PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR

SEDE ESMERALDAS

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA MENCIÓN PLANEACIÓN

Tema:

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS PARA LA COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS EN REFINERÍA ESMERALDAS

Tesis de posgrado previo la obtención del

Título de Magíster en Administración de Empresas mención Planeación

Línea de Investigación: Análisis y mejoramiento de procesos.

Autor: CRISTHIAN JAVIER BUCHELI ZÚÑIGA

Asesor: ECON. ROXANA BENÍTEZ CAÑIZARES, MBA

Esmeraldas- Ecuador

Mayo, 2015

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DELECUADOR

SEDE ESMERALDAS

HOJA DE APROBACIÓN

TEMA: **ANÁLISIS DE LOS PROCESOS PARA LA COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS EN REFINERÍA ESMERALDAS**

AUTOR: **CRISTHIAN JAVIER BUCHELI ZÚÑIGA**

Econ. Roxana Benitez, MBA **f** _____
DIRECTOR DE TESIS

Mgt. María de Lourdes Solís
Lector 1 **f** _____

Mgt. Cecilia Velasco Angulo
Lector 2 **f** _____

Mgt. Julio César Reina Pérez **f** _____
Lector 3

Mgt. Mercedese Sarrade Peláez **f** _____
Coordinadora Posgrados

Ing. Maritza Demera
Secretaria General de la PUCESE **f** _____

Esmeraldas-Ecuador

Mayo, 2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD AUTORÍA

Yo, **CRISTHIAN JAVIER BUCHELI ZÚÑIGA** portador de la cédula de identidad 0802323691, declaro, que el presente trabajo de investigación fue realizado con esfuerzo y dedicación, respetando éticamente los procesos de investigación, donde me considero el primer y único autor del Proyecto denominado: “ANÁLISIS DE LOS PROCESOS PARA LA COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS EN REFINERÍA ESMERALDAS”.

En virtud que el contenido de esta investigación es de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor y de la PUCESE.

Esmeraldas, Mayo 2015

CRISTHIAN JAVIER BUCHELI ZÚÑIGA

CI: 0802323691

CERTIFICACIÓN

Yo ECON. ROXANA BENÌTEZ CAÑIZARES, MBA, en calidad de Director de Tesis, cuyo título es “Analisis de los procesos para la compra de bienes y servicios en Refinería Esmeraldas”.

Certifico que las sugerencias realizadas por el Tribunal de Sustentación Privada de Tesis, han sido incorporadas al documento final, por lo que autorizo su presentación ante el Tribunal de la Tesis

ECON. ROXANA BENÍTEZ CAÑIZARES, MBA

DIRECTOR DE TESIS

DEDICATORIA

En primer lugar este trabajo de investigación científica elaborado con mucho esfuerzo va dedicado en especial a Dios, que es el creador de nuestras vidas y por haberme concedido el don de la sabiduría y el conocimiento, fortaleciéndome así espiritualmente para llenarme cada día mas de gracia santificante.

Considerando el gran significado que conlleva la tesis de grado, en la cual se refleja el esfuerzo, constancia, perseverancia, para alcanzar uno de los grandes objetivos el título de magíster. Me complace enormemente dedicar esta investigación a quienes siempre y en todo momento están a mi lado.

A mi querida esposa e hijos que fueron en todo momento un pilar de gran trascendencia, el cual ha servido como apoyo moral, ético y económico que ha permitido lograr una de las etapas de mi vida profesional.

CON MUCHO AFECTO

CRISTHIAN JAVIER BUCHELI ZÚÑIGA

Autor

AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento es para Dios por darme la inteligencia y fortaleza que me permitieron vencer los obstáculos y poder culminar con satisfacción una etapa más de mi vida.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Esmeraldas, de manera especial a la Unidad de Posgrado, por permitirme culminar la carrera de MBA.

A los señores catedráticos de la escuela de Posgrado, por la semilla que sembraron impartiendo sus sabias enseñanzas.

Agradezco a mi familia por su apoyo incondicional y motivador, lo cual ha sido vital para alcanzar este propósito.

A la economista Roxana Benìtez Cañizares, MBA quien con su inmensurable apoyo moral y educativo permitió encaminarnos a la estructuración y culminación de la obra de investigación.

CRISTHIAN JAVIER BUCHELI ZÚÑIGA

Autor

PRÓLOGO

En el contexto del análisis a los procesos de compras de bienes y servicios, es necesario resaltar que en la actualidad se están llevando a cabo en forma manual, con información aislada, imprecisa y no actualizada, situación que impide realizar un monitoreo y seguimiento adecuado a los procesos de compras, por lo tanto no se logra obtener la información verídica y a tiempo para la toma decisiones estratégicas en los procesos de adquisición de bienes o servicios. No cabe duda que el éxito de la Coordinación de Abastecimiento no se mide únicamente por la gestión del director, sino por la oportuna y ágil intervención que realiza el personal de supervisores y analistas que laboran en esta unidad, en la atención a los usuarios, debiendo ser éste eficiente, con calidad y calidez cumpliendo las leyes y normas contempladas en la ejecución de los procesos en las compra de bienes y servicios.

Esta investigación presenta un análisis a los procesos para la compra de bienes y servicios que se realizan en la Jefatura Zonal Compras, Contratos e Importaciones – Zona Noroccidente y en base a un control de seguimiento se determinaron las fortalezas para poderlas potenciar en concordancia con los lineamientos del SERCOP (Servicio Nacional de Contratación Pública) y la ley orgánica del sistema de contratación pública, las mismas que permiten dinamizar la producción nacional, permitiendo la participación de los sectores productivos de la economía. Profundizando el esquema del fundamento teórico se logró realizar un análisis propositivo de los mismos, obteniendo las características que deben cumplirse; con indicadores de calidad en cada uno de los procesos que se llevan a cabo en los diversos departamentos al realizar las contrataciones respectivas, y de este modo satisfacer con los requerimientos de los usuarios.

Por otra parte, la investigación de campo aplicada al análisis de los procesos para la compra de bienes y servicios permitió recopilar las fortalezas, debilidades y oportunidades para la adecuada gestión de los procesos en la Jefatura Zonal Compras, Contratos e Importaciones – Zona Noroccidente, permitiendo evaluar la

eficiencia y calidad en el servicio que se brinda a los clientes internos y externos de Refinería Esmeraldas.

RESUMEN EJECUTIVO

Para destacar la importancia de la administración de las compras de bienes y servicios en la Jefatura Zonal Compras, Contratos e Importaciones - Noroccidente, ha sido necesario conocer los requerimientos de las diferentes unidades operativas existentes en Refinería Esmeraldas, evidenciando el flujo documental y de esta forma lograr conocer los tiempos que se ejecutan en cada proceso de compra.

Mediante la observación se logró evidenciar la problemática existente en las unidades operativas, el cual radica en el desconocimiento del estado de los trámites que ingresan a la Jefatura Zonal Compras, Contratos e Importaciones – Zona Noroccidente; enfocándonos en los procesos que se llevan a cabo y que ocasionan que una operación simple se retrase y ocasione contratiempos.

La metodología que se aplicó en la presente investigación se enmarcó en el análisis al proceso que se ejecuta para la compra de bienes y servicios en Refinería Esmeraldas, identificando de manera clara los parámetros de información que debe almacenar el programa de compras.

El principal factor que ocasiona retrasos en el proceso para la compras de bienes y servicios que se realizan en Refinería Esmeraldas, son los excesivos trámites burocráticos con un valor del 42% según el criterio de la población encuestada por lo cual se debe aplicar un plan de acción para mejorar los procesos de compra, durante la ejecución del presente trabajo investigativo se evidenció que los procesos de compras de bienes y servicios que se ejecutan en la Jefatura Zonal Compras, Contratos e Importaciones - Noroccidente, se realizan con displicencia y falta de empoderamiento por parte del recurso humano involucrado en el proceso de compra debido al desconocimiento del impacto que genera su trabajo dentro del proceso, situación que obliga a genera canales de comunicación apropiados por medio del liderazgo y trabajo en equipo que deben desarrollar dentro de la organización la jefatura.

ABSTRACT

To highlight the importance of managing purchases of goods and services in the Zonal Headquarters Procurement, Contracts & Imports - Northwest, it was necessary to meet the requirements of different existing operational units in Esmeraldas refinery, showing the document flow and thus get to know the times that run in each process.
By observing it was possible to demonstrate he problems in the operational units, which lies in the ignorance of the state of the proceedings entering the Zonal Headquarters Procurement, Contracts & Imports – Northwest Zone; focusing on the processes that are carried out and that cause simple operation is delayed and cause setbacks.
The methodology applied in this investigation was part of the analysis process running for the purchase of goods and services in Esmeraldas refinery, clearly identifying the parameters of information to be stored purchasing program.

The main factor causing delays in the process for the procurement of goods and services performed in Esmeraldas refinery are excessive red tape with a value of 42% at the discretion of the population survey which should implement a plan of action to improve procurement processes during the implementation of this research work was evident that the processes of purchases of goods and services running on the Zonal Headquarters Procurement, Contracts & Imports - Northwest, are performed with indifference and lack of empowerment by of the human resources involved in the purchasing process due to ignorance of the impact that their work

within the process, which forces generates appropriate communication channels through leadership and teamwork to be developed within the organization leadership.

CONTENIDO O ÍNDICE DE CONTENIDO

A. PÁGINAS PRELIMINARES

Pág.

Página del título o portada	
Página de aprobación del tribunal	i
Página de autoría	ii
Página de certificación	iii
Página de dedicatoria	iv
Página de agradecimiento	v
Prologo	vi
Resumen Ejecutivo	vii
Abstract	viii
Índice general de contenidos	x
Índice general de contenidos	Xi
Índice general de contenidos	xii
Índice general de contenidos	xiv
Índice general de contenidos	xv
Índice general de contenidos	xvii
Índice general de contenidos	xviii

B. TEXTO.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Introducción……. 3

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

5

1.1 Antecedentes de la Investigación……..…… 5

1.2 Fundamentación Teórica…… 7

1.2.1 La gestión administrativa…… 7

1.2.1.1 Etapas del proceso más importante de la administración……. 7

1.2.1.2 Control de gestión…… 9

1.2.1.3 Gestión por procesos……..….. 10

1.2.2 Clima organizacional…… 12

1.2.3 La cultura organizacional…… 13

1.2.4 Gestión del talento humano…….. 14

14

1.2.4.1 El talento humano…… 14

1.2.4.2 Funciones…….. 15

1.2.4.3 Roles y capacidades de los directivos…… 16

1.2.4.4 Trabajo en equipo…….. 17

1.2.4.5 Equipo de trabajo…….. 18

1.2.4.6 Equipos eficaces…….. 18

1.2.4.7 Tipos de equipos de trabajo…… 18

1.2.5 El liderazgo…….. 19

1.2.5.1 Roles de la gerencia y el liderazgo…….. 19

1.2.5.2 Comunicación y colaboración…… 19

1.2.5.3 El liderazgo es equivalente a servicio…… 21

1.2.5.4 El coaching…… 21

1.2.6 Procesos…… 24

1.2.6.1 Promotor de procesos…… 25

1.2.6.2 Propietario del proceso……. 25

1.2.6.3 Alcance / límites……. 26

1.2.6.4 Entradas / proveedores……. 26

1.2.6.5 Actividades / tareas…….. 27

1.2.6.6 Salida / clientes…… 27

1.2.6.7 Indicadores…….. 28

1.2.6.8 Planificación del proceso……. 28

1.2.6.9 Control del proceso……. 29

1.2.6.10 Mejora del proceso……. 30

1.2.6.11 Implantación gestión por procesos…… 30

1.2.6.12 Reingeniería de procesos…….. 31

1.2.6.13 Levantamiento y descripción de procesos……..... 32

1.2.6.14 Descripción de procesos……. 33

1.3. Diagnóstico situacional…… 34

1.3.1 EP Petroecuador Refinería Esmeraldas……..…… 34

1.3.1.1 Reseña histórica EP Petroecuador…….. 34

1.3.1.2 EP Petroecuador – Refinería Esmeraldas…… 35

1.3.1.3 Situación actual…….. 35

1.3.1.4 Breve reseña de supervisión zonal de Logística y Bodegas – Zona Noroccidente 37

1.3.1.5 Organigrama Jefatura Zonal Compras, Contratos e Importaciones y Supervisión Zonal de Logística y Bodega - Zona Noroccidente 38

1.3.1.6 Cadena de Valor en EP Petroecuador……..…. 39

1.4 Fundamentación legal……. 40

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

43

2.1 Métodos de Investigación…… 43

2.2 Construcción metodológica del objeto de la Investigación…… 45

2.2.1 Nivel de investigación…… 46

2.3 Elaboración del Marco Teórico…… 47

2.4 Recolección de la información empírica…… 48

2.4.1 Información Primaria…… 48

2.4.2 Información Secundaria…….. 49

2.5 Descripción de la Información Obtenida…… 49

2.6 Análisis e Interpretación de Resultados…… 50

2.7 Población y Muestra…… 51

2.7.1 Población…… 51

2.7.2 Muestra…….. 51

2.8 Construcción del informe de la Investigación……. 52

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

53

3.1 FODA……..... 53

3.2 Tabla del macro proceso y procesos……. 55

3.3 Diagrama de flujo de los subprocesos…….. 60

3.4 Encuesta a funcionarios……..…… 64

3.5 Encuesta a usuarios…… 74

3.6 Discusión de los resultados…… 84

3.7 Conclusiones…… 86

3.8 Recomendaciones…… 87

CAPÍTULO IV

PROPUESTA ALTERNATIVA

88

4.1 Título……. 88

4.2 Justificación……..…….. 88

4.3 Fundamentación……. 89

4.4 Objetivos…….. 90

4.4.1 Objetivo General…….. 90

4.4.2 Objetivos específicos…….. 90

4.5 Importancia……. 90

4.6 Ubicación Sectorial y Física……. 91

4.7 Factibilidad……. 91

4.8 Desarrollo de la propuesta…….. 92

4.9 Validación de la propuesta…… 94

4.10 Instructivo de Funcionamiento……..……. 94

4.11 Mejora de los procesos (áreas involucradas)……. 94

4.11.1 Impacto administrativo……. 95

4.11.2 Impacto laboral…….. 96

4.11.3 Impacto económico……. 96

4.11.4 Impacto ambiental……. 97

Bibliografía…… 98

Anexos…… 101

ÍNDICE GENERAL DE GRÁFICOS

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Contenido		página
Gráfico N. 1	Organigrama Jefatura Zonal Compras, Contratos e Importaciones y Supervisión Zonal de Logística y Bodega - Zona Noroccidente	38
Gráfico N. 2	Factores que retardan proceso de compras	64
Gráfico N. 3	Indicadores para medir los subprocesos de compras	65
Gráfico N. 4	Percepción de medición del procesos de compras	66
Gráfico N. 5	Tipo de procesos en donde se presentan mayores cuello de botella	67
Gráfico N. 6	Contrataciones con mayor deficiencia en el proceso de compra	68
Gráfico N. 7	Nivel de desempeño de talento humano	69
Gráfico N. 8	En que sección se ejecuta a destiempo el proceso	70
Gráfico N. 9	Cómo valora la estrategia empresarial	71
Gráfico N. 10	Herramientas para el control del proceso de compras	72
Gráfico N. 11	Controlar el avance del proceso de compras	73
Gráfico N. 12	Despacho de los requerimientos de adquisiciones	74
Gráfico N. 13	Coordinación de trabajos entre mandos medios y colaboradores	75
Gráfico N. 14	Eficiencia en la ejecución del proceso de compras	76
Gráfico N. 15	Etapas del proceso con mayor deficiencia	77
Gráfico N. 16	Procesos de compra con demoras	78

Gráfico N. 17 Gestión administrativa del talento humano 79

Gráfico N. 18 Sección que ejecuta a destiempo los procesos de compras 80

Gráfico N. 19 Valoración de la gestión administrativa 81

Gráfico N. 20 Herramientas para controlar la gestión de compras 82

Gráfico N. 21 Controlar el trámite para optimizar la compras 83

ÍNDICE DE TABLA

Contenido página

Tabla N. 1 Muestra para la investigación 51

ÍNDICE DE ANEXOS

Contenido página

Anexo N. 01 Encuestas a funcionarios 101

Anexo N. 02 Encuestas a usuarios 104

Anexo N. 03 Fotos del estudio en campo 107

Anexo N. 04 Ficha de observación 111

Anexo N. 05 Manual de usuario del sistema FLUCOM 112

Anexo N. 06 Oficio de autorización del tema de investigación - EP Petroecuador 124

Anexo N. 07 Oficio de aprobación del tema de tesis - PUCESE 125

Anexo N. 08 Informe de experto - Aplicaciones Informáticas 126

Anexo N. 09 Informe de experto - Analista de Compras 127

Anexo N. 10 Acta de capacitación 128

1. TEMA

ANÁLISIS DE LOS PROCESOS PARA LA COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS EN REFINERÍA ESMERALDAS.

INTRODUCCIÓN

El Ecuador tiene una población superior a los 15 millones de habitantes, con una superficie de 256.470 km^2, posee fuentes de riqueza y un gran potencial en mano de obra; el petróleo constituye en una fuente de ingreso económico para el país. En la Refinería Esmeraldas (REE) se realiza el procesamiento del petróleo a través de dos trenes de procesamiento sumando una capacidad total del 110.000 Barriles/día, obteniendo derivados como la gasolina, diesel, asfalto, etc y de esta forma abastecer al mercado nacional; está situada a 7,5 km de la ciudad de Esmeraldas en la vía Atacames.

En el desarrollo del presente trabajo investigativo se formularon interrogantes como: ¿Qué elementos afectan el proceso de la compra de bienes en Refinería Esmeraldas?; ¿Cómo optimizar los pasos que se realizan para la compra de bienes?; ¿Cuáles son los requerimientos del usuario que debe contemplar el sistema de monitoreo en la compra de bienes para Refinería Esmeraldas?. La presente investigación permitió conocer al personal que intervienen en el proceso de compra de bienes y servicio, como las actividades que se ejecutan dentro del área de la Supervisión Zonal de Logística y Bodegas – Noroccidente Supervisión Zonal de Logística y Bodegas – Noroccidente, mediante el analisis de los elementos de la cadena de valor durante la ejecución de una compra.

Se plantearon objetivos, los cuales permitieron profundizar el análisis a la problemática del proceso de compra existente en la Supervisión Zonal de Logística y Bodegas – Noroccidente, estableciendo el objetivo general: Analizar los procesos para la compra de bienes y servicios en Refinería Esmeraldas.

De forma colateral, los objetivos específicos tales como; diagnosticar la situación actual del proceso de compras en la Supervisión Zonal de Logística y Bodegas – Noroccidente; aplicar una herramienta cuantitativa para la selección de un sistema que nos permita el control del proceso de compra de bienes para Refinería Esmeraldas; proponer un programa informático para el seguimiento de los procesos en la compra de bienes de la Supervisión Zonal de Logística y Bodegas – Noroccidente.

El desconocimiento de los trámites que ingresan a la Supervisión Zonal de Logística y Bodegas – Noroccidente, hace que una operación simple se retrase ocasionando contratiempos debido a la displicencia y falta de empoderamiento del personal, la administración de materiales en la Supervisión Zonal de Logística y Bodegas – Noroccidente, tiene procesos que pueden ser mejorados, razón por la cual se vío la necesidad de proponer el diseño de un sistema informatico que permita el seguimiento y verificación del estado de los trámites, a través del levantamiento de competencias de las diferentes personas que intervienen en el proceso de la compra de bienes en Refinería Esmeraldas y de esta manera conocer el flujo de la información, logrando definir los parametros que se necesitan almacenar en las tablas del programa para el monitoreo del proceso de compra.

En la actulidad las empresas exitosas cuentan con acceso rápido y seguro a la información y de esta manera lograr tomar las decisiones apropiadas según sean las necesidades, con el desarrollo del programa informático se facilitará la toma de decisiones que realiza el recurso humano existente en la Gerencia de Logistica y Bodegas – zona noroccidente.

CAPÍTULO I
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes de la investigación

En el trayecto de la investigación, es importante indicar que la organización debe reflejar la misión, la cual es primordial, ya que ésta constituye las funciones técnicas que se van a ejecutar en la institución y ordenar a los clientes internos.

La importancia de planificar estratégicamente tiene relación con la complejidad y agitación del mundo en que vivimos. El futuro ya no es más una proyección y avance lineal sobre lo hecho en el pasado. En realidad, el futuro es cada vez más sorprendente y si no hacemos algo por controlarlo, nuestras acciones pueden resultar estériles o tener efectos no deseados.

Al realizar la búsqueda de investigaciones en los centros de educación superior sobre análisis de los procesos para la compra que tengan en consideración las referencias operacionales para el inicio de los trámites de compras, se logró encontrar en la Escuela Politécnica del Chimborazo una guía para procesos de contratación en donde se indica que el Sistema Nacional de Contratación Pública, entendido como el conjunto de procesos, procedimientos y mecanismos de evaluación de las compras realizadas por las instituciones del Estado.

Vía Internet se encontró un trabajo investigativo de la Escuela Politécnica Nacional cuyo título es: “Modelo de planeación estratégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metal mecánico del Ecuador, caso empresa metalmecánica GÁLVEZ EMG HIERRO FORJADO” de la autoría de Darwin Miguel Gálvez Maldonado, en donde se puntualizaron varias conclusiones: Que mediante la aplicación de las cinco displinas de Peter Senge se puede lograr convertir a una empresa en una organización

inteligente, la cual se encuentre en un proceso constante de capacitación y aprendizaje.

Este es el primer paso para construir una nueva organización enmarcada en conocimientos estratégicos y pensamiento sistémico que contribuya al engrandecimiento de la empresa y productividad del país.

Además otra obra investigativa en la Universidad Central del Ecuador con el tema: “Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa KAWA MOTORS” de la autora Adriana Elizabeth Barreiros Carrera, la que posee relevantes conclusiones en el respectivo objeto de estudio. En la empresa es necesario implementar el plan estratégico porque contribuirá para lograr una institución que tenga los procesos organizados y sistematizado, de esta manera lograr una mejor atención a los clientes.

A través de este esfuerzo de cambio que se va presentando se podrá ofrecer un mejor servicio al cliente de tal manera que éstos se encuentren satisfechos y de esta manera se logrará la fidelidad del cliente.

En la Unidad de Logística y Abastecimiento no se han realizado investigaciones referentes al diseño de una planificación estratégica y consecuentemente se ha detectado que no existe una herramienta adecuada que permita evaluar correctamente a los trabajadores y que arroje resultados reales que demuestren en mayor o menor grado el rendimiento de los trabajadores, por tal razón se ha visto necesario buscar una solución debido a que es fundamental para determinar las brechas del puesto con los de la persona a través de planes y programas de formación y mejoramiento del empleado obteniéndose como resultado un mejor rendimiento laboral y por ende institucional.

1.2 Fundamentación teórica

1.2.1 La gestión administrativa

En muchos países los administradores eficaces son aquellos que mejor negocian con los burócratas, y no aquellos que inspiran a los trabajadores.

