



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

**ANÁLISIS Y DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL
DE LOGÍSTICA PARA LOS PROCESOS DE PROCURA
DE MATERIALES Y SERVICIOS A SER
IMPLEMENTADO EN LA COMPAÑÍA PDVSA
ECUADOR.**

Katherine Paola Yajamín Guaña

Director

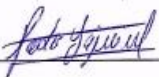
Ing. Miguel Mata

Junio 2013

Quito - Ecuador

Yo, Katherine Paola Yajamín Guaña, declaro bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firma de la Graduada

Yo, Ing. Miguel Mata, certifico que conozco al autor del presente trabajo siendo él responsable exclusivo tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



Firma del Director de la Tesis

Resumen

El departamento de Procura y Contratación de la compañía PDVSA Ecuador busca consolidarse como área de servicio, satisfaciendo las necesidades, tanto del cliente interno como del externo; tras una recopilación y análisis de la información del departamento se pudo determinar que el área, al no contar con una estructura bien definida en sus procesos, posee varios problemas a la hora del procesamiento de las solicitudes de materiales y servicios. Para este trabajo se aplicó una metodología de investigación en campo y se pudo conocer exactamente la falla del sistema actual, en donde se determinó que, al no existir un correcto levantamiento de procesos, no se puede definir cada una de las responsabilidades de los individuos que interviene en la gestión del departamento.

En tal virtud, se llegó a definir y establecer que el departamento ingrese a una gestión basada en procesos, y con ello, se cree y documente un procedimiento que constituya la base donde cada uno de los involucrados pueda definir sus actividades en cada proceso, obligándolos a seguir una secuencia lógica de las actividades a realizar, mostrando su responsabilidad y cooperación mediante la ayuda de flujogramas que determinan e incluyen tiempos máximos necesarios para cada actividad, coadyuvando así que cada uno de los involucrados cumpla con sus responsabilidades.

Para determinar la eficiencia de este modelo, el sistema de gestión le permitirá al departamento de procura evaluarse mediante indicadores y de la misma manera evaluar a las diferentes áreas de apoyo; y con los resultados obtenidos realizar cambios o actualizaciones en el sistema según las necesidades existentes.

Summary

The Department of procurement and contracting of PDVSA Ecuador company, thinks about how to consolidate as service area, meeting the needs of the internal and external customers; After a compilation and analysis of the information of the Department, it was determined that the area did not have a well defined structure in their processes, has several problems when it comes to the processing of requests for materials and services. For this thesis was applied a methodology of investigation in field and the failure of the current system could be known exactly, where was determined that, upon not existing a correct lifting of processes, cannot be defined each one of the responsibilities of the individuals that intervenes in the management of the department.

Accordingly, it was to define and establish that the Department should go a management based on processes, and therefore is believed and document a procedure constituting the basis where each of those involved to define their activities in each process, forcing them to follow a logical sequence of activities to be performed, showing their responsibility and cooperation through the help of flow charts that determine and include maximum time needed for each activity contributing to each of those involved fulfill their responsibilities.

To determine the efficiency of this model, the management system will allow the Procurement Department evaluated through indicators and similarly evaluate to different areas of support; and with the results obtained make changes or updates in the system according to the needs.

Empezaré agradeciendo a mi Dios por permitirme luchar cada día por mis sueños y anhelos, por haberme heredado el tesoro más valioso que puede tener un hijo "sus padres".

A mis padres Enma y Rodrigo por haberme brindado todo su apoyo a lo largo de mi vida y carrera; quienes han sacrificado una vida entera para educarme y haber hecho de mí una mujer fuerte y dedicada; no existe forma alguna de agradecerles una vida de sacrificios y amor, quiero que sientan que esta meta alcanzada también es suya y que mi motivo para conseguirla fueron ustedes.

Esta tesis va dedicada con mucho amor a mis padres que sin duda sin su esfuerzo, no hubiese llegado a estar donde hoy me encuentro, agradezco a cada una de las personas que directa e indirectamente aportaron en mi vida y carrera; profesores, mi director de tesis, profesores lectores, compañeros, pero sobre todo quiero agradecer a Jorge quien ha sido un compañero incondicional en mi vida y a todas aquellas personas que comparten conmigo este triunfo.

