



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS**

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

TEMA

Control interno de la partida presupuestaria de adquisición de materiales y repuestos de Refinería Esmeraldas

TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
Magíster en Administración de Empresas mención Planeación

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Análisis y mejoramiento de procesos

AUTOR

Ing. Karina Elizabeth Pineda Salazar

ASESOR

Mgt. Roxana Benites Cañizares

Esmeraldas – Ecuador

Julio, 2016

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE ESMERALDAS**

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de grado de la PUCESE previo a la obtención del título de **Magíster en Administración de Empresas** mención **Planeación**.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

TEMA: CONTROL INTERNO DE LA PARTIDA PRESUPUESTARIA DE ADQUISICIÓN DE MATERIALES Y REPUESTOS DE REFINERÍA ESMERALDAS

AUTORA: Ing. KARINA ELIZABETH PINEDA SALAZAR

Mgt. Roxana Benítez Cañizares
DIRECTOR DE TESIS

f. _____

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez
LECTOR 1

f. _____

Mgt. José Luis Vergara Torres
LECTOR 2

f. _____

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez
COORDINADORA DE POSTGRADOS

f. _____

Ing. Maritza Demera Mejía
SECRETARIO GENERAL PUCESE

f. _____

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **KARINA ELIZABETH PINEDA SALAZAR**, portadora de la cédula de ciudadanía No. 080284396-1, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que se presentó como informe final, previo a la obtención del título de **Magíster en Administración de Empresas mención Planeación** son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuestos de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

KARINA ELIZABETH PINEDA SALAZAR

CI. 080284396-1

CERTIFICACIÓN

Yo **ROXANA BENITES**, en calidad de Directora de tesis, cuyo título es **Control interno de la partida presupuestaria de adquisición de materiales y repuestos de Refinería Esmeraldas**.

Certifico haber revisado que el trabajo cumple los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias del Tribunal, al trabajo de grado.

MGT. ROXANA BENITES CAÑIZARES

DIRECTORA DE TESIS

DEDICATORIA

A mi familia, especialmente a mi madre Carmen Salazar, por ser ejemplo de constancia, fortaleza y superación.

A mis hermanas: Janeth, Katherin y Karen, por brindarme su apoyo incondicional siempre que lo he necesitado.

A mi hermosa hija Gissel, compañera inseparable y razón de mi vida.

A Ustedes dedico este logro porque han estado a mi lado, en los momentos de alegría y adversidad.

AGRADECIMIENTO

A Dios por guiar cada uno de mis pasos.

A todos los catedráticos de esta prestigiosa Universidad que a través de sus conocimientos y experiencias fortalecieron mi camino personal y profesional.

A mi asesora economista Roxana Benites, por cada una de sus recomendaciones que sin duda alguna fueron un aporte invaluable para que pueda lograr mi objetivo.

A todos mis compañeros de aula, porque sin ustedes esta importante etapa educativa no hubiese sido la misma.

Les quedo eternamente agradecida.

Karina Elizabeth Pineda Salazar

Contenido

CAPÍTULO 1	13
INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS	13
1.1 Justificación.....	13
1.2 Marco teórico de la investigación	15
1.2.1. Fundamentación teórica/conceptual.....	15
1.2.2. Fundamentación legal	32
1.2.3. Revisión de estudios previos.....	37
1.3 Objetivos	40
1.3.1 Objetivo general.....	40
1.3.2 Objetivos específicos	40
CAPÍTULO 2	41
METODOLOGÍA.....	41
2.1 Tipo de la investigación	41
2.2 Método de la investigación	41
2.3 Universo y muestra	42
2.4 Instrumentos.....	44
2.5 Fuentes de información.....	44
CAPÍTULO 3	45
3.1 Análisis e interpretación de los resultados	45
3.1.1 Análisis de las entrevistas	45
3.1.2 Análisis de las encuestas aplicadas	48
3.2 Análisis situacional FODA	55
3.2.1 Matriz de evaluación de factores externos.....	55
3.2.2 Matriz de evaluación de factores internos.....	58
3.2.3 Análisis de las evaluaciones de la matriz de factores externos e internos	59
3.3 Análisis de la ejecución presupuestaria de los periodos 2014 y 2015	61
3.3.1 Matriz cuantitativa de la ejecución presupuestaria del periodo fiscal 2014....	61
3.3.2 Matriz cuantitativa de la ejecución presupuestaria del periodo fiscal 2015....	62

3.3.3 Análisis consolidado de las matrices de ejecución presupuestaria	64
3.4 Análisis de las reprogramaciones presupuestaria de los periodos 2014 y 2015	66
3.5 Áreas que intervienen en el proceso de adquisición de materiales y repuestos	70
3.6 Procedimiento específico para la adquisición de materiales y repuestos.....	73
3.7 Análisis de los procesos en la ejecución programada	77
3.8 Modelo de control interno de la partida presupuestaria 41	78
3.8.1 Hoshin Kanri como filosofía para la mejora de procesos	79
3.8.2 Hoshin Kanri y su impacto como herramienta para mejorar de procesos.....	80
3.8.3 Implementación y seguimiento de la metodología Hoshin Kanri.....	82
3.8.4 Mapa de procesos	83
CAPÍTULO 4	85
DISCUSIÓN	85
4.1 Análisis de los resultados obtenidos en la investigación	90
4.2 Precedente para futuras investigaciones en EP Petroecuador	91
CAPÍTULO 5	93
5.1 Conclusiones	93
5.2 Recomendaciones.....	90
REFERENCIAS	95

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1 Reporte de la ejecución presupuestaria 2014 y 2015	63
Figura N° 2 Aporte a la cadena de valor.....	84

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Usuarios de Refinería Esmeraldas entrevistados	42
Tabla N° 2 Usuarios de Refinería Esmeraldas encuestados	43
Tabla N° 3 Consideraciones para elaboración del presupuesto.....	48

Tabla N° 4	Motivos para la generación de solicitudes.....	49
Tabla N° 5	Porcentaje de ejecución de la parida presupuestaria.....	50
Tabla N° 6	Factores que inciden en la ejecución de la partida presupuestaria.....	51
Tabla N° 7	Conocimiento de procedimientos.....	52
Tabla N° 8	Seguimiento y control a solicitudes.....	53
Tabla N° 9	Evaluación del proceso de adquisición.....	54
Tabla N° 10	Matriz de evaluación de factores externos EFE.....	66
Tabla N° 11	Matriz de evaluación de factores internos EFI.....	68
Tabla N° 12	Matriz cuantitativa de la ejecución presupuestaria 2014	83
Tabla N° 13	Matriz cuantitativa de la ejecución presupuestaria 2015.....	66
Tabla N° 14	Registro de las reprogramaciones mensuales del año 2014.....	69
Tabla N° 15	Registro de las reprogramaciones mensuales del año 2015.....	71
Tabla N° 16	Matriz de evaluación de la filosofía.....	89

Resumen

Control interno de la partida presupuestaria de adquisiciones y repuestos de Refinería Esmeraldas

El cambio de matriz productiva es una prioridad para los intereses de la nación, a partir de ella será posible alcanzar la tan anhelada independencia política y económica, de esta manera encaminar a la patria hacia un vertiginoso desarrollo sustentable y sostenible donde se tenga como premisa la equidad social y el desarrollo progresivo de la sociedad.

En este sentido Refinería Esmeraldas con una producción promedio de 110.000 barriles diarios de crudo, se constituye como la empresa pública estratégica de mayor importancia para los intereses económicos de la nación, motivo por el cual los procesos que se ejecutan dentro de la empresa deben cumplirse sin retrasos ni interrupciones.

Para la elaboración del presente trabajo de investigación se implementaron técnicas para el levantamiento de información, con lo cual fue posible obtener datos relevantes acerca de los inconvenientes que se presentan en el proceso de ejecución de la partida presupuestaria destinadas a la adquisición de materiales y repuestos.

Una vez ejecutado el levantamiento de la información, se procedió a realizar el análisis situacional de la empresa. Para esto, se hizo uso de las matrices de evaluación de factores internos y externos como herramientas de planificación estratégica.

El análisis situacional permitió contrastar la información obtenida mediante la aplicación de los instrumentos para el levantamiento de datos y los resultados que se obtuvieron en las ponderaciones de las matriz EFE y EFI, obteniendo como consecuencia las conclusiones que detallan los problemas hallados en relación al proceso de ejecución de la partida presupuestaria de materiales y repuestos en Refinería Esmeraldas.

Realizado el análisis situacional se entabló la discusión de la investigación, en la cual se citaron diferentes investigaciones, estudios y artículos científicos relacionados al control interno presupuestario y a la ejecución del presupuesto institucional. Esta discusión permitió tener una perspectiva más objetiva del problema, de esta manera fue posible establecer las conclusiones y recomendaciones fundamentadas en filosofía organizacional Hoshin Kanri como método para la mejora en la ejecución de los procesos. Es necesario mencionar que la filosofía Hoshin Kanri constituye una metodología organizacional que promueve las buenas prácticas institucionales teniendo como pilar principal el cumplimiento cabal de todas las políticas y normativas para de esta manera garantizar que los procesos se ejecuten de manera eficiente.

PALABRAS CLAVE: Control interno, presupuesto, partida presupuestaria, análisis situacional, Hoshin Kanri, cultura organizacional.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

1.1 Justificación

EP PETROECUADOR es una empresa líder a nivel nacional en sus actividades hidrocarburíferas de transporte, almacenamiento, industrialización y comercialización nacional e internacional del petróleo y sus derivados.

Refinería Esmeraldas, es el centro operativo de producción de derivados de petróleo más grande del Ecuador, cuyo objetivo principal es contribuir a la economía y seguridad nacional a través del abastecimiento y comercialización nacional e internacional de hidrocarburos.

Esta Planta Industrial está formada por diferentes unidades operativas cumpliendo funciones específicas de procesamiento del petróleo y generando derivados, razón por la cual el buen funcionamiento de cada una de las unidades es de vital importancia para su desempeño global que influye directamente en la economía del país.

En este contexto, el presupuesto anual se sustenta mediante Resolución, en el cual, el Directorio de la EP PETROECUADOR aprueba cada año el Presupuesto de Gastos de Operación General y a su vez el Presupuesto de Gastos de Operación de Refinería Esmeraldas, por lo que parte de los ingresos del Estado son encaminados a financiar las acciones que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El esquema general de la ejecución presupuestaria se basa en la administración y distribución de los recursos financieros y se fundamenta en el establecimiento de diversos mecanismos o herramientas, para el control interno de las partidas

presupuestarias que determinen la eficiencia, eficacia, y efectividad en los desembolsos del presupuesto asignado.

Por lo que es imprescindible contar con una adecuada planificación presupuestaria, para que las unidades operativas puedan desarrollar sus actividades con eficacia; lo que facilitaría y ayudaría a la gestión control, seguimiento, monitoreo y evaluación de los procesos.

Los procesos de compras de materiales y repuestos de cualquier empresa, requieren de una planificación y ejecución, a través de un sistema control interno que permita medir la eficacia de esa planificación, es ahí donde radica la relevancia de la presente investigación pues se pretende contribuir a una mejor administración de los rubros del presupuesto que se asigna en Refinería Esmeraldas.

El seguimiento a la ejecución presupuestaria destinada a la adquisición de materiales y repuestos en la empresa, permite también evaluar el cumplimiento del Plan Operativo de Mantenimiento, que refleja la gestión de la empresa, optimizando los recursos financieros y basándose en las necesidades reales de adquisición de Refinería Esmeraldas.

El cumplimiento del Presupuesto de Gastos de Operación de esta empresa, forma parte de las metas empresariales vinculadas al Plan Estratégico, porque permite medir la gestión en cada una de las actividades que se realizan en las diferentes áreas, cuyo proceso empieza con el requerimiento del material hasta su recepción.

Por lo antes expuesto, se considera necesario realizar un control interno de la partida presupuestaria de adquisición de materiales y repuestos de Refinería Esmeraldas, para mejorar y optimizar el uso de los recursos asignados por el Estado.

1.2 Marco teórico de la investigación

1.2.1. Fundamentación teórica/conceptual

Presupuesto

Muñiz (2009) afirma:

Presupuesto es la herramienta para la planificación que permite de una manera u otra, integrar y coordinar las áreas, departamentos, actividades y directivos de una empresa, y que expresa en términos monetarios todos los recursos, ingresos y egresos que se generan en un periodo determinado con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales propuestos (p.41).

En relación a lo descrito en el párrafo anterior Einspruch (2008) concibe el concepto de presupuesto de la siguiente manera:

El presupuesto es un plan para el dinero y está formado por dos partes: ingresos y gastos. Los ingresos son el capital monetario que la empresa recibe y los gastos son todas las operaciones que la empresa realiza en donde se presenta un desembolso del capital monetario. En este sentido el presupuesto tiene como fin primordial aportar a la organización una herramienta de planificación que le ayude a planificar de manera eficiente los ingresos y los gastos que se efectúan durante un periodo específico de tiempo (p.4).

Para reafirmar lo dicho en relación al presupuesto por los diferentes autores en los apartados es imprescindible citar a Burbano y Ortíz (2004) quienes manifiestan lo siguiente sobre el presupuesto:

El presupuesto es una estimación que se programa de manera sistemática teniendo como base las condiciones de operación y los resultados que espera

obtener una organización en un periodo determinado de tiempo. Aspectos que lo convierten en una expresión de carácter cuantitativo que la administración de la organización se propone alcanzar en un periodo de tiempo determinado mediante la implementación de estrategias idóneas y una planificación disciplinada (p.56).

Características del presupuesto en una organización

Trujillo (2007, p. 72) considera que las características más importantes del presupuesto dentro de una organización son las siguientes:

Características funcionales

- ✚ El presupuesto tiene un fin primordial, el cual consiste en expresar lo que se pretende alcanzar en el futuro, teniendo como referencia los objetivos fijados en forma monetaria.
- ✚ Integra y coordina a todas las actividades, áreas, procesos y departamentos al momento de la elaboración y planificación de los diferentes tipos de presupuestos dentro de la organización.
- ✚ Agrupa toda la actividad de la empresa en relación a los recursos utilizados y obtenidos en forma de ingresos, egresos e inversiones.
- ✚ El presupuesto dentro de la organización, permite a la alta gerencia trasladar los objetivos a términos monetarios y asignar responsabilidades para su consecución a los diferentes jefes de áreas para luego realizar un seguimiento mediante el control interno y el análisis de las desviaciones.
- ✚ Mediante el presupuesto es posible minimizar el riesgo futuro en la consecución de los objetivos organizacionales, debido a que el control interno permite realizar

un seguimiento y en caso de que estos no se estén cumpliendo, reconducir los objetivos a escenarios más reales y posibles.

Características Operativas

- ✚ El presupuesto debe constituirse como una herramienta destinada al pronóstico y cálculo de variables e importes estimados, es necesaria esta programación para poder ir evaluando el cumplimiento de la ejecución presupuestaria.
- ✚ La información que contiene el presupuesto debe estar sustentada con base a las necesidades reales de una organización con la finalidad de distribuir en forma eficiente los recursos económicos.
- ✚ El presupuesto es una herramienta susceptible a constantes revisiones y cambios continuos, motivo por el cual debe ser flexible de ajustes que encaminen a la consecución de los objetivos planteados.
- ✚ Sus datos deben ser fiables, de tal forma que los directivos de una empresa puedan tomar decisiones en función de la información que refleja el Presupuesto.
- ✚ El presupuesto debe ser participativo, en este sentido para su elaboración deben intervenir todas las personas o áreas implicadas y se deben asumir y respetar los compromisos que se establezcan en relación al presupuesto elaborado.

Ventaja de la utilización de los presupuestos

El diseño, elaboración y ejecución del presupuesto en una organización, es una herramienta de gestión administrativa organizacional adecuada para poder conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa y las posibilidades de inversión a futuro, contribuye relevantemente en la consecución de los objetivos institucionales que se plasman en el plan estratégico anual de toda organización.

Hilton (2005, p. 102) describe a continuación algunas de las ventajas que puede aportar a la organización la utilización del presupuesto:

- ✚ Brinda a la organización la capacidad de proporcionar estimaciones monetarias referentes a ingresos y egresos para un determinado periodo en el futuro.
- ✚ En un momento dado, puede ser adaptado a los cambios significativos que la empresa esté experimentando.
- ✚ El presupuesto se constituye como un elemento básico de implicación para el personal que participa en el proceso de diseño y elaboración del mismo, así como establecer las acciones que se requieran para implementaran los controles internos.
- ✚ Permite coordinar de manera eficiente con los responsables de las áreas involucradas, todas las actividades a ejecutarse, mediante el conocimiento de los recursos disponibles es más fácil la toma de decisiones previas.
- ✚ Incide directamente en la consecución de los objetivos organizacionales plasmados en el plan estratégico.