Muchos administradores estadounidenses se sienten incómodos con el nepotismo y los sobornos, que son comunes en muchos países. En algunos países, aunque no Estados Unidos, el soborno es deducible de impuestos.

Las funciones de administración constan de cinco actividades básicas: planeación, organización, dirección, integración de personal y control.

1.2.1.1 Etapas del proceso más importante de la administración

Planeación. “La planeación es el inicio del proceso con el cual un individuo o una empresa pueden transformar los sueños en logros. La planeación permite evitar la trampa de trabajar arduamente para conseguir muy poco” (Licha, 2009, p 138).

La planeación permite dentro de una organización optimizar cada uno de los esfuerzos para el cumplimiento de objetivos, tomando en cuenta los factores críticos que deben ser atendidos para el cumplimiento de los logros.

Organización. “El propósito de la organización es lograr un esfuerzo coordinado al definir tareas y relaciones de autoridad. Organizar significa definir quién hace qué y quién le reporta a quién” (Chavennatto, 2009, p 105).

Es el conjunto de actividades que permiten orientar el desempeño laboral en cada una de las áreas involucradas dentro de una organización, con la

finalidad de esquematizar dinámicamente la productividad con los recursos existentes en la empresa.

Dirección. “La dirección explica por qué ciertas personas trabajan arduamente y otras no. Los objetivos, las estrategias y las políticas tienen pocas oportunidades de triunfar si los gerentes y empleados no son dirigidos para implementar las estrategias una vez que se han formulado” (Suarez, 2009, p 84).

La dirección es el ente encargado de influir en la gente para el cumplimeinto de determinados objetivos que contribuyen al crecimiento de la organización, a través del liderazgo, empoderamiento y comunicación efectiva entre los miembros del equipo de trabajo.

Integración. “Se enfoca en la administración de recursos humanos, incluye actividades como reclutamiento, entrevistas, prueba, selección, orientación, capacitación, desarrollo, cuidado, evaluación, recompensas, disciplina, promoción, transferencia, separación y liquidación de empleados, así como administración de las relaciones sindicales” (Benjamin, 2009, p 113).

La integración del personal en una organización desempeña un papel importante para la implementación de estrategias, que faciliten el cumplimiento de objetivos; en la actualidad los gerentes de recursos humanos tienen una participación activa en el proceso de administración gerencial.

Control. “El control se refiere a todas aquellas actividades administrativas de evaluación de la estrategia centradas en asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados. Las áreas involucradas incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de varianzas, recompensas y sanciones” (Kaplan & Norton, 2009, p 119).

Análisis de la cadena de valor (VCA). El negocio de una empresa se describe mejor como una cadena de valor, en la cual los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades emprendidas para desarrollar y comercializar un producto o servicio producen valor.

“Todas las empresas de una industria específica tienen una cadena de valor similar, la cual incluye actividades como la obtención de materia prima, diseño de productos, construcción de instalaciones, establecimiento de acuerdos de cooperación y servicio al cliente” (Kloter, 2009, p 92).

Una empresa será rentable mientras los ingresos totales excedan a los costos totales en los que se incurre al crear o distribuir el producto o servicio.

Las empresas deben esforzarse por comprender no sólo las operaciones de su propia cadena de valor, sino también la cadena de valor de sus competidores, proveedores y distribuidores. El análisis de la cadena de valor (value chain analysis, VCA) se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización que abarcan desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización.

1.2.1.2 Control de gestión

El control de gestión es el examen de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos públicos, determinada mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública, desempeño y de la distribución del excedente producido, así como los beneficios de la actividad. Para consolidar el control de gestión es imprescindible detallar los principales elementos de Gestión, mismos que se detallan a continuación:

- **Economía:** Es el uso adecuado de los diversos recursos tanto en cantidad y calidad en el momento previsto, buscando que la

adquisición o producción se genera al menor costo, en relación las condiciones y alternativas que ofrece el mercado, tomando como relevancia la calidad. (Del Castillo, 2008, p 193).

- **Eficiencia:** “Es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas; que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas; que se cumplan los parámetros técnicos - productivos, que garanticen la calidad” (Fred, 2009, p 105).

- **Eficacia:** Se expresa mediante la relación que existe entre el servicio y/o producto con el cumplimiento de los objetivos y metas programadas; desde este enfoque, la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza los objetivos planteados en una organización (Del Castillo, 2008, p 198).

- **Ética:** Es un componente relevante para la gestión institucional, se ciñe a la expresión moral y el comportamiento individual, de los trabajadores existentes en una organización . (Del Castillo, 2008, p 199).

1.2.1.3 Gestión por procesos

- **Definción:** “La gestión por procesos es la universalización de la gestión de un proceso y se aplica a una empresa en su conjunto” (Phillips, 2009, p 108).

En una organización se prioriza la gestión al enfocarse en los procesos que agregan valor en sus etapas, aplicando indicadores de calidad y satisfaciendo a los usuarios de la empresa.

- **La Organización como entidad vertical**

1. La empresa se aprecia como una segmentación de departamentos relacionados entre sí y que funcionan independientemente.

2. La gerencia delimita los objetivos, las metas y actividades independientes para cada área.

3. Es necesario recalcar que el consecución de las metas generan el resultado de los objetivos globales de la empresa

4. Por ello es la descripción gráfica en la organización vertical es el organigrama. En cada casilla representa departamentos y jerarquías dentro de la empresa.

- **La organización como entidad "horizontal"**

1. La empresa se aprecia como un grupo de canales de producto y servicios, destinados a los clientes finales que están dispuestos a adquirir. Estos canales están conformados por todas las diversas secuencias de actividades y tareas que se producen en la entidad.

2. La gerencia parte de objetivos, con las salidas globales de la entidad (producto o servicio que recibe el cliente final) y es capaz de desglosar estos objetivos, tanto en parciales y vincularlos en la empresa.

3. La alta gerencia busca organizar y coordinar los múltiples esfuerzos parciales y vincularlos siendo más probable que se alcancen los objetivos estratégicos de la institución.

4. Es importante la descripción mediante el macroproceso o red de procesos. Dentro del macroproceso se reflejan las actividades o tareas que agregan valor al producto o servicio.

- **La misión de la organización**

Es una declaración duradera del propósito de una organización que la distingue de otras empresas similares; es la razón de una organización, y está relacionada con los procesos fundamentales del negocio y con las operaciones del día a día.

- **La visión de la organización**

Es el estado futuro ideal al que se propone llegar la organización en el plazo definido (3 -5 años por lo general).

1.2.2 Clima organizacional

Es un componente estratégico clave dentro de las organizaciones y fuera de la misma, debido a las condiciones competitivas de las empresas. Por ello se exige una adecuada gestión del clima organizacional en toda organización permitiendo a las personas desarrollar procesos creativos e innovadores al identificarce con iniciativas de cambio, proactividad y permanente motivación para que el equipo se empodere laborando cada vez mejor en pos de alcanzar las metas dentro de la organización de la mejor forma posible.

“El interés de hacer su trabajo, la satisfacción y el reto del mismo son el motor de cada uno de las personas para despertar la creatividad y hacer mas apasionante su trabajo” (Mendoza, 2009, p 140).

En este ámbito se prioriza crear un excelente clima o ambiente laboral en donde los miembros que pertenecen a la empresa se sientan en conformidad con el espacio de trabajo, pues es allí es donde finalmente

pasan la mayor parte de su tiempo y es el lugar donde cada persona busca su crecimiento y desarrollo tanto humano como profesional.

Tips para fomentar un buen ambiente laboral:

- Espacio de trabajo adecuado, en el cual exista funcionalidad para laborar con las diversas herramientas para desarrollar de una manera correcta su labor, es necesario que prevalezca la iluminación, la limpieza y esté acorde su fin determinado.

- Buenas relaciones interpersonales, entre el empleado y sus compañeros de trabajo, trato cordial del superior a sus colaboradores, cómo los trata. los incentiva y los promueve.

“La persona motivada esta dispuesta a efectuar una pausa y buscar alternativas más allá de las obvias que se le ofrecen, la persona motivada se detiene a mirar cuestiones que otras dan por sentadas la persona motivada disfruta del pensamiento creativo casi por el pensamiento misma” (Alles, 2009, p 112).

1.2.3 La cultura organizacional

“La cultura organizacional es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización” (Chiavenato, 2009, p 183).

”La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de proceder y actuar en concordancia con los objetivos y metas” (Galceran, 2009, p 138).

Una norma, aplicada a los temas de gestión, es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización y que debe ser respetada por todos los

integrantes de ella. Una norma debe estar escrita detalladamente en lo documentos de gestión empresarial: manual de organización y funciones, planes de capacitación, planes estratégicos, entre otros.

Un hábito, para efectos de gestión es lo que no está escrito, pero se acepta como norma en una organización.

Un valor, es una cualidad que tiene una persona que integra una organización. Ejemplo: Sencillez, responsabilidad, honradez, puntualidad, etc. Los valores también pueden ser negativos.

“Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que lodos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser auto controladas” (Gilli, 2009, p 182).

1.2.4 Gestión del talento humano

1.2.4.1 El talento humano

En el ámbito de la gestión del talento humano, se encuentra constituido por individuos y organizaciones. “Hombres y mujeres pernoctan durante el trayecto de sus vidas laborando en las empresas, las mismas que dependen de sus acciones para lograr el éxito” (Dolan, 2010, p 134).

Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, casi imposible, debido a la importancia y el efecto que tienen en ellas, las personas dependen de las organizaciones para alcanzar sus objetivos, en otras palabras las empresas no podrían existir sin la presencia de personas que les dan dinámica, crecimiento, creatividad y rentabilidad

En este escenario la administración del talento humano es una área muy importante en las empresas organizadas, existiendo valores relevantes como

cultura empresarial, esquema organizacional, negocio de la empresa, tecnología, conocimendo de manera clara los procesos internos que se ejecutan en una organización.

La gestión del talento humano, es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos relevantes en los cargos gerenciales incluyendo fases de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño al personal.

1.2.4.2 Funciones

La función de planear, organizar, dirigir y controlar. Se corresponden con las funciones del gerente, director o administrador, entre las cuales se pueden citar:

- Análisis y descripción de cargos.
- Diseño de cargos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Contratación de candidatos seleccionados.
- Orientación e integración de nuevos funcionarios.
- Administración de cargos y salarios.
- Incentivos salariales y beneficios sociales.
- Evaluación del desempeño de los empleados.
- Comunicación con los empleados.
- Capacitación y desarrollo del personal.
- Desarrollo organizacional.
- Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo.
- Relación con empleados y relaciones sindicales.

1.2.4.3 Roles y capacidades de los directivos

“El jefe de departamento es un líder, pero raras veces se le reconoce una autoridad indisputada. Es el primero entre iguales, pero cualquier coalición de esos iguales puede restringir severamente su capacidad de dirección. El jefe de departamento es a la vez jefe y colega, asesor y asesorado, soldado y capitán” (Dolan, 2010, p 194).

Sobre esta base, puede considerarse como una de las tareas más apremiantes de la gestión comercial el logro de un consenso básico sobre el rol de sus directivos, que si bien debe considerar puntos de partida tales como los 8 roles identificados por Cohen y March, o los 28 señalados por Tucker, deben, sobre todo, ser portadores de una orientación proactiva dentro de un marco flexible e integrador, implica dar respuesta a las tres direcciones siguientes:

- **Vías para inducir el compromiso:**

1. El pensamiento lógico y su capacidad para discernir la conveniencia o no de comprometerse con una organización o curso de acción.

2. La identificación con personas o grupos imbuidos en ese compromiso.

3. La consistencia entre la acción propuesta y el sistema personal de valores.

4. Las experiencias e interacciones asociadas con la participación en una organización o el desarrollo de un curso de acción.

- **Factores que sustentan o refuerzan el compromiso**

1. **Resultados positivos:** Ver que el resultado positivo de sus esfuerzos produce reconocimiento.

2. **Compartir información y retroalimentación:** La información y la retroalimentación proporcionan mecanismos, por medio de los cuales, la gente puede medir la efectividad de sus esfuerzos.

3. **Apoyo de otros:** El conocer que hay otros implicados y comprometidos con los objetivos, brinda una forma de apoyo social.

4. **Incrementar la implicación:** Cuando la gente se implica más plenamente, su nivel de compromiso aumenta.

5. **Caminar lo dicho:** Mientras mayor sea la congruencia entre el decir y el hacer de aquellos que están apoyando el cambio, será más probable que otros se comprometan.

1.2.4.4 Trabajo en equipo

Es la herramienta que permite alcanzan un alto nivel de desempeño a un conjunto de personas dentro de una organización, adoptan como prioridad la disciplina para alcanzar un gran nivel de eficiencia del personal logrando alcanzar los logras organizacionales.

En la gestión de la calidad el trabajo en equipo es un factor clave debido a dos razones, el factor motivacional y compromiso con la calidad que se espera del personal; por lo cual se debe brindar las condiciones necesarias para generar la sinergia en un equipo de trabajo. Una gestión administrativa efectiva exige:

- Elaboración de programas para el desarrolle de trabajo en equipo, definiendo la estructura, los tipos de equipo, su composición y relaciones.

- Capacitar en dirección y técnicas para la toma de decisiones, desarrollando habilidades de comunicación y solución de conflictos.

- Facilitación del trabajo en equipo, promoviendo dinámicas de grupo efectivas y regulando el proceso del equipo en general, es decir, el cómo trabaja el grupo para alcanzar sus metas.

- Dirección de grupos de trabajo "ad hoc" en contextos que requieren el análisis de situaciones específicas y/o la toma de decisiones.

1.2.4.5 Equipo de trabajo

“Es aquel grupo de individuos organizados, que laboran juntos para alcanzar una meta específica. Un equipo requiere lograr unas metas estándares. El equipo se consolida con la seguridad de que las metas programadas pueden ser alcanzadas reflejando los conocimientos, capacidades, habilidades, información, competencias, de las diversas personas que lo conforman” (Benjamín, 2010, p 119).

1.2.4.6 Equipos eficaces

Las cualidades que hacen posible que un equipo tenga un alto rendimiento son los que presentan liderazgo, metas, respeto, compromiso, lealtad, comunicación eficaz, aprendizaje continuo, pensamiento positivo y reconocimiento

1.2.4.7 Tipos de equipos de trabajo

“Los equipos de trabajo pueden agruparse en distintos tipos, dependiendo de quienes los compongan, el alcance de sus objetivos, la voluntariedad u obligatoriedad de la participación en ellos y otras características. Definiremos aquí cuatro de ellos, así como sus rasgos más reveladores” (Chang, 2009, p 109).

1.2.5 El liderazgo

1.2.5.1 Roles de la gerencia y el liderazgo

En el marco de la relación entre gobierno y administración se requiere una redefinición del trabajo de los directivos que los lleve a ser verdaderos líderes de sus equipos de trabajo, con capacidad para generar iniciativas y lograr la aceptación y el compromiso de los miembros del grupo para su implementación.

Se ha considerado más conveniente la utilización del concepto de rol o papel, por su carácter abarcador, ya que, además de los comportamientos exigidos por la definición de deberes y responsabilidades, comprende también las relaciones que se establecen con otros individuos, el estilo o manera de desempeño y el amplio espectro en el comportamiento social involucrado en el mismo.

Existen diferencias entre los gerentes que mantienen los sistemas, controlan, mantienen una corta visión, aceptan el status quo; y el líder que energiza, motiva, mantiene una larga visión e incluso son visionarios y logran cambiar el status quo.

1.2.5.2 Comunicación y colaboración

La efectividad individual se relaciona con aptitudes bien desarrolladas de comunicación y colaboración, estas incluyen no sólo las capacidades interpersonales tradicionales de escuchar y comunicarse en forma efectiva con los colegas de trabajo, sino también destrezas como saber trabajar en grupos, colaborar con los miembros del equipo con el ánimo de compartir las mejores prácticas en todos los niveles de la organización, y trabajar en red con los consumidores, los proveedores y los miembros claves de la cadena de valor.

- **Pensamiento creativo y solución de problemas.** “La búsqueda de lo nuevo necesariamente exige utilizar lo conocido y potenciar otras formas de ver el mismo fenómeno. Actualmente, se espera que sean los mismos trabajadores los que encuentren la forma de mejorar su trabajo” (Byrne, 2009, p 192).

  Esto les exige pensar en forma creativa, desarrollar la capacidad de resolver problemas y ser capaces de analizar críticamente las situaciones, hacer preguntas, aclarar lo que no entienden y sugerir mejoras.

- **Cultura tecnológica.** La mayor parte de la colaboración que se desarrolla en el siglo XXI demanda utilizar la computadora personal para entrar en red con colegas profesionales en todo el mundo, para compartir las mejores prácticas y para hacer recomendaciones sobre formas de mejorar los procesos de trabajo. Esta es una vía ineludible para el aprendizaje y la innovación.

- **Cultura global de los negocios.** El desempeño de la organización se incrementa cuando todos sus miembros operan a partir de una visión compartida del sector al que pertenece la organización y de los principales actores que en ella participan. Esta visión del contexto implica desarrollar en las personas un know how específico y práctico sobre la entidad, el sector, los clientes, los proveedores y la posición de la entidad con respecto a sus competidores. El directivo constituye el principal promotor de una cultura global de los negocios.

1.2.5.3 El liderazgo es equivalente a servicio

“Todo individuo que posea casta de ser líder se enfoca pilares primordiales que sustenta su existencia frente a sus subordinados o seguidores, de los cuales los siguientes son esenciales” (Daft, 2010, p 76).

- Ser capaz de ver el futuro
- Implicar y desarrollar a los demás
- Reinventar continuamente
- Valorar los resultados y las relaciones
- Encarnar los valores

Liderazgo significa, por encima de todo, cambio y los líderes son aquellas personalidades que asumen sobre sus hombros la responsabilidad con los mismos. Los cambios son realizados fundamentalmente mediante una planeación sistematizada, con organización y a través de un cuidadoso control que permita verificar el cumplimiento de los objetivos trazados.

“El líder es eminentemente un transformador de cosas y de personas y es muy conveniente que exista coincidencia entre el directivo y el líder. El líder genera confianza y estimula constantemente su personal, tornándose para ello en un comunicador por excelencia que es la base del éxito de los líderes en cualquier organización” (Child, 2009, p 136).

Los líderes tienen una verdadera obsesión por la calidad, puede decirse que constituye el eje principal de su gestión. No concibe ninguna actividad cuyo nivel de calidad esté por debajo de las expectativas generales y para ello enfoca la calidad como un problema de las personas, logrando con ello no solo involucramiento sino compromiso de todos los actores.

1.2.5.4 El coaching

El coaching es un concepto moderno, implica entrenamiento, motivación y realimentación. Ayuda a las personas a desarrollar sus habilidades, ubicar sus objetivos y comprender su rol en el mejoramiento de la organización (maximiza las fortalezas y reduce al mínimo sus puntos débiles) (Cook, 2010, p 119). Está estrechamente ligado al liderazgo transformacional, al mismo tiempo que se supervisa y asesora mediante la realimentación, se capacita para mejorar el desempeño.

- **Hacia la búsqueda de un modelo para el mejoramiento continuo**

Se basa en los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño. Depende su resultado del tipo de liderazgo (transformacional) y de cómo se logre involucrar a todos los miembros de la organización en los objetivos y su cumplimiento. El mejoramiento continuo es por tanto, tarea de todos.

- **El cambio, la diversidad y el mejoramiento continuo**

Si no fuera por las modificaciones que se presentan en las personas, las estructuras y la tecnología el trabajo del gerente sería relativamente fácil. La relación del cambio y el mejoramiento continuo dependerá, de cómo se trabaje el compromiso con la organización, la implementación, el posicionamiento y la revisión constante del programa.

- **El cambio en las organizaciones que aprenden**

"El cambio es la realidad de todas las organizaciones que aprenden, está asociado al ambiente de incertidumbre, los riesgos en la toma de decisiones y las necesidades siempre crecientes de los clientes internos y externos. Por tanto, es parte de la formación integral del gerente y es necesario que éste reconozca el rol que le corresponde como impulsor, animador y entrenador del cambio" (Fernandez & Sánchez, 2009, p 159).

- **Resistencia al cambio**

La resistencia al cambio está dada por su propio contenido, asociado a la realidad de las organizaciones actuales. Lo conocido es sustituido por la incertidumbre, el temor de peder algo que actualmente posee y la posible incompatibilidad del cambio con las metas y los intereses de la organización.

Trabajar la resistencia al cambio implica, educación y comunicación en un ambiente de confianza mutua y credibilidad, participación real en el cambio,

negociación sin manipulación (encubrir o distorsionar los hechos para hacerlos más atractivos) ni coerción (amenazas).

El gerente como agente positivo del cambio puede cambiar los siguientes elementos de la organización: la estructura (especialización, departamentalización, relaciones entre los departamentos, diseño de nuevos puestos, entre otros), la tecnología (procesos, métodos y equipo) y las personas (actitudes, comportamiento, expectativas, competencias).

“Por tanto el cambio está asociado al desarrollo organizacional y debe formar parte de la cultura en las organizaciones contemporáneas. La cultura de una organización tarda mucho en formarse y está conformada por características relativamente estables y permanentes” (Chiavennato, 2009, p 205).

- **Principios para facilitar un mejoramiento continúo en la organización**

El mejoramiento continuo y el cambio proactivo, como filosofía que ayuda a la gestión, considera que:

- El talento humano es el recurso más preciado de la organización.
- Los clientes internos y externos, son la guía de la organización.
- Las demandas de los clientes son prioritarias e insustituibles.
- Los datos y estadísticas facilitan la sinergia y alimentan el sistema.
- Los administradores, gerente o coordinadores son líderes y modelos a seguir.
- Es necesario implicar a todos en el trabajo para el bien individual y colectivo.
- La producción de aprendizajes colectivos es condición necesaria para el desarrollo de la organización.

1.2.6 Procesos

Otra fuente revela que, “se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Si bien es un término que tiende a remitir a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados o que forman parte de un esquema determinado, también puede tener relación con situaciones que tienen lugar de forma más o menos natural o espontánea” (Robbins & Coulter, 2010, p 96).

Se entiende por proceso al conjunto de actividades interrelacionadas que producen un valor añadido para unos clientes (internos y/o externos). Una vez que la organización ha definido sus políticas y estrategias (mercado objetivo, qué actividades desarrollar, posicionamiento) y objetivos, necesita definir los procesos para conseguirlos.

En general, los procesos en los que se añade valor al cliente, atraviesan horizontalmente las organizaciones. Sin embargo, la organización se gestiona verticalmente, por áreas funcionales, departamentos y como consecuencia:

- Los esfuerzos se centran en la mejora de los resultados departamentales, no en la satisfacción del cliente o en los resultados globales.
- Nadie se siente responsable del proceso.
- Los plazos de ejecución se alargan.
- Hay conflictos de frontera entre las áreas implicadas en el proceso. Algunas organizaciones se han planteado diseñar los procesos orientados al diente y adecuar su estructura organizativa a dichos procesos para minimizar los problemas de una gestión funcional / departamental, es decir, gestionar por procesos.