Gracias a todos

Paola

Análisis y Diseño de un Sistema de Control de Logística para los Procesos de Procura de Materiales y Servicios a ser Implementado en la Compañía PDVSA Ecuador

CAPÍTULO I	14
1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.2 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.2.1.1 SITUACIÓN ACTUAL: SÍNTOMAS Y CAUSAS.....	15
1.2.1.2 PRONÓSTICO	17
1.2.1.3 CONTROL AL PRONÓSTICO	17
1.2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.3.1 OBJETIVO GENERAL:	19
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	19
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	21
1.4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	21
1.4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	21
1.4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	22
1.5 MARCO REFERENCIAL.....	23
1.5.1 MARCO TEÓRICO	23
1.5.2 MARCO REFERENCIAL	25
1.5.3 MARCO ESPACIAL Y/O TEMPORAL	29
1.6 HIPÓTESIS	30
1.7 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
1.7.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	30
1.7.1.1 MÉTODOS TEÓRICOS	30
1.7.1.2 MÉTODOS EMPÍRICOS	30
1.7.2 TIPO DE ESTUDIO	31
1.7.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	32
1.7.3.1 FUENTES PRIMARIAS	32
1.7.3.2 FUENTES SECUNDARIAS	32
1.7.3.3 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	32
CAPÍTULO II PDVSA ECUADOR	34
2. LA COMPAÑÍA	34
2.1 HISTORIA	34

2.2 OBJETIVOS	38
2.3 ESTRUCTURA	40
2.4 CADENA DE VALOR	43
2.5 CONCLUSIONES.....	47
CAPÍTULO III DEPARTAMENTO DE PROCURA	49
3. DEPARTAMENTO DE PROCURA.....	49
3.1 DESCRIPCIÓN Y ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO.....	49
3.2 OBJETIVOS	52
3.3 METAS.....	53
3.4 LINEAMIENTOS DE LA COMPAÑÍA HACIA EL DEPARTAMENTO	53
3.5 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO	55
3.6 ANÁLISIS FODA.....	58
3.7 CONCLUSIONES.....	60
CAPÍTULO IV MACRO PROCESO	61
4. CADENA DE VALOR DE PROCURA Y CONTRATACIÓN	61
4.1 MACRO PROCESO DE PROCURA DE MATERIALES Y CONTRATACIÓN DE SERVICIOS	61
4.1.1 PROCESO DE PROCURA MENOR LOCAL E INTERNACIONAL	65
4.1.2 PROCESO DE PROCURA MAYOR INTERNACIONAL Y CONTRATACIONES (LICITACIONES).....	82
4.2 MANEJO DE LOGÍSTICA INTERNACIONAL.....	85
4.3 ENTORNO DEL DEPARTAMENTO	92
4.3.1 DEMANDA DE MATERIALES Y SERVICIOS POR DEPARTAMENTO	92
4.3.2 TIEMPOS ACTUALES DE RESPUESTA.....	98
4.3.3 NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS	102
4.3.4 NECESIDADES DE LOS USUARIOS.....	105
4.4 INTERRELACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS Y LOCALIZACIÓN DE CUELLOS DE BOTELLA.	111
4.5 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PROCESOS.	113
4.6 CONCLUSIONES.....	115
CAPÍTULO V DISEÑO Y CONTROL PARA LOS PROCESOS DE PROCURA Y CONTRATACIÓN.....	116
5. MACRO PROCESO PROCURA Y CONTRATACIÓN.....	116
5.1 PROCESOS AGREGADORES DE VALOR (VER ANEXO 5.1, 5.1.A Y 5.1.B).....	116
5.1.1 PROCESO DE PROCURA MENOR	117
5.1.2 PROCESO DE PROCURA MAYOR Y CONTRATACIONES	119
5.2 PROCESOS GOBERNANTES.....	120
5.2.1 PLANIFICACIÓN DE COMPRAS (VER ANEXO 5.2.1)	121
5.2.2 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	122
5.2.3 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE (VER ANEXO 5.2.3).....	123
5.2.4 AUDITORÍAS INTERNAS (VER ANEXO 5.2.4)	124