Tipos de presupuesto

El diseño y formulación del presupuesto de una organización está ligado íntimamente al sistema de cálculo de costos por el que la empresa haya optado. A continuación se citaran las definiciones de los diferentes tipos de presupuestos.

Presupuesto rígido o estático

Muñiz (2009) concibe el concepto de presupuesto estático como: “Aquel presupuesto que utiliza para su cálculo un nivel único de actividad tanto en sus ingresos como en sus egresos, de tal manera que los gastos previstos no tendrán que ser ajustados posteriormente” (p. 83).

En relación a lo indicado anteriormente, es conveniente mencionar que este tipo de presupuestos son adecuados en los casos en el que nivel de actividad real de la organización difiere poco del previsto, por lo cual teniendo como base este principio las desviaciones que se presenten serán poco significativas.

Presupuesto flexible

Hernández (2007) se refiere al presupuesto flexible como “Aquel tipo de presupuesto flexible que permite confeccionar varios tipos de presupuestos en relación a los tipos de actividades. Se relaciona con las variaciones en los costes fijos y variables” (p. 78).

En referencia a lo mencionado en el párrafo anterior, este tipo de presupuesto es más exacto al momento de comparar costos e ingresos reales y previstos para actividades del mismo nivel. Es susceptible de variación acorde a los imprevistos que puedan suscitarse y será necesario encaminar los objetivos conforme a los ajustes que se realicen.

Presupuesto por programas

Guerra (2009) considera que el presupuesto por programas es “Aquel presupuesto que se calcula desglosándolo en sub-actividades, de manera que cada una de estas, constituya un programa” (p.153).

Este tipo de presupuesto es esencial en la administración pública, ya que obliga a las partes involucradas a planificar con un alto grado de análisis todas las inversiones en relación al gasto público. Este tipo de presupuesto se utiliza frecuentemente en proyectos específicos donde se requieren inversiones significativas.

Partida presupuestaria

Muñiz (2009, p. 71) en relación a la partida presupuestaria expresa que:

La partida presupuestaria, es aquella herramienta administrativa que involucra el diseño y desarrollo de las categorías de ingresos y egresos en una empresa, para el cumplimiento de los objetivos de sus programas o proyectos.

En este sentido se puede definir a la partida presupuestaria como la herramienta destinada al manejo eficiente de los activos ya que demanda una rigurosa planificación y requiere que se identifiquen los ingresos totales disponibles y cada uno de los requerimientos necesarios para gastos con relación a los costos.

González (2008, p.53) considera que: “La partida presupuestaria se compone de cuatro pilares fundamentales los cuales son: las metas y objetivos, el desarrollo del presupuesto, predicción y monitoreo de costos”.

Metas y objetivos

La partida presupuestaria es una herramienta que se implementa comúnmente en los costos previstos para todos aquellos gastos que apoyan la consecución general de los objetivos comerciales y estratégicos de la empresa. El diseño y desarrollo del presupuesto está asociado de manera directa con los recursos financieros destinados a los proyectos institucionales por lo cual se debe considerar esta técnica como una herramienta de planeación estratégica.

Desarrollo de presupuesto

El formato que vaya a tener la partida presupuestaria, debe empezar con la cantidad total de los ingresos disponibles para las actividades de los proyectos o programas. En relación a los costos se estimarán las categorías descriptivas de los gastos pertinentes que deberán ser adjudicados a la partida y que darán la ubicación del presupuesto mensual/ anual en base al costo estimado.

Predicción

Para que el desarrollo de los costos estimados sea exacto, es necesario que las partes claves trabajen de manera coordinada en la realización de todas las actividades y tareas que se asocien con cada uno de los presupuestos. La planificación, es parte fundamental en la predicción de costos para cada categoría de la partida.

Monitoreo de costo

La partida presupuestaria es una herramienta que servirá a la organización como matriz de monitoreo en cuanto al costo básico sobre los gastos. En la fase de evaluación presupuestaria se deberán tener sesiones de revisión para analizar la correcta ejecución del presupuesto en relación a la fecha del periodo fiscal.

Procesos administrativos

Chiavenato (2006) define al proceso administrativo como “la secuencia ordenada de actividades, que son fundamentales para el correcto funcionamiento de una empresa, sin importar su ámbito de acción” (p.54). A su vez define las siguientes etapas:

- ✚ Planificación
- ✚ Organización
- ✚ Dirección
- ✚ Control

Cada una de las fases es igual de importante que la anterior, pero en este estudio se centrará en la última fase del “control”.

Control

El control como parte del proceso administrativo, permite verificar el cumplimiento de las actividades que se ejecutan, de acuerdo con Chiavenato (2006) “es la fase que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita” (p.62). Por lo que se podría decir que el control es una fase reguladora.

Control Interno

“El control interno incluye el plan de organización de todos los métodos y medidas de coordinación dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes, promover su eficiencia operacional, vincularlas a las políticas establecidas y encaminados al cumplimiento de los objetivos” (Willian, 1995, p. 34).

Catácora (1996) se refiere al control interno como:

El pilar sobre el cual descansa la confianza de un sistema contable a la interna de una empresa, el grado de fortaleza será el punto que determinará si en la organización existe una seguridad de las operaciones efectuadas en relación a los estados financieros (p.238).

Tomando en consideración estas teorías, se puede definir que el control interno es una herramienta de verificación y evaluación de todas las actividades que se realiza en una empresa, orientadas a las políticas establecidas por la dirección, a las metas u objetivos previstos y cumpliendo las normas constitucionales.

Este control le permite a los directivos de las empresas tomar decisiones orientadas a mejorar la ejecución de las planificaciones en favor de la empresa.

Importancia del Control Interno

Rojas (2009) manifiesta que “el análisis del control ayuda a cualquier empresa a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia y economía, indicadores indispensables para evitar desperdiciar los recursos, y asegurar que se cumplan con las leyes y regulaciones” (p.58).

Por tanto el control interno facilita alcanzar las metas, proporcionando información confiable, la que a su vez brinda seguridad para la toma de decisiones, convirtiéndose este en una herramienta estratégica fundamental en toda organización.

Beneficios del Control Interno

Andrade (2007) señala que “los directivos de las organizaciones son responsables de diseñar, implementar, sistemas de control, quienes podrán mantenerlos o modificarlos cuando consideren necesario” (p.98).

Estos beneficios implican:

- ✚ Facilitar a los directivos al cumplimiento razonable de las metas y objetivos empresariales.
- ✚ Permitir al personal medir su desempeño y mejorarlo.
- ✚ Contribuye a que los directivos tengan una información clara sobre la forma de aplicación de los recursos y como se logró alcanzar los objetivos.
- ✚ Impulsa a mantener orden y disciplina en las actividades.
- ✚ Simplifica trámites para mejorar la gestión de la empresa.

Clasificación del Control Interno

El Control Interno Contable

Andrade (2009) considera al control interno contable como “todos aquellos controles que tienen que ver con los activos de la empresa y los registros contables, Las operaciones se realizan conforme la autorización general o específica de la administración” (p.66).

Willian (1995, p.101) destaca las siguientes actividades del control interno contable:

- ✚ Se registran las operaciones de tal forma que permitan la preparación de estados financieros de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente.
- ✚ El acceso a los activos se permite solo de acuerdo con la autorización de la administración.

- ✚ Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes y se toma la acción adecuada respecto a cualquier diferencia.

Control Interno Administrativo

Para KAST (1993) “la función administrativa del control, se fundamenta en la medición y corrección del desempeño, para asegurar que se cumplan los planes diseñados para alcanzar los objetivos” (p.88).

Este control incluye el plan de organización, los métodos y procedimientos que ayudan a la planeación y el control administrativo de las operaciones, vinculados a la eficiencia y adhesión a las políticas de la empresa, se refieren específicamente a: reportes de operaciones, análisis estadísticos y controles de calidad.

El control no es permitido sin objetivos y planes porque el desempeño se mide con criterios establecidos.

Hernández & Hernández (2005) opinan “El proceso básico del control alcanza tres pasos: determinar estándares, medir el desempeño a través de estos estándares, y corregir las variaciones de los estándares y planes” (p.41).

En este sentido el control interno administrativo es imprescindible para la gestión de la organización puesto que permitirá determinar la situación de la empresa en cualquier momento, y orientará en la toma de decisiones.

Control Interno del proceso de Compras

Hernández & Hernández (2005) Sostienen que:

El control interno de compras, conlleva el establecimiento de mecanismos que permitan controlar la determinación de necesidades y la adquisición de los bienes, así como el aporte de información contable confiable, todo ello enfocados en el cumplimiento de las metas departamentales y de la empresa (p.47).

Los autores establecen que los objetivos de este tipo de control son tres:

- a) Operacionales relativos a la utilización eficiente de los recursos
- b) Información financiera, referente al manejo de los estados financieros
- c) Cumplimiento, referente a la ejecución del presupuesto o metas asignadas

Kaizen

Suárez (2007) define al kaizen como “Un mejoramiento continuo de las prácticas de trabajo, la eficiencia del personal, y el control de los procesos. Implementado como una filosofía” (p.90).

De manera más formal, se puede expresar que el kaizen es un mecanismo penetrante de actividades continuas, donde las personas involucradas juegan un rol explícito, para identificar y asegurar impactos que contribuyan a las metas organizacionales.

Ciclo PHVA o ciclo de Deming

El kaizen se liga directamente con el ciclo PHVA, el cual fue impulsado por Edwards Deming como herramienta para la gestión de la mejora continua.

A continuación, Sam (2009) describe las actividades que comprende el ciclo de Deming:

- ✚ **Planificación.-** Se debe estudiar la situación actual del problema en los procesos, definir un conjunto de posibles soluciones y seleccionar aquellas que se adapten mejor al problema específico
- ✚ **Hacer.-** Formar grupos de trabajo especializados, capacitarlos de manera que estén aptos para resolver el problema. Realizar planes pilotos para aplicar las soluciones determinadas
- ✚ **Verificar.-** Comprobar que las soluciones diseñadas se adapten al problema y subsanen todos los inconvenientes
- ✚ **Actuar.-** Implementar las soluciones diseñadas y verificadas

Todos los pasos antes mencionados, deben ser repetitivos, consiguiendo cada vez pequeños avances que contribuyan a la solución del problema y a la mejora continua (p.21)

Cultura organizacional

Zabala (2005) concibe el concepto de cultura organizacional como “El conjunto de principios de actuación, comportamiento, creencias básicas, valores fundamentales y demás características que orientan al personal de una organización en el cumplimiento eficiente de sus responsabilidades” (p. 69).

Cabe mencionar que el credo o filosofía organizacional se encuentra delimitado por la naturaleza de las organizaciones.

La cultura organizacional dentro de una empresa debe asumirse primeramente como un compromiso individual por parte de los colaboradores de la empresa en donde la alta

gerencia debe predicar con el ejemplo. La cultura organizacional de una empresa que se basa en las buenas prácticas organizacionales, con frecuencia cuentan con un personal empoderado con la institución y enfocado en la mejora continua como filosofía de trabajo.

Calidad y mejora continua

Los sistemas de gestión de calidad persiguen la satisfacción total de los clientes en la organización, a través de la mejora continua de la calidad de todos los métodos y procesos operativos mediante el compromiso del personal relacionado a los procesos y que previamente hayan recibido capacitación o entrenamiento (Pérez, 2007, p.159).

Pérez (2007) manifiesta que la gestión de la calidad y la mejora continua se articulan con la organización teniendo como referencia los siguientes aspectos:

- ✚ El diseño de producto o servicios
- ✚ La logística organizacional en el flujo de materiales e información
- ✚ Área administrativa (servicios internos y externos)
- ✚ Área comercial y de marketing
- ✚ El concepto de cliente interno, bajo la consideración de que cliente es todo aquel que recibe el resultado del trabajo de otra persona
- ✚ Ampliar la cadena de valor de la organización
- ✚ La calidad y la mejora continua es responsabilidad de todos los integrantes de la organización y no solamente del personal especialista (Departamento de control y calidad)
- ✚ Se debe tener siempre en primer plano la calidad en la gestión (p.162)

Objetivo de la gestión de la calidad y la mejora continua

Másmela (2014) menciona que “la gestión de la calidad y la mejora continua tienen como objetivo aumentar la competitividad empresarial a través de la consecución de niveles superiores en la satisfacción del cliente” (p.57).

En este sentido, para lograr lo antes expresado es necesario que las organizaciones apliquen metodologías contrastadas y adaptadas a cada caso concreto, de esta manera, se mejorará notablemente y el progreso de la mejora continua podrá ser evaluado, controlado y planificado según los objetivos empresariales.

Planificación estratégica

Adams (1998) define a la planificación estratégica como “Aquel proceso que se aplica a la misión de la organización y a las condiciones sobre las cuales opera la empresa, el cual permitirá determinar lineamientos que aporten a la toma de decisiones y obtención de resultados futuros” (p.88).

Por otra parte Steiner (2006) concibe a la planificación estratégica como “El proceso que permite determinar cuáles son los objetivos de una organización y los lineamientos, políticas y normativas que administran la adquisición, uso y disposición de todos los recursos necesarios para cumplir con los objetivos” (p.53).

Valencia (2010) considera que la planificación estratégica es “La herramienta que facilita la puesta en práctica de una transición ordenada hacia el futuro, de manera integradora tratando de compactar las funciones operacionales (organización, control, presupuesto) ayudando a la gerencia a administrarla y aprovecharla de manera eficiente” (p.42).

Con relación a lo mencionado anteriormente, Fernández (2006) enfatiza que “las metodologías o filosofías son requisitos imprescindibles para el éxito de la planificación

estratégica. Las metodologías tienen que ser las directrices casi universales pero que han de ser aplicadas en un caso específico dentro de una organización” (p.2). En este sentido si una planificación estratégica no responde a un sistema, filosofía o metodología, es otra cosa distinta a una planificación estratégica.

Importancia de la planeación estratégica

Francés (2011) considera que la importancia de la planificación estratégica radica en que permite definir de manera sistemática los lineamientos para el proceso correcto de los objetivos organizacionales (p.79). Además destaca también los siguientes aspectos:

- ✚ Aceleración y mayor adaptación a las nuevas tendencias o tecnologías
- ✚ Aporte sustancial a la actividad gerencias
- ✚ Adaptabilidad a las variables del ambiente externo a la organización

Hoshin Kanri – Planeación estratégica por cumplimiento de políticas

Bonham (2008) respecto al método de planificación Hoshin kanri manifiesta: “enfoque gerencial de administración por políticas que permite implementar y controlar los objetivos prioritarios de la empresa o área específica de la misma, garantizando que se cuenten con los medios y recursos correspondientes para asegurar el cumplimiento de dichos objetivos” (p.73).

Colletti (2013) señala que el método de planificación Hoshin kanri: “Traduce los procesos en un conjunto de pequeñas brechas, las cuales deben irse cerrando mediante la utilización del ciclo PHVA para así garantizar el logro de las metas organizacionales” (p.44).

En el mismo contexto y más ligado al presente trabajo investigativo Chirini (2012) concibe al método de planeación Hoshin Kanri como “Un proceso de administración

destinado a asegurar el éxito organizacional a través de la planeación y el control de la gestión administrativa y de todas las características que la componen” (p.96).

Elementos del Hoshin Kanri

(Colletti, 2013, p.48) considera los siguientes ítems como los elementos principales de la metodología de planeación Hoshin Kanri:

- ✚ Enfoque de planeación basado en el ciclo de Deming
- ✚ Se debe basar fundamentalmente en hechos
- ✚ Formulación de objetivos, planes y metas
- ✚ La elaboración de objetivos debe basarse en el conocimiento del negocio
- ✚ La planeación financiera debe basarse en el conocimiento del negocio
- ✚ Indicadores financieros relacionados directamente con los indicadores de procesos

Ventajas del Hoshin Kanri

(Bonham, 2008, p.76) sugiere considerar como objetivos principales del método Hoshin Kanri los siguientes puntos:

- ✚ Permite crear con un sistema administrativo de planeación estratégica que toma como referencia las necesidades del negocio y los grupos de interés dentro de la organización
- ✚ Definir los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades
- ✚ Permite aprovechar al máximo las habilidades y conocimientos de los miembros de la organización para el cumplimiento de los objetivos organizacionales

1.2.2 Fundamentación legal

LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

DEL SISTEMA Y SUS ÓRGANOS

Art. 7.- Sistema nacional de contratación pública SNCP.- El Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP) son el conjunto de principios, normas, procedimientos, mecanismos y relaciones organizadas orientadas al planeamiento, programación, presupuestos, control, administración y ejecución de las contrataciones realizadas por las Entidades Contratantes. Forman parte del SNCP las entidades sujetas al ámbito de esta Ley.