1.2.6.1 Promotor de procesos

Es la persona que elige y decide colocar en marcha un proceso. Por regla general, es la dirección de la organización, es necesario destacar que en los procesos de gestión de primer nivel; y los mandos medios corresponde al segundo nivel: las principales funciones del promotor son:

- Determinar la misión del proceso.
- Especificar las directrices y objetivos a lograr.
- Establecer los recursos necesarios para ejecutarlos
- Ejercer el seguimiento del cumplimiento de los planes programados
- Ejecutar un sistema de evaluación a la acoplación y eficiencia del proceso.

1.2.6.2 Propietario del proceso

Es aquella persona designada por el promotor de proceso, el propietario es total responsable de su gestión. Las principales funciones del propietario del proceso son:

- Planificar (establecer tareas y determinar sus responsabilidades).
- Puntualizar como se van a ejecutar las actividades.
- Verificar el cumplimiento de las actividades que se ejecutan de acuerdo a lo programado.
- Estudiar los diversos resultados y realizar acciones de mejoramiento
- Comunicar al promotor de proceso los resultados obtenidos, de igual forma la acoplación y eficacia del proceso.

Con esta panorámica, el propietario de un proceso no obliga ejecutar todas las actividades, ni tampoco que todas las actividades tengan que aplicarse por personas que subordinadamente dependen de él. “En la asignación del propietario se debe tener en cuenta fundamentalmente que el área de la empresa posee más consistencia en el proceso, la jerarquía a la que está

determinada el proceso y sobre todo la relevancia que tiene el mismo" (Fernandez, 2008, p 103).

1.2.6.3 Alcance / límites

En el trayecto de cada proceso, es necesario establecer su alcance, es decir, qué limitaciones tiene su aplicación dentro la empresa, a qué tipos de productos / servicios, hasta que lugar se puede llegar geográficamente, hasta qué rubro económico se va a considerar dentro del proceso.

De igual manera, debe declarar en forma sencilla cuál es el inicio y final del proceso, con lo cual se puede avizorar el tipos de entradas se requiere y, desde esta perspectiva, determinar el tipo de salidas y actividades a realizar. Teniendo en cuenta evitar problemas con otros procesos en curso ya que las entradas de éste se convierte en salidas de otros y viceversa. Podría establecerse como final cuando el cliente termina de comer, en cuyo caso el cobro se realizaría en un proceso posterior.

1.2.6.4 Entradas / proveedores

Para poder obtener las salidas, necesitamos recursos (materiales, personas, servicios, información) que conforman los inputs del proceso.

Con esto las más transcendentales son las que se convierten durante el proceso, sin embargo es prioritario la objetividad que determina el promotor para aquel proceso y especificar las expectativas de los stakaholders que deben ser considerados para que a futuro no produzca insatisfacciones e ineficiencia. Siempre existe una entrada que hace de detonante del proceso.

"Con este análisis se deduce que las personas, empresas y otras secciones de la organización que proveen estas entradas, son los diversos tipos de proveedores del proceso especifico, por lo tanto se debe expresar nuestros

requerimientos y acordar mutuamente las especificaciones de la entrada" (Agudelo, 2010, p 163).

1.2.6.5 Actividades / tareas

Para transformar las entradas en salidas debemos realizar diferentes tareas que podemos agrupar, desde el punto de vista de gestión, por actividades. Por lo tanto, adicionalmente a las tareas y actividades se puede incrementar valor agregado al cliente, se puntualizan otras actividades comunes tales como: planificación a controlar y mejorar. Fundamentales para conseguir los objetivos del proceso.

"La definición de actividades puede hacerse gráficamente (diagramas de flujo, de bloques) o más detalladamente con procedimientos e instrucciones. En esta definición deben participar todos los implicados y tenerse en cuenta, la misión, las directrices y objetivos, las necesidades de los clientes" (Hernandez, 2008, p 127).

1.2.6.6 Salida / clientes

La razón de ser de un proceso es dar respuesta adecuada a las necesidades o expectativas de los clientes.

"Cliente es el destinatario del producto / servicio que fabricamos o prestamos. Puede ser interno o externo en función de su pertenencia a la organización. El producto / servido constituye la salida principal del proceso. Además, se generan otras salidas del proceso como información, registros para el propio cliente" (Ortiz, 2008, p 92).

No debemos olvidar que existen otros grupos de interés (el promotor, las personas que trabajan en el proceso, la sociedad, los vecinos) cuyas expectativas deben satisfacerse con otras salidas del proceso (rendimiento económico, experiencia, impactos medioambientales).

1.2.6.7 Indicadores

“Para poder gestionar y mejorar los procesos y conocer el grado de cumplimiento de los objetivos, es necesario disponer de reglas de medir (indicadores o ratios) que permitan evaluar su funcionamiento analizar los resultados, identificar oportunidades de mejorar y compararse con la competencia” (Kaplan & Norton, 2009, 171).

Los indicadores deben ser fáciles de obtener, representativos de la actividad, claros y comprensibles, y ser explicados a los implicados. Los indicadores de resultado serian básicamente de dos tipos:

- Nivel de satisfacción de los clientes (no suele haber datos del grado de cumplimiento como eficacia)

- Otros indicadores son los que miden el funcionamiento del proceso (porcentaje de efectivo, plazo de entrega, costes).

1.2.6.8 Planificación del proceso

Si tomamos el proceso como unidad de gestión, formarían parte de las actividades de planificar:

- Definir los objetivos del proceso (cómo contribuye el proceso a la consecución de los objetivos globales de la organización).
- Analizar los cambios del entorno (otros procesos de la organización, clientes, proveedores, competencia, legislación aplicable) para detectar amenazas y oportunidades del proceso.
- Analizar la situación interna del proceso a partir de los resultados del período anterior para detectar fortalezas y debilidades.
- Analizar y desarrollar estrategias (dar un servicio más rápido, mejorar la atención al cliente).

- Actualizar el proceso (su alcance, las actividades, los recursos necesarios, entradas, salidas, interrelaciones con otros procesos).

1.2.6.9 Control del proceso

Con mucha frecuencia, los procesos no se controlan y, los que se controlan (fundamentalmente procesos productivos o de prestación de servicio), se hace para evaluar el cumplimiento de los planes, su rendimiento.

En este contexto, cuando se habla de control (la palabra inglesa es “to check”) se hace referencia a las actividades de:

- Procesar y analizar los datos obtenidos de las mediciones
- Comprobar el cumplimiento de planes y objetivos
- Evaluar las desviaciones y tomar decisiones para corregirlas.
- Auditar el cumplimiento y eficacia del sistema.
- Informar a la dirección de los resultados obtenidos.

No hay que confundir medir con controlar. Para conseguir que los planes se cumplan y se alcancen los objetivos, es necesario que el propietario del proceso controle los resultados. Puede delegar en procesos de apoyo como los de calidad, administración o control de producción las actividades de medir, evaluar, inspeccionar, pero no las de controlar.

1.2.6.10 Mejora del proceso

De nada sirve controlar el proceso si luego no se toman acciones correctivas para eliminar las causas de las desviaciones respecto a; los objetivos, la satisfacción del cliente, las reclamaciones, los bajos rendimientos operativos, las no conformidades del producto / servicio, pues tarde o temprano se producirán las mismas desviaciones.

Además la organización necesita aprovechar las sugerencias que recibe

desde los implicados en el proceso, los clientes, los proveedores, que, con frecuencia, no se concretan en acciones preventivas por falta de tiempo del propietario. no tener canales adecuados de comunicación, lo que genera malestar a quienes desean contribuir a mejorar el proceso.

Estas lecciones aprendidas se concretan con los implicados en acciones correctivas / preventivas para asegurar la competitividad del proceso. Suele ser la actividad menos sistematizada del proceso y el origen de la mayor parte de las ineficiencias como lo demuestra el hecho de que raramente se produce una circunstancia adversa que no sea conocida.

1.2.6.11 Implantación gestión por procesos

La implantación de la gestión por procesos exige de la dirección:

- Elaborar un inventario de procesos
- Elaborar el mapa de procesos
- Seleccionar un proceso piloto
- Definir su misión, propietario, directrices y objetivos.
- Seleccionar, junto con el propietario, al equipo de proceso.

El propietario del proceso, con su equipo, debe:

- Definir el proceso.
- Analizar las necesidades de los grupos de interés.
- Documentar el proceso y subproceso con el detalle necesario.
- Validar el proceso para comprobar su capacidad.
- Resolver los problemas detectados

”El propietario, además de coordinar al equipo de proceso, debe realizar el seguimiento de su implantación, analizar los resultados, definir las acciones correctivas, evaluar la eficacia del proceso, gestionar las interacciones con los propietarios de otros procesos” (Agudelo, 2010, p 108).

1.2.6.12 Reingeniería de procesos

Periódicamente la organización debería plantearse objetivos ambiciosos para el proceso, no alcanzables a través de la mejora continua, y que conlleven un proceso radical del mismo. Cuanto más ambicioso sea el objetivo, mayor creatividad será necesaria, mayor riesgo de no alcanzarlo, mayor compromiso de la dirección, pero más espectaculares serán los resultados.

El punto de partida de la reingeniería es el análisis de las necesidades del cliente y los paradigmas de la organización para, posteriormente, desarrollar el proceso que maximice el valor al diente y minimice todo aquello que no le aporta valor.

El replanteamiento afecta tanto a las actividades como a los recursos (tanto de infraestructura como de personas) y el resultado puede ser un proceso tan radicalmente diferente que exija un cambio del posicionamiento estratégico de la organización y, por supuesto, cambios organizativos de gran calado (Norton, 2009, 103).

Aunque en ocasiones no pueda llevarse a cabo, sigue siendo importante tener una visión del proceso ideal y, a partir de este momento, todo cambio que se produzca en el proceso debería orientarse en esa dirección.

- **Ventajas de la gestión por procesos**

Para el cliente:

- El proceso se diseña en función de sus necesidades.
- Tiene un solo interlocutor dentro de la organización.

Para la organización:

- Prioriza los objetivos globales sobre los parciales de cada actividad
- Define único responsable de todo el proceso.
- Permite conocer el valor aportado por cada tarea al producto / servicio.
- Reduce el protagonismo de los departamentos.
- Reduce el tiempo de respuesta.
- Permite mayor flexibilidad para adaptarse la cambio.
- Simplifica la gestión.

Para las personas:

- Conocen cómo contribuye su trabajo al objetivo global.
- Posibilita organizarse internamente en función del cliente.
- Posibilita el desarrollo profesional al conocer todo el proceso.

Lo más importante es el cambio que se produce en la cultura de la organización al focalizar todos los esfuerzos a maximizar el valor para el cliente.

1.2.6.13 Levantamiento y descripción de procesos

“Es una forma de representar la realidad de la manera más exacta posible, a partir de la identificación de las diferentes actividades y tareas que se realizan en un proceso para lograr un determinado resultado o producto” (Franklin, 2009, p 93).

Éste constituye un elemento clave del trabajo en calidad. A partir de aquí podemos ver lo que hacemos y cómo lo hacemos, utilizando y aplicando sobre esta información el análisis, los cambios y rediseños orientados a mejorar los resultados.

Para poder hacer el levantamiento y descripción de los procesos, un requisito indispensable es que las personas entren en contacto con los que realizan dichos procesos, ya que serán ellos los que podrán describir la forma en la cual se lleva a cabo cada actividad y tarea, qué recursos demanda y qué se espera como resultado. Este estrecho contacto con el personal permite recabar información invaluable para las etapas que siguen más adelante en cuanto a la optimización y los requisitos para que ésta se dé.

“La descripción de los procesos se apoya con la utilización de elementos gráficos, especialmente diagramas que pueden ser de mayor o menor complejidad. Se aconseja partir por un “mapa general de procesos” que señale en forma gruesa los procesos más importantes presentes en una determinada área de actividad y la asociación entre ellos” (Kaplan y S. P. Anderson, 2009, p 187).

1.2.6.14 Descripción de procesos

Antes de describir un proceso, es necesario hacer un mapa general del área, este levantamiento apoyará para el análisis asignandole una identificación, su delimitación, destinatarios y las condiciones óptimas que se requieren tanto para quienes lo ejecutan como para sus destinatarios.

1.3 Diagnóstico situacional

1.3.1 EP Petroecuador Refinería Esmeraldas

1.3.1.1 Reseña histórica EP Petroecuador

Al inicio se constituyó como la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (CEPE). Su logo proyectaba ser una empresa 100% ecuatoriana, lo cual se reflejó con los colores de la bandera nacional: amarillo, como fondo y el más impactante; azul, para las letras CEPE y rojo para encerrar al logotipo.

Nació oficialmente el 26 de septiembre de 1989, mediante la Ley Especial No. 45, durante el gobierno de Rodrigo Borja C. En aquel entonces, la Empresa Estatal se instauró con personería jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa, económica, financiera y operativa, con facultades para cubrir sus costos, entregar al fisco el 90% de sus ganancias e invertir el 10% restante, en el área de exploración.

Se creó bajo un sistema de empresas asociadas (holding) conformado por una matriz y seis filiales; tres de tipo permanente: Petroproducción, Petroindustrial, Petrocomercial; y tres transitorias: Petroamazonas, Transecuatoriana de Petróleos y Petropenínsula. El 18 de agosto de 2000 se reformó la Ley Especial de Petroecuador, estableciendo vicepresidencias en lugar de gerencias en las tres filiales.

La petrolera estatal cambió a un nuevo modelo empresarial, lo cual debía reflejarse en su logo. Pasó a ser un logo minimalista, totalmente renovado y con proyección futurista, adoptó una forma de P, de PETROECUADOR y con sus nuevos tonos institucionales: azul y gris.

Actualmente EP PETROECUADOR es una empresa pública, creada en abril de 2010 bajo el decreto ejecutivo 315, que asume sus tareas asignadas con una filosofía de calidad, esfuerzo y mejoramiento continuo, por lo cual está en un proceso de reestructuración y modernización que permitirá consolidar la gestión técnica administrativa del sector petrolero estatal.

No obstante la imagen de las organizaciones estatales destacan modernidad, alto nivel de responsabilidad y sobre todo gestión ambiental, reflejando en la mitad del logo al formar una gota de agua. Las letras se resaltaron para indicar la razón social de EP PETROECUADOR. Además el color azul se estableció con una combinación celeste para establecer la eficiencia.

1.3.1.2 EP Petroecuador – Refinería Esmeraldas

El 17 de agosto de 1972, se realiza la primera exportación de 308.238 barriles de crudo, vendidos a US $ 2.34 el barril, por el puerto de Balao, en Esmeraldas. En 1977, se inaugura la refinería Estatal Esmeraldas con capacidad para procesar 55.000 barriles de petróleo por día.

1.3.1.3 Situación actual

La situación económica del Ecuador es afectada por continuos ajustes macroeconómicos; las empresas ecuatorianas están entrando de a poco en esta cultura organizacional, con el propósito de mejorar no solo sus relaciones externas sino también las actividades internas que permitirán ser cada vez más competitivos y por ende generar mayores rendimientos. EP PETROECUADOR inmersa en esta realidad, siendo una empresa del sector público se ve especialmente aquejada por el mal de la no calidad dado que no cuenta con procedimientos actualizados y guías funcionales que garanticen la calidad del accionar en sus unidades de negocios, teniendo

como propósito organizar, agilitar y evaluar el desarrollo de las actividades, para potenciar la gestión a través de indicadores, administrando de manera eficiente y óptima los recursos asignados

En la actualidad EP PETROECUADOR es una marca ecuatoriana posicionada en el mercado nacional debido a los constantes cambios que buscan de manera permanente la satisfacción de los clientes en el mercado nacional e internacional.

- **Valores Institucionales**

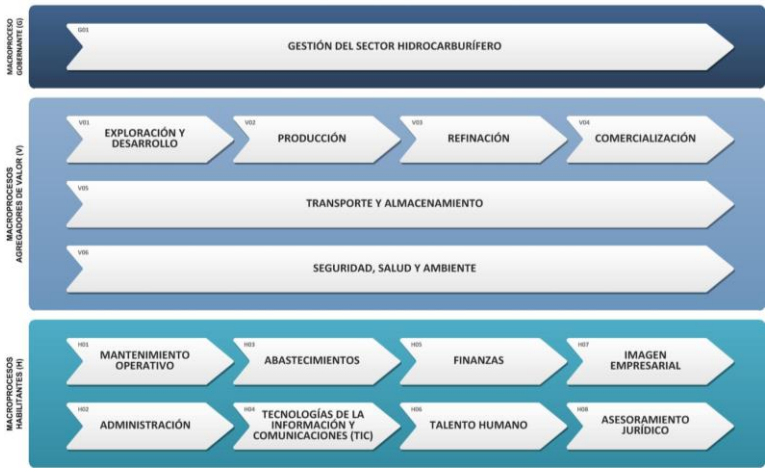
Misión

La empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR con las subsidiarias que creare, gestionará el sector hidrocarburífero mediante la exploración, explotación, transporte, almacenamiento, industrialización y comercialización de hidrocarburos, con alcance nacional, internacional y preservando el medio ambiente; que contribuyan a la utilización racional y sustentable de los recursos naturales para el desarrollo integral, sustentable, descentralizado y desconcentrado del Estado, con sujeción a los principios y normativas previstas en la Constitución de la República, la Ley Orgánica de Empresas Públicas, la Ley de Hidrocarburos y Marco Legal ecuatoriano que se relacione a sus específicas actividades (Normativa de Gestión de EP PETROECUADOR, 2009, P 13).

Visión

Ser la Empresa Pública que garantice el cumplimiento de metas fijadas por la política nacional y reconocida internacionalmente por su eficiencia empresarial de primera calidad en la gestión del sector hidrocarburífero, con responsabilidad en el área ambiental y conformada por talento humano profesional, competente y comprometido con el País. La estructura organizacional y funcional de la empresa, se basa en los siguientes procesos

de producción y de apoyo a través de la visualización de la cadena de valor (Normativa de Gestión de EP PETROECUADOR, 2009, P 13-14).



Elaborado por: (EPPETROECUADOR, 2010)

1.3.1.4 Breve reseña de supervisión zonal de Logística y Bodegas – Zona Noroccidente

- **Definición**

Este término es usado dentro de EP Petroecuador, para describir la función descentralizada de gestión administrativa. Realizando el control de materiales, generación de solicitudes de compra, asignación de pre compromiso financieros, recepción, almacenaje y conservación de los bienes adquiridos para la normal continuidad operativa de las diferentes unidades de negocio, siempre bajo las mejores condiciones de servicio y economía (Morillo, 2014)

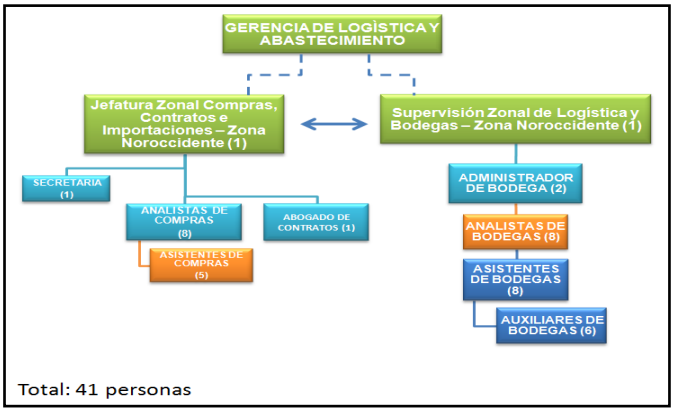
Misión

Planificar, organizar y gestionar oportunamente la provisión de bienes manejando la información de forma adecuada, a fin de satisfacer las necesidades existentes en las áreas de operación, mantenimiento y administrativas de la Zona Noroccidente, la cual incluye a la Refinería Esmeraldas (Morillo, 2014).

Visión

El área de Logística y Bodegas – Zona Noroccidente tiene como visión a largo plazo mantener un stock completo de materiales y herramientas en sus respectivas bodegas para ser utilizados en el proceso de transformación del crudo a derivados de petróleo, y evitar así que la planta se paralice por falta de estos bienes o insumos. Planificando y coordinando los requerimientos de las unidades usuarias de la Zona Noroccidente, estableciendo metodologías de trabajo dinámicas, dentro de los procedimientos establecidos por la empresa (Morillo, 2014).

1.3.1.5 Organigrama Jefatura Zonal Compras, Contratos e Importaciones y Supervisión Zonal de Logística y Bodega - Zona Noroccidente



Gráfic

1.3.1.6 Cadena de Valor en EP Petroecuador



3.

4.

5.

Elaborado por: (EPPETROECUADOR, 2010)

1.4 Fundamentación legal

Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP)

Artículos 23, 42, 49, 69 que establece la normativa de cumplimiento en las organizaciones estales o gubernamentales.

Reglamento de la LOSNCP

Art 27.- Se permite que se presenten propuestas de financiamiento otorgado por los propios oferentes, o por inversionistas, organizaciones estatales u organismos e instituciones financieras o crediticias, para cubrir la totalidad del proyecto o para complementar

El Artículo 18 señala que es obligatoria la conformación de la Comisión Técnica en los siguientes procedimientos.

- Lista corta y concurso público, para la contratación de consultoría;
- Subastas inversas cuyo presupuesto referencial sea superior al valor que resulte de multiplicar el coeficiente 0,000002 por el monto del Presupuesto
- Licitación
- Cotización.

Comisión Técnica

- Un profesional designado por la máxima autoridad, quien presidirá la comisión
- El titular del área requirente o su delegado
- Un profesional afín al objeto de la contratación designado por la máxima autoridad o su delegado

Resoluciones

La Resolución INCOP No.022-09 de 12 de mayo de 2009, modificada por la Resolución No. 039-2010, prevé que los oferentes podrán formular preguntas en un término mínimo de 3 días y máximo de 6 a partir de la fecha de publicación.

La Resolución INCOP No.039-2010 del 27 de febrero de 2010, prescribe que los oferentes dispondrán de un término mínimo de 2 y máximo de 5 días para absolver las preguntas y formular las aclaraciones. Las aclaraciones serán realizadas por cada entidad contratante, a través de la máxima autoridad, su delegado o la comisión técnica

Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFIC)

Título I Ley Orgánica de Administración Financiera y Control

Capítulo 3 Organización de la Administración Financiera

Ejecución presupuestaria

Arts. 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 9, 10, 11, 12 de este cuerpo normativo que se encuentra vigente en el país.

Título III Sistema de Presupuesto

Capítulo 4 Sistema de presupuesto de las entidades y organismos del sector público.

Art 58.- Requisitos para contraer compromisos y obligaciones.- Ninguna entidad u organismo del sector público, ni funcionario o servidor de los mismos, contraerá compromisos, celebrará contratos, autorizará o contraerá obligaciones, respecto de recursos financieros, sin que conste la respectiva

asignación presupuestaria y sin que haya disponible un saldo suficiente para el pago completo de la obligación correspondiente.

Art 59.- Ordenadores de gastos y de pagos.- En cada entidad u organismo del sector público existirán ordenadores de gastos y ordenadores de pagos. Cada entidad u organismo determinará por reglamento interno los funcionarios que han de realizar dichas tareas y sus respectivas áreas de competencia.