5.3 PROCESOS DE SOPORTE.....	125
5.3.1 RRHH	126
5.3.2 LEGAL.....	127
5.3.3 PROVISIÓN DE RECURSOS / FINANZAS	128
5.3.4 SISTEMAS / MANTENIMIENTO	129
5.3.5 PROCESOS EXTERNOS	130
5.3.6 CONTROL DEL DOCUMENTOS (VER ANEXO 5.3.6)	131
5.3.7 CONTROL DE REGISTROS (VER ANEXO 5.3.7)	132
5.4 LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS (VER ANEXO 5.4)	133
5.5 CONCLUSIONES.....	134
CAPÍTULO VI CONTROL DE PROCURA Y CONTRATACIÓN	135
6.PROCURA Y CONTRATACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	135
6.1 CONTROL INTERNO (VER ANEXO 6.1.A, 6.1.B Y 6.1.C)	135
6.1.1 CONTROL A USUARIOS SOLICITANTES	136
6.1.2 CONTROL GRUPO INTERNO DE CONTRATACIONES O COMITÉ DE CONTRATACIONES	137
6.1.3 CONTROL COMITÉ EVALUADOR.....	139
6.1.4 CONTROL DEPARTAMENTO LEGAL	140
6.1.5 CONTROL EMPRESA ADJUDICADA	141
6.1.6 CONTROL GERENCIAL.....	141
6.2 CONTROL EXTERNO	142
6.2.1 CONTROL DE PROVEEDORES (VER ANEXO 5.1).....	142
6.2.1.1 CALIFICACIÓN A PROVEEDORES	142
6.2.1.2 EVALUACIÓN A PROVEEDORES	143
6.2.2 APOYO A PROCESO EXTERNO (VER ANEXO 6.2.2)	144
6.2.2.1 USUARIOS SOLICITANTES.....	144
6.2.2.2 EMPRESA CONTRATADA	144
6.2.2.3 GERENCIA FINANCIERA.....	145
6.3 CONTROL DE ENTREGAS (VER ANEXO 6.3 Y ANEXO 5.1)	145
6.3.1 CONTROL LOCAL.....	145
6.3.2 CONTROL INTERNACIONAL.....	146
6.4 REDUCCIÓN DE COSTOS Y AUMENTO DE PRODUCCIÓN (VER ANEXO 6.4)	147
6.5 CONCLUSIONES.....	150
CAPÍTULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	151
7.1 CONCLUSIONES.....	151
7.2 RECOMENDACIONES	154
BIBLIOGRAFÍA	155
ANEXOS	160

Índice de Gráficos

CAPÍTULO II.....	41
GRÁFICO 2.3 ESTRUCTURA DE PDVSA	41
GRÁFICO 2.3.1 ESTRUCTURA DE PDVSA ECUADOR.....	42
GRÁFICO 2.4 CADENA DE VALOR DE LA COMPAÑÍA PDVSA ECUADOR.....	46
 CAPÍTULO III	 57
GRÁFICO 3.5 ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO PROCURA Y CONTRATACIÓN	57
 CAPÍTULO IV	 63
GRÁFICO 4.1 PROCESOS AGREGADORES DE VALOR	63
GRÁFICO 4.1.A NÚMERO DE PROCESO DE PROCURA MENOR POR AÑO	64
GRÁFICO 4.1.B NÚMERO DE PROCESO DE CONTRATACIÓN POR AÑO	65
GRÁFICO 4.1.1 NÚMERO DE PROCESOS DE PROCURA MENOR POR ORIGEN AÑO 2010..	73
.....	73
GRÁFICO 4.1.1.A NÚMERO DE PROCESOS DE PROCURA MENOR POR ORIGEN AÑO 2011	74
.....	74
GRÁFICO 4.1.1.B NÚMERO DE PROCESOS DE PROCURA MENOR POR ORIGEN PRIMER	
TRIMESTRE AÑO 2012	75
GRÁFICO 4.1.1.C NÚMERO DE SOLICITUDES DE PROCURA MENOR POR MES AÑO 2010.	76
.....	76
GRÁFICO 4.1.1.D NÚMERO DE SOLICITUDES DE PROCURA MENOR POR MES AÑO 2011	77
.....	77
GRÁFICO 4.1.1.E NÚMERO DE SOLICITUDES DE PROCURA MENOR POR MES PRIMER	
TRIMESTRE AÑO 2012	78
GRÁFICO 4.1.1.F NÚMERO DE SOLICITUDES DE PROCURA MENOR POR MODALIDAD DE	
ADJUDICACION AÑO 2010.....	79
GRÁFICO 4.1.1.G NÚMERO DE SOLICITUDES DE PROCURA MENOR POR MODALIDAD DE	
ADJUDICACION AÑO 2011.....	80
GRÁFICO 4.1.1.H NÚMERO DE SOLICITUDES DE PROCURA MENOR POR MODALIDAD DE	
ADJUDICACION PRIMER CUATRIMESTRE AÑO 2012	81
GRÁFICO 4.1.2 NUMERO DE PROCESOS POR LA MODALIDAD DE CONTRATACIÓN AÑO	
2011.....	83
GRÁFICO 4.1.2.A NÚMERO DE PROCESOS POR LA MODALIDAD DE CONTRATACIÓN	
PRIMER CUATRIMESTRE AÑO 2012.....	84
GRÁFICO 4.2 IMPORTACIONES AÑO 2010	87
GRÁFICO 4.2.A IMPORTACIONES AÑO 2011	88
GRÁFICO 4.2.B IMPORTACIONES AÑO 2012	89
GRÁFICO 4.2.C IMPORTACIONES POR MODALIDAD DE EMBARQUE ANUAL	90