Todas las entidades pertenecientes al Sector Público están en la obligación de cumplir con todos los procedimientos y normativas que establece en el Sistema Nacional de Contratación Pública, por lo cual las necesidades de contratación o adquisición que requiera la Empresa Pública EP PETROECUADOR Refinería Esmeraldas deberán realizarse cumpliendo con lo establecido en este reglamento y las leyes que la rigen.

NORMAS COMUNES A TODOS LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

SOBRE LA CONTRATACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE OBRAS, ADQUISICIÓN DE BIENES Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Art. 22.- Plan anual de contratación.- Las Entidades Contratantes, para cumplir con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, sus objetivos y necesidades institucionales, deberán formular el Plan Anual de Contratación con el presupuesto correspondiente, de conformidad a la planificación plurianual de la Institución, asociados al Plan Nacional de Desarrollo y a los presupuestos del Estado.

Art. 24.- Presupuesto.- Las entidades previamente a la convocatoria, deberán certificar la disponibilidad presupuestaria y la existencia presente o futura de recursos suficientes para cubrir las obligaciones derivadas de la contratación.

Sin los recursos económicos para financiar las necesidades de la empresa es imposible iniciar los procesos de contratación o adquisición.

DEL SISTEMA NACIONAL DE FINANZAS PÚBLICAS

Art. 70.- Sistema Nacional de Finanzas Públicas (SINFIP).- El SINFIP comprende el conjunto de normas, políticas, instrumentos, procesos, actividades, registros y operaciones que las entidades y organismos del Sector Público, deben realizar con el objeto de gestionar en forma programada los ingresos, gastos y financiamiento públicos, con sujeción al Plan Nacional de Desarrollo y a las políticas públicas establecidas en esta Ley.

A través del Sistema Nacional de Finanzas Públicas se establecen los procedimientos y políticas para manejar de forma eficiente y transparente los recursos financieros y económicos asignados a las entidades.

DEL COMPONENTE DE PRESUPUESTO

Art. 95.- Contenido y finalidad.- Comprende las normas, técnicas, métodos y procedimientos vinculados a la previsión de ingresos, gastos y financiamiento para la provisión de bienes y servicios públicos a fin de cumplir las metas del Plan Nacional de Desarrollo y las políticas públicas.

Art. 96.- Etapas del ciclo presupuestario.- El ciclo presupuestario es de cumplimiento obligatorio para todas las entidades y organismos del sector público y comprende las siguientes etapas:

1. Programación presupuestaria.
2. Formulación presupuestaria.
3. Aprobación presupuestaria.
4. Ejecución presupuestaria.
5. Evaluación y seguimiento presupuestario.
6. Clausura y liquidación presupuestaria.

Con el fin de garantizar una adecuada coordinación de procesos en todas las fases del ciclo presupuestario, el ente rector de las finanzas públicas emitirá lineamientos a todas las entidades del Sector Público.

NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y DE LAS PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSOS PÚBLICOS.

NORMAS GENERALES (Dirección de Investigación Técnica, s.f.)

100-01 Control Interno

El control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control.

El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento.

El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

Mediante las Normas de Control Interno, las empresas están obligadas a realizar sus actividades de forma organizada, vinculadas a un manejo eficaz y eficiente de todos los recursos.

200-02 Administración estratégica

Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.

Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos requerirán para su gestión, que se implementen sistemas de planificación, en donde se incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de un plan plurianual institucional y planes operativos anuales, que considerarán como base la función, misión y visión institucionales y que tendrán consistencia con los planes de gobierno y los lineamientos del Organismo Técnico de Planificación.

400 ACTIVIDADES DE CONTROL

La máxima autoridad de la entidad y las servidoras y servidores responsables del control interno de acuerdo a sus competencias, tendrán que establecer políticas y procedimientos que permitan manejar los riesgos en la consecución de los

objetivos institucionales, proteger y conservar los activos y establecer de manera regulada los controles y acceso a los sistemas de información.

Las actividades de control se darán en toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones.

Para que las actividades de control sean efectivas, estas deberán ser las apropiadas y funcionar consistentemente en relación a una planificación que deberá regir sobre el periodo fiscal y estar alineado de manera directa con los objetivos de la entidad.

1.2.3. Revisión de estudios previos

De acuerdo con Suárez (2010):

El mundo comercial ha vivido una evolución histórica de las actividades que realizan las empresas y en consecuencia, dicha evolución debe ir acompañada de los medios necesarios para garantizar una adecuada gestión empresarial y un control eficiente encaminado al logro de los objetivos, es por ello que en la actualidad las empresas internamente establecen mecanismos que permitan controlar los distintos procesos que realizan. (p.31)

Refinería Esmeraldas, por su naturaleza es una empresa de gran envergadura y está inmersa en el mundo globalizado, por lo que la correcta planificación y ejecución de los presupuestos es vital para ser una empresa de primera categoría a nivel nacional. Es por ello que para comparar los resultados de la presente investigación fueron considerados los siguientes estudios relacionados:

El trabajo de tesis titulado “Análisis de los procesos para la compra de bienes y servicios en Refinería Esmeraldas” realizado por Bucheli (2015) previo a la obtención del título de MBA mención planeación otorgado por la PUCESE se enfoca en un análisis situacional minucioso del proceso de adquisición de bienes y servicios en Refinería Esmeraldas.

El autor mediante el trabajo investigativo pretende determinar todos los factores que inciden en el proceso de adquisiciones de Refinería Esmeraldas, con el afán de determinar medidas correctivas que den solución a las eventualidades halladas.

“Control interno del proceso de compras y su incidencia en la liquidez de la empresa comercial YUCAILLA CIA. LTDA. Latacunga durante el año 2010, en ésta investigación Azubadín (2010), estudiante de la universidad Técnica de Ambato previo a la obtención del título de Magister en Administración de empresas, establece como

objetivo principal “Estudiar las consecuencias del inadecuado Control Interno del proceso de compras para determinar la incidencia en la liquidez de la empresa Comercial Yucailla durante el año 2010”.

En ella hace un análisis crítico de los procesos, además estudia la liquidez de la empresa relacionándola con los procesos de compras y al final propone la reestructuración del control interno basado en el método COSOS ERM.

El estudio que se cita a continuación fue realizado por Portero (2013), titulado “Análisis de la política de de la empresa de servicios petroleros y su incidencia en el control interno de compras aplicado en Hilong Oil Service & Engineering Ecuador CIA LTDA., año 2013”. Previo a la obtención del título de Máster en Gestión Empresarial por la universidad SEK.

En el mencionado estudio el investigador se propone “Analizar las políticas de compras en el sector del servicio petrolero y su incidencia en el manual de control interno de compras en la empresa Hilong Oil Service y Engineering Ecuador Cía. Ltda., como medio para potenciar el control y la competitividad, para lo cual hace una recopilación bibliográfica y documental, posteriormente diagnostica la empresa y por último propone una sistema de evaluación de riesgos de los procesos y políticas de compras.

Martínez (2003), catedrática de la Facultad de Ciencias Contables por la Universidad de Cienfuegos en Cuba, en su artículo científico titulado “El control interno: Un método eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión”. Analiza las características y particularidades del control interno de los procesos como herramienta para la toma de decisiones acertadas en la organización.

Martínez enfatiza en la relevancia de identificar los puntos críticos a ser analizados y en base a eso planificar de manera coordinada los mecanismos correctivos específicos que den solución a los inconvenientes previamente identificados.

Por último, Gámez (2010) Doctorando por la Universidad de Málaga, en su trabajo de tesis titulado “Control interno de las áreas de aprovisionamiento de las empresas públicas sanitarias de Andalucía”, prioriza la planificación y correcta administración del presupuesto anual como pilar fundamental para el proceso de adquisiciones y aprovisionamientos de las entidades públicas.

Gámez manifiesta que la planeación y control de la gestión administrativa, constituyen el eje primordial para el cumplimiento de los procesos de aprovisionamiento en las entidades públicas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Establecer un modelo de control interno de la partida presupuestaria de adquisición de materiales y repuestos en Refinería Esmeraldas, que mejore la ejecución presupuestaria en relación a la programación.

1.3.2 Objetivos específicos

- ✚ Diagnosticar la forma actual de establecer las necesidades de adquisiciones de materiales y repuestos en Refinería Esmeraldas

- ✚ Analizar el proceso de adquisición de materiales y repuestos en Refinería Esmeraldas, para identificar posibles errores que incidan en su ejecución presupuestaria de acuerdo a la programación.

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA

2.1 Tipo de la investigación

Para obtener resultados veraces y valiosos en el proceso investigativo, es necesario que se tengan claros todos los parámetros, características y elementos del problema a tratarse, de esta manera será posible identificar los métodos y mecanismos propicios que garanticen obtener resultados de calidad.

Al tener clara la problemática existente en Refinería Esmeraldas en cuanto al incumplimiento en la ejecución de la partida presupuestaria de adquisición de materiales y repuestos, se determinó que la presente investigación fuese de tipo no experimental, considerando que no se trataron de manera deliberada variables de ningún tipo.

Kerlinger (2006) expresó que la investigación no experimental es un tipo de “investigación sistemática en la cual investigador no posee control sobre las variables independientes debido a que ya ocurrieron los hechos o en su defecto estos son intrínsecamente manipulables,” (p.269).

2.2 Método de la investigación

El método aplicado en esta investigación fue el método descriptivo, puesto que en base a los datos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos para el levantamiento de información se pudo conocer a fondo la realidad de la problemática/caso de estudio del presente trabajo.

El método descriptivo, permitió examinar las características del problema hallado, definir y formular hipótesis para luego aplicarlas en forma de instrumentos para la

recolección de datos. Una vez levantados estos datos se procedió al análisis respectivo de los mismos, lo que permitió desarrollar observaciones objetivas y exactas.

2.3 Universo y muestra

Para esta investigación, el universo estuvo dado por los actores que intervienen directamente en la planificación, ejecución y control de la partida presupuestaria de adquisición de materiales y repuestos en Refinería Esmeraldas, los cuales se muestran en la siguiente matriz.

Tabla nº1

Funcionarios EP Petroecuador entrevistados

CARGO	NOMBRE
Coordinador Sénior de Calderería y Soldadura	Ing. Juan Carlos Rodríguez
Jefe Zonal de Logística y Abastecimientos de Refinería Esmeraldas	Ing. Marcia Calvar Paucar
Jefe Zonal de Gestión Financiera de Refinería Esmeraldas	Ing. Eduardo Vivanco

Tabla n°2

Funcionarios EP Petroecuador encuestados

Cargo	Nombre
Coordinador Sénior de Mantenimiento eléctrico	Mao Rosero
Coordinador Sénior de Mantenimiento rotativo	Ing. Frankie Sierra
Coordinador Sénior de Mantenimiento instrumentación y automatización	Ing. Gonzalo Jácome
Coordinador Sénior de No Catalíticas I	Xavier Márquez
Coordinador Sénior de No Catalíticas II	Mao Rosero
Coordinador Sénior de Catalíticas I	Juan Guerrero
Coordinador Sénior de Catalíticas II	Sergio Estupiñan
Coordinador Sénior de Catalíticas III	Hernán Ayala
Coordinador Sénior de Operaciones transferencia y almacenaje	Hugo Holguín
Coordinador Sénior de Generación de vapor, eléctrica y aceite	Germán Cevallos
Intendente de Seguridad Salud y Ambiente	César Pincay
Jefe de Apoyo técnico de la Producción	Erick Mc. Klein
Intendente de Mantenimiento	Samuel Vernaza

Se consideró entrevistar a las personas mencionadas en la tabla n° 1, ya que ellos tienen conocimiento de los procesos, procedimientos, situación actual del proceso, problemas y demás características que contempla el control y ejecución de la partida presupuestaria de adquisiciones y repuestos de Refinería Esmeraldas.

Se encuestaron también a todos los usuarios del proceso de ejecución de la partida presupuestaria para la adquisición de repuestos y materiales. El universo considerado para la encuesta, estuvo conformado por todos los colaboradores de Refinería Esmeraldas que se involucran directamente con el proceso antes y mencionado.

2.4 Instrumentos

Se aplicaron entrevistas y encuestas a los usuarios de proceso de ejecución de la partida presupuestaria de adquisiciones y repuestos de Refinería Esmeraldas. Cabe mencionar que toda la información que se logró obtener a través de la aplicación de los instrumentos fue sustancial, debido a que se pudo contar con una perspectiva más amplia de lo que acontece en relación al problema que se ha venido suscitando en Refinería Esmeraldas.

2.5 Fuentes de información

Información primaria

La información primaria se determinó a través de la información obtenida por medio de las entrevistas y encuestas aplicadas a los funcionarios de EP Petroecuador considerados actores principales en el procedimiento de ejecución y control de la partida presupuestaria de adquisiciones y repuestos de Refinería Esmeraldas.

Información secundaria

Las citas utilizadas en la presente investigación, se obtuvieron de textos de carácter académico/científico. Es conveniente mencionar que también existió la necesidad de fundamentarse en revistas científicas y trabajos académicos de diferentes autores. Toda esta información utilizada sirvió para contar con conceptos amplios que sustenten teóricamente el contenido del presente trabajo aportando relevancia al mismo.

Información terciaria

Se utilizaron referencias de buscadores web que cuentan con base de datos académicas como: Scielo, Science Research, World Wide Science Microsoft Academic Search y Google Académico.

CAPÍTULO 3

3.1 Análisis e interpretación de los resultados

De la información obtenida mediante la aplicación de la entrevista y encuestas como instrumento para recolección de datos, se realizó un análisis minucioso, con el fin de obtener en síntesis todos los aspectos trascendentales que inciden en la ejecución de la partida presupuestaria de adquisiciones de materiales y repuestos de Refinería Esmeraldas de acuerdo a la planificación.

3.1.1 Análisis de las entrevistas

Análisis de la entrevista aplicada al Ing. Juan Carlos Rodríguez, Coordinador Sénior de Calderería y Soldadura

De la entrevista aplicada al Ing. Juan Carlos Rodríguez, coordinador sénior de calderería y soldadura fue posible conocer los siguientes aspectos:

La necesidad de adquisición de materiales y repuestos en las áreas operativas está enmarcada en una planificación anual que dependerá de los paros programados de mantenimiento de las plantas industriales, falta de stock en bodegas, emergencias operativas y aquellos repuestos que se necesitan normalmente en las actividades diarias.

Manifestó también que el procedimiento para la solicitud del material consiste en registrar en un sistema la información respecto a las características que se requieren, el valor referencial y otras condiciones, generando cierta incomodidad debido a que consideran que son actividades netamente administrativas que las áreas de apoyo deben realizar ya que sus actividades son técnicas y operativas.

Por último resaltó la importancia de llevar un control de las necesidades de adquisición que generan, así también de mejorar la gestión en los procedimientos administrativos

para evitar retrasos que ocasionen la inoperatividad de las plantas generando riesgos en los equipos y el incumplimiento a los objetivos y metas respecto a la ejecución del Presupuesto.

Análisis de la entrevista realizada a Ing. Marcia Calvar Paucar Jefe Zonal de Logística y Abastecimientos de Refinería Esmeraldas

La jefe Zonal de Logística y abastecimientos de Refinería Esmeraldas considera que los requerimientos emitidos por los usuarios son numerosos que puede perderse la sensibilidad de definir las prioridades de adquisición, percibe la debilidad que existe en la planificación de las áreas de mantenimiento y operativas que conlleva en muchos casos a desistir la continuidad de adquisición del material y repuesto.

Manifestó, que existen analistas cuya función es llevar a cabo los procesos de adquisición y dar seguimiento a los mismos, sin embargo se evidencia a través de los reportes de control, trámites devueltos por diferentes inconsistencias técnicas, valores referenciales elevados o desactualizados, ocasionando inconvenientes que retrasan el proceso de compra.

Respecto a los procedimientos establecidos en el SERCOP, que deben ser aplicados por Refinería Esmeraldas, expresó que la dificultad en el momento de establecer el procedimiento de compra se origina porque muchos materiales no se encuentran a nivel nacional y para iniciar la compra internacional se necesitan otros requisitos que llevan tiempo reunirlos, generando alargar los plazos de entrega del material y repuesto.

Por último, enfatizó que se deben implementar políticas que garanticen la correcta planificación y seguimiento de las solicitudes de repuestos y materiales.