CAPÍTULO II
MARCO METODOLÓGICO

2.1 Métodos de Investigación

Esta fue una investigación de carácter administrativo, fruto de la interrelación humana, el desarrollo de los diversos procesos de compra a través de modalidades estandarizadas y no estandarizadas como, catálogo electrónico, ínfima cuantía, menor cuantía, cotización, licitación, se ejecutarón por varios funcionarios de mandos medios que laboran en la Coordinación General de Gestión Abastecimientos Refinería Esmeraldas, con alguna moderada eficiencia en la ejecución de los procesos que les compete, ya sea por acumulación de trabajo, sobrecarga laboral, displicencia, alta burocracia y muchas conveniencias particulares que no coadyuva al logros de los objetivos institucionales de la planta petrolera.

Se utilizó la investigación bibliográfica contenida en libros, archivos de Internet, teoría que permitió guiar la tarea emprendida, así como documentos, archivos históricos que posee esta unidad administrativa, soportes administrativos y financieros, lo cual ayudó a tener una visión amplia del tema para analizarlo con más profundidad.

Es necesario recalcar que los métodos que se utilizó para alcanzar la obtención de la información requerida, a continuación se describe varios de ellos: Con el levantamiento de los procesos existentes en la Supervisión Logística y Bodegas – Zona Noroccidente, se facilita el análisis de los problemas existentes y se contribuye enormemente en el diseño del sistema para el seguimiento del estado de los trámites generados por las diferentes unidades usuarias en Refinería Esmeraldas, lográndose identificar la variable independiente y dependiente que se presentan en el tema de investigación análisis de los procesos para la compra de bienes y servicios en refinería esmeraldas. Para el desarrollo de la investigación se realizarón

entrevista a los funcionarios del área de Supervisión Logística y Bodegas – Zona Noroccidente, obteniéndose información de las principales funciones que realizan los trabajadores según su denominación, de esta manera lograr levantar los principales procesos y subprocesos existentes, diagnosticando las fortalezas como debilidades que se presentan en las actividades diarias.

La presente investigación permitió determinar que se requerie de un sistema de monitoreo para el seguimiento de los trámites en la compra de bienes para Refinería Esmeraldas, identificando de manera clara las identidades que se requieren almacenar en las tablas flujo de compras.

El tipo de método de investigación que se utilizó durante el desarrollo del sistema de monitoreo para el seguimiento de los trámites en la compra de bienes para Refinería Esmeraldas es él:

- **Analítico – Sintético:** Implica el descomponer a nivel mental las partes que constituyen el problema durante los procesos de compra en Refinería Esmeraldas, con el fin de obtener el conocimiento necesario para el planteamiento de la solución (Posso, 2008, p85)
- **Deductivo - Inductivo:** Empieza con el empoderamiento de la información teorico conceptual del tema de investigación, lograndose tener clara las funciones del personal que labora en la Jefatura Zonal Compras, Contratos e Importaciones y de la Supervisión Zonal de Logística y Bodegas (Posso, 2008, p 87)

a) Método descriptivo

La aplicación del método analógico, interpretativo-participativo lo que facilitó el fenómeno ocurrido por la ausencia de un plan de mejoramiento continuo y con la asistencia de un sistema informático que ayude a monitorear, controlar y supervisar a los diversos tipos de trámites que se registran en esta Coordinación de Logística y Abastecimiento. (Posso, 2008, p 7)

Este metodo permitió detallar en forma porcentual las diferentes amenazas, oportunidades, fortalezas, debilidades y deficiencias existentes en el aspecto administrativo; como es el no contar con herramientas administrativas para que se implante en beneficio de la consecución de los objetivos globales de la organización.

b) Descriptivo-explorativo

La presente investigación es de tipo explorativa-descriptiva, debido a que el "modelo seleccionado es crítico-propositivo, lo que significa que la solución del problema elegido pasa por una propuesta alternativa" (Posso, 2009, p 142); que conlleve a plan de mejoramiento continuo que se vincule con un sistema informático que permita controlar los trámites entre todos los involucrados de Logística y Abastecimiento en la Refinería Esmeraldas, con la finalidad de lograr las metas y objetivos planteados; lo cual permitió determinar el escenario a investigarse y comprobar la relación e incidencia de las variables que se estructuraron.

2.2 Construcción metodológica del objeto de la investigación

Considerando que la Unidad de Abastecimientos Refinería Esmeraldas es una unidad productiva, que el 100% de sus recursos son transferidos por el estado ecuatoriano y su estudio se orienta por la escasa aplicación de una eficiente gestión administrativa, a través del mejoramiento de la calidad del servicio; así también que determinen deberes y obligaciones del recurso humano; todo ello motivó a formular el trabajo de investigación en mención, sobre la adecuación de herramientas administrativas como es el Total Quality Management (administración de calidad total) y la administración de talento humano con la gestión por competencias y con ello se produzca en un alto nivel y sin conveniencias y displicencia.

La estructura de la metodología a seguirse se orienta en técnicas capaces de emitir una información de calidad lo que es fundamental para el éxito de esta investigación, destacando así la importancia de incursionar en el diseño el plan de mejoramiento continuo que involucre un sistema informático , enfocados a la optimización en los procesos de logística y abastecimientos de Refinería Esmeraldas, donde incluya a directivos, empleados y la comunidad de usuarios, lo que se logró con la aplicación de encuestas, entrevistas y análisis a un número de personas involucradas que dieron una muestra confiable del problema y sus posibles soluciones.

2.2.1 Nivel de investigación

Se realizó una investigación que mantuvo el paradigma de investigación cualitativa, en la cual se sustentó con la investigación explorativa en el campo, para que con el soporte de las diversas herramientas, sean éstas; la observación científica, entrevistas, encuestas, test que permitieron obtener la información deseada sobre la problemática especifica, es decir, la aplicación de adecuados procedimientos cumpliendo la normativas del SERCOP y contralando la ejecución de los procesos de compra de bienes y servicios en la Coordinación General de Gestión Abastecimientos Refinería Esmeraldas, fortaleciendo aspectos administrativos.

2.4 Elaboración del marco teórico

Para elaborar el marco teórico, se recurrió a fuentes secundarias de información como: libros en bibliotecas, información recopilada del Internet, documentos sobre gestión administrativa, revisión de leyes y reglamentos vigentes aplicables en sector público.

La información investigada permitió definir los siguientes criterios para Unidad de Coordinación General de Gestión Abastecimientos Refinería Esmeraldas que busca continuar brindando un servicio con calidad.

La dirección del cambio estratégico se basa en normas y reglamentos que determinan la eficacia de las instituciones, las mismas que están obligadas a realizar el plan de mejoramiento continuo que involucre un sistema informático que ayude a monitorear, controlar y seguir los trámites de las gestiones de compras.

Los administradores deben velar para que se ejecuten las políticas institucionales para atender a los usuarios con calidad y eficiencia, en sus diferentes requerimientos, reorientando las actividades, y mediante el establecimiento de procesos con políticas de mejoramiento que conduzcan a utilizar con economía y eficacia los recursos económicos, humanos, tecnológicos, financieros y materiales de Coordinación General de Gestión Abastecimientos Refinería Esmeraldas.

Se buscó información en documentos especializados en administración de logística y abastecimiento, también en página de Internet, folletos, revistas y enciclopedias; se analizó la realidad administrativa de la Coordinación General de Gestión Abastecimientos Refinería Esmeraldas que está atravesando un Tabla deplorable por falta de aplicación de herramientas administrativas en las áreas involucradas.

2.4 Recolección de la información empírica

La información necesaria para la investigación se obtuvo directamente de los directivos de Coordinación General de Gestión Abastecimientos Refinería Esmeraldas, y de sus empleados. Para ello se utilizó los instrumentos diseñados para tal efecto. La metodología aplicada fue analítica, descriptiva, inductiva, deductiva, con un enfoque crítico propositivo.

Se aplicó los conocimientos adquiridos en información bibliográfica para la elaboración de cuestionario y encuesta, la tabulación y análisis de las mismas; incluyendo las categorías establecidas en la presente investigación considerando las variables de cada hipótesis.

El proceso de recolección se aperturó recopilando información de los diferentes áreas implicadas que tienen inherencia con el tema, tal como es la administrativa y financiera; posteriormente se procedió a estructurar banco de preguntas debidamente elaborados, con varias correcciones a fin de que sean legibles, entendibles y asequibles a las personas que fueron destinadas para su aplicación.

2.4.1 Información primaria

El entendimiento y aclaración de los resultados obtenidos posteriormente a la ejecución de la encuesta están relacionados con las características concretas de los grupos encuestados de la unidad de logística y abastecimiento.

- **Encuestas:** Con la finalidad de optimizar tiempo y recursos se aplicaron encuestas a una muestra representativa de la población o universo a investigarse, por lo tanto se utilizó una fórmula estadística para determinar el tamaño de la muestra; en la ejecución del diagnóstico se escogió la formula así como los indicadores para estructurar la encuesta que se aplicó a funcionarios y usuarios de la Unidad de Coordinación General de Gestión Abastecimientos Refinería Esmeraldas.

- **Entrevistas:** Con el objeto de captar información especializada se aplicó una entrevista estructurada sobre la base de variables e indicadores, a administrador y mandos medios de la Coordinación General de Gestión Abastecimientos Refinería Esmeraldas de la Refinería Esmeraldas, la entrevista fue dirigida a los ejecutivos, directores y jefes de unidades involucradas en la generación. Esta se realizó con el fin de dar a los colaboradores de esta unidad administrativa, una información clara y definida sobre las razones del alto índice de deficiencias en los procesos.

En la parte administrativa se incluyó al Director de Coordinación General de Gestión Abastecimientos Refinería Esmeraldas, al cual se entrevistó en forma amplia sobre el plan de mejoramiento continuo que involucre un sistema informático para esta unidad administrativa.

2.4.3 Información secundaria

Para ello se solicitó a los Directivos de la Unidad de Logística y Abastecimiento de Refinería de Esmeraldas el permiso correspondiente para la realización del proceso investigativo, el mismo que fue superado con el visto bueno por el nivel ejecutivo, otorgando una respuesta afirmativa que permitió iniciar el proceso, inmediatamente las áreas involucradas proporcionó el volumen de información que llevan diariamente en el control y evaluación del desempeño laboral a través de los directivos, empleados y las incidencias que han tenido en el ámbito administrativo .

2.5 Descripción de la Información obtenida

Esta información sirvió de base para sustentar los conceptos y definiciones que sobre las categorías fundamentales del proyecto se requerían obtener a través de los diálogos realizados con directivos, empleados y usuarios de Coordinación General de Gestión Abastecimientos Refinería Esmeraldas.

Una vez recopilada la información, se procedió a organizar la documentación obtenida, además se realizó su tabulación; el conteo se hizo mediante el uso de software aplicado para ello (Microsoft Excel) y con la información tabulada se siguió a su ordenamiento en las tablas de frecuencias.

A este ordenamiento de la información se realizó un procesamiento mediante el uso de técnicas estadísticas, que como investigador se consideró que se ajustaban a las necesidades especificadas; luego se procedió a la interpretación y análisis de los resultados obtenidos.

2.6 Análisis e interpretación de resultados

Con los datos obtenidos se procedió a la tabulación e interpretación de los mismos, esto se lo realizó con los datos cualitativos y cuantitativos obtenidos a través de las entrevistas y encuestas realizadas.

Se diseñó, organizó y se analizó la información que permitió clasificar las ideas, criterios y comentarios emanados por directivos, empleados y usuarios de Coordinación General de Gestión Abastecimientos Refinería Esmeraldas. El cúmulo de información contribuyó a delinear las características principales y resúmenes sobre la fuente de información, la muestra y mediciones realizadas que finalmente aportaron con una significativa información, de tal manera que las consecuencias de la hipótesis se expresaron en observaciones confiables.

2.7 Población y muestra

2.7.1 Población

La población hacer investigada estuvo conformada por la Supervisión Zonal de Logistica y Bodegas, Jefatura Zonal de Compras, Contratos e Importaciones y funcionarios que laboran en estas unidades.

2.7.2 Muestra

La muestra que se considero para el desarrollo del presente trabajo investigativo esta conformada por los funcionarios que laboran en la Jefatura Zonal – Compras, Contratos e Importaciones & en la Supervision zonal – Logistica y Bodegas que son 41 personas, más los Coordinadores de Mantenimiento y Coordinadores Señior de Operación los cuales son 17 personas; teniendo una muestra total de 58 personas dentro del área de Refinería Esmeraldas.

Vale recalcar que para el desarrollo de la presente investigación se tomará en consideración la totalidad de las personas que intervienen en los diferentes procesos para la compra de bienes en Refinería Esmeraldas y a las unidades usuarias que solicitan los bienes de acuerdo a los requerimientos de las unidades operativas, manteniendo a la gestión de los activos existentes en la planta, según el siguiente tabla.

DESCRIPCIÒN	POBLACIÒN
JEFATURA ZONAL COMPRAS, CONTRATOS E IMPORTACIONES - ZONA NOROCCIDENTE	1
ANALISTA Y ASISTENTE DE COMPRAS	13
ABOGADO DE COMPRAS	1
SECRETARIA	1
SUPERVISIÒN ZONAL DE LOGISTICA Y BODEGAS - ZONA NOROCCIDENTE	1
ADMINISTRADOR Y ANALISTA DE BODEGAS	10
ASISTENTE Y AUXILIAR DE BODEGAS	14
COORDINACIONES DE MANTENIMIENTO Y COORDINACIONES SENIOR DE OPERACIÓN	17
TOTAL	**58**

Tabla

2.8 Construcción del informe de la investigación

El informe de investigación se lo realizó en base al esquema entregado por la Pontificia Universidad Católica Sede en Esmeraldas, y se tomó en consideración las sugerencias y criterios emitidos por el comité asesor y el director de tesis.

En este escenario analítico se incluyó en el informe la descripción del material recogido, estudiado, analizado y elaborado en forma clara, lógica y objetiva, a fin de ser lo más imparcial posible, de tal manera que sean fuentes veraces, para el esclarecimiento de esta problemática investigada.

En función a la culminación de esta etapa se encontró el requerimiento específico para la solución del problema planteado en la investigación por lo que se estructuró y planteó una propuesta alternativa que justifica su viabilidad y efectividad en los resultados obtenidos.

- **Normas éticas**

En este proyecto se respetaron todas las fuentes bibliográficas que se necesitó para la información del terna presentado, con la noción de plantear nuevas interrogantes.

CAPÍTULO III
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 FODA

Luego de conocer las funciones que cumple el personal de la Supervisión Zonal de Logística y Abastecimiento, se procedio a realizar un análisis FODA determinandose las principales fortalezas y debilidades identificadas en la ejecución de los procesos y control de la gestión administrativa, especificando las oportunidades y amenazas que presenta con respecto al entorno actual, considerando que "las fortalezas son los factores que conforman la parte positiva y representan la diferencia de otras empresas, con respecto al elemento humano" (Koenes, 2009, p 106). El plan de negocios así como también las oportunidades que son mayores a las Amenazas y que según el concepto estas oportunidades se denominan a aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y podrían favorecer el logro de objetivos lo que nos demuestra que actualmente la empresa está en la capacidad de afrontar problemas internos y de acuerdo a las Oportunidades también tiene la condición de hacer frente a las Amenazas.

- **ANÁLISIS FODA**

FORTALEZAS

- Disponibilidad de stock mínimos en la bodega de Refinería de Esmeraldas para atender los requerimientos de los usuarios
- Análisis de información para la toma de decisiones.
- Tecnología informática utilizándose de manera apropiada
- Capacitaciones eventuales por el Ministerio de Relaciones Laborales y Talento Humano

DEBILIDADES

- Descoordinación entre los diversos departamentos que se relacionan con el proceso de compras
- Equipamiento básico limitado para la atención a los usuarios
- Débil compromiso de personal en la asunción de responsabilidades.
- No existe sistema de monitoreo y evaluación que permita la identificación y solución de problemas, seguimiento de actividades y toma de decisiones.

OPORTUNIDADES

- Establecer relaciones estratégicas con proveedores nacionales para ejecutar de forma apropiada los subprocesos de compras de bienes y servicios.
- Capacitaciones del SERCOP en el manejo en el manejo del portal de compras públicas.

AMENAZAS

- Baja de precios del petróleo
- Limitación presupuestaria debido a recortes económicos impuesto por el estado
- Inadecuada evaluación a los departamentos inmersos en los procesos de compras
- Alto nivel de contraer enfermedades profesionales.

3.2 Tabla del macro proceso y procesos

A._ ABASTECIMIENTOS REFINERÍA ESMERALDAS

FECHA DE EMISIÓN:	FECHA PRÓXIMA REVISIÓN:	CÓDIGO:	PAGINA REVISIÓN N°

ÁREA:

ABASTECIMIENTOS

FINALIDAD:

- PROVEER LOS BIENES REQUERIDOS EN EL ÁREA DE OPERATIVA, MANTENIMIENTO Y ADMINISTRACIÓN DE MANERA OPORTUNA REE

PERSONAS:

- COORDINADOR GENERAL DE GESTIÓN ABS-REE (1)
- ANALISTAS COMPRAS (5)
- ANALISTAS DE CATALOGACIÓN (4)
- ANALISTAS DE INVENTARIO (4)
- ADMINISTRADORES DE BODEGA (5)
- ASISTENTES DE COMPRAS (1)
- ASISTENTES DE INVENTARIO (1)
- ASISTENTES DE BODEGAS (2)
- AUXILIARES DE BODEGAS (3)
- OPERADOR DE MONTACARGA (1)

EQUIPOS:

- COMPUTADORES
- IMPRESORAS
- HERRAMIENTAS MENORES
- MONTACARGAS
- VEHÍCULOS
- ESTANTERÍAS
- ESCRITORIOS
- BODEGAS

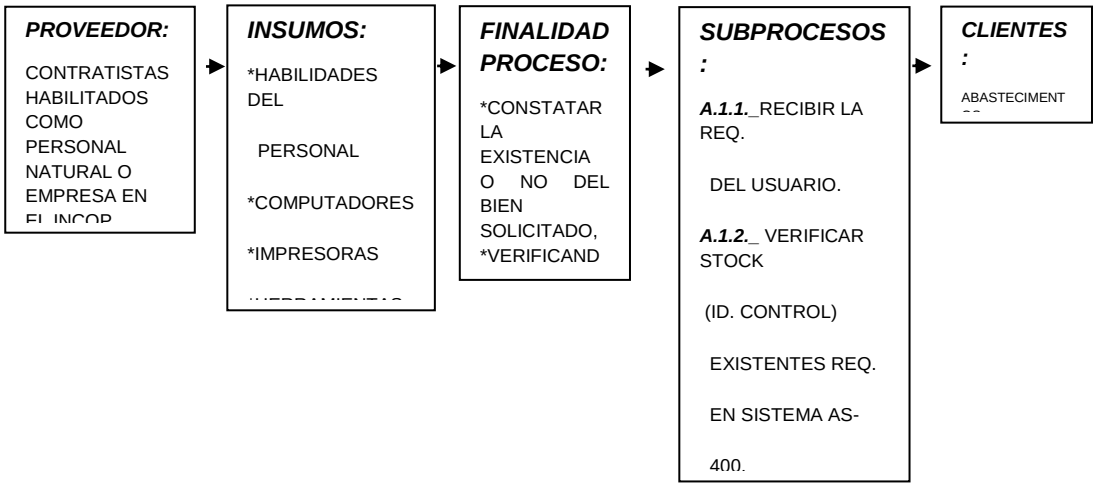
PROCESOS:

A.1._ ANALIZAR LA REQUISICIÓN EMITIDA POR	ABASTECIMIENTOS
A.2._ ASIGNACIÓN DE PRECOMPROMISO	DEPARTAMENTO FINANCIERO
A.3._ APROBACIÓN DEL PRECOMPROMISO	ABASTECIMIENTOS
A.4._ PROCESO DE COMPRAS	ABASTECIMIENTOS

ARCHIVO:	ELABORADO:	APROBÓ:

A.1._ Analizar la Requisición emitida por el usuario

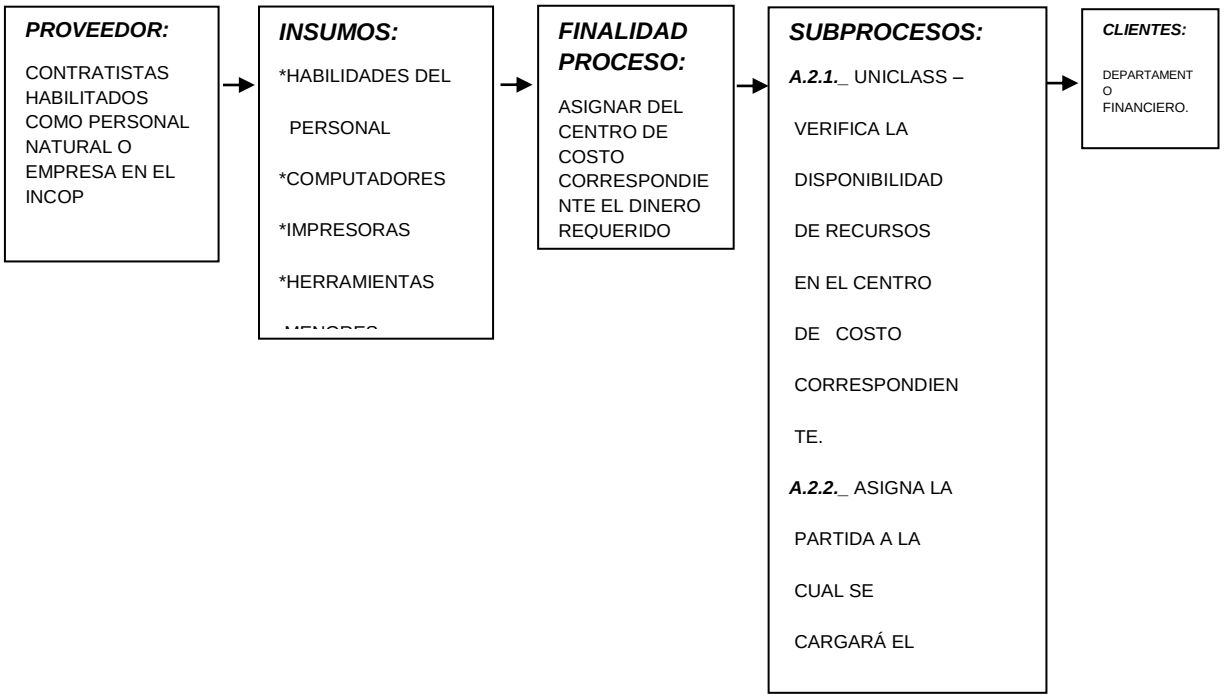
FECHA DE EMISIÓN:	FECHA PRÓXIMA REVISIÓN:	CÓDIGO:
PÁGINA		



ARCHIVO:	ELABORADO:	APROBÓ:

A.2._ Asignación de precompromiso.