GRÁFICO 4.2.D IMPORTACIONES POR MODALIDAD DE EMBARQUE GLOBAL	90
GRÁFICO 4.2.E IMPACTO ECONÓMICO PAGOS A TICSA.....	91
GRÁFICO 4.3.1 NÚMERO DE SOLICITUDES POR DEPARTAMENTO PROCURA MENOR AÑO 2010.....	92
GRÁFICO 4.3.1.A NÚMERO DE SOLICITUDES POR DEPARTAMENTO PROCURA MENOR AÑO 2011.....	94
GRÁFICO 4.3.1.B NÚMERO DE SOLICITUDES POR DEPARTAMENTO PROCURA MENOR AÑO 2012.....	95
GRÁFICO 4.3.1.C NÚMERO DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y PROCURA MAYOR POR DEPARTAMENTO AÑO 2011.....	96
GRÁFICO 4.3.1.D NÚMERO DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y PROCURA MAYOR POR DEPARTAMENTO AÑO 2012.....	97
GRÁFICO 4.3.2 TIEMPO ESTIMADO PROMEDIO PARA LA COMPRA DE MATERIALES Y SERVICIOS MEDIANTE PROCURA MENOR LOCAL	98
GRÁFICO 4.3.2.A TIEMPO ESTIMADO PROMEDIO PARA LA COMPRA DE MATERIALES Y SERVICIOS MEDIANTE PROCURA MENOR INTERNACIONAL.....	99
GRÁFICO 4.3.2.B TIEMPO ESTIMADO PROMEDIO PARA LA COMPRA DE MATERIALES Y SERVICIOS MEDIANTE PROCURA MAYOR INTERNACIONAL	100
GRÁFICO 4.3.2.C TIEMPO ESTIMADO PROMEDIO PARA LA COMPRA DE MATERIALES Y SERVICIOS MEDIANTE LICITACIONES.....	101
GRÁFICO 4.3.3 ¿CÓMO CONSIDERA ACTUALMENTE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PROCURA?.....	103
GRÁFICO 4.3.3.A ¿ALGUNA VEZ HA ESTADO DESCONFORME CON ALGÚN MATERIAL O SERVICIO RECIBIDO?	104
GRÁFICO 4.3.3.B ¿SU RECLAMO FUE RESUELTO?	104
GRÁFICO 4.3.4 AGILIDAD Y RAPIDEZ PARA SUS REQUERIMIENTOS	105
GRÁFICO 4.3.4.A COSTOS PARA LA COMPANÍA	106
GRÁFICO 4.3.4.B CALIDAD DE LOS MATERIALES.....	107
GRÁFICO 4.3.4.C SEGUIMIENTO EN LA ENTREGA DEL MATERIAL	108
GRÁFICO 4.3.4.D ATENCIÓN AL USUARIO	109
GRÁFICO 4.3.4.E ¿QUÉ ASPECTO DEBERÍA MEJORAR MÁS EL DEPARTAMENTO DE PROCURA?.....	110
GRÁFICO 4.4 INTERRELACIÓN ENTRE DEPARTAMENTOS Y LOCALIZACIÓN DE CUELLO DE BOTELLA	111
CAPÍTULO V.....	117
GRÁFICO 5.1 CADENA DE VALOR DEPARTAMENTO DE PROCURA PDVSA	117
GRÁFICO 5.1.1 PROCESO PROCURA MENOR	118
GRÁFICO 5.1.2 PROCESO PROCURA MAYOR Y CONTRATACIONES	120
GRÁFICO 5.2 PROCESOS GOBERNANTES.....	121