Análisis de la entrevista realizada al Ing. Eduardo Vivanco, Jefe zonal de gestión financiera de Refinería Esmeraldas

El jefe de Gestión financiera expresó que la planificación de las necesidades de adquisición realizada por los Jefes de áreas operativas y de mantenimiento inicia en el periodo de elaboración de la Proforma presupuestaria, misma que debe reflejar el detalle de cada uno de los materiales, un valor referencial y tiempo estimado en que se ejecutarán estos recursos.

Señala que la vulnerabilidad de esta planificación se evidencia en los reportes de ejecución mensual que se presentan; es decir la asignación inicial, la programación mensual vs la ejecución, en el que se define el porcentaje del cumplimiento de ejecución presupuestaria respecto a lo planificado en forma mensual y anual.

Manifestó que la ejecución presupuestaria de esta partida durante los dos primeros meses del año corresponde a contratos de arrastre del año anterior, que quedaron pendientes de pago; a partir del término del primer trimestre se empieza a evaluar el comportamiento detectándose la baja ejecución, para lo cual se procede a realizar reprogramaciones utilizando los recursos en otras necesidades que logren ejecutarse hasta el final del año.

El Ing. Vivanco indicó que debería profundizarse en ciertos parámetros para definir una mejor planificación de los usuarios, así mismo implementar herramientas que faciliten el control y seguimiento de estas necesidades que contribuyan a ejecutar el presupuesto asignado conforme a la planificación, garantizando que se cumplan con los objetivos planteados por la organización y evitando el retraso en los procesos.

3.1.2 Análisis de las encuestas aplicadas a los usuarios del proceso de ejecución de la partida presupuestaria de repuestos y materiales en Refinería Esmeraldas

1.- Aspectos que considera para la elaboración anual de las necesidades de adquisición de materiales y repuestos

Tabla n°3

Consideraciones para la elaboración anual del presupuesto

Elaboración independiente	77%
Elaboración basada en archivos históricos	16%
Elaboración en equipo de trabajos	7%

Como se puede evidenciar en la tabla n° 3, con un contundente 77% los usuarios involucrados en el proceso de adquisición de repuestos y materiales consideran más eficiente basar la planificación del presupuesto anual en sus criterios personales.

El 16 % de los usuarios encuestados respondieron que como referencia para la planificación anual del presupuesto se basan en documentos históricos del área y el 7% restantes alegaron que la planificación del presupuesto anual la realizar previo a una socialización con el personal subordinado del área.

Los resultados obtenidos en la primera pregunta justifican que existe una planificación deficiente de las necesidades de adquisición de repuestos y materiales. Los porcentajes muestran que existe una desarticulación por parte de todos los usuarios involucrados en el proceso, en donde no se tiene un objetivo común.

2.- Motivos por los cuales se generan solicitudes de repuestos y materiales

Tabla n°4

Motivos por los cuales se generan solicitudes de repuestos y materiales

Solicitudes no programadas	77%
Solicitudes circunstanciales imprevistas	15%
Solicitudes previa planificación	8%

Con el fin de conocer los motivos más frecuentes por los que se generan solicitudes de repuestos y materiales el 77% de los encuestados expresó que la mayoría de las solicitudes de repuestos y materiales no se programan al momento de elaborar la proforma presupuestaria.

El 15% de los encuestados expresaron que las solicitudes para la adquisición de repuestos y materiales se dio por eventos no previstos que se presentaron en Refinería Esmeraldas, y solo el 8% de los usuarios encuestados manifestaron que realizaban las solicitudes de adquisición según lo planificado en la elaboración de la proforma presupuestaria.

En análisis porcentual de la tabla n° 4 demuestra que existe un serio problema ligado a la deficiente planificación que se tiene en cuanto a la elaboración de la Proforma presupuestaria en donde se sustentan los requerimientos de la partida presupuestaria correspondiente a repuestos y materiales.

Es necesario que se prevean los posibles inconvenientes que puedan generarse, con la finalidad de cumplir con lo planificado. El incumplimiento de la planificación afecta a la consecución de los objetivos del área y obliga a realizar ajustes y reformas presupuestarias de último momento.

3.- Porcentaje de ejecución mensual de la partida presupuestaria asignada al área

Tabla n°5

Porcentaje de ejecución de la partida presupuestaria asignada al área

100% de la ejecución mensual de la partida	0%
75% de la ejecución mensual de la partida	0%
50% de la ejecución mensual de la partida	75%
25% de la ejecución mensual de la partida	25%

Mediante la tercera pregunta aplicada a los encuestados, se pudo demostrar que el 75% de los encuestados consideran que en el área donde laboran se logra ejecutar el 50% del presupuesto anual destinado para la adquisición de materiales y repuestos conforme a la planificación.

El resto de los encuestados correspondientes al 25% del universo expresaron que en su área solo ha sido posible ejecutar el 25% del presupuesto destinado a la adquisición de repuestos y materiales. Para las opciones de 75% y 100% de presupuesto ejecutado no existieron respuestas.

Con estos resultados, fue posible constatar la situación actual real relacionada al problema que se manifiesta en este trabajo investigativo, respecto al incumplimiento de en la ejecución de la partida presupuestaria para la adquisición de repuestos y materiales de acuerdo a la programación.

4.- Factores que inciden en la baja ejecución de la partida presupuestaria de repuestos y materiales

Tabla n°6

Factores que inciden en la ejecución de la partida presupuestaria

Planificación deficiente	40%
Poca gestión por parte de los analistas de compra	25%
Retraso en los procesos de compra	25%
Falta de dinamismo en las modalidades de compra	10%

La tabla n° 6 muestra claramente que los usuarios encuestados consideran con un 40% a la planificación deficiente como el factor más incidente en la ejecución de la partida presupuestaria de repuestos y materiales, con criterios divididos 25% de los encuestados creen que el factor que más incide en la baja ejecución mensual de la partida presupuestaria es el retraso en los procesos de compras.

Otro 25% opina que se debe a la poca gestión por parte de los analistas de compras. Por último el 10% de encuestados restantes atribuye la falta de dinamismo en las modalidades de compra como factor principal en la problemática de la baja ejecución de la partida presupuestaria para la adquisición de repuestos y materiales de acuerdo a la programación.

La aplicación de esta pregunta permitió corroborar la información que se obtuvo a través de las entrevistas aplicadas a los jefes de las áreas relacionadas al proceso de adquisición de materiales y repuestos, en donde todos coincidieron que la planificación deficiente es uno de los factores que ha venido influyendo en que Refinería Esmeraldas no cumpla con los índices óptimos de ejecución de la partida presupuestaria correspondiente a la adquisición de materiales y repuestos, conforme a la programación mensual.

5.- Conocimiento de los procedimientos para el proceso de compra y abastecimiento de repuestos y materiales

Tabla n°7
Conocimiento de procedimientos

Si	18%
No	2%
Muy poco	80%

El 80% de los encuestados expreso conocer muy poco respecto a los procedimientos y políticas del proceso de abastecimiento de repuestos y materiales en Refinería Esmeraldas, un 18% de encuestados manifestó que si estaba al tanto de los procedimientos que involucra el proceso de abastecimientos de repuestos y materiales.

Un mínimo porcentaje correspondiente al 2% de los encuestados expresó no conocer los procedimientos del proceso de abastecimiento.

Es imprescindible que todos los usuarios que participan en el proceso de ejecución de la partida presupuestaria para adquisición de materiales y repuestos conozcan en su totalidad los procedimientos y políticas del proceso.

Los porcentajes que se muestran en la tabla número 7 se relacionan con retraso e incumplimiento de las fases que componen al proceso global de adquisición, situación que afecta a los objetivos del área solicitante y de Refinería Esmeraldas.

6.- Control y seguimiento al requerimiento por parte del usuario solicitante

Tabla n° 8

Control y seguimiento del requerimiento

Si	66%
No	34%

El 66% de los encuestados expresaron realizar el control y seguimiento a los requerimientos de materiales y repuestos solicitados, el 34% expresa no realizar el control y seguimiento a los requerimientos.

Es importante que todo el personal se comprometa con el proceso, de tal manera que se eviten los retrasos y se pueda cumplir con todos los requerimientos solicitados, en este sentido será posible mejorar el índice de ejecución mensual de la partida presupuestaria de adquisición de repuestos y materiales en Refinería Esmeraldas.

7.- Evaluación del proceso de adquisición de repuestos y materiales por parte de los usuarios

Tabla n° 9
Evaluación del proceso de adquisición

Bueno	23%
Regular	72%
Malo	5%

La tabla número 9 con un 72% los usuarios encuestados expresan que la calidad del proceso de adquisición de repuestos y materiales en Refinería Esmeraldas es regular, el 23% de los encuestados se refirieron a la calidad del proceso calificándola de buena y por último el 5% restante evaluó al proceso como malo.

Siendo Refinería Esmeraldas una empresa estratégica para los intereses del país, no es suficiente que los procesos que se ejecutan en la empresa sean regulares, es necesario que se cumplan con altos estándares en todos los procesos y subprocesos que se ejecuten en la empresa y para esto el talento humano debe comprometerse con los objetivos organizacionales y empoderarse de una cultura organizacional de mejora continua y calidad.

3.2 Análisis situacional FODA

Con la finalidad de conocer la realidad organizacional de EP Petroecuador, se realizó un análisis FODA que permitió tener una comprensión común de la realidad que atraviesa la empresa.

En este sentido, fue posible analizar y determinar todas las posibles soluciones al problema relacionado al incumplimiento de la ejecución mensual de la partida presupuestaria de adquisiciones y repuestos de Refinería Esmeraldas con la ventaja de que el análisis FODA aportó a que estas posibles soluciones se ajusten a la realidad institucional.

En esta etapa de la investigación, fue posible analizar y evaluar todas aquellas condiciones, características e instrumentos que permiten definir de manera concisa la situación en la cual se desenvuelve la organización.

En el análisis situacional FODA, fue imprescindible la realización de la matriz de evaluación de factores externos, matriz de evaluación de factores internos y por último la matriz de síntesis estratégico.

3.2.1 Matriz de evaluación de factores externos

Se elaboró la matriz EFE (Evaluación de factores externos) con la finalidad de identificar todos aquellos factores que representan oportunidades o amenazas para la empresa. A cada uno de los factores según la importancia se le asignó un peso porcentual. Este peso indica la influencia que representa el factor en el cumplimiento de los procesos organizacionales.

Posteriormente se asignaron valores que van de 1 a 4, de esta manera se indica que tan efectivas son las estrategias con las que cuenta la empresa. Una vez asignados los pesos

y las calificaciones, se multiplicaron cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

Tabla n°10

Matriz de evaluación de factores externos EFE

Oportunidades	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Políticas de estados que apoyan la inversión en el sector petrolero	20%	3	0.60
Posibilidad de establecer convenios y alianzas estratégicas con empresas del sector petrolero, que permitan mejorar las políticas y prácticas organizacionales	5%	1	0.05
Aumento de reservas y yacimientos de petróleo	3%	1	0.03
Aprovechar la experiencia y conocimientos que han adquirido en cuanto a planificación y control de procesos los proveedores de los países de la región	5%	1	0.05
Posibilidad para la implementación de metodologías para gestión de proyectos tipo FEL	7%	2	0.14
Ampliación de la estructura de producción mediante la implementación de bloques operativos en el oriente	5%	1	0.05
Amenazas			
Posibilidad de que la implementación de metodologías para las buenas prácticas administrativas no den resultados en la organización	5%	1	0.05
Dependencia de empresas externas en cuanto a la proyección de las operaciones a ejecutarse en periodos de largo plazo	20%	3	0.60
Demora en los tiempos correspondientes a los procesos de contratación o compra de bienes/servicios ocasionados por incumplimientos de las empresas contratistas o personas naturales.	10%	3	0.30
Alteración en la planificación de la ejecución de la partida presupuestaria por incumplimientos e inconsistencias por parte de las empresas o personas naturales que prestan servicios externos a Refinería Esmeraldas	20%	4	0.80
	100%		2,67

3.2.2 Matriz de evaluación de factores internos

El proceso que se realizó en la evaluación de la matriz de factores internos fue similar al realizado en la evaluación de la matriz de factores externos, en donde se definieron los factores, se agregaron los pesos y calificaciones para luego realizar la ponderación que es el valor que servirá como referencia para estimar la situación en la que se encuentra la organización.

Tabla nº11

Matriz de evaluación de factores internos EFI

Fortalezas	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Personal altamente capacitado, con solido conocimiento sobre la industria	20%	4	0.80
Gestión administrativa centralizada en la ejecución de procesos administrativos y contables	5%	2	0.10
Facilidad de absorción de las operaciones de otras organizaciones de la misma línea de negocio, lo que le permite fortalecer las operaciones a través de especialización y mejoramiento continuo.	5%	2	0.10
Experiencia en el mercado y control de la gestión, mediante la implementación de tecnología de punta y metodologías instauradas.	10%	4	0.40
Políticas de estado sólidas que impulsan la inversión en el sector hidrocarburífero	5%	4	0.20
Poder de negociación con los proveedores de bienes/servicios, puede generar beneficios a la empresa al momento de definir términos de contratos o tarifas.	5%	2	0.10
Debilidades			
Poca agilidad en los procesos de aprobación de adquisiciones y contrataciones	5%	1	0.05
Costo variables de insumos críticos	5%	3	0.15
Crecimiento no planificado de la estructura del negocio	20%	3	0.60
Escaso conocimiento de las políticas internar por parte de los usuarios del proceso de contratación y adquisición	20%	3	0.60
	100%		3,01

3.2.3 Análisis de las evaluaciones de la matriz de factores externos y la matriz de factores internos

Para comprender el análisis de las matrices que se realizaron, es conveniente tener en cuenta que los valores que se obtengan en la ponderación que estén entre 0 y 1, indican que las estrategias aplicadas por la organización no están capitalizando de manera eficiente todas las oportunidades con las que la empresa cuenta ni evitando las amenazas externas.

Para los resultados que se hallen entre 3 y 4, significa que la organización está aprovechando de manera eficiente todas las oportunidades y minimizando todas aquellas amenazas que presenta el entorno.

La ponderación de la matriz de evaluación de factores externos dio como resultado un valor de 2,67, lo que indica que la empresa ha venido respondiendo de manera positiva a cada uno de los factores que se han presentado en el entorno organizacional.

Este valor obtenido en la ponderación, muestra que el diseño de una propuesta destinada al mejoramiento de la planificación para la ejecución de la partida presupuestaria destinada a la adquisición de materiales y repuestos puede ser favorable para la empresa y su aplicación aportará al logro de los objetivos institucionales.

Por otro lado, en la matriz de evaluación de los factores internos se obtuvo un 3,1 como total en la ponderación, lo que evidencia que la empresa se encuentra afianzada y a su vez estableciendo medidas preventivas que coadyuven a minimizar las debilidades internas que tiene Refinería Esmeraldas.

En relación a lo mencionado anteriormente, EP Petroecuador Refinería Esmeraldas debería considerar potenciar todos los factores relacionados a las fortalezas, de manera que la implementación de proyectos de mejora de procesos sea asimilados de manera

eficiente y encaminen a la empresa al cumplimiento de todos los objetivos institucionales.

