la empresa _____ están capacitados para responder a las preguntas de los clientes.	1 2 3 4 5 6 7
18	La empresa _____ da a sus clientes atención individual.	1 2 3 4 5 6 7
19	La empresa _____ tiene horarios convenientes para todos sus clientes.	1 2 3 4 5 6 7
20	La empresa _____ tiene empleados que dan a los clientes atención personal.	1 2 3 4 5 6 7
21	La empresa _____ se preocuparán por cuidar los intereses de sus clientes.	1 2 3 4 5 6 7
22	Los empleados de la empresa _____ atienden las necesidades específicas de sus clientes.	1 2 3 4 5 6 7

## **Anexo B. Cuestionario de medición 2**

Se desea conocer qué importante es cada una de esas características si usted está evaluando a \_\_\_\_\_. Por favor, distribuya un total de 100 puntos entre las cinco características de acuerdo con la importancia que para usted tenga cada una de ellas: entre más importante sea una característica, más puntos se le asignarán. No olvide asegurarse que la suma de todos los puntos debe ser 100.

1. La apariencia de las instalaciones, equipo, personal y materiales de comunicación \_\_\_\_\_ puntos
2. La habilidad de la empresa para desempeñar el servicio prometido es confiable y correcta. \_\_\_\_\_ puntos
3. La disponibilidad de la compañía para ayudar a los clientes y proveer un pronto servicio. \_\_\_\_\_ puntos
4. El conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar confianza. \_\_\_\_\_ puntos.
5. El cuidado y la atención personalizada que la compañía brinda a sus clientes.  
Puntos.

**Total de puntos distribuidos 100 puntos**