GRÁFICO 5.2.1 PLANIFICACIÓN DE COMPRAS	122
GRÁFICO 5.2.2 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	123
GRÁFICO 5.2.3 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	124
GRÁFICO 5.2.4 AUDITORÍAS INTERNAS	125
GRÁFICO 5.3 PROCESOS DE SOPORTE	126
GRÁFICO 5.3.1 RECURSOS HUMANOS.....	127
GRÁFICO 5.3.2 DEPARTAMENTO LEGAL.....	128
GRÁFICO 5.3.3 PROVISIÓN DE RECURSOS / FINANZAS	129
GRÁFICO 5.3.4 SISTEMAS / MANTENIMIENTO.....	130
GRÁFICO 5.3.5 PROCESOS EXTERNOS	131
GRÁFICO 5.3.6 CONTROL DE DOCUMENTOS	132
GRÁFICO 5.3.7 CONTROL DE REGISTROS.....	132
 CAPÍTULO VI	 149
TABLA 6.4 PRODUCCIÓN TALADROS OPERATIVOS Y EN STAND BY – AÑO 2011	149

Índice de Anexos

ANEXO 4.1.A NÚMERO DE PROCESOS DE PROCURA MENOR POR AÑO	160
ANEXO 4.1.B NÚMERO DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y PROCURA MAYOR POR AÑO	160
ANEXO 4.1.1 NÚMERO DE PROCESOS DE PROCURA MENOR POR ORIGEN AÑO 2010	161
ANEXO 4.1.1.A NÚMERO DE PROCESOS DE PROCURA MENOR POR ORIGEN AÑO 2011	161
ANEXO 4.1.1.B NÚMERO DE PROCESOS DE PROCURA MENOR POR ORIGEN AÑO 2012	162
ANEXO 4.1.1.C NÚMERO DE SOLICITUDES DE PROCURA MENOR POR MES AÑO 2010	163
ANEXO 4.1.1.D NÚMERO DE SOLICITUDES DE PROCURA MENOR POR MES AÑO 2011	164
ANEXO 4.1.1.E NÚMERO DE SOLICITUDES DE PROCURA MENOR POR MES AÑO 2012	165
ANEXO 4.1.1.F NÚMERO DE PROCESOS DE PROCURA MENOR POR MODALIDAD DE ADJUDICACIÓN AÑO 2010.....	165
ANEXO 4.1.1.G NÚMERO DE PROCESOS DE PROCURA MENOR POR MODALIDAD DE ADJUDICACIÓN AÑO 2011.....	166
ANEXO 4.1.1.H NÚMERO DE PROCESOS DE PROCURA MENOR POR MODALIDAD DE ADJUDICACIÓN AÑO 2012.....	166
ANEXO 4.1.2 NÚMERO DE PROCESOS POR MODALIDAD DE CONTRATACIÓN AÑO 2011	167
ANEXO 4.1.2.A NÚMERO DE PROCESOS POR MODALIDAD DE CONTRATACIÓN AÑO 2012	167
ANEXO 4.2 IMPORTACIONES AÑO 2010	168
ANEXO 4.2.A IMPORTACIONES AÑO 2011	168
ANEXO 4.2.B IMPORTACIONES AÑO 2012	169
ANEXO 4.2.C IMPORTACIONES POR MODALIDAD DE EMBARQUE GLOBAL.....	169
ANEXO 4.2.D IMPORTACIONES POR MODALIDAD DE EMBARQUE GLOBAL	170
ANEXO 4.2.E PAGOS A TICS A POR AÑO.....	170
ANEXO 4.3.1 CANTIDAD DE SOLITUDES DE MATERIALES Y SERVICIOS POR DEPARTAMENTO AÑO 2010 PROCURA MENOR.....	171
ANEXO 4.3.1.A CANTIDAD DE SOLITUDES DE MATERIALES Y SERVICIOS POR DEPARTAMENTO AÑO 2011 PROCURA MENOR.....	172
ANEXO 4.3.1.B CANTIDAD DE SOLITUDES DE MATERIALES Y SERVICIOS POR DEPARTAMENTO AÑO 2012 PROCURA MENOR.....	173