3.3 Análisis de la ejecución presupuestaria mensual programada vs ejecutada de los periodos 2014 y 2015

3.3.1 Matriz cuantitativa de la ejecución presupuestaria del periodo fiscal 2014

Tabla n°12

Matriz cuantitativa de la ejecución presupuestaria del periodo fiscal 2014

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS DE LA GERENCIA DE REFINACIÓN REFINERIA ESMERALDAS							
AÑO 2014							
MES	PROGRAMADO	EJECUTADO	% PROGRAMADO MENSUAL	PROGRAMADO TRIMESTRALMENTE	EJECUTADO TRIMESTRALMENTE	%PROGRAMADO ACUMULADO ANUAL	% EJECUTADO ACUMULADO ANUAL
ENERO	1.752.525,00	642.304,11	36,65			1.752.525,00	642.304,11
FEBRERO	1.903.377,00	2.346.858,59	123,30			3.655.902,00	2.989.162,70
MARZO	2.384.761,00	100.588,16	4,22	6.040.663,00	3.089.750,86	6.040.663,00	3.089.750,86
ABRIL	1.848.033,00	949.462,01	51,38			7.888.696,00	4.039.212,87
MAYO	1.737.701,00	443.031,98	25,50			9.626.397,00	4.482.244,85
JUNIO	2.325.630,00	862.283,37	37,08	11.952.027,00	5.344.528,22	11.952.027,00	5.344.528,22
JULIO	626.536,00	2.169.453,78	346,26			12.578.563,00	7.513.982,00
AGOSTO	1.945.481,00	1.175.159,64	60,40			14.524.044,00	8.689.141,64
SEPTIEMBRE	775.500,00	2.033.532,10	262,22	15.299.544,00	10.722.673,74	15.299.544,00	10.722.673,74
OCTUBRE	961.720,00	234,20	0,02			16.261.264,00	10.722.907,94
NOVIEMBRE	2.092.000,00	4.632.011,28	221,42			18.353.264,00	15.354.919,22
DICIEMBRE	2.820.390,00	5.450.535,89	193,25	21.173.654,00	20.805.455,11	21.173.654,00	20.805.455,11
	21.173.654,00	20.805.455,11	98,26				

Fuente: Reportes de ejecución presupuestaria-jefatura corporativa de planeación programación financiera EP Petroecuador

3.3.2 Matriz cuantitativa de la ejecución presupuestaria del periodo fiscal 2015

Tabla n°13

Matriz cuantitativa de la ejecución presupuestaria del periodo fiscal 2015

Fuente: Reportes de ejecución presupuestaria-jefatura corporativa de planeación programación financiera EP Petroecuador

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS DE LA GERENCIA DE REFINACIÓN REFINERIA ESMERALDAS							
AÑO 2015							
MES	PROGRAMADO	EJECUTADO	% PROGRAMADO MENSUAL	PROGRAMADO TRIMESTRALMENTE	EJECUTADO TRIMESTRALMENTE	%PROGRAMADO ACUMULADO ANUAL	% EJECUTADO ACUMULADO ANUAL
ENERO	1.209.347,00	696.103,32	57,56			1.209.347,00	696.103,32
FEBRERO	1.521.743,00	126.868,83	8,34			2.731.090,00	822.972,15
MARZO	1.485.128,00	826.687,91	55,66	4.216.218,00	1.649.660,06	4.216.218,00	1.649.660,06
ABRIL	542.769,00	243.134,10	44,80			4.758.987,00	1.892.794,16
MAYO	1.359.571,00	1.290.894,13	94,95			6.118.558,00	3.183.688,29
JUNIO	1.088.976,00	921.540,92	84,62	2.991.316,00	2.455.569,15	7.207.534,00	4.105.229,21
JULIO	722.156,00	1.329.502,58	184,10			7.929.690,00	5.434.731,79
AGOSTO	941.509,00	112.950,83	12,00			8.871.199,00	5.547.682,62
SEPTIEMBRE	681.709,00	1.026.147,52	150,53	2.345.374,00	2.468.600,93	9.552.908,00	6.573.830,14
OCTUBRE	879.674,00	375.854,00	42,73			10.432.582,00	6.949.684,14
NOVIEMBRE	632.072,00	291.332,00	46,09			11.064.654,00	7.241.016,14
DICIEMBRE	789.114,00	1.372.472,00	173,93	2.300.860,00	2.039.658,00	11.853.768,00	8.613.488,14
	11.853.768,00	8.613.488,14	72,66				

Figura comparativa de la ejecución del presupuesto trimestral programado en relación a la ejecutado de los años 2014 y 2015

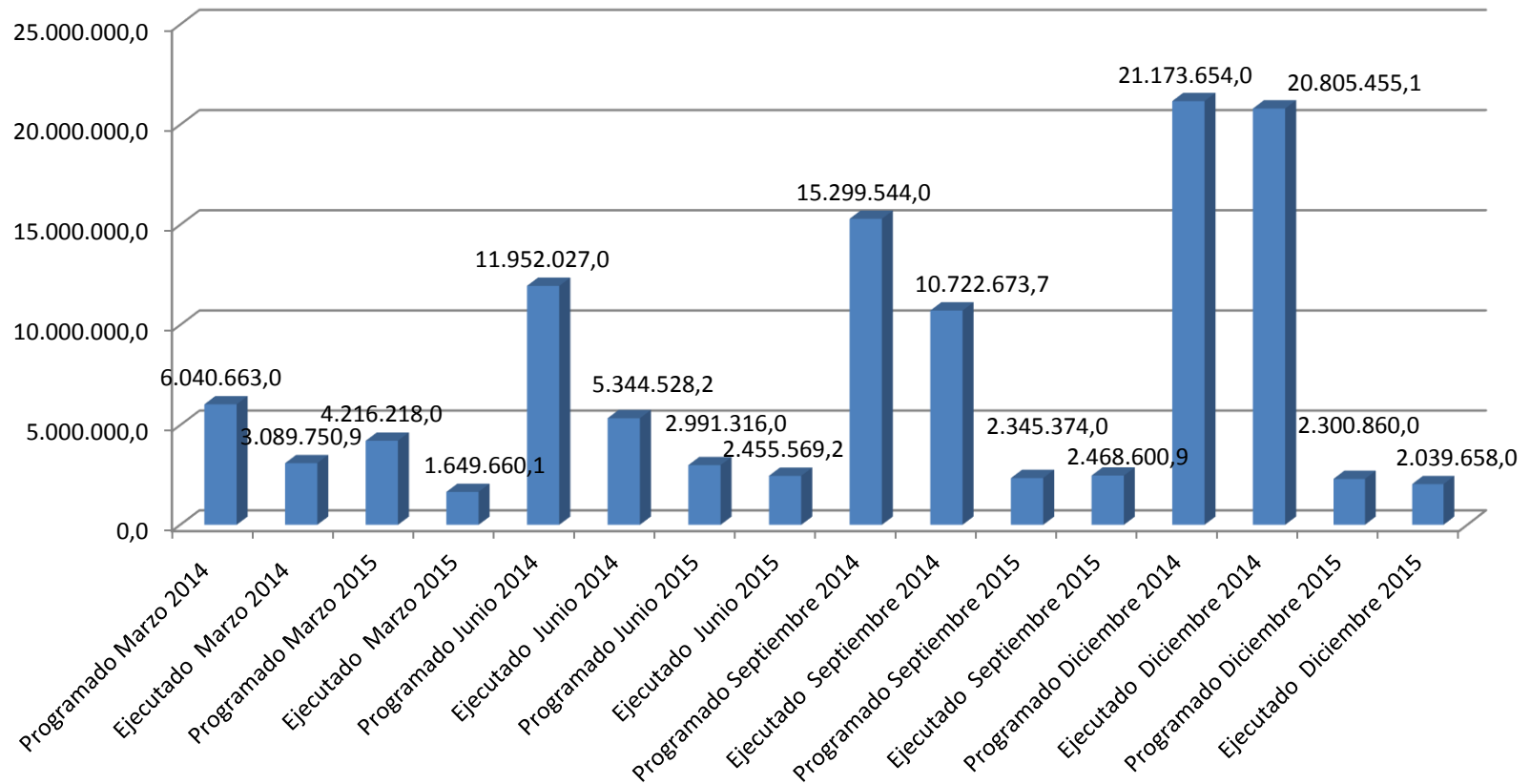


Figura N° 1

Fuente: Reportes de ejecución presupuestaria-jefatura corporativa de planeación programación financiera EP Petroecuador

3.3.3 Análisis consolidado de las matrices de ejecución presupuestaria programada vs ejecutada de los años 2014 y 2015

Del análisis a las matrices anteriores se establece lo siguiente:

Se puede evidenciar en forma cuantitativa que en el año 2014 la asignación inicial respecto a la partida de adquisición de materiales y repuestos fue mayor en un 55,98% en relación a la asignación inicial del presupuesto para el año 2015.

El presupuesto ejecutado mensualmente en relación a lo programado para el año 2014, refleja una sub-ejecución en el mes de febrero del 4,22% y una sobre-ejecución del 346% para el mes de julio.

Analizando en forma trimestral, la matriz del año 2014 durante el primer trimestre (enero-marzo) muestra un 48,85% no ejecutado en relación a lo programado; para el 2do trimestre (abril-junio) un 44,72% no ejecutado conforme a lo programado; para el tercer trimestre (julio-septiembre) un 70,09% no ejecutado de acuerdo a lo programado y en el último trimestre, se ejecuta al 100% en relación al presupuesto codificado al final del año.

Para el año 2015 la matriz muestra un 8,34% de sub-ejecución en el programado mensual de febrero, y una sobre ejecución de 184,10% en relación a lo programado ejecutar para el mes de julio.

En el año 2015 se refleja un escenario diferente porque la asignación inicial fue inferior en comparación al año 2014; en el primer trimestre (enero-marzo) presenta un 39,12% sin ejecutar en relación al programado; para el segundo trimestre (abril-junio), mejora el comportamiento con un 82% de ejecución presupuestaria programada, para el tercer trimestre (julio-septiembre) muestra ejecución de 105,25 % y para el último trimestre presenta una ejecución del 88,64% en relación al programado de 100%.

Con estas matrices se comprueba la debilidad en cuanto al cumplimiento de la ejecución presupuestaria conforme a la programación mensual; existen variables evidentes en los dos periodos 2014 y 2015 sobre todo en el primer trimestre, la estimación que se realiza es demasiado alta, no se ajusta a la realidad alcanzable, por lo que refleja una sub-ejecución.

Por otra parte también se muestra una sobre ejecución en los dos periodos producto de la planificación deficiente, no existió un análisis en el que se evalúe mensualmente que pasó durante el primer mes, y tomar medidas correctivas para que no incida en los meses siguientes.

Es notable que durante el primer semestre del año la ejecución presupuestaria programada sea irregular y en el segundo semestre últimos meses del año, de manera inesperada se alcanza a cumplir la ejecución en un promedio de 85%.

Es allí donde se resalta la importancia de que la ejecución presupuestaria debe medirse en función del cumplimiento conforme a su programación, se verifica si los recursos fueron destinados a cumplir con las necesidades programadas.

El análisis de estas matrices en contraste con el análisis FODA permite reafirmar la existencia de inconsistencias administrativas que han venido generando insatisfacciones e incumplimientos en los procesos relacionados a la ejecución programada mensual de la partida presupuestaria destinada a la adquisición de repuestos y materiales en EP Petroecuador.

En este sentido, el análisis de los factores internos y externos, las matrices de ejecución presupuestaria y los datos obtenidos mediante la aplicación de instrumentos para el levantamiento de información. Permitieron definir a través de un estudio minucioso las medidas correctivas que se adapten a la realidad de la institución y que permitan que la eficiencia en el cumplimiento de los procesos relacionados con la ejecución programada de la partida presupuestaria para adquisiciones de repuestos y materiales sea de calidad.

3.4 Análisis de las reprogramaciones presupuestaria mensuales de los periodos 2014 y 2015

Matriz de registro de las reprogramaciones presupuestarias mensuales del año 2014

Tabla nº14

Matriz de registro de las reprogramaciones presupuestarias mensuales del año 2014

ITEM	Partida presupuestaria	Descripción de la partida	MEMO N°	TRAMITE N°	REPROGRAMACIONES 2014		
1	41		7-REF	18963	INVENTARIO ANUAL DEL ALMACEN Y BODEGA DEL COMISARIATO DE EP PETROEC.-REE	6.850,00	14-ene
14	41		99-LOB-LBO-ZNO-ESM	38819	REQ.25571 SOLENOIDE DE ARRANQUE	6.048,00	11-feb
38	41		110-IRE-OFR	59389	MICROSCOPIO BACTERIAS	2.300,00	18-mar
50	41		113-IRE-OFR	59552	REPUEST.COMPRESOR UP 6-40-125 PLANTA SLOP	3.109,00	01-abr
96	41		OP45	S/N	S/C E20130478 INTERCOOLER PARA COMPRESORES DE AIRE, DEL AREA D SIST.D GENERADOR D AIRE Y ACEITE	164.835,00	09-may
126	41		221-IRE-OFR	104814	REPUEST.PARA ANALIZ.DESMINERALIZADORA NUEVA	21.446,60	02-jun
158	41		425-RPRY	101093	ADQ.D REPUEST.PARA COMPRESORES F-C1 Y C-FC1	223.911,29	01-jul

213	41		371-MRT	155598	REQ.30065 DESENGRASANTE	66.000,00	04-ago
258	41		298-CT3	171582	ADQ.D UN CONTENEDOR PARA CATAL.3	20.200,00	01-sep
290	41		659-MAN	175783	REPUEST.DE CHIMENEA DEL PRECALENTADOR TV-ME2 D	159.519,05	23-oct
324	41		563-CSO	209038	ADQ.D BELZONA AÑO 2015	46.313,76	08-nov

Fuente: Reportes de ejecución presupuestaria-jefatura corporativa de planeación programación financiera EP Petroecuador

Matriz de registro de las reprogramaciones presupuestarias mensuales del año 2015

Tabla n°15

Matriz de registro de las reprogramaciones presupuestarias mensuales del año 2015

ITEM	Partida presupuestaria	Descripción de la partida	MEMO N°	VALOR A REPROG. AÑO 2015	REPROGRAMACIONES 2015	FECHA
6	41		CERTIF.12490	7.900,00	REPUESTOS ANALIZADOR OXIGENO	19-feb
11	41		131-ATP	32.240,00	ISTACIOMETRO Y DETECTOR DE GASES	24-feb
21	41		CERTIF.2619	21.909,91	REPUESTOS PARA ANALIZADORES DESMINERALIZADORA	12-mar
35	41			147.000,00	REGULACION DE CENTROS DE COSTOS CON PROMESA	08-abr
54	41			14.249,20	REPUESTOS PARA LA HIDROLAVADORA MARCA GRADNER DENVER	05-may
67	41		248-CSO	60.000,00	ADQ.D COMPRESOR PORTATIL	02-jun
86	41		S/M	26.412,00	REGULACION DE PARTIDAS, VALORES CANCELADOS DE OC 5002529/3754	26-jun
89	41		S/M	2.883,89	ASPIRADORA LIMPIADORA DE DUCTOS	06-jul
106	41		800-CCI-IMP	12.385,98	CONTENEDOR DE HERRAMIENTAS DE 20 PIES	06-ago

127	41		621-CCA	593.929,83	COMPRA DE EQS.SUPERPAVE	15-sep
152	41		399-IRE-OFR	109.338,24	DOS BOMBAS SUMERGIBLES PARA TRATAMIENTOS DE EFLUENTES REE	23-oct
163	41				TARJETA ELECTRONICA PARA EQUIPO ABSORCION ATOMICA DE REE", asi como también la actualización de la OC5002800 y 5002186	05-nov
176	41		544-RREF-REE	122.957,00	ALCANCE AL TRASPASO N° 152 DE DOS BOMBAS SUMERGIBLES PARA TRATAMIENTOS DE EFLUENTES REE	17-nov
186	41			173.131,00	centros de costos 4111701 Tratamiento de agua cruda y 4111602 Transferencia y Almacenamiento de RE, por el valor de \$	23-nov

Fuente: Reportes de ejecución presupuestaria-jefatura corporativa de planeación programación financiera EP Petroecuador

3.4.1 Análisis de los registros mensuales de las reprogramaciones presupuestarias mensuales de los años 2014 y 2015

Las matrices del apartado anterior corresponden a los registros de las reprogramaciones presupuestarias mensuales realizadas en los años 2014 y 2015. Por medio de estas tablas es posible determinar que la partida presupuestaria 41 correspondiente a adquisición de materiales y repuestos, en los dos años (2014-2015), presenta frecuentes cambios en la relación a la programación.

En estas tablas tomadas como referencia para el análisis administrativo, presenta una programación deficiente, que se evidencia en los constantes traspasos presupuestarios que se realizan mensualmente para atender necesidades que no estaban programadas inicialmente.

Estos traspasos presupuestarios son alteraciones directas que inciden en la sub-ejecución presupuestaria que se mostraba en las matrices de programación-vs ejecución, esto genera una sucesión de cambios como modificación en el plan operativo anual, y en el Plan anual de contrataciones.

Cabe recalcar que en las matrices expuestas se muestran únicamente los datos de mayor incidencia en el presupuesto anual, ya que existieron meses en los cuales se hicieron varias reprogramaciones presupuestarias.

3.5 Áreas que intervienen en el proceso de adquisición de materiales y repuestos en Refinería Esmeraldas

Según lo contemplado en las Normativas internas de logística y abastecimiento EP Petroecuador (2014) las áreas que intervienen en el proceso de adquisición de materiales y repuestos en EP Petroecuador son las siguientes:

Áreas usuarias

Quienes representan las áreas usuarias son cada uno de los Jefes Operativos y de Mantenimiento que existen en Refinería Esmeraldas.

Cada año los responsables de estas áreas son los encargados de programar las necesidades de operación, mantenimiento y adquisición que requieran las plantas operativas.