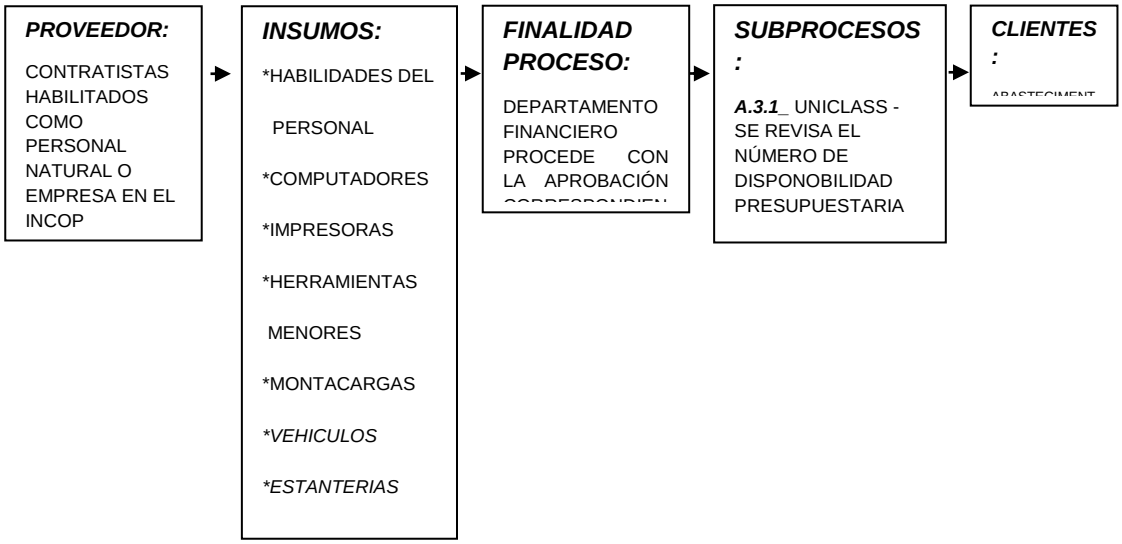
FECHA DE EMISIÓN:	FECHA PROXIMA REVISIÓN:	CÓDIGO:
PÁGINA		



ARCHIVO:	ELABORADO:	APROBÓ:

A.3._ Aprobación del precompromiso.

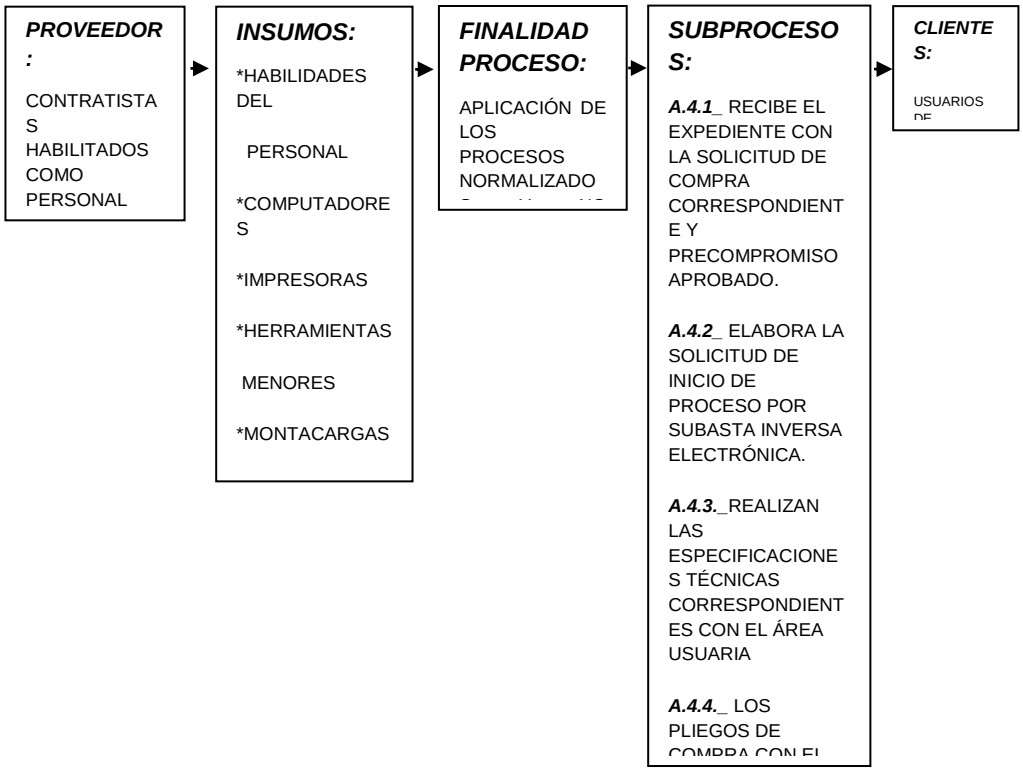
FECHA DE EMISIÓN:	FECHA PRÓXIMA REVISIÓN:	CÓDIGO:
PÁGINA		



ARCHIVO:	ELABORADO:	APROBÓ:

A.4. Procesos de compra

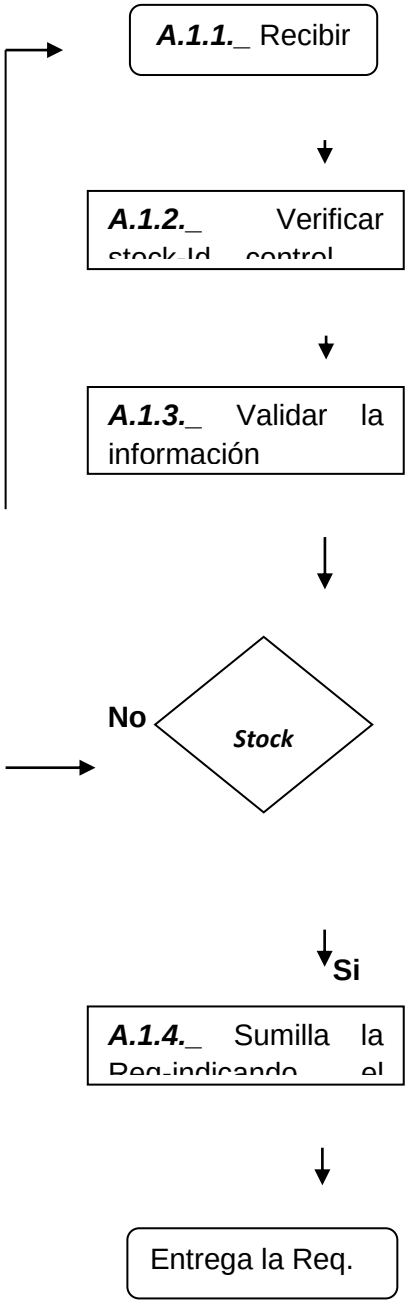
FECHA DE EMISIÓN:	FECHA PRÓXIMA REVISIÓN:	CÓDIGO:
PÁGINA		



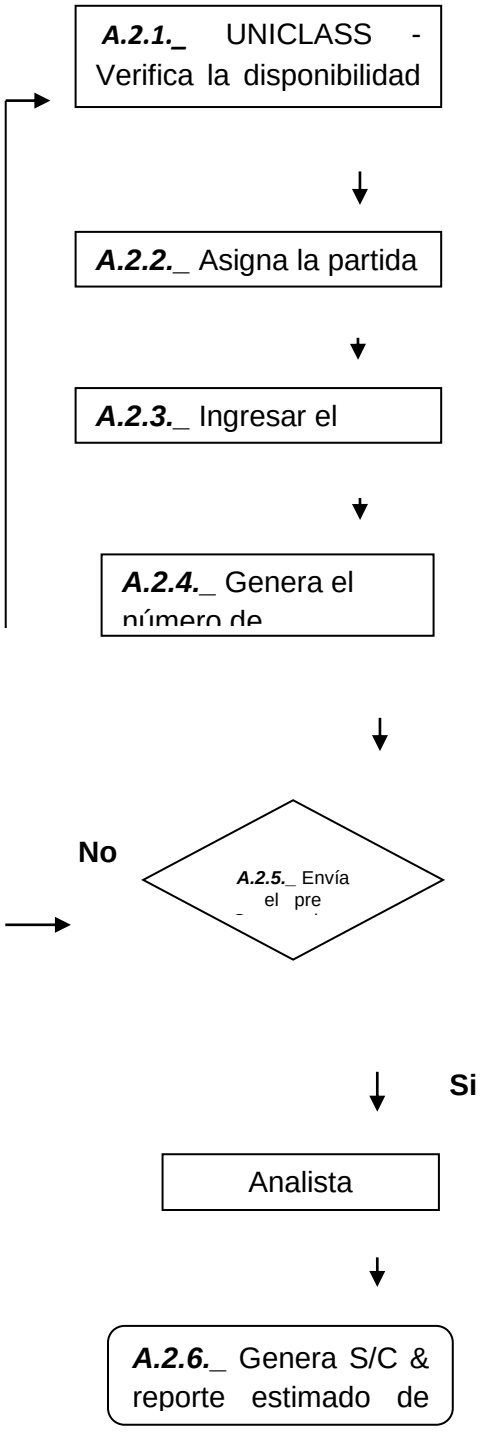
ARCHIVO:	ELABORADO:	

3.3 Diagrama de flujo de los subprocesos

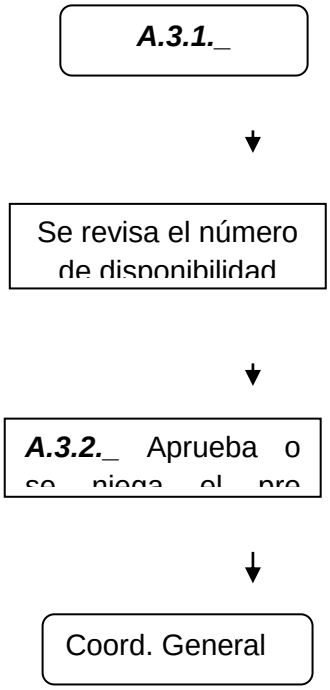
A.1._ ANALIZAR LA REQ. EMITIDA POR EL USUARIO



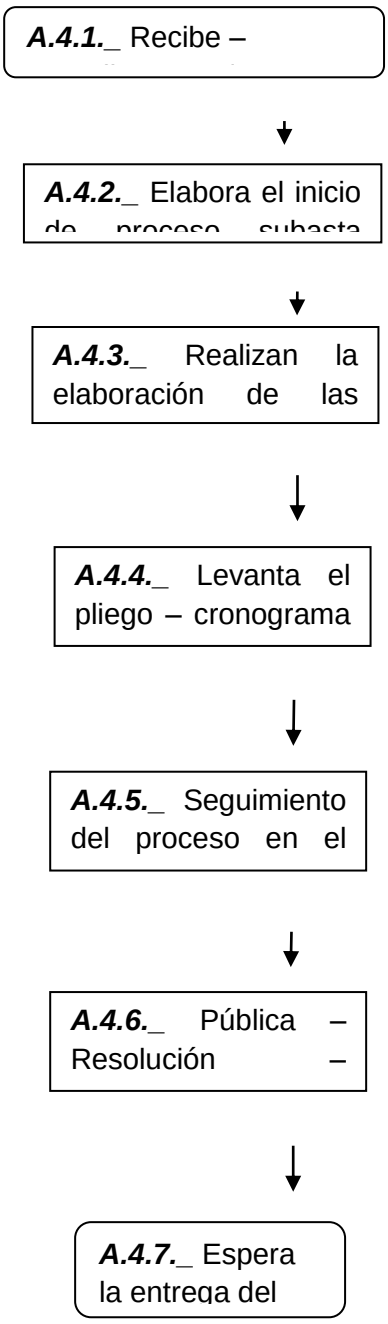
A.2._ ASIGNACIÓN DE PRECOMPROMISO.



A.3._ APROBACIÓN DEL PRECOMPROMISO



A.4._ PROCESOS DE COMPRAS



3.4 Encuesta a funcionarios

1. ¿Qué factor incide en el retardo en el proceso de compras de bienes y servicios en la unidad de logística y abastecimiento?

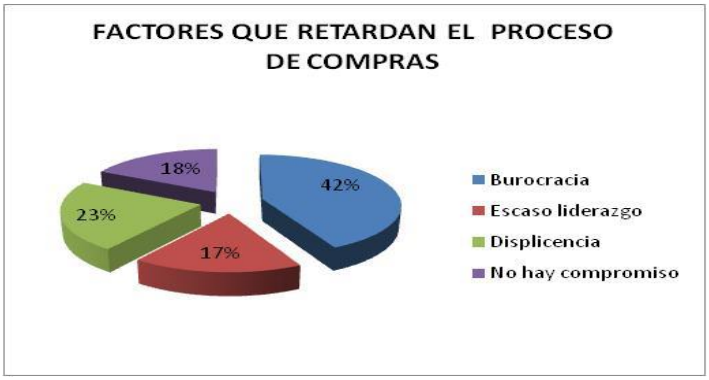


Gráfico N. 2

Análisis e interpretación: En esta interrogante el 42% de los funcionarios señalaron que es la burocracia a ocasionado que el proceso de compras se vuelva lento; mientras que en otro grupo se pronunció en un 23% declarando que es la displicencia de muchos colaboradores que denotan poca voluntad de hacer bien las cosas. Tambien un 17% determinó que es el escaso liderazgo de los mandos medios y ejecutivos han ocasionado inconformidad en los usuarios, sin embargo existen con un 18% determinando que no existe compromiso de cambio.

2. ¿Con qué indicador usted mide el subproceso de compras de bienes y/o servicios?

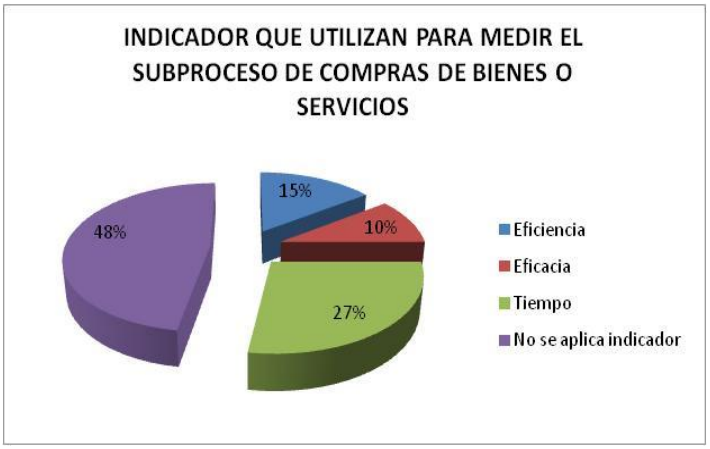


Gráfico N. 3

Análisis e interpretación: Mediante esta pregunta orientada a los funcionarios, el 48% indicaron que no se aplica ningún indicador de la calidad en la gestión de los subprocesos de compra de bienes y servicios; por otro lado un 27% indicaron que aplican el indicador tiempo, donde priman la agilidad en despachar los trámites. Un 15% manifiesta que es la eficiencia el indicador con el cual se mide la fluidez del proceso desde inicio hasta el final, sin embargo esto poco se cumple ya que los directivos no tienen iniciativas definidas para ejecutar la agenda de cambio. Finalmente un 3% indica que es la eficacia lo que cuenta a la hora de evaluar la gestión del proceso de compras.

3. ¿Cómo usted percibe la medición de toda la cadena del proceso de compra de bienes y/o servicios?

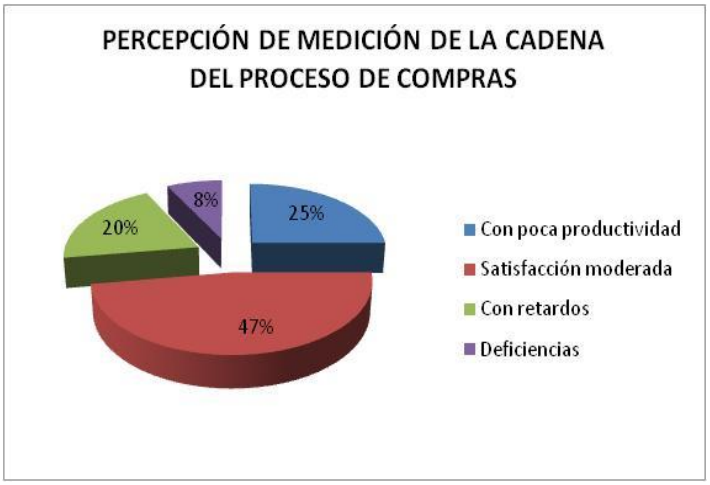


Gráfico N. 4

Análisis e interpretación: Los resultados obtenidos de los funcionarios quedan explícitamente claros, ya que el 47% reveló que existe una satisfacción moderada en la atención que reciben los usuarios durante cadena del proceso de compras de bienes y/o servicios; de igual forma un 25% expreso que es con poca productividad el cumplimiento de la cadena del proceso de compras, ya que no se exigen las metas en base objetivos estratégicos. Mientras que por otro lado un 20% dedujo que es con retardos la ejecución de las diversos trámites que se llevan adelante durante el proceso de compras; finalmente un 8% recalcó que actúan con deficiencias a nivel de sistemas, comisión, analistas, bodegas y proveedores, lo que se determina que el proceso se vuelve engorroso y desgastante.

4. ¿En qué tipo de procesos mantiene el mayor cuello de botella previo la entrega final del bien o servicio pactado?

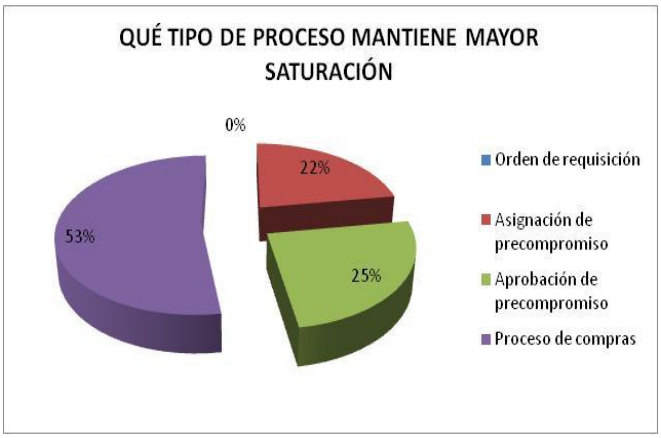


Gráfico N. 5

Análisis e interpretación: Los colaboradores fueron determinantes, dado que el 53% reveló que es el proceso de compras el cual mantiene mayor saturación o cuello de botella durante el trayecto con la ejecución de los trámites para asignar las compras, demora por múltiples factores; de igual forma un 25% expresó que es la aprobación del precompromiso, ya que no cumplen con lo que especifica la norma, los funcionarios, solo lo devuelven y regresa a cero el trámite. Mientras que un 22% deducen que es la asignación del precompromiso la que presenta excesivo retardo durante su proceso y despacho final, esto va depender del tipo de contratación pública que se va aplicar.

5. ¿En que tipo de contratación existe mayor deficiencias dentro del proceso de compras de bienes y servicios?

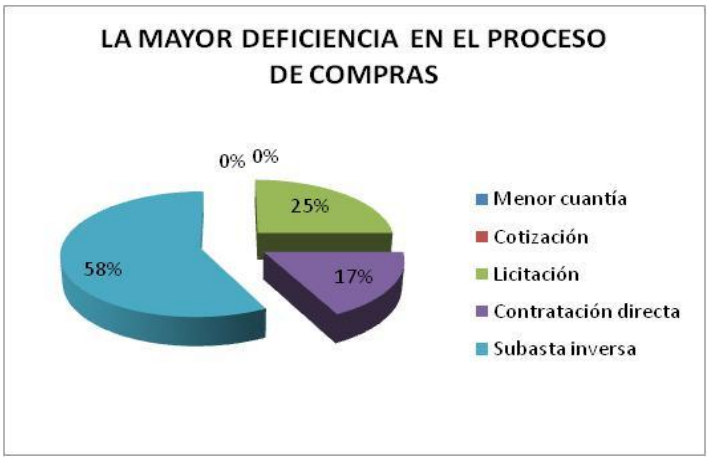


Gráfico N. 6

Análisis e interpretación: En este entorno se pronunciaron con un 58% manifestando que es la subasta inversa el tipo de contratación con mayor deficiencias en el proceso de compra de bienes y servicios, ya que se debe respetar el catalogo electrónico, parámetros y normativas y su tiempo de asignarse es demoroso; un 25% indican que la licitación se aplica cuando no es posible aplicar los procedimientos dinámicos de compras de catálogo o subasta inversa, mantiene mayores dificultades, contratiempos y seguridades. Y un 17% manifesta que es la contratación directa presentan un sin número de procedimientos que hay que cumplir.

6. ¿Cuál es el nivel de desempeño del talento humano en la ejecución del proceso de compras de bienes y servicios?



Gráfico N. 7

Análisis e interpretación: De la población encuestada el 38% se revela que es el poco interés que anteponen los funcionarios para desarrollar las actividades durante el proceso de compras de bienes y servicios; un 32% refleja el criterio de que es excelente el rendimiento de los colaboradores, ya que ellos se esfuerzan por brindar la mayor agilidad en cada trámite. El 17% muestra que es la displicencia la que impera en los diversos funcionarios, ya que se muestran apáticos, lentos y hasta escogen los trámites, menoscabando el objetivo departamental. Finalmente un 13% expresa que es la falta de empoderamiento lo que afecta en la producción en la unidad de abastecimiento, ya que muchas veces el colaborador no se siente motivado para desempeñar sus labores.

7. ¿En qué sección de la unidad lógica y abastecimiento, existe una ejecución a destiempo de los subprocesos de compras?



Gráfico N. 8

Análisis e interpretación: En este marco un 52% revelan que es en la jefatura zonal donde existe mayor retardo en la aprobación de las requisiciones o las solicitudes de compra, determinando una escasa comunicación con el usuario, lo que genera disgusto, angustia por saber en qué estado se encuentra su trámite; un 30% expresan que es el área de analista en donde existe la burocracia, el poco interés para que el proceso de compra avance, y solo se escudan en los demás involucrados y por el tipo de contratación. De igual manera el 18% donde refleja que es en el área de bodegas donde existen demasiadas retrasos debido a las inconsistencias o incongruencias sobre los productos o servicios recibidos por el solicitante, y por ello se estanca.

8. ¿Cómo usted califica la estrategia empresarial en relación al cumplimiento del proceso de adquisición de bines y/o servicios?

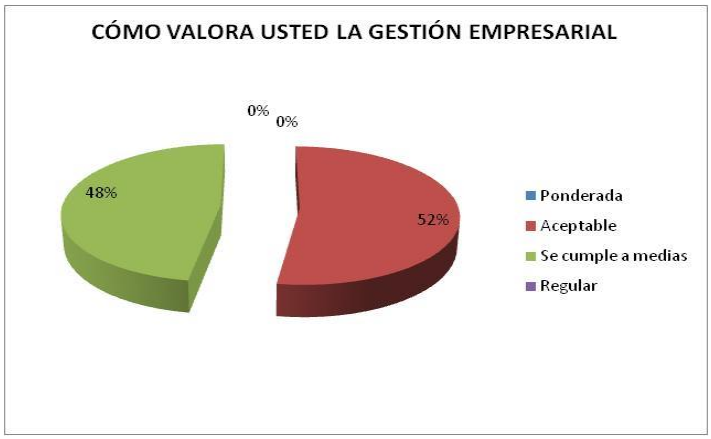


Gráfico N. 9

Análisis e interpretación: El 52% expresó que es aceptable la gestión empresarial que mantiene la unidad de Logística y Abastecimiento, determinando que trabajan con los recursos disponibles, ejerciendo una coordinación modesta, ya que por excesiva responsabilidades no pueden ejercer un seguimiento al proceso de compras, un 48% denotan que se cumple a medias con los objetivos departamentales, no existe una cultura organizacional que identifique el trabajo en equipo bajo metas, estableciendo iniciativas aportando valor a la cadena del proceso, los mandos medios no se alinean a coadyuvar al logro de cumplir los objetivos estratégicos de Petroecuador.