ANEXO 4.3.1.C NÚMERO DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y PROCURA MAYOR POR DEPARTAMENTOS AÑO 2011.....	174
ANEXO 4.3.1.D NÚMERO DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y PROCURA MAYOR POR DEPARTAMENTOS AÑO 2012.....	175
ANEXO 4.3.2 TIEMPO ESTIMADO PROMEDIO PARA LA COMPRA DE MATERIALES Y SERVICIOS MEDIANTE PROCURA MENOR LOCAL	176
ANEXO 4.3.2.A TIEMPO ESTIMADO PROMEDIO PARA LA COMPRA DE MATERIALES Y SERVICIOS MEDIANTE PROCURA MENOR INTERNACIONAL.....	177
ANEXO 4.3.2.B TIEMPO ESTIMADO PROMEDIO PARA LA COMPRA DE MATERIALES Y SERVICIOS MEDIANTE PROCURA MAYOR INTERNACIONAL	178
ANEXO 4.3.2.C TIEMPO ESTIMADO PROMEDIO PARA LA COMPRA DE MATERIALES Y SERVICIOS MEDIANTE LICITACIONES.....	179
ANEXO 4.3.3 ANÁLISIS DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN	179
ANEXO 4.3.3.A ANÁLISIS DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN	180
ANEXO 4.3.3.B ANÁLISIS DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN	180
ANEXO 4.3.3.C ANÁLISIS DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN	180
ANEXO 4.3.4 ANÁLISIS DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN	181
ANEXO 4.3.4.A ANÁLISIS DE ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN	182
ANEXO 5.1 PROCEDIMIENTO DE PROCURA Y CONTRATACIÓN.....	183
ANEXO 5.1A POLÍTICA DE PROCURA Y CONTRATACIÓN	212
ANEXO 5.1.B INSTRUCTIVO PARA ELABORAR DOCUMENTOS	217
ANEXO 5.2.1 POLÍTICA DE PLANIFICACIÓN DE PROCURA Y CONTRATACIÓN	229
ANEXO 5.2.3 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN	233
ANEXO 5.2.4 PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍAS INTERNAS	234
ANEXO 5.3.6 PROCEDIMIENTO CONTROL DE DOCUMENTOS	243
ANEXO 5.3.7 PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE REGISTROS.....	249
ANEXO 5.4 MATRIZ GENERAL DE DOCUMENTOS	254
ANEXO 6.1.A FLUJOGRAMA DE PROCURA MENOR	255
ANEXO 6.1.B FLUJOGRAMA DE PROCURA MAYOR	256
ANEXO 6.1.C FLUJOGRAMA DE CONTRATACIÓN	257
ANEXO 6.2.2 FLUJOGRAMA DE IMPORTACIÓN.....	258
ANEXO 6.3 INSTRUCTIVO DE VERIFICACIÓN DE PRODUCTOS COMPRADOS	259
ANEXO 6.4 PRODUCCIÓN TALADROS PDV-16 Y PDV-23 AÑO 2011	263

Capítulo I

1.1 Tema de Investigación

“Análisis y Diseño de un Sistema de Control de Logística para los Procesos de Procura de Materiales y Servicios a ser Implementado en la Compañía PDVSA Ecuador”

1.2 Planteamiento, Formulación y Sistematización del Problema

1.2.1 Planteamiento del Problema

Petróleos de Venezuela PDVSA es una estatal venezolana con sede en Caracas – Venezuela creada en 1976, cuyo giro de negocio se basa en la exportación, producción, refinación, mercadeo y transporte de petróleo, actualmente ocupa el tercer lugar en el mundo en capacidad de refinación, teniendo así operaciones en China, Europa, El Caribe, Estados Unidos y en América latina en los siguientes países: Argentina, Brasil, Uruguay, Bolivia, Brasil y Ecuador. (PDVSA, Petróleos de Venezuela - Acerca de PDVSA)¹

PDVSA ingreso al Ecuador como parte del proceso de cooperación energética entre ambos países, la compañía trabaja en conjunto con la estatal Petroecuador, que entre ambas nació la compañía de económica mixta Río Napo con un 30% y 70% de participación respectivamente.