Las diferentes necesidades son detalladas en la Proforma Presupuestaria anual, de acuerdo a las directrices emitidas por el Ministerio de Finanzas y que son transmitidas por el área de Finanzas de Ep Petroecuador a todos los jefes de áreas usuarias.

Los usuarios detallarán las actividades a ejecutar en el periodo siguiente, de acuerdo a las diferentes partidas, Sub partida e Ítem, y por cada uno de los Centros de Costos que las conforman, valor referencial y programación mensual de la ejecución de las necesidades.

Área de finanzas

El área de Finanzas socializará mediante documento y reuniones programadas las directrices, formatos, plazos de entrega establecidos, para presentar las actividades que contemplará la Proforma presupuestaria.

Conforme a las directrices, la programación del gasto, se realizará de acuerdo con lo previsto en el Plan Nacional de Desarrollo y en los planes institucionales, garantizando que el gasto público sea efectivo.

Es decir lograr alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia; por lo tanto las proyecciones de gastos que se incluyan en la proforma se realizarán en función

de los recursos humanos, físicos y materiales requeridos para la consecución de los objetivos y metas del plan operativo contenidos en los programas, proyectos y actividades del presupuesto que garanticen la operación normal.

La información deberá estar sustentada y contendrá los flujos de fondos mensuales requeridos.

La programación financiera del gasto, deberá deducirse como la previsión periódica de los requerimientos financieros dispuestos para cubrir las obligaciones derivadas del uso de los recursos para la obtención de los productos finales en términos de bienes y servicios.

Los gastos deben tener relación directa con la programación física y la consecución de metas en general, mismas que deben ser coordinadas con la Secretaría de Hidrocarburos y demás entidades responsables de aprobar las metas operativas hidrocarburíferas.

Adicionalmente, se deberán considerar las etapas de compromiso, contratación y devengamiento o recepción de los contratos de los proyectos, obras o servicios; aspectos que servirán para determinar el respectivo “flujo mensual presupuestario”, requisito imperativo sin el cual no se considerará su inclusión en la proforma presupuestaria.

Por último esta área se encargará de apoyar en todas las gestiones necesarias para el cumplimiento de la entrega de la Proforma Presupuestaria en forma oportuna, además consolidará la información que será unificada en un solo presupuesto de EP Petroecuador y remitirá al Directorio, misma que estará sometida a las fases de revisión, observación, aprobación y posteriormente la entrega final al Ministerio de Finanzas.

Área de logística y abastecimientos

Esta área llevará a cabo la adquisición de bienes, contratación de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría, para las actividades que requiere EP PETROECUADOR Refinería Esmeraldas, de una manera ágil, eficiente y eficaz, que coadyuve a la consecución de los objetivos Empresariales.

Publicará en el Portal Institucional del Servicio Nacional de Contratación Pública “SERCOP” los documentos relevantes de cada procedimiento de contratación, de acuerdo a normativa vigente, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento.

Para la ejecución de los procesos precontractuales en aplicación del presente Procedimiento, el ordenador de gasto nombrará una comisión técnica para cada proceso, integrada mínimo por dos servidores públicos u obreros afines al objeto de la compra o contratación. Actuará como Secretario un servidor público u obrero de la Gerencia de Logística y Abastecimiento. (p.37)

3.6 Procedimiento específico para la adquisición de materiales y repuestos en refinería Esmeraldas

Las Normativas Internas de Logística y Abastecimiento EP Petroecuador (2014) detalla en sus estatutos los procedimientos correspondientes para la adquisición de materiales y repuestos en EP Petroecuador.

Descripción del proceso:

Los usuarios o Jefes de áreas de las Unidades operativas y de mantenimiento de Refinería Esmeraldas, son los responsables directos de identificar las necesidades.

Toda vez que necesitan realizar una adquisición, deben generar un documento justificando la necesidad de adquisición a su jefe inmediato (Intendentes de Refinación, Mantenimiento, Superintendente).

Los Intendentes reciben este documento, analizan y aprueban la necesidad conforme a los justificativos técnicos y remiten a la Jefatura Zonal de Gestión financiera para la verificación de la disponibilidad presupuestaria para dicha adquisición.

La Jefatura Zonal deriva el documento a la Unidad de Presupuestos quien revisara, analizará y verificará si se encuentra programada la compra dentro del Presupuesto de Costos y Gastos de Refinería aprobado para el año en curso.

La Unidad de Presupuesto, de encontrarse programada esta actividad en el Presupuesto asignará la partida presupuestaria que financiará la adquisición y remitirá al usuario para que continúe el proceso. En el caso de no estar programada la adquisición, se devolverá al usuario para que solicite un traspaso presupuestario, mismo que será aprobado por el Superintendente de Refinería Esmeraldas.

El usuario con los documentos habilitantes, solicitará al Ordenador de Gastos, de acuerdo al monto de la adquisición, la necesidad de iniciar el proceso de adquisición, adjuntando un formulario donde se ingresa el detalle, especificaciones técnicas, valor referencial, del bien o material a adquirir, mismo que contará con las respectivas aprobaciones de las autoridades competentes.

El área de Bodegas encargada de recibir el requerimiento, analizará toda la documentación de respaldo, y procederá a generar la Solicitud Interna en la Herramienta informática, previo a esto se verificará que el requerimiento esté programado en el PAC (Plan Anual de Contrataciones).

De no estar programada la compra, el usuario motivará un documento que posteriormente será suscrito por el Superintendente solicitando la modificación del PAC para la inclusión de esta adquisición.

Una vez cumplido los pasos descritos anteriormente, la analista de Bodegas generará la Solicitud Interna de compras (SIC) donde refleja la información de todos los documentos habilitantes, esta sic será revisada y aprobada por los diferentes niveles de aprobación: Presupuesto, y Ordenador de Gastos.

Aprobada la Sic, la Jefatura Zonal de Logística designará un analista de compras para que inicie el proceso de contratación a través del SERCOP.

El analista de compras verificará que el requerimiento se encuentre en el “Listado de Bienes determinados por el SERCOP, para la aplicación de cualquier modalidad de contratación, se verificará que los proveedores o contratistas a invitar, no consten en el registro del “SERCOP” como y en el de EP Petroecuador como proveedores fallidos o incumplidos.

Posteriormente el Ordenador de Gastos designará una comisión para elaboración de los pliegos en el que constan los detalles, características y condiciones para la adquisición del bien o material.

De acuerdo a la modalidad de contratación, de ser el caso mediante Giro específico del Negocio, el área de Logística elaborará la resolución para la aplicación del mencionado procedimiento, ésta resolución será suscrita por el Ordenador de Gasto.

Las invitaciones a oferentes serán elaboradas por el área de Logística y suscritas por el Ordenador de Gastos. La recepción de las ofertas estará a cargo del área de Logística.

La revisión y evaluación de las ofertas estará a cargo de la Comisión técnica quien presentará un informe justificando la aceptación o recomendación o declaración de desierto del proceso.

El ordenador de gastos, de requerir información adicional solicitará a la comisión ampliación del Informe y subsiguientemente procederá a su aprobación.

Con la aprobación del Informe la comisión técnica iniciará la negociación con el Oferente que haya alcanzado el primer lugar, se ratificará la propuesta conforme a los aspectos técnicos y económicos, de no llegar a un acuerdo se podrá negociar con el oferente que le sigue en el orden de prelación. La comisión técnica elaborará el acta de recomendación de adjudicación.

El área de Logística ingresará al sistema la información del proceso a través de la creación de la orden de compra, para la obtención de la certificación presupuestaria y anexará todos los documentos del proceso para la aprobación del ordenador de gastos.

El área de Logística se encargará de elaborar la resolución de adjudicación, la misma que será aprobada por el ordenador de gastos, y notificará al oferente adjudicado.

El ordenador de gastos suscribirá el contrato y designará un Supervisor y administrador del contrato quienes serán responsables de verificar que se reciban los materiales conforme a las cláusulas establecidas en el contrato.

El ordenador de gastos aprobará los informes emitidos por el Supervisor y verificados por el administrador, para continuar el trámite de pago de acuerdo a las condiciones respecto de plazos de entrega y forma de pago determinados en dicho contrato. (p.26) **Ver anexo n° 5**

3.7 Análisis de los procesos en la ejecución programada de la partida presupuestaria para adquisición de repuestos y materiales de Refinería Esmeraldas

De acuerdo a la descripción de los procesos de adquisición de materiales y repuestos se logró analizar de manera minuciosa el proceso y los subprocesos que componen la ejecución programada de la partida presupuestaria destinada a la adquisición de repuestos y materiales en EP Petroecuador.

Por otra parte es preciso aclarar, que Ep Petroecuador cuenta con la Normativa Interna que detalla los procesos que deben realizarse para llevar a cabo las adquisiciones de materiales y repuestos en Refinería Esmeraldas; para lo cual cada una de las áreas involucradas deben cumplir dicho procedimiento.

Sin embargo en función de que la partida de adquisición de materiales y repuestos no se está ejecutando de manera eficiente conforme a la programación, sería sustancial verificar que puntos podrían modificarse en esta normativa para hacer más proactivo los procesos y subproceso en mención.

Se puede evidenciar que existen varias acciones burocráticas que deben mejorarse y por otra parte, refleja la ausencia de instrucciones para el control de dichos procesos, que posiblemente como no están normados se omiten, y ocasionan desviaciones administrativas tales como seguimiento de las solicitudes internas de compras, estado de los procesos de contratación y falta de gestión, que incurre en la baja ejecución de la partida de adquisición de materiales y repuestos.

3.8 Modelo de control interno de la partida presupuestaria de adquisición de materiales y repuestos en refinería esmeraldas

La gestión financiera en las organizaciones tiene como finalidad mantener y utilizar de manera adecuada todo el dinero ya sea físico (Billetes) o a través de otros medios o instrumentos como son el caso de cheque y tarjetas de créditos, de manera visionaria y orientadas a apoyar todos los procesos que se ejecutan en la empresa.

Una adecuada gestión financiera organizacional debe estar regida por un planeamiento financiero, ya que gestionar no se trata simplemente de evaluar si se dispone o no de dinero; se trata de planificar y prever de manera objetiva una gestión eficiente a futuro teniendo como indicador principal la falta o el excedente de dinero (Déficit o superávit).

Refinería Esmeraldas, es una empresa con una estructura organizacional y física de gran magnitud, debe desarrollar de manera efectiva un planeamiento financiero que le permita a la empresa anticipar todas aquellas desviaciones que puedan presentarse y desarrollar estrategias óptimas para erradicarlas.

En relación a lo expuesto en el párrafo anterior, es necesario mencionar que Refinería Esmeraldas refleja problemas en la gestión de los procesos. Esto debido a que no se logra cumplir en su totalidad con la ejecución mensual programada de la partida presupuestaria de adquisiciones y repuestos.

Esta situación que genera la implementación de medidas alternativas (Reprogramaciones presupuestarias) con la intención de que estos recursos no sean devueltos al Estado y que afecte al cumplimiento de las metas organizacionales.

En la aplicación de los instrumentos destinados al levantamiento de información, fue posible identificar que el problema que presenta Refinería Esmeraldas tiene como origen una inadecuada planificación.

También se evidenció que los actores involucrados con el proceso de ejecución de la partida presupuestaria de adquisiciones y repuestos no cumplen de manera correcta con los procedimientos estipulados, lo cual genera retraso en las solicitudes, inconsistencia en la información presentada, entre otros.

Por todo lo mencionado anteriormente, se presenta un plan de mejora que dé solución al problema que existe en Refinería Esmeraldas. Se busca que mediante la implementación del método Hoshin Kanri, todo el personal de Refinería Esmeraldas que se involucra con el proceso de ejecución de la partida presupuestaria de adquisiciones se comprometan con la aplicación de buenas prácticas empresariales que permitan realizar una planificación efectiva e incentive al cumplimiento cabal de las políticas y procedimientos del proceso ejecución de la partida presupuestaria de adquisiciones.

3.8.1 Hoshin Kanri como filosofía para la mejora de procesos

La administración o gestión financiera, está ligada íntimamente con la toma de decisiones importantes relacionadas a los activos, su tamaño y composición, la estructura de financiación y todas aquellas políticas que rigen la gestión.

Para ello la gestión financiera se enfoca en dos factores primordiales que son maximizar el beneficio y maximizar el capital. Para que la gestión financiera sea eficiente es necesario que exista una planificación y control eficaz, que garantice en un alto grado la consecución de los objetivos fijados por el área, responsables y dependientes.

Por todo lo anteriormente descrito, se recomienda la implementación del método Hoshin Kanri como herramienta para mejorar la planificación y el cumplimiento de las políticas del proceso de ejecución de la partida presupuestaria de adquisiciones y repuestos de Refinería Esmeraldas.

3.8.2 Hoshin Kanri y su impacto como herramienta para mejorar la planificación y el cumplimiento de las políticas del proceso de ejecución de la partida presupuestaria de adquisiciones y repuestos de Refinería Esmeraldas

La implementación de metodologías organizacionales orientadas a la mejora de procesos, son modelos que una empresa incluye con el objetivo de adaptarlos a la realidad institucional y que sirvan para encaminar el comportamiento de los colaboradores de la empresa en razón del cumplimiento de sus funciones cotidianas.

La metodología Hoshin Kanri también conocida como planeación Hoshin o administración por políticas es una herramienta que integra de manera consciente las actividades que desempeñan el personal de una organización relacionadas a un proceso, de manera que se puedan lograr objetivos claves y reaccionar de manera oportuna a todos los cambios que se presenten en el entorno organizacional.

La metodología rige bajo la premisa que expresa que todas las organizaciones se enfrentan a fuerzas que se orientan en direcciones diferentes, y sugiere el desafío de reorientar estas fuerzas hacia un mismo objetivo.

Para la presente investigación, se recomienda implementar la metodología Hoshin Kanri en Refinería Esmeraldas, específicamente al proceso de ejecución de la partida presupuestaria de adquisiciones y repuestos y todo el personal que se relaciona con el proceso.

Como base principal, la metodología Hoshin Kanri establece la implementación del ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar). Para este caso de estudio, adoptando como herramienta principal la planeación, se resume en las siguientes fases.

Planificar: Se revisaron todos los objetivos del área de gestión financiera de Refinería Esmeraldas, todos los procesos y subprocesos correspondientes a la ejecución de la

partida presupuestaria de adquisiciones y repuestos, por último se revisaron todas las políticas y procedimientos necesarios para llevar a cabo este proceso.

En esta fase de la planeación, fue posible reafirmar los procedimientos establecidos por EP Petroecuador y socializar los objetivos del área de gestión financiera en cuanto a la ejecución de la partida presupuestaria de adquisiciones y repuestos. De manera que todos los involucrados con este proceso se empoderen con estos objetivos y se genere un compromiso por lograr su consecución.

Hacer: Una vez socializados los objetivos y establecidos los procedimientos y políticas para el proceso de la ejecución programada de la partida presupuestaria de adquisiciones y repuestos, esta fase es crucial para la investigación y la obtención de resultados beneficiosos a favor de la organización.

La implementación correcta de los procedimientos y políticas, debe ser un compromiso que involucre a todos los actores relacionados con el proceso, especialmente a la alta gerencia, quienes tendrán que enseñar con el ejemplo. En este sentido serán ellos quienes tomen la posta como referentes del cambio en la cultura empresarial y costumbres organizacionales.

Verificar: Será necesario que se realice el control y la medición periódica respecto al cumplimiento de los procedimientos y la planificación estipulada. En este sentido, será posible comparar los resultados reales con los esperados según la planificación.

Actuar: Se deberá analizar si todos los resultados obtenidos se asemejan a los esperados según la planificación. De no ser así, se determinarán las causas y se implementarán medidas correctivas.

La manera habitual para garantizar la competitividad en una organización es contar con talento humano capaz y comprometido con los objetivos de la empresa.

3.8.3 Implementación y seguimiento de la metodología Hoshin Kanri para la mejora del proceso de ejecución de la partida presupuestaria de adquisiciones y repuestos de Refinería Esmeraldas.

La implementación de la metodología se deberá llevar a cabo teniendo como referencia la aplicación de los siguientes puntos:

- ✚ Elaboración de material didáctico que facilite la comprensión de la metodología
- ✚ Organización de eventos de instrucción con la participación de todos los involucrados en el proceso
- ✚ Los jefes de área deberán llegar a cada empleado involucrado en el proceso con el método del “enseñar haciendo”
- ✚ Dejar que el empleado ponga en práctica reiteradas veces la metodología hasta que exista una comprensión total y se convierta en hábito
- ✚ Enseñar con el ejemplo
- ✚ Facilitar las condiciones para que los colaboradores cumplan con los procedimientos de manera correcta

Matriz de seguimiento para evaluación del cumplimiento del método Hoshin Kanri

Posterior al proceso de implementación del método Hoshin Kanri es imprescindible llevar a cabo evaluaciones periódicas con el fin de obtener indicadores que sirvan para medir progresivamente los resultados obtenidos con la aplicación de la filosofía Hoshin Kanri.