9. ¿Qué tipos de herramientas administrativas, se podría utilizar para ejercer el control del proceso de compras de Bienes y Servicios?

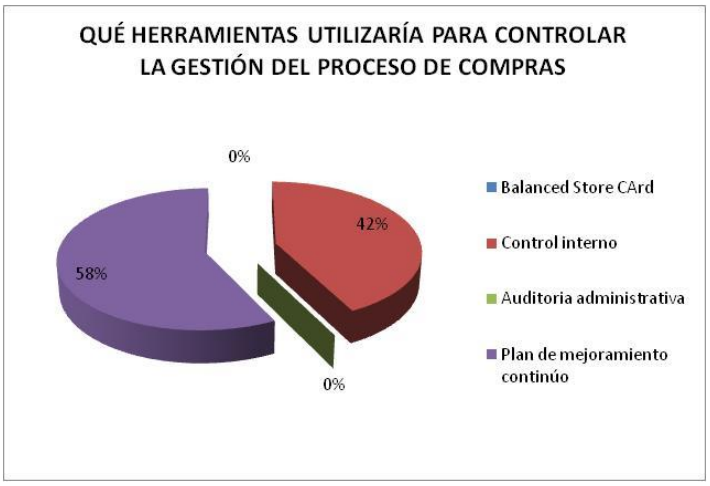


Gráfico N. 10

Análisis e interpretación: En el marco de la encuesta realizada a los colaboradores el 58% respondieron que es el plan de mejoramiento el cual va a permite optimizar los procesos de compra, vinculando una agenda de cambios para que con iniciativas estratégicas permitan agilitar los trámites y actividades que se desarrollan dentro de las áreas implicadas, ya que en la actualidad no aplican esta metodología de trabajo; un 42% indica que es el control interno lo que se realiza para que la gestión pueda evolucionar y ser cada vez más eficiente

10¿Cómo se podría controlar el nivel de trámites dentro del flujo del proceso de compra de bienes y servicios, a través de?

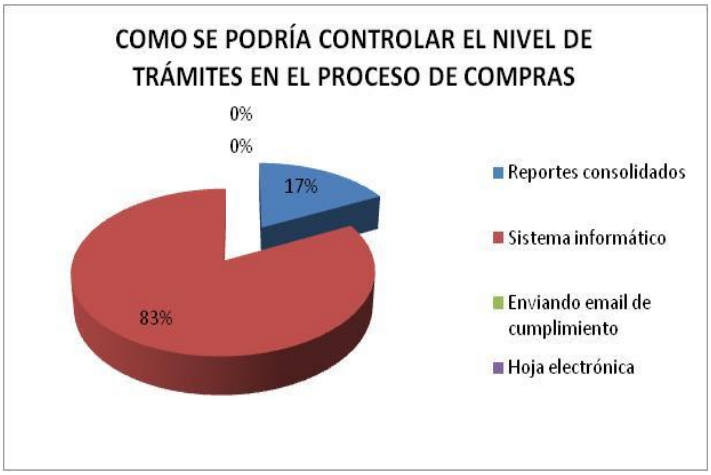


Gráfico N. 11

Análisis e interpretación: Un 83% donde expresa que es mediante un sistema informático donde permita gestionar el estado en que se encuentra y con ello brindar la información cruzada para que el usuario avance en forma colateral, determinando que es la herramienta adecuada para organizar el cambio local en esta organización petrolera; el 17% los que declaran que mediante los reportes consolidados que solicitan los jefes, directores, mandos medios y afines, y con ello visualizar el comportamiento de las diversas transacciones o procedimientos que se desarrollan dentro del proceso de compras, lo será convertir en ventaja competitiva.

3.5 Encuesta dirigida a los usuarios

1. ¿Cómo considera usted la atención al cliente en función al despacho de los requerimientos de adquisición?

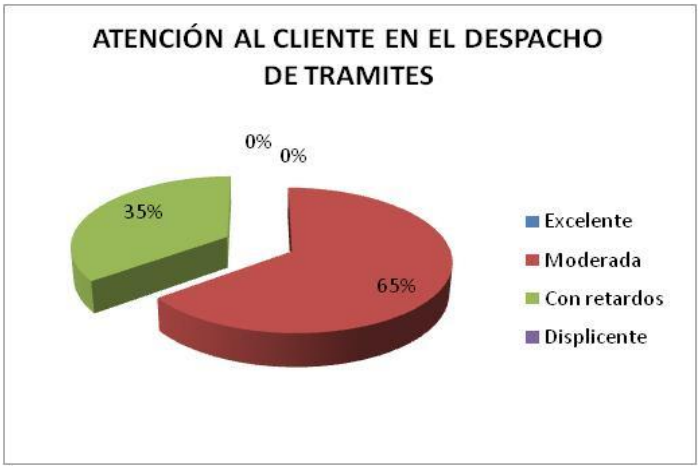


Gráfico N. 12

Análisis e interpretación: El 65% de la población encuestada revela que es moderada la calidad de la atención al cliente, ya que los funcionarios reflejan un trabajo en equipo cumpliendo a cabalidad con los diversos trámites en el proceso de compras de bienes y servicios; mientras que el 35% indicaron que la atención es con retardo, demorada en donde se escudan entre ellos, colocando excusas para no darle la fluidez necesaria al curso del proceso de compras, e incluso se suelen extraviar los expedientes de la respectivas solicitudes, aun ya estando en proceso de adquisición.

2. ¿De qué manera coordinan los mandos medios y los colaboradores de Logística y Abastecimiento para agilitar los subprocesos inherentes a la compra de bienes y servicios?

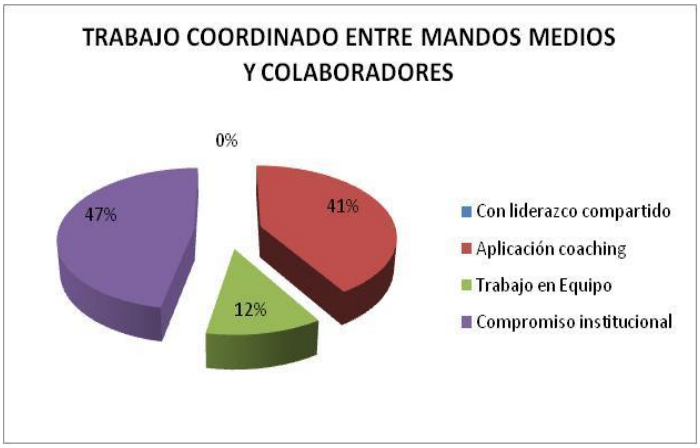


Gráfico N. 13

Análisis e interpretación: Un 47% expresaron que con el liderazgo compartido el trabajo coordinado que realizan los colaboradores y los mandos medios, donde se delegan y atribuyen autoridad para que el proceso de compras no decaiga por falta de una autorización, el 41% respondieron que es aplicando el coaching la forma de trabajar entre los funcionarios de la Unidad de Logística y Abastecimiento, haciendo que el trabajo sea productivo; un 12% declarando que es compromiso institucional, ya que los jefes y colaboradores aplican las normativas y reglamentos de la empresa.

3. ¿Cómo usted considera la eficiencia en cada una de las área involucradas en la ejecución del proceso de compra de bienes y/o servicios?

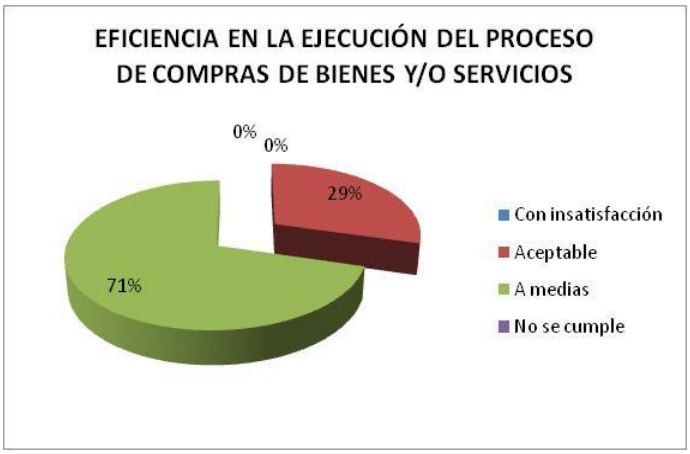


Gráfico N. 14

Análisis e interpretación: El 71% de la población encuestada revela que la eficiencia en la ejecución de los trámites en el proceso de compras es muy disminuída, ya que los funcionarios aplican demasiada burocracia, lentitud en la entrega de información veraz y oportuna para saber el estado de su trámite y poder gestionar su asignación; un 29% manifestó que es aceptable la eficiencia que reflejan en su trabajo cotidiano los colaboradores en los respectivos trámites que deben procesar para que la solicitud de compra tenga un adecuado seguimiento, control y monitoreo.

4. ¿Cuál es el proceso que posee un mayor cuello de botella previo la entrega final del bien o servicio pactado?



Gráfico N. 15

Análisis e interpretación: De los encuestados el 47% indicaron que es el proceso de compras el cual posee mayor retardo, ya que los tiempos estimados que están vigente en los tipos de contratación muchas veces se expanden más de lo normal, ocasionado divergencias entre los analistas y usuarios; mientras que un 35% indicó que es la aprobación del precompromiso para ejecutar el proceso de compras, ya que no cumplen con las normativas vigentes y el 18% declaró que es la orden de requisición la que se mantiene una saturación o cuello de botella debido a los múltiples pedidos o solicitudes y el limitado personal para procesar y avanzar los trámites.

5. ¿Cuál es el tipo de contratación donde se demoran mas los funcionarios tramitando el proceso de compras de bienes y servicios?

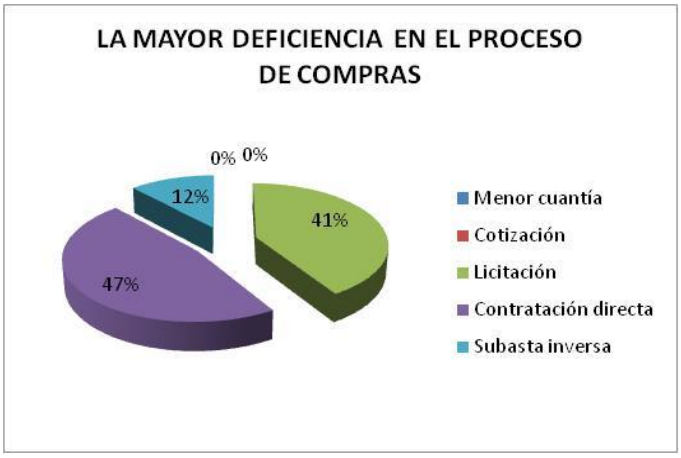


Gráfico N. 16

Análisis e interpretación: Un 47% expresan que es la contratación directa la modalidad que presenta demoran en los procesos de compra por cuanto no brinda un tratamiento ágil y adecuado a los requerimientos, existiendo un déficit de comunicación entre los analistas y los mandos medios; el 37% indicó que es la licitación ya que los usuarios deben esperan demasiado tiempo sin saber como se encuentran su trámite este tipo de contratación. Y un 12% indicó que es la subasta inversa la que guarda mayor deficiencia durante el proceso de compras.

6. ¿Cómo usted valora la gestión administrativa del talento humano que labora en la unidad de Logística y Abastecimiento durante la ejecución del proceso de compras de bienes y servicios?



Gráfico N. 17

Análisis e interpretación: Los involucrados afirmaron su respuesta con un 65%, los mismos revelaron que es displicente la gestión del talento humano, por cuanto trabajan con mucha lentitud en el procesamiento de los datos, aprobación de requerimientos, asignación de comisión y validación de aprobación que integran el proceso de compras; el 23% expresa que existe un poco interés en la ejecución de la gestión administrativa, el 12% puntualozó que es la falta de empoderamiento del personal para ejercer una adecuada gestión.

7. **¿Cuál es la sección de la unidad lógica y abastecimiento, donde existe una ejecución a destiempo de los subprocesos de compras?**



Gráfico N. 18

Análisis e interpretación: El 53% de los usuario indicaron que es en la jefatura de abastecimiento donde se mantienen muchos contratiempos durante la ejecución de los subprocesos de compras, dado que los funcionarios que validan no se encuentra o no existe una agilidad para despachar los trámites; mientras que un 35% expresa que es en la jefatura zonal debido a la necesidad de validar el requerimiento y la disponibilidad de recursos. Mientras que el 12% respondieron que es el área de los analistas en donde se presentan retrasos en la ejecución del proceso de compras.

8. ¿Cuál es el factor que impide gestionar el estado de cada trámite dentro del flujo del proceso de compra de bienes y servicios?

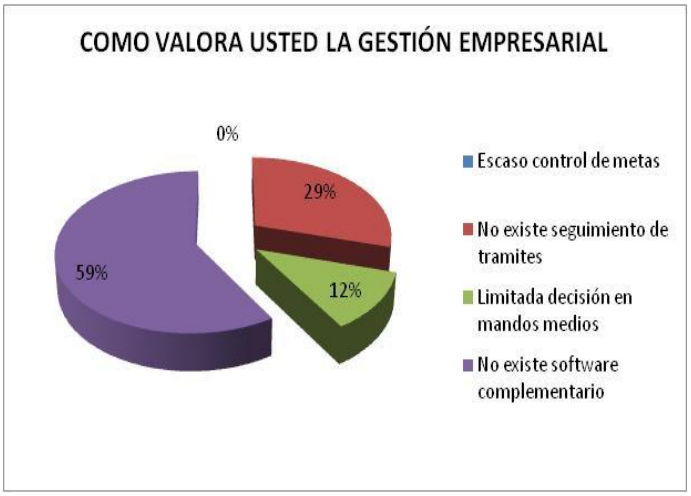


Gráfico N. 19

Análisis e interpretación: Un segmento de los usuarios encuestados se inclinaron con un 59% reflejando que no existe software complementario para controlar el flujo de los fases que posee el proceso de compras, ya que no existe fuerza decisoria para planificar su adquisición; un 29% señalo que no existe un seguimiento, control y evaluación de los múltiples trámites que se llevan adelante, ya que los funcionarios cumplen en despachar pero no aplican indicadores de calidad para medir su desempeño laboral y tampoco les exigen. De igual forma el 12% expresaron que es la limitada decisión de los mandos medios para ejecutar iniciativas de mejoras mediante planes y programas.

9. ¿Qué herramienta administrativa, usted le podría sugerir utilizar optimizar el control y evaluar la eficiencia y satisfacción en el desarrollo de los subprocesos inherente al proceso de compra de Bienes y Servicios?

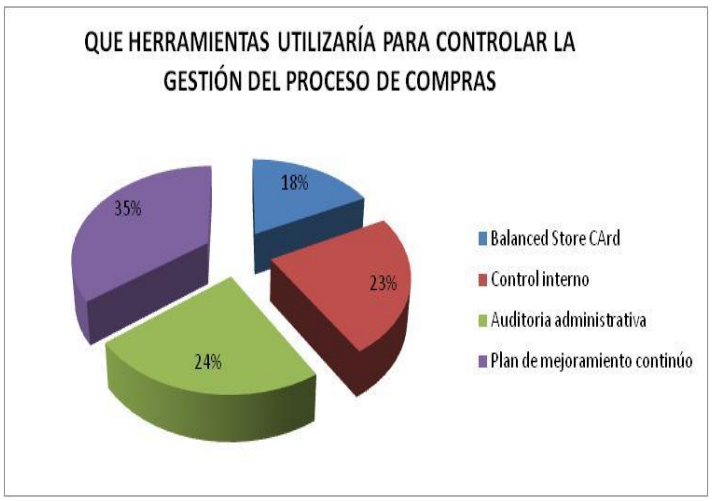


Gráfico N. 20

Análisis e interpretación: En este escenario el segmento de involucrados interrogados, el 35% expreso que es el plan de mejoramiento continuo la clave para optimizar los procesos de compras por cuanto existe muchos retardos; mientras que el 24% indicó que es la auditoría administrativa lo que podría ayudar a mejorar el despacho en los tiempos estimados. Un 23% indicó que es el control interno lo que va permitir mejorar; por último un 18% determino que es el Balanced Scorecard como metodología administrativa la que va potencializar su productividad y agenda de cambio.

10. ¿De qué manera se debe controlar los trámites para optimizar y agilitar el desarrollo del proceso de compra de bienes y servicios, a través de?

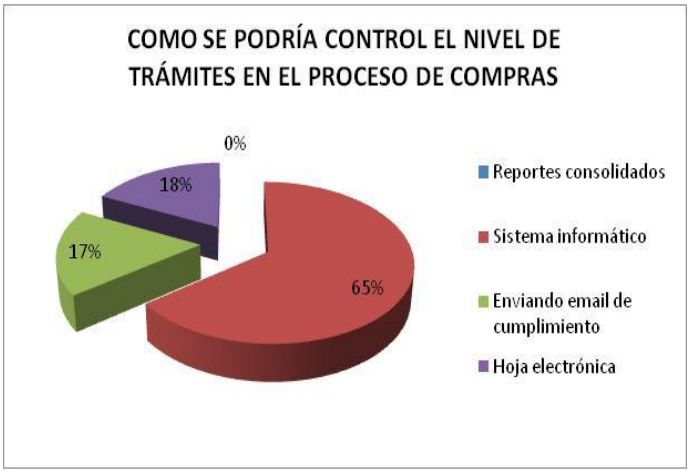


Gráfico N. 21

Análisis e interpretación: El 65% indicó que es el sistema informático lo que permitirá solventar con la calidad de la información para conocer el estado de su trámite y en qué fase y área se encuentra, tomando decisiones oportunas; un 17% de los encuestados, manifestaron que es enviando email de cumplimiento a los mandos medios de los tipos de contrataciones, asignaciones y tiempo de espera, lo que refleja aun un trabajo manual; el 18% de la población encuestada revela que es la hoja electrónica la que recomiendan utilizar ya que esta es en la actualidad la herramienta apropiada para ellos.

3.6 Discusión de los resultados

Durante el desarrollo de la investigación se pudo apreciar los factores que afecta a la eficiencia en la ejecución de los procesos de compra, el 42% de los funcionarios señalaron la burocracia; de igual forma se manifestaron que ellos no utilizan los indicadores de calidad, expresado en un 48% y determinando una pobre calidad en el flujo de los subprocesos de compra de bienes y servicios. Desde otra perspectiva, los resultados obtenidos de los funcionarios quedan explícitamente claros, ya que el 47% reveló que existe una satisfacción moderada en la atención que reciben los usuarios durante cadena del proceso de compras de bienes y/o servicios. Los colaboradores fueron determinantes, dado que el 53% reveló que es el proceso de compras el cual mantiene mayor saturación o cuello de botella durante el trayecto con la ejecución de los trámites para asignar las compras, demora por múltiples factores.

En el marco de la encuesta realizada a los colaboradores el 58% expresa que el plan de mejoramiento les permitira optimizar los procesos de compra, vinculando una agenda de cambios para que con iniciativas estratégicas permitan agilitar los trámites y actividades que se desarrollan dentro de las áreas implicadas.

De igual manera los funcionarios encuestados hacen prevalecer su criterio y con ello demuestran con un 83% donde reflejan que es mediante un sistema informático donde permita gestionar el estado en que se encuentra, y con ello brindar la información cruzada para que el usuario avance en forma colateral, determinando que es la herramienta adecuada para organizar el cambio local en esta organización petrolera.

- **Análisis cuantitativo y cualitativo**

Dentro del análisis integral se determina las consecuencias que se ha generado por la ausencia de la evaluación de los procesos de compras de bienes y servicios, en donde el 48% de los encuestados respondieron que existe incumplimiento de los objetivos y sólo cumplen órdenes de trabajos sin considerar los indicadores de calidad sobre el servicio de adquisición de las diversas ordenes de requisición a la comunidad de usuarios de la planta petrolera.

No obstante el presente análisis posee un vínculo metodológico y de contenido en la misma construcción del objeto de estudio, enfocando la calificación de la gestión de los procesos de compras de bienes y servicios, determinando que es regular, y con se ello se produce un retardo en el proceso de asignaciones en el tipo de contrataciones de subasta inversa.

En este marco, los datos y análisis de tipo cuantitativo se evidenció de manera real, ya que en el estudio de campo se extrajo la información mas relevante, nominando la importancia que esta realidad mantiene los procesos de compras de bienes y servicios.

En los valores representados, identificados y caracterizados en la encuestas realizadas a los involucrados en la Unidad de Logística y Abastecimiento se extrae un conjunto de criterios válidos, en especial en lo referente a la eventual capacitación a los colaboradores en relación a la entrega de un buen servicio, en donde se analizó en forma profunda el resultado cuantitativo reflejó que el 65% de la población encuestada manifestó que es moderada la calidad de la atención al cliente, situación que obliga a los directivos gestionar programas de capacitación para el personal enfocada en la atención adecauda al cliente

3.7 Conclusiones

- Los procesos de compras de bienes y servicios que se ejecutan en la Jefatura Zonal Compras, Contratos e Importaciones – Noroccidente se encuentran con deficiencias en las diferentes etapas del proceso de compra.

- Existe un desconocimiento del estado de los trámites de compras de bienes y servicios que se realiza en refinería Esmeraldas al manejar archivos de registros de manera separada, debido a que no existe un programa informático que permita acceder a la información en el instante que se requiera.

- Una vez aplicada las encuestas a los funcionarios en Refinería Esmeraldas, se reflejó que un 83% de la población objeto de estudio requiere la implementación de un sistema informático, que permita agilitar controlar y agilitar el flujo de los procesos de compras de bienes y servicios.

- Se desarrolló un programa informático para el seguimiento de los procesos en la compra de bienes en la Supervisión Zonal de Logística y Bodegas, de acuerdo a los requerimientos de los funcionarios y usuarios involucrados en los procesos de compras.

3.8 Recomendaciones

- La Jefatura Zonal Compras, Contratos e Importaciones- Zona Noroccidente, de forma inmediata debe generar un registro unificado, en el cual se logre detallar el avance de compras.

- El Supervisor Zonal de Logística y Bodegas debe realizar una verificación permanente a la documentación de soporte que se que se adjunta en los requerimientos de las unidades usuarias previo el inicio de los procesos de compras.

- El Supervisor Zonal de Logística y Bodegas, debe solicitar el desarrollo de un sistema informático que permita controlar el avance de los procesos de compra de bienes y servicios.

- A las autoridades de la Jefatura Zonal Compras, Contratos e Importaciones- Zona Noroccidente y la Supervisión Zonal de Logística y Bodegas, deben realizar un control del rendimiento del personal a través del sistema informático (FLUCOM).