Se considera propicio que el control se lo realice a través de una matriz de seguimiento, la cual está constituida por una hoja de evaluación que contempla los elementos que la metodología considera deben ser cumplidos por los colaboradores de la organización para mejorar los procesos donde existan deficiencias.

TABLA n° 16

Matriz seguimiento de la filosofía

RANGOS DE EVALUACIÓN DE LA FILOSOFÍA		
RANGO	ESTADO	MEDIDA A TOMAR
0-2	Insatisfactorio	Revisar nuevamente todos los puntos que propone la filosofía
3-4	Debajo del promedio	Mejorar los incentivos y liderazgo por parte de los jefes/directores de área
5-6	Promedio	Reforzar todos los puntos débiles
7-8	Sobre el promedio	Mejorar detalles
9-10	Excelente	Mantenerse en ese estado (Mejora continua)

3.8.4 Mapa de procesos

Una planificación adecuada y el cumplimiento de las políticas y procedimientos en el proceso de ejecución de la partida presupuestaria para bienes y repuestos aporta significativamente a la cadena de valor de EP Petroecuador.

En este sentido, a continuación se propone el mapa de procesos con sus respectivos procesos de apoyo, elementos de entrada y salida del proceso de ejecución de la partida presupuestaria de adquisiciones y repuestos de Refinería Esmeraldas.

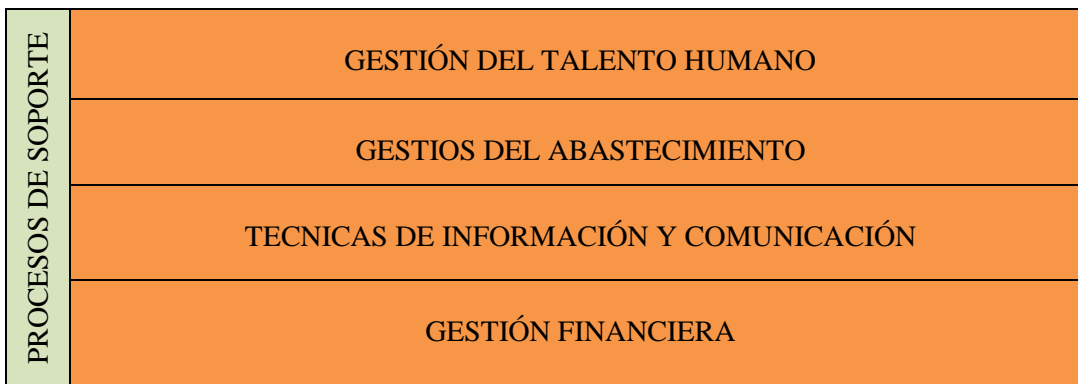
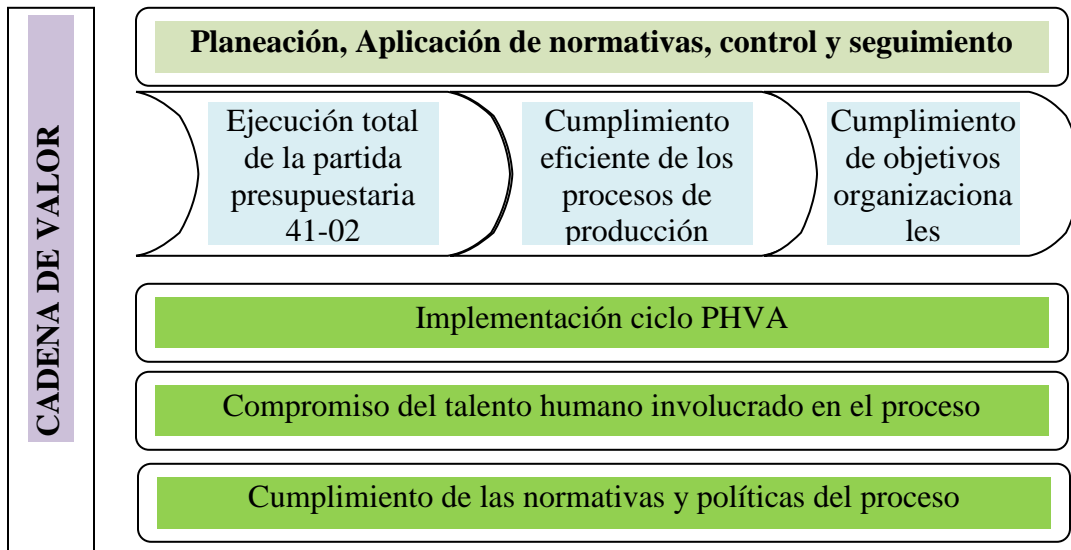


Figura N°2 Aporte a la cadena de valor

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

Bucheli (2015) es explícito al mencionar que en Refinería Esmeraldas existe una planificación inadecuada en el proceso para la compra y contratación de bienes o servicios, en su trabajo de investigación el autor sugiere implementar medidas correctivas para mejorar la gestión administrativa del personal de Refinería Esmeraldas a través de la capacitación continua del personal y la creación de grupos de trabajo especializados.

Con esto, el autor expresa que se pueden minimizar los retrasos en los procesos y cumplir con los objetivos estratégicos planteados por parte de la empresa.

Se corrobora este análisis con el presente trabajo investigativo debido a la falta de empoderamiento del personal que realiza los procesos de compras, incide en la baja ejecución mensual programada del Presupuesto de Costos y Gastos las cuales representaron el 0.02% de ejecución mensual para el mes de octubre del año 2014 y del 8.34% para el mes de febrero del año 2005, en cuanto a la partida de adquisición de materiales y repuestos en Refinería Esmeraldas.

El retraso en los procesos de compras es un factor importante que involucra directamente a la ejecución de la partida presupuestaria de adquisición de materiales y repuestos, considerando que esta programación se basa en estimar un tiempo prudente para la contratación, seguido a esto el periodo de protocolización de los contratos, así mismo los plazos de entrega de los repuestos.

Posteriormente se deben cumplir todos los requisitos exigidos para proceder al pago de los bienes recibidos, donde es aquí finalmente que concluye cumplir con la ejecución de la partida presupuestaria de adquisición de materiales y repuestos.

Por ello fue importante mencionar este trabajo investigativo, sirvió como referencia para expresar que las desviaciones en los procesos de compras provocan incumplimiento en la ejecución mensual programada de la partida de adquisición de repuestos y materiales de Refinería Esmeraldas.

Por otro lado Azubadín (2010), considera determinante el estudio minucioso de todo el proceso de compras. De esta manera afirma que se podrán identificar todo los factores que conllevan a un inadecuado control interno del proceso de compras.

Determina también que el cumplimiento cabal de las políticas que componen el proceso, deben regir de manera ortodoxa para que se garantice el flujo del mismo y no existan cuellos de botellas que infieran en el proceso principal.

Azubadín concluye enfatizando la prioridad que tiene la correcta planificación y control del cumplimiento de esta planificación, ya que considera que los desfases en los procesos se originan por una planificación ineficiente que incide en el incumplimiento de los procesos de compra, hecho que afecta a la empresa en cuanto a la ejecución del presupuesto anual destinado para este rubro compete.

Coincidiendo con lo expresado en el apartado anterior y con una temática más ligada a la problemática que trata la presente investigación.

Se pudo evidenciar en las matrices de ejecución mensual conforme a la programación, tomando como referencia los años 2014 y 2015, se muestra que en el primer semestre del año la ejecución es totalmente distorsionada en relación a la programación, por lo tanto existe una desviación en el control, seguimiento y evaluación de la partida presupuestaria de adquisición de materiales y repuestos.

Es preciso indicar que el éxito de la ejecución presupuestaria no solo radica en gastar todo el monto asignado a cada partida anualmente, por el contrario el éxito se fundamenta en ejecutar la partida conforme a la planificación que se realiza, en donde se

determina comprar todos los repuestos y materiales que contribuirán a mejorar la operatividad de la planta, y evitar riesgos que conlleven a la reducción de la producción.

Por otra parte, Portero (2013) en su trabajo titulado “Análisis de la política de compras de la empresa de servicios petroleros y su incidencia en el control interno de compras aplicado en Hilong Oil Service & Engineering Ecuador CIA LTDA.

El autor propone el análisis exhaustivo de las políticas de compras en el sector petrolero y la manera en que estas políticas inciden en la ejecución del presupuesto de la partida compras.

Portero menciona que el ambiente que rodea al sector de la producción petrolera se encuentra marcado por la variabilidad tanto de la producción como del precio del producto principal (petróleo). Situación por la cual se dificulta el cumplimiento total de la ejecución de la partida compras.

Portero manifiesta que las políticas institucionales de Hilong Oil Service & Engineering Ecuador CIA LTDA son poco flexibles y propone como una alternativa para solucionar este problema es la implementación de una planificación referencial, teniendo como indicadores principales datos históricos que permitan a la organización sobrellevar todas las afectaciones que impactan al sector petrolero a nivel mundial y a su vez ejecutar de manera eficiente la partida presupuestaria correspondiente a compras.

Es de vital importancia lo señalado por este autor, en cuanto a una planificación referencial, puesto que esta planificación es la que ayudará a ir verificando que los planteamientos de adquisiciones se vayan ejecutando de manera eficiente.

En este contexto el presente trabajo de investigación coincide con lo expresado en el párrafo anterior, resaltando que la aprobación del Presupuesto anual se basa en los requerimientos de las actividades que presentan las áreas operativas en la Proforma Presupuestaria, por lo tanto son estas necesidades planificadas las que justifican los

rubros asignados anualmente a la partida de adquisición de materiales y repuestos en Refinería Esmeraldas.

En función de esta planificación se medirá la distribución adecuada de los recursos a través de un control interno minucioso de los procesos que implican ejecutar la partida de adquisición de materiales y repuestos de Refinería Esmeraldas, de acuerdo a la programación.

Por otro lado, Martínez (2003) autora del artículo académico “El control interno: Un método eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión”, considera que el control interno de los procesos es una herramienta eficiente y de proyección para la toma de decisiones dentro de la organización

La autora considera de suma relevancia la identificación de los factores críticos en el cumplimiento de los procesos, ya que en base a esto la organización estimará cuales son los mecanismos correctivos que den solución a los problemas identificados.

En este sentido lo indicado por Martínez (2003) en el texto anterior, el control interno se torna imprescindible como una herramienta de gestión, y guarda mucha relación en el tema de investigación que se viene tratando, haciendo un análisis de la matriz de los registros de los trasposos presupuestarios de la partida de adquisición de materiales, ésta sirve como un indicador de que existen muchos requerimientos que no fueron planificados.

Es allí que esta planificación deficiente es la que crea varias actividades adicionales de las diferentes áreas involucradas en el proceso y esto va limitando el tiempo de contratación estimado, puesto que si una necesidad no está programada, debe analizarse qué necesidad dejará de hacerse para incluir ésta.

Posteriormente se solicitará aprobación de estos cambios a la autoridad competente y se procederá a modificar en el Pac (Plan anual de contrataciones), requisitos que se deben cumplir, para ejecutar actividades no programadas.

Esto provoca un desfase en la ejecución mensual programada, por esto la importancia de que la planificación de la ejecución se realice de acuerdo a necesidades ajustadas a la realidad.

Para finalizar esta discusión, se citó a Gámez (2010), quien en su trabajo de investigación de doctorado titulado “Control interno de las aéreas de aprovisionamiento de las empresas públicas sanitarias de Andalucía” determina que la definición de normas y políticas que garanticen una correcta ejecución del proceso de adquisición debe estar ligado a la planificación eficiente en cuanto a la estimación de aprovisionamiento.

Gámez considera que debe existir un trabajo articulado entre todas las áreas administrativas y operativas que participan del proceso de aprovisionamiento, de manera que exista una planificación coordinada y eficiente que permita a la empresa la optimización de recursos.

Todos los trabajos e investigaciones citadas en los apartados anteriores a pesar de tener diferente enfoque, coinciden de manera contundente en que el cumplimiento adecuado de las políticas del proceso de compras y la planificación coordinada e inclusiva, son aspectos que se deben considerar como claves para que la ejecución presupuestaría en una organización se lleve a cabo de la manera más eficiente.

En base a los estudios citados en los apartados anteriores, se evidencia de manera contundente la importancia de la planificación eficiente como herramienta principal para la consecución de resultados óptimos en el cumplimiento de las funciones correspondientes a la ejecución presupuestaría. A más de eso, una planificación eficiente

y que involucre a todo el personal relacionado con el proceso de ejecución de la partida presupuestaria facilitaría en gran medida el control interno de los procesos.

En este sentido, resultaría más fácil identificar y corregir los posibles inconvenientes que se presenten el proceso en cualquiera de sus fases, contribuyendo a que la organización cumpla con los objetivos institucionales trazados en el POA. (Plan Operativo Anual).

Las políticas y procedimientos institucionales deben ser acatados de manera correcta, para esto es imprescindible que se genere una cultura organizacional de empoderamiento que coadyuve al personal y a los usuarios (internos-externos) relacionados con procesos en común a comprometerse con el correcto cumplimiento de las normativas contempladas para cada uno de los procesos que se ejecuten en el área.

En este sentido se reducirían en gran medida los tiempos de espera y cuellos de botellas en los procesos que se ejecutan y a su vez permitiría a los colaboradores de EP Petroecuador identificados como responsables del proceso de control y ejecución de la partida presupuestaria destinada a la adquisición de materiales y repuestos estar en condiciones de brindar una atención eficiente que garantice la satisfacción del cliente y supere las expectativas del mismo.

4.1 Análisis de los resultados obtenidos en la investigación en relación a los estudios citados

La realización de esta investigación arrojó resultados positivos ya que permitió identificar los puntos débiles en la gestión administrativa relacionada al proceso de la ejecución programada de la partida presupuestaria de repuestos y materiales.

Por otro lado, fue posible en base a los resultados obtenidos en cada uno de los análisis planteados durante este trabajo de investigación determinar cuáles son las soluciones acordes para subsanar los problemas latentes y coadyuvar a su vez a mejorar la

percepción en la calidad de la satisfacción por parte de los clientes internos y externos relacionados con el proceso.

Para la realización de este estudio se consideraron como pilares fundamentales las investigaciones de diferentes autores que trataban como tema central temáticas relacionadas a la de este trabajo investigativo.

Una vez analizada toda la información y entablada la respectiva discusión, se pudo constatar que el tema medular en torno al cual se enfocaban las investigaciones citadas se encontraba en la deficiente planificación administrativa en las organizaciones.

Como estudio principal para llevar a cabo esta investigación, se derivó referenciar el trabajo de tesis de grado de Bucheli (2015), considerando que la investigación realizada por el autor se llevó a cabo en la empresa EP Petroecuador y se relacionaba de manera indirecta con la problemática tratada en este trabajo.

El estudio corroboró que en EP Petroecuador no existe una cultura administrativa de planificación, situación que conlleva a que los procesos sean ineficientes y presenten inconsistencias, influyendo en la insatisfacción de los clientes internos y externos a la vez que afecta los intereses organizacionales. Coincidiendo de manera contundente con las observaciones obtenidas en este trabajo.

4.2 Análisis del presente trabajo de investigación como precedente para futuras investigaciones en EP Petroecuador

En base a los resultados hallados en conjunto con la revisión de estudios previos fue factible elaborar varias recomendaciones aplicables en EP Petroecuador para dar solución a cada uno de los factores que causan inconvenientes en que el proceso de la ejecución programada de la partida presupuestaria destinada a la adquisición de

repuestos y materiales se desarrolle de manera eficiente garantizando la satisfacción de los clientes de la organización.

Esta investigación resulta de mucha utilidad para EP Petroecuador, ya que sirve como antecedente para en un futuro llevar a cabo investigaciones dentro de la organización, de manera específica en el área administrativa, donde existen inconvenientes en la ejecución programada de las siguientes partidas y subpartidas presupuestarias.

Partida N° 28: Servicios contratados (Excepto mantenimiento): Contratos de alimentación y rancho, capacitación y becas a funcionarios, asesoría técnica y consultoría, servicios de operación, servicios de calibración, servicios de vigilancia proyectos y diseño, inspección y fiscalizaciones técnicas, campamentos vacacionales Otros servicios.

Partida N°40: Materiales y suministros (Excepto mantenimiento): Catalizador, sosa caustica, otros químicos, vestimenta y prendas de protección, material de seguridad, biblioteca, suscripción a revistas especializadas, implementos médicos y medicinas, otros materiales

Partida N° 42: Combustibles y lubricantes: Lubricantes

CAPÍTULO 5

5.1 Conclusiones

Luego de aplicar los instrumentos, analizar la información obtenida y entablar una discusión con estudios similares a este trabajo de investigación, se pudo determinar las siguientes conclusiones:

- No existe una planificación presupuestaria adecuada de los requerimientos de adquisición de materiales y repuestos de Refinería Esmeraldas por parte de las áreas usuarias, evidenciándose que las necesidades no se crean en función de lo que se pretende ejecutar, provocando cambios radicales como constantes trasposos presupuestarios, modificación del Plan anual de contratación, ajuste al Plan operativo, variación en la ejecución de la partida en relación a la programación.
- Durante la realización de los procesos de adquisición de materiales y repuestos, los actores involucrados realizan sus funciones en forma independiente, perdiéndose el control y seguimiento a los requerimientos y debilitando la gestión de los procesos de compras.
- Es imprescindible un control interno recurrente de esta partida de adquisición de materiales y repuestos de Refinería Esmeraldas, con la finalidad de que los rubros sean ejecutados de acuerdo a una planificación adecuada que permita reflejar una ejecución presupuestaria transparente y justifiquen la asignación de los recursos para futuros años.

5.2 Recomendaciones

En la presente investigación se resalta la importancia que tiene el correcto cumplimiento del proceso de ejecución de la partida presupuestaria para la adquisición de repuestos y materiales para el cumplimiento de los objetivos institucionales de EP Petroecuador para lo cual se recomienda lo siguiente:

- Considerar la implementación del método Hoshin Kanri como herramienta administrativa para el cambio de la cultura organizacional y mejoramiento en la calidad de los procesos, de esta manera será posible que los usuarios relacionados con el proceso de ejecución mensual programada de la partida presupuestaria adquisición de materiales y repuestos se empoderen con el proceso.
- La planificación para la ejecución mensual programada de la partida presupuestaria adquisición de materiales y repuestos se debe elaborar teniendo en cuenta la participación imprescindible de todas las personas involucradas en el proceso, de tal manera que exista un compromiso total por parte de los usuarios y la articulación de los subprocesos sea más eficiente permitiendo así conseguir los objetivos esperados tanto para el área como para EP Petroecuador Refinería Esmeraldas.
- Aplicar herramientas de evaluación seguimiento al cumplimiento de los procesos con la finalidad de que sea posible verificar que el procedimiento de ejecución presupuestaria de la partida de adquisición de repuestos y materiales se esté realizando de manera eficiente y en caso de encontrar anomalías, identificarlas y corregirlas de tal manera que no se generen retrasos ni incumplimientos y no se distorsione la ejecución presupuestaria planificada.

REFERENCIAS

Acebédo Ibáñez, Alba Florencia A. lopez. (1988). El Proceso de la entrevista, conceptos y modelos. Noriega.

Alfaro, J. L. (2007). PRESUPUESTO- Una aproximación desde la planeación y el gasto público. Bogota: Editorial Universidad del Rosario.

Asamblea Nacional Constituyente, A. N. (2013). Constitución Política de la República del Ecuador. Quito.

Azubadin, I. C. (2010). Control interno del proceso de compras y su incidencia en la liquidez de la empresa YUCAILA. Ambato.

Barraza, M. F. (2007). El Kaizen- La filosofía de la mejora continua e innovación incremental detrás de la administración total por calidad. Mexico DF: Panorama Editorial.

Barrio (2006). (2006). Cómo mejorar procesos en la empresa.

Bingham, V. D. (1973). Cómo entrevistar. MADRID.

Botia & Rivera. (2008). PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA EL SERVICIO AL CLIENTE DEL. Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4111/T11.08%20B657p.pdf?sequence=1>

Bradford, A. y. (2006). Cliente y sus características.

Calderin, L. M. (s.f.). El control interno: Un medio eficaz para la toma de decisiones en el control de la gestión. Recuperado el 12 de noviembre de 2015, de http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/revistas/import/Control_interno.pdf

Carrillo, R. A. (2014). Perspectiva General del modelo de mejora continua. Bogota: Armada Digital.

Cervera, J. (2001). La transición a las nueva ISO 9000:2000 y su implantación. Madrid: Diaz de Santos S.A.

Chiarini, A. (2013). Lean Organization: from the tools of the toyota Production System to Lean Office. Bologna Italy: Springer Milan.

Chiavenato, I. (1995). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill.

Dirección de Investigación Técnica, N. y. (s.f.). NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS . Obtenido de <http://www.utn.edu.ec/web/portal/images/doc-utn/normas-control-interno.pdf>

EP, M. d. (2015). Manual de Políticas Comerciales CNEL EP. Guayaquil.
Ernesto Rivas González . (1997).

Francisco, G. R. (1986). Presupuesto. Caracas: Escuela Técnica Don Bosco.

Gladys Maribel Ortíz Guamancela. (Mayo de 2013). Repositorio FLACSO. Obtenido de <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/5915/2/TFLACSO-2013GMOG.pdf>

González, M. E. (s.f.). <http://www.gestiopolis.com/>. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/>:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp.htm>
Gustavo, C. (1997). Auditoria y Control Interno. Mexico: Mc Gran Hill.

Hernandez, J., & Hernandez, J. (2005). El control interno operativo del área de compras. Partida Doble , 42 - 56.

KAST F, R. (1993). Administración en las operaciones. México: Mc Graw Hill.
Klaus Heinemann. (2003). Introducción a las metodologías de la investigación empírica. Barcelona: Paidotribo.

Krajewski, L. j. (2000). Administración de operaciones, Estrategia y Análisis. Mexico: Pearson Educación.

L. William, C. (1965). Procedimientos de Auditoria. Buenos Aires: Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de la Capital Federal.

Lara, A. (2012). Toma el Control de tu negocio. Mexico: Cristina Sousa.

Ley de Regimen del Sector Eléctrico, L. d. (Octubre de 2013). Ley de Regimen del Sector Eléctrico. Quito.

Lybrand, C. y. (1997). Los nuevos conceptos del control interno. Madrid-España: Diaz de Santos.

María Fernanda Trujillo Reyes. (Mayo de 2012). Repositorio FLACSO. Obtenido de http://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS_6/Administracion_de_Empresas/21.pdf

Martinez, J. C. (2001). La transición de las nuevas ISO 9000:2000 y su implementación: un plancensillo. Madrid España: Días de Santos S.A.

Medina, A. M. (2005). Gestión por procesos y creación de valor público.

Medina, J. (2014). DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL CONTROL INTERNO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS PÚBLICAS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SANTA ELENA, AÑO 2014. La Libertad.

Miguel, P. A. (2009). Calidad. Madrid: Gerente Editorial Área Técnico-Vocacional.

Muñiz, L. (2009). Control Presupuestario- Planificación. elaboración, control y seguimiento del presupuesto. Barcelona: PROFIT.

Pelaez, I. M. (s.f.). Control Interno de las áreas de aprovisionamiento de las empresas públicas de Andalucía. Recuperado el 12 de Noviembre de 2015, de http://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/4578/TDR_GAMEZ_PELAEZ.pdf?sequence=6

Pérez, 2010, p.17. (Mayo de 2005). La gestión por procesos. Recuperado el 30 de septiembre de 2015, de <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>

Portero, J. (2013). Análisis de la política de compras de las empresas de servicios petroleros y su incidencia en el control interno de compras aplicado a Holog Oil Service & Engineering Ecuador CIS LTDA 2013. Quito.

Roberto Hernandez, C. F. (2006). Hernandez, Fernandez y Baptista. McGraw-Hill.

Rojas, Y. V. (2009). Auditoría en la Administración Pública Control Interno. Obtenido de <http://www.mailxmail.com/curso-auditoria-administracion-publica-control-interno/control-interno-importancia-limitaciones-posibilidades-clasificacion>

Romero, A. F. (2006). Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones. Madrid: DiazSantos.

S. Bonham, S. (2008). Actionable Strategies. London: Artech House.

Samuel Alberto Mantilla, Sandra Yolima Cante. (2005). Auditoría del Control Interno. Obtenido de

http://books.google.com.ec/books?id=V8esy03bk_YC&printsec=frontcover&dq=que+el+es+control+interno&hl=es&sa=X&ei=sqAdVNDfHtG1sQTa4IHQDA&ved=0CBsQ6wEwAA#v=onepage&q=que%20el%20es%20control%20interno&f=false

Samuel, M. (2005). Control Interno, Informe Coso. Colombia: Kimpres Ltda.

Suárez, A. A. (s.f.). <http://www.betsime.disaic.cu/>. Obtenido de http://www.betsime.disaic.cu/secciones/fin_ef_06.htm

Torres, V. C. (2006). Calidad total en la atención al cliente (Pautas para garantizar la excelencia en el servicio). Madrid: Ideaspropias.

Velazco, J. P. (2007). Gestión de la calidad empresarial: Calidad en los servicios y atención al cliente. Madrid: ESIK.

Adams, T. (1998). Principios de administración financiera. Mexico: Valerios.

Buchelli, C. (2015). Análisis de los procesos para la compra de bienes y servicios en Refinería Esmeraldas. Esmeraldas.

Carpio, F. C. (1996). Sistemas y procedimientos contables. Madrid: McGraw-Hill.

Colletti, J. (2013). El Hoshin Kanri memoria del basculador : procesos, herramientas y metodología para la planificación estratégico ganado. Kansas: GOAL / QPC (Crecimiento Oportunidad Alianza de Lawrence), 2013.

Francés, A. (2011). Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. Mexico: Marría Fernanda Castillo.

Gámez, P. (2010). control interno en las áreas de aprovisionamiento de las empresas públicas sanitarias de Andalucía. Málaga: Universidad de Málaga.

Gonzalez, L. M. (2009). Control presupuestario:Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto. Barcelona: Profit editorial.

Guerra, A. (2009). El presupuesto por programas. Madrid: Publicaciones Altiviz.

Hilton, R. (2005). Prresupuesto Planificación y Control. Mexico: Pearson Educación.

Másmela, R. A. (2014). Como implementar Sistemas para la Gestión de Proyectos en Organizaciones de Proyectos. Boogotá, D. C: Armadda Digital, impresión y acabados.

Valencia, A. (2011). Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. Caracas: Editorial Texto C,A.

Zabbala, G. (2005). Creatividad y talento para la innovación: Mentefactura. Madrid: Díaz de Santos.

ANEXOS:

Anexo N° 1 Modelo de encuesta aplicado a los usuarios del proceso de ejecución de la partida presupuestaria para la adquisición de repuestos y materiales Refinería Esmeraldas

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS COLABORADORES DE REFINERÍA ESMERALDAS



La siguiente es una encuesta con fines académicos realizada por una estudiante de la PUCESE, como parte de su trabajo de tesis previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación. Esta encuesta va dirigida a los usuarios del proceso de ejecución de la partida presupuestaria para la adquisición de repuestos y materiales Refinería Esmeraldas

1. Durante el proceso de elaboración anual de las necesidades de adquisición de materiales y repuestos ; Usted :

- Socializa con sus subordinados esta actividad para consolidar los requerimientos
- Lo realiza en forma independiente
- Toma archivos históricos para presentar las necesidades

2. Las solicitudes de materiales y repuestos que Usted realiza son generadas de acuerdo a:

- Previa planificación
- Circunstancias imprevistas
- No programadas durante la elaboración de la proforma presupuestaria

3. Los recursos asignados a la partida presupuestaria de adquisición de materiales y repuestos en su área operativa se ejecutan en un porcentaje del:

25%

50%

80%

100%

4. Que incide en la baja ejecución de la partida presupuestaria de adquisición de materiales y repuestos:

Planificación deficiente

Retraso en el proceso de compra

Falta de dinamismo en las modalidades de adquisición

Poca gestión por parte de los analistas de compras

5. ¿Conoce los procedimientos establecidos para realizar la adquisición de materiales y repuestos?

Si

No

Muy poco

6. ¿Realiza un control y seguimiento a sus requerimientos de adquisición de materiales y repuestos?

Si

No

7. ¿Cómo evalúa el proceso de adquisición de materiales y repuestos en Refinería Esmeraldas?

Bien

Regular

Malo

Anexo N° 2 Modelo de encuestas aplicado a los usuarios del proceso de ejecución de la partida presupuestaria para la adquisición de repuestos y materiales Refinería Esmeraldas

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS JEFES DE ÁREAS
RELACIONADOS A LA EJECUCIÓN DE LA PARTIDA
PRESUPUESTARIA**



La siguiente es una encuesta con fines académicos realizada por una estudiante de la PUCESE, como parte de su trabajo de tesis previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación. Esta encuesta va dirigida a los usuarios del proceso de ejecución de la partida presupuestaria para la adquisición de repuestos y materiales Refinería Esmeraldas

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL COORDINADOR SÉNIOR DE CALDERERÍA Y
SOLDADURA (USUARIO) DE REFINERÍA ESMERALDAS**

1. ¿Qué parámetros de prioridad establece para generar una necesidad de adquisición de materiales o repuestos?

.....
.....

2. ¿Cómo se genera la requisición de un material o repuesto?

.....
.....

3. ¿Considera importante realizar un control a sus requerimientos?

SI

NO

¿Por qué?

.....

4. **¿Considera Usted que debe mejorarse los procesos administrativos para la compra de los materiales o repuestos?**

SI

NO

¿Por qué?

.....
.....

5. **¿Cómo verifica Usted si los materiales o repuestos cumplen con las características solicitadas?**

.....
.....

**Anexo 3: ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE ZONAL DE LOGÍSTICA Y
ABASTECIMIENTOS DE REFINERÍA ESMERALDAS**

1. ¿Qué requisitos deben cumplirse para iniciar la compra de un material o repuesto?

.....
.....

2. ¿Cómo determinan qué materiales o repuestos deben atenderse con prioridad?

.....
.....

3. ¿Considera Usted que los procedimientos establecidos en el SERCOP, son los adecuados para aplicarlos en los requerimientos de materiales o repuestos que tiene Refinería Esmeraldas?

SI

NO

¿Por qué?

.....

4. ¿Cómo controlan los requerimientos de materiales y repuestos que ingresan al Área de Logística y Abastecimientos?

.....

5. ¿Qué medidas correctivas se toman cuando un proceso de adquisición resulta fallido?

.....

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL JEFE ZONAL DE GESTIÓN FINANCIERA DE
REFINERÍA ESMERALDAS**

- 1. ¿Cuál es el proceso para emitir la disponibilidad presupuestaria para la adquisición de un material o repuesto?**

.....
.....

- 2. ¿Qué control realizan a las requisiciones de materiales o repuestos a las cuales se han emitido disponibilidades presupuestarias?**

.....
.....

- 3. ¿Qué sistema de medición aplican a la partida presupuestaria de adquisición de materiales y repuestos?**

.....
.....

- 4. ¿Cómo se evalúa al final de un periodo la ejecución de la partida presupuestaria de adquisición de materiales y repuestos?**

.....
.....

- 5. ¿Qué gestión aporta el Área Financiera para el cumplimiento de la ejecución de la partida presupuestaria de adquisición de repuestos y materiales?**

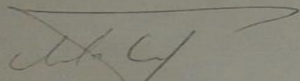
.....
.....

Anexo N° 4 Autorización por parte de la autoridad pertinente para la realización del trabajo de investigación en Refinería Esmeraldas

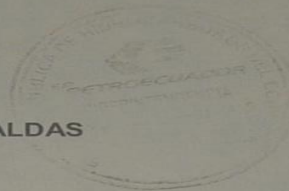
Esmeraldas, 16 de Septiembre del 2014

AUTORIZACIÓN

Por medio de la presente, autorizo a la funcionaria Karina Elizabeth Pineda Salazar, para que tenga acceso a la información necesaria para desarrollar el Plan de Tesis referente a **“CONTROL INTERNO A LA PARTIDA PRESUPUESTARIA DE ADQUISICIÓN DE REPUESTOS Y MATERIALES DE REFINERÍA ESMERALDAS”**.



Ing. Carlos Quinde Alejandro
SUPERINTENDENTE REFINERIA ESMERALDAS



Anexo N° 5 Procedimiento Adquisición de bienes de obras, servicios, incluidos los de consultoría mediante régimen especial por giro específico del negocio