CAPÍTULO IV

PROPUESTA ALTERNATIVA

4.1 Título

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIO A TRAVÉS DE UN PROGRAMA INFORMÁTICO PARA EL SEGUIMIENTO DE LOS PROCESOS EN LA SUPERVISIÓN ZONAL DE LOGÍSTICA Y BODEGAS DE REFINERIA ESMERALDAS.

4.2 Justificación

En base a los resultados de la investigación, del cual fue objeto el personal operativo, administrativo y financiero de la a la Coordinación General De Gestión Abastecimientos Refinería Esmeraldas, se evidencia la necesidad de implementar un programa informático para el seguimiento de los procesos en la Supervisión Zonal de Logística y Bodegas – noroccidente, lográndose informar del avance de los diferentes procesos de compras a los usuarios de esta planta industrial.

Fortalecerá el desempeño en la gestión administrativa, operativa y financiera, teniendo como su horizonte la misión y visión institucional y reflejar su impacto en la calidad del servicio a los usuarios de la planta petrolera con el grupo humano que labora enrumbándose a los nuevos desafíos que se propone la Coordinación General De Gestión Abastecimientos Refinería Esmeraldas

En este marco, es importante la aplicación de una metodología para ejercer las funciones cada uno de los involucrados en Coordinación General De Gestión Abastecimientos Refinería Esmeraldas, el cual sirve de pilar fundamental para implementar los procesos de planificación estratégica,

diseñando un futuro basado en la misión, visión y objetivos de la Coordinación.

Esta propuesta persigue establecer el cumplimiento de los objetivos, programas, proyectos y metas, para que sean ejecutados en concordancia con los objetivos estratégicos de refinería Esmeraldas.

Aplicar criterios uniformes permiten al personal familiarizarse con los procesos de la planificación estratégica y con ello fomentar una disciplina de trabajo en equipo y contribuir a la realización de un permanente análisis de los cambios y gestión administrativa-operativa.

4.3 Fundamentación

Por ser una unidad que recibe 100% de los fondos del presupuesto del estado, debe aplicar toda la normativa vigente para el registro, custodia y control de los recursos humanos, tecnológicos, materiales y económicos en el sector público, como son:

- La Ley Orgánica de Administración Financiera y Control (LOAFIC) artículo 9, 10.
- La Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, artículo 21
- La Ley de presupuestos del sector público, artículos 46, 48 y 49.
- Ley Orgánica de empresas públicas

4.4 Objetivos

4.4.1 Objetivo General

Diseñar un plan de mejoramiento continuo que permita optimizar los procesos a través de un programa informático para el seguimiento de los procesos en la Supervisión Zonal de Logística y Bodegas.

4.4.2 Objetivos Específicos

1. Capacitar al personal en el manejo del software FLUCOM (Flujo de compras) para cumplir los lineamientos inherentes al plan de mejora continua en la Supervisión Zonal de Logística y Bodegas.

2. Determinar las áreas involucradas en la aplicación de la herramienta informatica.

4.5 Importancia

El desarrollo de un plan estratégico coadyuvará a mejorar la gestión administrativa enfatizando el monitoreo, seguimiento, control y evaluación de las actividades en los diversos procesos de compras en la Coordinación General de Gestión Abastecimientos Refinería Esmeraldas, fomentando un trabajo coordinado con los diferentes equipos operativos, que disponen de funciones bien definidas y aplican procedimientos de acuerdo a las normas establecidas y socializadas.

Permitirá contar con los parámetros y pasos sin saltarse los niveles de toma de decisiones; por otro lado se fomentará todos los procedimientos como lo estipula las leyes laborales y las de ámbito administrativo para el manejo de los recursos para la ejecución de los procesos de compras de bienes y

materiales que solicitan los funcionarios de las unidades administrativas y operativas.

4.6 Ubicación Sectorial y Física

La aplicación del plan de mejoramiento del proceso de adquisición de bienes y servicio a través de un programa informático para el seguimiento de los procesos de refinería Esmeraldas, se aplicara en la supervisión zonal de logística y bodegas - noroccidente, ciudad de Esmeraldas, provincia de Ecuador, al utilizarce servirá como herramienta administrativa que facilitará el monitoreo, control y seguimiento de los procesos de compras y de esta manera atender los requerimientos de las unidades de mantenimiento y operación. Refinería Esmeraldas está ubicada en el kilometro 7 ½ antigua via de Atacames, frente a TermoEsmeraldas.

4.7 Factibilidad

Esta propuesta se proyecta mediante un cronograma de trabajdo establecido, en donde se refleja la implementación del programa informático en etapa de prueba, con la finalidad de realizar el seguimiento de los procesos en la compra de bienes en la Supervisión Zonal de Logística y Bodegas, entre los meses de ocubre y noviembre del 2014.

Durante la implementación del programa informático FLUCOM, algunos funcionarios evidenciaron algun tipo de resistencia al cambio y a medida que se familiarizaron con el uso de la herramienta informática lograron constatar la operación sencilla y facil del programa, generándose el interés por registrar los diversos procesos de compras, a través de esta aplicación.

Desde el punto de vista administrativo: Con la observación de la problemática administrativa existente en la Supervisión Zonal de Logistica y Bodegas, se evidencia la necesidad de contar un el plan de mejoramiento de

los procesos a través de un programa informático, el cual es avalado por parte de las autoridades existentes en Refineria Esmeraldas, existiendo una predisposición para el desarrollo de la propuesta, misma que facilitará la toma de decisiones.

Desde el punto de vista técnica: Mediante la aplicación del programa informático FLUCOM se facilita el monitoreo y control del flujo de compras, lográndose conocer el avance de las etapas del proceso y el personal responsable que ejecutan las diferentes transacciones, proyectándose la adecuada atención a las unidades operativas de Refinería Esmeraldas y de esta forma mantener la operatividad de la planta industrial.

4.8 Desarrollo de la Propuesta

La implementación de esta propuesta estará a cargo de la Supervisión Zonal de Logistica y Bodegas, quienes validarán e indicarán sus observaciones al plan de mejoramiento del proceso de adquisición de bienes y servicio a través de un programa informático; socializando el contenido de la propuesta a las autoridades existentes en Refinería Esmeraldas y de esta forma optimizar el proceso para la compra de bienes y servicios, cumpliendo el objetivo estratégico de la unidad tecnica-administrativa.

Estableciéndose indicadores claros de eficiencia, eficacia y rendimiento laboral, vinculando estrategias para retroalimentar el mejoramiento de los procesos de compras que se ejecutan en la Supervisión Zonal de Logistica y Bodegas.

Plan de acción para implementar la propuesta

MESES / TAREAS	RESPONSABLE	2014 Octubre	2014 Noviembre	2014 Diciembre	2015 Enero	2015 Febrero	2015 Marzo
Implementar un programa informático para el seguimiento de los procesos en la compra de bienes en la Supervisión Zonal de Logística y Bodegas	Investigador	X	X				
Capacitar a los involucrados en el manejo del programa FLUCOM	Investigador			X			
Verificar que el avance del flujo de compras para bienes se realice con eficiencia monitoreado de manera permanente el estado de los trámites.	Supervisor de Logística y Bodega				X		
Monitorear el rendimiento del talento humano que participa en el flujo de compras estableciendo indicadores objetivos.	Supervisor de Logística y Bodega					X	X

4.9 Validación de la propuesta

Para realizar esta validación se ejecutará una capacitación sobre la utilización del programa informatico desarrollado para el control y seguimiento del flujo de compra (FLUCOM), acción que se efectuará con el personal involucrado en el proceso de compra y de esta manera logren desarrollar la practicidad necesaria para el adecuado uso de la herramienta informática, receptando los comentarios que emitan los usuarios del flujo de compra y de esta manera ajustar el programa a los requerimientos del cliente. A continuación se presenta una lista detallada de los expertos que intervienen en la validación de la presente actividad.

- **Ing. Patricio Mera Zambrano**

  Ingeniero Informático, con ocho años de experiencias en el manejo de aplicaciones industriales en la Refinería de Esmeraldas, el cual se desempeña en la actualidad como Analista de Aplicaciones. Véase Anexo Nº 08

- **Ing. Maria Eugenia Díaz Morillo, Msc.**

  Labora en el Departamento en la Jefatura Zonal, Compras, Contratos e Importaciones – Zona Noroccidente, en calidad de Analista de Compras. Posee más 20 años de experiencia. Véase Anexo Nº 09

4.10 Instructivo de funcionamiento

El contenido del plan de mejoramiento continuo fortalecerá la labor en los procesos nivel administrativo y operativo dentro de las áreas de la Coordinación General de Gestión Abastecimientos Refinería Esmeraldas; lo cual va a determinar un coherente sistema administrativo llevando a cabo el

control, supervisión y evaluación de cada una de las fases de la gestión administrativa, además de las actividades operativas rutinarias en el campo de los procesos de compras de bienes y servicios y a su vez, esto coadyuvará a la optimización de los recursos.

- **Beneficiario del plan de mejoramiento continuo**: Supervisión Zonal de logística y Bodegas como la Jefatura Zonal de compras, Contratos e Importaciones sector noroccidente.

- **Modalidad**: Presencial y permanente en las coordinaciones antes mencionadas.
- **Participación**: Se iniciará con los ejecutivos y colaboradores que deberán acatar los lineamientos y normativas y cumplir los procesos de la planificación estratégica.
- **Metodología**: Al inicio de cada actividad contemplada en la planeación estratégica, se podrá controlar y evaluar la calidad de la gestión administrativa y operativa, haciendo prevalecer para la aplicación de políticas y estrategias claves para el logro de los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

4.11 Mejora de los procesos

4.11.1 Impacto administrativo

Es el proceso mediante el cual se espera obtener resultados positivos de eficiencia, eficacia, efectividad y control a través de las actividades de planeación, organización, dirección y control, para alcanzar los objetivos de la Supervisión Zonal de Logística y Bodegas - Noroccidente; a través de la utilización de recursos económicos, humanos, materiales y técnicos.

Con la implementación de la planificación se espera lograr niveles aceptables en los procesos de adquisición de materiales para el mantenimiento preventivo y correctivo, con la optimización del proceso a

través de la herramienta de gestión administrativa que se encuentra incluida en el sistema informatico; lográndose una oportuna y acertada toma de decisión en la Supervisión Zonal de logística y Bodegas - Noroccidente.

4.11.2 Impacto laboral

Es el cambio inducido a través del plan de mejoramiento continuo que involucra el sistema informático FLUCOM, acoplandose de manera paralela con nuevas metodologías de trabajo, fortaleciendo el cumplimiento de los manuales de procesos, procedimientos acorde a la normativa existentes en la Supervisión Zonal de Logística & Bodegas – Noroccidente, preestableciendo un esquema de motivación al personal para que trabaje en equipo con sinergia y proactividad, en la búsqueda de la excelencia en los servicios otorgados a la comunidad de usuarios de la planta petrolera, todo ello con la convivencia de un liderazgo compartido.

4.11.3 Impacto económico

El impacto económico como resultado de la implementación del plan de mejoramiento continuo que incluya un sistema informático, se verá reflejado en el nivel de eficiencia económica del mismo; a través de los indicadores estándares que relacionen la totalidad de los costos y beneficios resultantes del proyecto, ahorrando en los costos operativos y administrativos en el proceso de compra con la participación de todos los involucrados. Con la implantación del plan de mejoramiento continuo se pretende lograr un impacto positivo, ya que al existir una política departamental donde se valore a los tiempos de aprobación de cada una de las fases en el trayecto del proceso de compra, se asigne equipos de trabajo con responsabilidad específica.

4.11.4 Impacto ambiental

La gestión de los diversos procesos administrativos y operativos no incurrirá en alteración alguna con el ecosistema, por lo tanto no existe riesgo ambiental durante la aplicación de esta propuesta estratégica.

Bibliografía

1. Alles, Martha. 2009. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias- 2da Edición, Edit. Gráfica, Buenos Aires.
2. Agudelo, Luís, y ESCOBAR, Jorge. 2009. Gestión por Procesos, Cuarta Edición p. 151-160.
3. Benjamín Fanklin, G. G. (2010). Organización y Métodos un Enfoque Competitivo. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A de C.V.
4. Benjamin, Enrique. 2009. Organización de empresas. Editorial McGrawHill.
5. Byrne, J. 2009. The Horizontal Corporation. Business Week.
6. Cook, Marshall. 2010. Coaching Efectivo, Mc GrawHill, Bogotá.
7. Chavenatto, Adalberto. 2009. Administración de Recursos Humanos. Colombia. Nomos. S.A
8. Chang, R. Y. 2009. Mejora Continua de Procesos. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
9. Child, J. 2009. Organization. New York: Harper & Row.
10. Daft, R. 2010. Teoría y diseño organizacional. México, D.F.: Thomson Learning.
11. Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos (Décima Primera ed.). México: Pearson Educación.
12. Dolan, S., VALLE, R. J., & RANDAL, S. (2010). La gestión de Recursos Humanos.
13. Drucker, P. (2009). La Gerencia "Tareas, Responsabilidades y Prácticas" (Octava ed.). Buenos Aires: El Ateneo.

14. David, Fred. 2009. Conceptos de administración estratégica. Editorial Sur Colombia Neiva Huila. Cuarta edición.

15. Domínguez, Edgar. 2008. "Administración Estratégica de procesos". Maestría en Planificación y Dirección Estratégica" ESPE

16. Franklin F., Enrique. 2009. Organización de empresas: análisis, diseño y estructura, Editorial: McGraw-Hill, México D.F., México.

17. Fernández, M., & Sanchéz, J. (2009). Eficacia Organizacional: Conceptos y Evaluaciones. Madrid: Días de Santos.

18. Fernandez, Alberto. 2009. Balanced Scorecard. Revista de Antiguos Alumnos, Páginas 31-42.

19. Galceran, Jorge. 2009. Enciclopedia de la pequeña y mediana empresa. Barcelona-España.

20. Gilli, j. j. 2009. Diseño Organizativo, Estructura y Procesos. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

21. Hernandez, Sergio. 2008. Fundamentos de Gestión Empresarial y su enfoque basado en competencias, Ed, Mc Graw Hill, México

22. Kaplan & Norton. 2009. Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones. Mexico. Reimpresión 2010.

23. Koontz, Harold y WEIRICH, Hein. 2010. Una Perspectiva Global. Editorial, Mc. GrawHill Interamericana. 12a Edición.

24. Licha, Isabel. 2009. El enfoque de gerencia social. En diseño y gerencia de politicas y programas sociales.

25. Phillips, Incola. 2009. Nuevas técnicas de gestión. Financial Times. Barcelona.

26. Mendoza, José. 2009. Gerencia y Toma de Decisiones. Colombia.

27. Norton & Jr. Weiser. 2009. The strategy Review Process. Mexico.

28. Nogueira, D, et al (2009). Fundamentos para el control de la gestión empresarial. La Habana. Editorial pueblo y educación.

29. Océano/Centrum (2010). Enciclopedia del Empresario. España

30. Ortiz, Adolfo. 2009. Herramientas de Gestión, Ecuador

31. Posso, Miguel. 2008. Metodología para el trabajo de grado, tesis y proyectos, Quito: Editorial MINA

32. Robbins, Stephen y Coulter Mary. 2009. Administración. México. Sexta Edición. Prentice Hall. México.

33. Rosenberg, Jerry. 2009. Diccionario de Administración y Finanzas. P 641. No. 0-471-86730

34. Silva, R., & Oviedo, M. 2011. Diseño Organizacional y estructura de puestos (Primera ed.). Quito, Ecuador: IAEN.

Linkografía

- http://www.eppetroecuador.ec/Internet1/LaEmpresa/Mision/index.htm
- http://www.eppetroecuador.ec/Internet1/LaEmpresa/Vision/index.htm
- Art. 14 Ley Especial de Petroecuador. Resolución 2010001 del 7 abril 2010 (Aprobación de la normativa de Gestión de EP PETROECUADOR)
- http://www.eppetroecuador.ec/Internet1/LaEmpresa/Vision/index.htm
- http://es.scribd.com/Ivo_Alexander__6303/d/43794680-Analisis-Porter-y-Foda

ANEXO N. 01

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE ESMERALDAS

UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA

Estimado funcionario:

La presente encuesta es parte de un trabajo de investigación, con la finalidad de conocer la realidad del "Análisis de los procesos para la compra de bienes y servicios en Refinería Esmeraldas". En tal virtud, solicito y agradezco su gentil colaboración, contestando con sinceridad el siguiente cuestionario, la encuesta es anónima.

1. ¿Qué factor incide en el retardo en el proceso de compras de bienes y servicios en la unidad de Logística y Abastecimiento?

Burocracia ( )

Escaso liderazgo ( )

Displicencia ( )

No hay compromiso ( )

2. ¿Con qué indicador usted mide el subproceso de compras de bienes y/o servicios?

Eficiencia ( )

Eficacia ( )

Tiempo ( )

No se aplica indicador ( )

3. ¿Cómo usted percibe la medición de toda la cadena del proceso de compra de bienes y/o servicios?

Con poca productividad ( )

Satisfacción moderada ( )

Con retardos ( )

Deficiencias ( )

4. ¿En qué tipo de procesos mantiene el mayor cuello de botella previo la entrega final del bien o servicio pactado?

Orden de requisición ( )
Asignación de precompromiso ( )
Aprobación de precompromiso
Proceso de compras ( )

5. ¿En que tipo de contratación existe mayor deficiencias dentro del proceso de compras de bienes y servicios?

Menor cuantía ( )
Cotización ( )
Licitación
Contratación directa ( )
Subasta inversa ( )

6. ¿Cuál es el nivel de desempeño del talento humano en la ejecución del proceso de compras de bienes y servicios?

Excelente ( )
Displicente ( )
Poco interés ( )
Falta de empoderamiento ( )

7. ¿En qué sección de la unidad lógica y abastecimiento, existe una moderada y la ejecución a destiempo de los subprocesos de compras?

Jefatura zonal ( )
Jefa de abastecimiento ( )
Área de analista ( )
Área de bodegas ( )

7. ¿Cómo usted califica la estrategia empresarial en relación al cumplimiento del proceso de adquisición de bines y/o servicios?

Ponderada ( )
Aceptable ( )
Se cumple a medias ( )
Regular ( )

9. ¿Qué tipos de herramientas administrativas, se podría utilizar para ejercer el control del proceso de compras de Bienes y Servicios?

Balanced Store CArd ( )
Control interno ( )
Auditoria administrativa ( )
Plan de mejoramiento continúo

10. ¿Cómo se podría controlar el nivel de trámites dentro del flujo del proceso de compra de bienes y servicios, a través de?

Reportes consolidados ( )
Sistema informático ( )
Enviando email de cumplimiento
Hoja electrónica ( )

MUCHAS GRACIAS

ANEXO N. 02

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE ESMERALDAS

UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA

Estimado usuario:

La presente encuesta es parte de un trabajo de investigación, con la finalidad de conocer la realidad del "Análisis de los procesos para la compra de bienes y servicios en Refinería Esmeraldas". En tal virtud, solicito y agradezco su gentil colaboración, contestando con sinceridad el siguiente cuestionario, la encuesta es anónima.

1. ¿Cómo considera usted la atención al cliente en función al despacho de los requerimientos de adquisición?

Excelente ( )

Moderada ( )

Con retardos ( )

Displicente ( )

2. ¿De que manera coordinan los mandos medios y los colaboradores de Logística y Abastecimiento para agilitar los subprocesos inherentes a la compra de bienes y servicios?

Con liderazgo compartido ( )

Aplicación coaching ( )

Trabajo en Equipo ( )

Compromiso institucional ( )

3. ¿Cómo usted considera la eficiencia en cada una de las área involucradas en la ejecución del proceso de compra de bienes y/o servicios?

Con insatisfacción ( )

Aceptable ( )

A medias ( )

No se cumple ( )

4. ¿Cuál es el proceso que posee un mayor cuello de botella previo la entrega final del bien o servicio pactado?

Orden de requisición	( )
Asignación de precompromiso	( )
Aprobación de precompromiso	( )
Proceso de compras	( )

5. ¿Cuál es el tipo de contratación donde se demoran mas los funcionarios tramitando el proceso de compras de bienes y servicios?

Menor cuantía	( )
Cotización	( )
Licitación	
Contratación directa	( )
Subasta inversa	( )

6. ¿Cómo usted valora la gestión administrativa del talento humano que labora en la unidad de Logística y Abastecimiento durante la ejecución del proceso de compras de bienes y servicios?

Excelente	( )
Displicente	( )
Poco interés	
Falta de empoderamiento	( )

7. ¿Cuál es la sección de la unidad lógica y abastecimiento, donde existe una ejecución a destiempo de los subprocesos de compras?

Jefatura zonal	( )
Jefa de abastecimiento	( )
Área de analista	( )
Área de bodegas	( )

8. ¿Cuál es el factor que impide gestionar el estado de cada trámite dentro del flujo del proceso de compra de bienes y servicios?

Ponderada ( )

Aceptable ( )

Se cumple a medias ( )

Regular ( )

9. ¿Qué herramienta administrativa, usted le podría sugerir utilizar optimizar el control y evaluar la eficiencia y satisfacción en el desarrollo de los subprocesos inherente al proceso de compra de Bienes y Servicios?

Balanced Store CArd ( )

Control interno ( )

Auditoria administrativa ( )

Plan de mejoramiento continuo ( )

10. ¿De qué manera se debe controlar los trámites para optimizar y agilitar el desarrollo del proceso de compra de bienes y servicios, a través de?

Reportes consolidados ( )

Sistema informático ( )

Enviando email de cumplimiento ( )

Hoja electrónica ( )

MUCHAS GRACIAS

ANEXO N. 03

Realizando entrevistas al SUPERVISOR ZONAL DE



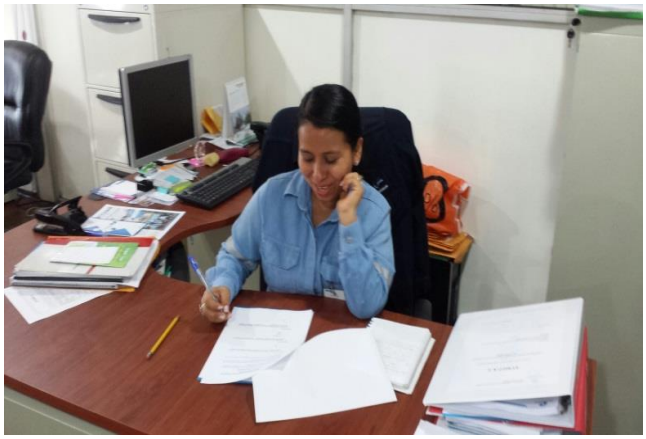
Encuestas al Administrador de Bodega en



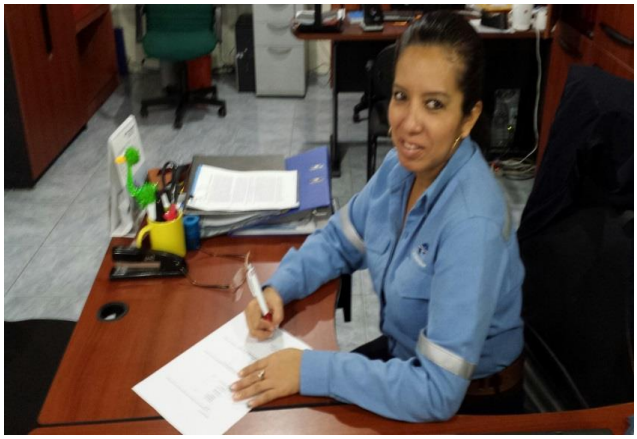
Encuestas al Analista de Compras en Refinería



Encuestas al Analista de Compras en Refinería



Encuestas al Analista de Compras en Refinería



Encuestas a usuarios de la Refinería Esmeraldas



Encuestas a usuarios de la Refinería Esmeraldas



ANEXO N. 04

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS
UNIDAD DE POST-GRADO
FICHA DE OBSERVACIÓN Nº: 01

OBJETIVO: Obtener información relacionada al análisis de los procesos para la compra de bienes y servicios en refinería Esmeraldas.

1. IDENTIFICACIÓN:		
Empresa:	REFINERIA DE ESMERALDAS	
Observador:	**CRISTHIAN JAVIER BUCHELI ZÚÑIGA**	
Área Observada:		
Fecha de Observación:		Hora:

ASPECTOS A SER OBSERVADOS	
INDICADORES	**DESCRIPCIÓN**
Procesos	**DESCRIPCIÓN**
Procedimientos	Analizar la consecución de los objetivos institucionales
Estructura organizativa	Verificar la calidad de los procesos y actividades que se ejecutan en la Coordinación
Eficiencia	Comprobar como se llevan a cabo los mismos midiendo su eficiencia
Liderazgo	Evaluar el flujograma de esta área
	Analizar el nivel de decisión para ejecutar los planes

ANEXO N. 05

EP PETROECUADOR

REFINERÍA ESMERALDAS

UNIDAD DE LOGÍSTICA Y ABASTECIMIENTO

APLICACIÓN INFORMÁTICA:

FLUCOM v. 1

(Sistema de Control de Flujo de Compras de la Refinería de Esmeraldas en EP Petroecuador)

MANUAL DE USUARIO



ESMERALDAS-ECUADOR

INGRESO AL SISTEMA

Acceso al Sistema FLUCOM

Para acceder al Sistema de Flujo de Compras (FLUCOM de ahora en adelante), se lo puede hacer mediante dos formas:

1. Utilizando el ícono que está en el escritorio (Sistema de Flujo de Compras)
2. Mediante el Menú Inicio / Todos los Programas / Sistema de Flujo de Compras / Sistema de Flujo de Compras

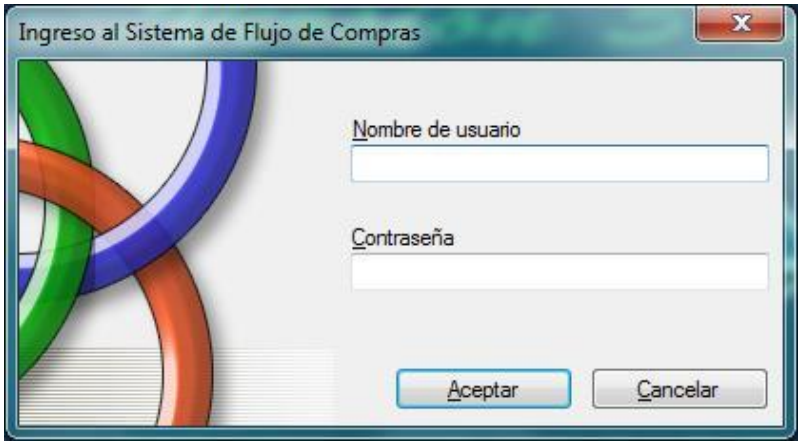
Una vez que se accede al Sistema FLUCOM aparecerá la siguiente pantalla:



Ingreso de Credenciales de Usuario

Para poder hacer uso de las opciones del sistema es necesario autenticarse, es decir ingresar datos de Usuario y Contraseña para que se puedan acceder a las opciones disponibles de acuerdo a los Perfiles de Usuario, determinados por el Tipo de Funcionario configurado previamente. (Tema será explicado más adelante en este manual).

Para acceder a la pantalla de Ingreso al Sistema hacemos clic en el ícono correspondiente, apareciendo la siguiente pantalla:



a.) Nombre de Usuario: Debe ingresar el nombre del Perfil del Funcionario dado para acceder al Sistema (Por definición es la primera letra del nombre y el apellido). Tiene un tamaño de 10 caracteres y automáticamente es transformado en minúsculas.

b.) **Contraseña:** Corresponde a la clave de acceso personal e intransferible que debe usar cada persona para acceder a la aplicación. Por seguridad se presentan sólo asteriscos al momento del ingreso. Diferencia mayúsculas de minúsculas y tiene un tamaño de 10 caracteres como máximo.

Tip 01



Cuando se ingresa una contraseña, el computador avisa

La ventana presenta dos botones de acción, los cuales ejecutan acciones de acuerdo a los datos ingresados o a su función en esta pantalla.

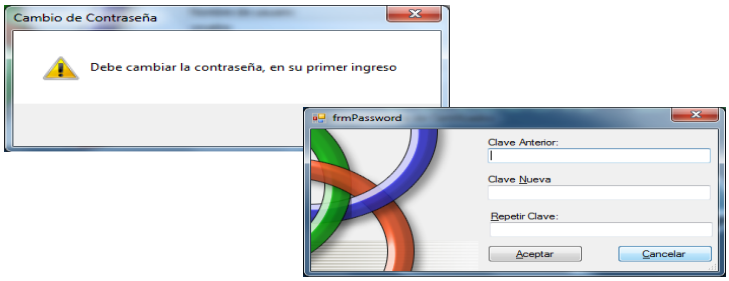
- **ACEPTAR:** Con la información ingresada, valida si el usuario existe, es correcto, coincide la contraseña o si los permisos otorgados a cada usuario están asignados y en base de ellos muestra las opciones a las cuales tienen acceso. Es el botón predeterminado, lo cual significa que al presionar la tecla *ENTER*, se ejecutará su acción asociada.

- **CANCELAR:** Si no se desea acceder u olvidó sus credenciales de ingreso al sistema, en cualquier momento puede cerrar la ventana de Ingreso presionando este botón o al ser la acción de Cancelación también podrá presionar la tecla *ESCAPE,* para su ejecución.

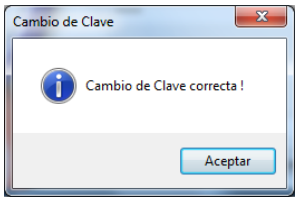
Una vez que se accede al Sistema FLUCOM con las credenciales correctas y autorizadas, se mostrarán las opciones a las cuales se tiene permisos de funcionamiento.

Primer Acceso al Sistema

Cuando se accede al Sistema por primera vez, después que el Administrador de la Aplicación haya creado la cuenta de Usuario y dados los permisos de acuerdo a su Perfil en el programa FLUCOM, el usuario y la clave serán iguales, lo cual determinará que es su primer ingreso y le solicitará que cambie su contraseña con las siguientes pantallas:



En esta última ventana, debe ingresar la Clave Anterior, y debe validar la Clave Nueva colocándola dos veces en las cajas de texto correspondientes, para finalmente presionar el botón **ACEPTAR.** Si los datos son correctos se presentará el siguiente mensaje y regresará a la ventana de Ingreso al Sistema vista anteriormente:

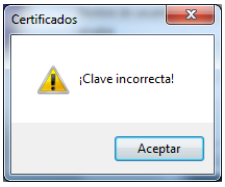


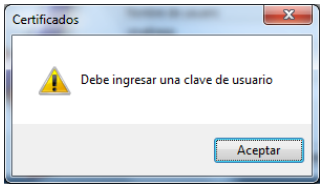
Mensajes y Advertencias

Durante el acceso al sistema se pudiesen presentar varias ventanas de advertencia, las cuales le indican al usuario que debe corregir algo, que no puede ejecutar alguna acción pertinente o de algún error presentado por el sistema, por lo cual deberá estar atento y de ser necesario tomar nota para informar al administrador del sistema del mensaje en pantalla. De allí podemos clasificar a las ventanas de mensaje en tres grupos:

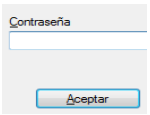
	**Ventana de Información:** Simplemente tiene como función dar un mensaje al usuario de alguna acción ejecutada.
	**Ventana de Advertencia:** Determina una acción de precaución al usuario para que tome correcciones al ejecutar una acción específica.
	**Ventana de Error:** Informa al usuario de un error crítico del Sistema y por lo general debe comunicarse al Administrador del Sistema.
	**Ventana de Consulta:** Pregunta al usuario de la ejecución de una opción de acuerdo al criterio de lo que se desea realizar.

Ejemplos de Mensajes y Advertencias:





Tip 02

		Cuando se presiona la tecla ALT, se mostrarán cuando esté disponible un

PANTALLA PRINCIPAL DEL SISTEMA

Una vez que son ingresadas correctamente las credenciales de usuario, se presentará la Ventana Principal del Sistema FLUCOM.



a.) **Barra de Títulos:** Presenta el Nombre de la Ventana en donde nos encontramos actualmente e identifica la idea global de la misma. Además presenta los Botones para Minimizar, Restaurar/Maximizar y Cerrar la Ventana.

b.) **Barra de Menús:** Contiene todas las acciones disponibles con las que cuenta el usuario para trabajar y depende de los permisos y autorizaciones con las que cuenta el usuario actual.

c.) **Barra de Herramientas:** Dispone de los íconos que representan las opciones más comunes de la Barra de Menús; es decir son accesos directos a las operaciones y asimismo como los Menús dependen de los Perfiles de Usuario.

d.) **Área de Trabajo:** Comprende la mayor parte de la ventana y es donde generalmente se desarrolla la mayor parte de las acciones que ejecutamos en la ventana actual.

e.) **Barra de Estados:** Entrega información al usuario del perfil actual ingresado al sistema o cualquier otra información relevante del mismo.

MENU INICIO

Contiene las opciones para Ingresar y Salir del Sistema FLUCOM.

Ingreso al Sistema

Como se mencionó anteriormente permite acceder a las funcionalidades de la aplicación, de acuerdo a las credenciales de acceso de cada usuario.

Salida del Sistema

Permite salir de la aplicación en cualquier momento.

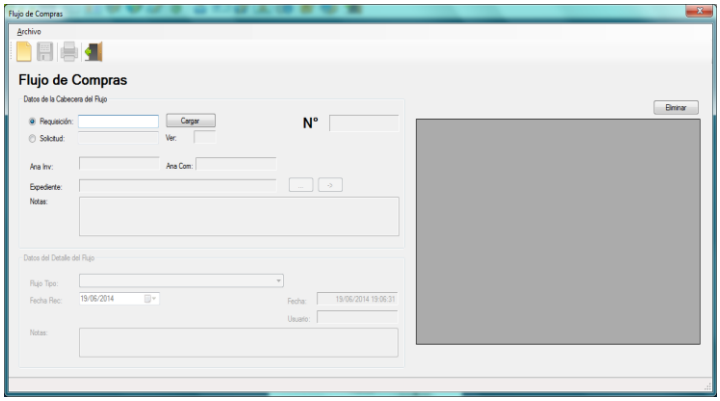
MENU FLUJO

Permite ejecutar las acciones principales de la aplicación, las cuales constituyen el corazón del sistema y son las que permiten el ingreso primario de la información.

Ingreso del Flujo de Compras

Esta ventana facilita al usuario el ingreso del Flujo de Compras, en donde se especifican las diferentes etapas que se deben cumplir desde que se inicia el Proceso de Adquisiciones hasta que termina.

Una vez que se ingresa a esta opción, se presenta la siguiente ventana:



Observaciones

El ingreso del Flujo de Compras está autorizado para los Perfiles de Usuario de Analista de Inventarios y al Supervisor.

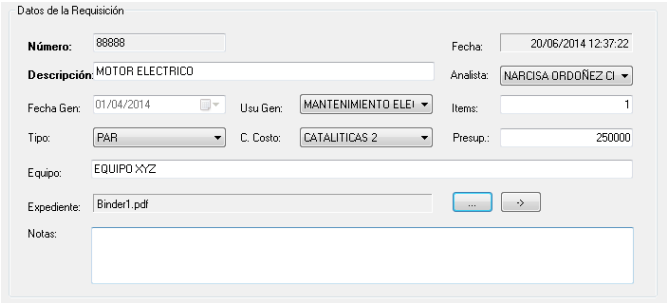
El proceso del ingreso del Flujo de Compras mantiene un esquema secuencial de pasos, los mismos que permitirán al usuario ingresar solamente a los lugares y a la información que corresponda en un momento determinado.

Como se puede apreciar en la imagen de la ventana de Ingreso del Flujo de Compras, existen partes que se encuentran deshabilitadas y no pueden accederse hasta que se cumpla la secuencia correcta.

PASOS PARA CREAR UNA NUEVA REQUISICION

1. Ingresar la información obligatoria del formulario de la Requisición:

- **a.** Número (Automático)
- **b.** Descripción
- **c.** Analista (Listado)
- **d.** Fecha (Automático)
- **e.** Dependencia que Genera (Listado)
- **f.** Tipo de Requisición (Listado)
- **g.** Dependencia del Centro de Costo (Listado)



2. La información opcional es la siguiente:

- **a.** Número de Ítems (Se almacena cero “0”)
- **b.** Presupuesto (Se almacena cero “0”)
- **c.** Equipo
- **d.** Expediente
- **e.** Notas

3. Presionar el botón **Insertar** o ir al Menú *OPCIONES* Opción *Insertar*



4. Presionar el botón **Guardar** o ir al Menú *ARCHIVO* Opción *Guardar*

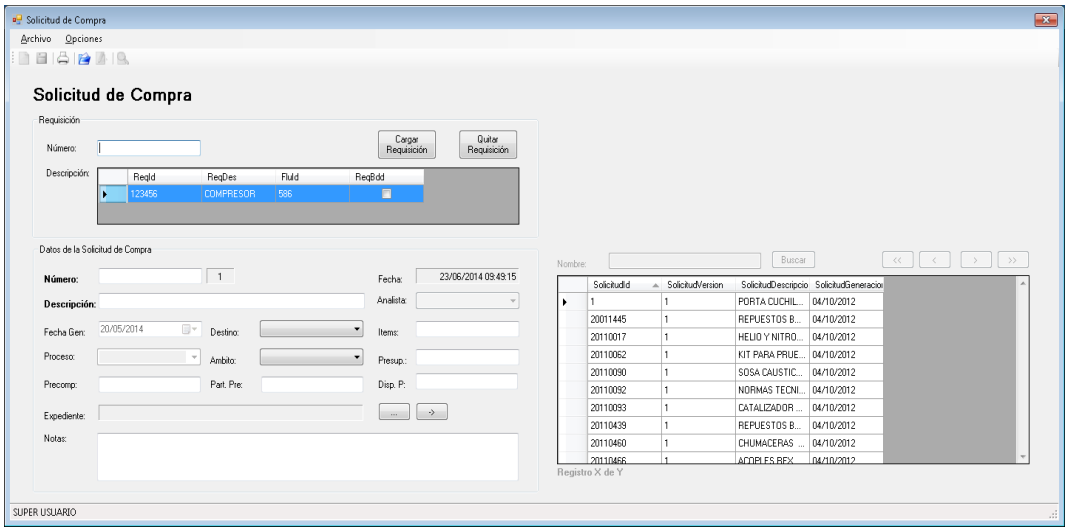


5. La pantalla de la Requisición se cierra automáticamente y se regresa al

Flujo de Compras.

Nueva Solicitud De Compra

Cuando corresponda ingresar la Información de una Nueva Solicitud de Compra aparecerá la siguiente pantalla:



Observaciones Iniciales

- De la pantalla del Flujo de Compras se carga automáticamente los siguientes valores, los cuales no pueden modificarse:
    - Número de Solicitud de Compra
    - Fecha de Generación de la Solicitud de Compra
    - Requisición asociada a este mismo Flujo
- Aunque en la parte inferior aparece un listado de las Solicitudes de Compra existentes, no se pueden modificar ni seleccionar ninguna.
    - Existen dos (2) campos que deben ser seleccionados desde listados, los cuales son constantes
    - Destino
    - Ámbito
- El Analista y el Proceso no pueden ser seleccionados desde este formulario, ya que existen etapas del proceso del Flujo de Compras que se encargan de esta parte.

- Los Destinos pueden ser:
    - ABE (Abastecimientos Esmeraldas)
    - ABQ (Abastecimientos Quito)
    - CTR (Contratos)
- Los Ámbitos pueden ser:
    - LOC (Compra Local)
    - IMP (Importación)
- El Analista que se designe en esta pantalla es tentativo, ya que dentro del Flujo existe una etapa que se encarga de esta parte, pero aun así es un campo obligatorio.
- El sistema valida las siguientes condiciones:
    - Tamaño de los campos: No se pueden ingresar más caracteres de los permitidos
    - Mayúsculas-Minúsculas-Normal: La aplicación controla automáticamente el tipo de escritura permitida, dependiendo del campo de ingreso.
    - Valores Numéricos: El sistema controla que en este tipo de campos se permita el ingreso de números solamente. Si se lo deja vacío y si no es obligatorio automáticamente se coloca un valor de cero (0).
    - Valores Decimales: El sistema controla que en este tipo de campos se permita el ingreso de números y el separador decimal una sola vez. Si se lo deja vacío y si no es obligatorio automáticamente se coloca un valor de cero (0).
    - Separador Decimal: El sistema detecta automáticamente el separador decimal del equipo en donde se ejecuta, y lo coloca en el campo independientemente del que haya presionado el usuario.
    - Fechas: El sistema utiliza un control que valida el correcto formato de las fechas y varios métodos de ingreso de la misma.
    - Archivos Adjuntos: El sistema utiliza el Cuadro de Diálogo para Abrir archivos de

Windows, con lo cual se facilita la apertura de los expedientes digitales.

- Aunque el archivo adjunto puede tener cualquier nombre, una vez que se guarda la Requisición el Sistema le asigna el formato SC####.

Programa del flujo de compra (FLUCOM)

Luego de finalizar el desarrollo del programa FLUCOM, se procedio a realizar el archivo ejecutable que se requiere para la instalación del programa en un computador.

- Vale recalcar que adjunto en un CD el archivo de instalación del programa flujo de compra (FLUCOM).

ANEXO N. 06



PETROECUADOR

www.eppetroecuador.ec

Esmeraldas, 11 de Febrero del 2014

Señor.
Cristhian Bucheli Zuñiga

Asunto: Autorización para el desarrollo del trabajo investigativo
ANÁLISIS DE LOS PROCESOS PARA LA COMPRA DE
BIENES Y SERVICIOS EN REFINERÍA ESMERALDAS"

De mi consideración:

A través del presente documento y con la finalidad de tener un acceso rápido a la información por medio de un programa informático, se autoriza al **Señor.**
Cristhian Bucheli Zuñiga - funcionario de Refinería Esmeraldas que previa a la obtención del Título de Maestría en Administración de Negocios mención Planeación en la unidad de posgrado de la Pontifica Universidad Católica Del Ecuador - Sede Esmeraldas, realice el trabajo de investigación:

- **"ANÁLISIS DE LOS PROCESOS PARA LA COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS EN REFINERÍA ESMERALDAS"**

El cual nos permita indicar con claridad el estado de los trámites de compra a las autoridades de Refinería Esmeraldas, debido a que en la documentación se plasma las formas de operar de la organización y toda la información que permita el desarrollo de los procesos y la toma de decisiones, buscando siempre la satisfacción del cliente.

El interesado pueda dar al presente documento el uso que estime conveniente.

Atentamente,

JEFATURA ZONAL DE COMPRAS CONTRATOS E IMPORTACIONES ZONA NOROCCIDENTE

Ing. Marcia Calva Paucar
Jefatura Zonal Compras, Contratos e Importaciones - Zona Noroccidente

EP PETROECUADOR SUPERVISIÓN NOROCCIDENTE

Ing. Santiago De LaTorre
Supervisión Zonal de Logística y Bodegas - Zona Noroccidente

ANEXO N. 07



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
Sede Esmeraldas
dirpostgrado@pucese.edu.ec
Ext. 148

A petición verbal de parte interesada.

Dirección de Postgrados de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede Esmeraldas.

CERTIFICA:

*Que **CRISTHIAN JAVIER BUCHELI ZÚÑIGA,** con cédula de ciudadanía N° 0802323691, estudiante egresado de la Maestría en Administración de Empresas Mención Planeación, tiene aprobado el Anteproyecto de tesis cuyo tema es: **ANÁLISIS DE LOS PROCESOS PARA LA COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS EN REFINERÍA ESMERALDAS,** el mismo que puede iniciar a realizar sus trabajos de investigación de campo para su informe final.*

Esmeraldas, 11 de agosto del 2014

MGT. CECILIA VELASCO ANGULO
Coordinadora de Postgrados y Formación Continua

Unidad de Postgrado

PUCESE
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Esmeraldas
Espejo y Subida a Santa Cruz
Casilla 08-01-0065
Telf: 2 726 613/ 2721 459
Fax:2726509 ext 114

ANEXO N. 08

Esmeraldas, 15 de Abril del 2015

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

Diseño de un plan de mejoramiento continuo que permita optimizar los procesos a través de un programa informático para el seguimiento de los procesos en la Supervisión Zonal de Logística y Bodegas.

FICHA DE VALIDACIÓN					
PARAMETROS	MB	B	R	M	OBSERVACIONES
ACTUALIDAD	✓				
APLICABILIDAD		✓			
RIGUROSIDAD	✓				
SIGNIFICADO DE LA SIGLAS: MB = Muy Bueno / B = Bueno / R = Regular / M = Malo					

RECOMENDACIONES:

Se recomienda determinar nuevos requerimientos actualizados del proceso que se automatiza.
Además debe completarse la implementación con los módulos restantes hasta la recepción de los ítems.

Firma: .....

Nombre: PATRICIO MERA Z.

C.I: 080088350-6

ANEXO N. 09

ANEX

PETROECUADOR

www.eppetroecuador.ec

Esmeraldas, 15 de Al

Esmeraldas, 08 de Diciembre del 2014

V

ACTA DE CAPACITACION

Diseño de un plan
procesos a través d
procesos en la Super

Con la finalidad de ejecutar el plan de mejoramiento del proceso de adquisición de bienes y servicio a través de un programa informático para el seguimiento de los procesos en la supervisión zonal de logística y bodegas de Refinería Esmeraldas, se procedió a brindar la capacitación del personal en el manejo del software FLUCOM (Flujo de compras) cumpliendo los lineamientos inherentes al plan de mejora continua en la Supervisión Zonal de Logística y Bodegas.

n fueron los siguientes, de
en en el Sistema:

			FIRMA
Paola Samaniego	32500	Asistente	
E. Quintana	30955	Analista	
H. Valdivia P.	31204	ANALISTA DE BODEGAS	
A. Olivera	30348	ANALISTA DE BODEGA	
Magda Murrieta	32464	Asist. Bodega	

Cristhian Bucheli Zúñiga
INVESTIGADOR

O N. 10