1 PDVSA. Acerca de PVDSA. Recuperado el 19 de abril de 2012 en <http://www.pdvsa.com/>

La presencia de PDVSA en Ecuador obedece a proyectos con la estatal para la elaboración e intercambio tecnológico en las áreas de operación, exploración, producción, transporte, almacenamiento y comercialización de petróleo y gas. (PDVSA, Ecuador se suma a la integración Sudamericana)²

En PDVSA Ecuador el departamento de Procura tiene como objetivo satisfacer las demandas de los usuarios en materiales y servicios solicitados, con una excelente calidad, entrega a tiempo y al menor costo para la empresa. La gerencia está conformada por un líder que se encarga de la gestión junto con su equipo de trabajo, este departamento para este año se ha planteado metas y objetivos, entre ellos tienen la necesidad en la creación de un sistema para controlar los procesos de Procura de Materiales y servicios, para la mejora tanto de los procesos de compra de materiales como la de contratación (licitaciones), por esta razón es de vital importancia el diseño y análisis de un sistema de control a ser implementado a mediados del año 2013 previa aprobación de sus autoridades.

1.2.1.1 Situación Actual: Síntomas y Causas.

En la actualidad en el departamento de Procura y Contratación no existe un sistema de control logístico para sus procesos y actividades, su gestión está relacionada directamente con otros departamentos, de tal manera que una falla en uno de ellos retrasa todas actividades establecidas.

El sistema actual es tan rígido y mal estructurado que una orden de compra demora como mínimo de 25 a 35 días hábiles, y la adjudicación de un contrato hasta 150 días, esto sin tomar en cuenta que existen emergencias en la que una orden de compra debe ser colocada en

² PDVSA. Ecuador se suma a la integración Sudamericana. Recuperado el 19 de abril de 2012 en <http://www.pdvsa.com/interface.sp/database/fichero/publicacion/2778/203.PDF>

máximo 5 días, y es ahí donde se generan fallas en el sistema actual y el equipo de Procura y Contratación desconoce cómo proceder en estos casos.

El control en la entrega de los materiales es muy obsoleto ya que muchas veces no está actualizado con la realidad, y no refleja lo entregado con lo que se encuentra en tránsito, la compañía encargada del traslado de materiales desde el exterior también aporta a este problema, ya que en ocasiones no tiene actualizada la información necesaria para saber dónde exactamente se encuentran los materiales importados, y genera una descoordinación en los embarques, por otro lado para el departamento todos sus usuarios son importantes sin embargo el principal usuario es la gerencia de perforación con cerca del 75% de las requisiciones tanto de materiales como de servicios. La gestión del departamento no es mala, su líder opina que debe mejorar tanto en sus procesos como en el seguimiento de entrega de materiales.

Con lo antes expuesto y sus antecedente principales se ha analizado que en el año 2010 se recibieron cerca de 1000 requisiciones para las operaciones administrativas y para las operaciones de perforación en dos taladros, para el 2011 se recibieron solicitudes de compra en proporciones similares, mientras que hasta marzo del 2012 se han recibido alrededor 500 solicitudes la razón del aumento en sus cantidades es por la incorporación de un taladro más, para los próximos meses está previsto que entren a operar adicionalmente dos taladros, con lo que son cinco taladros a los que el departamento de procura debe dar soporte, dejando así la necesidad de implementar un sistema de control de logística para los materiales y servicios adquiridos por una compañía multinacional como la es PDVSA Ecuador y trasladados por una tercera en el caso de compras internacionales.³

3 PDVSA Ecuador. Entrevista Líder de Procura. Recuperado el 17 de abril del 2012.

1.2.1.2 Pronóstico

Teniendo en cuenta la situación actual de la compañía al no tener un sistema de control para los procesos de Procura y Contratación, y depender directamente de la gestión de otros departamentos, el sistema actual puede colapsar, por lo que una falla puede ser fatal para las operaciones de la empresa y traer grandes pérdidas económicas a la compañía. Con la llegada de los nuevos taladros es indispensable y nace la necesidad del sistema planteado, para corregir y no seguir con los problemas en los retrasos de entrega de materiales, planteando tiempos determinados y que el sistema actual no genere mayores costos administrativos y de operación (producción), es por tal razón que se ha planteado un sistema que permita tener un control tanto en la colocación de la orden de compra como en la entrega de materiales, con todo lo antes mencionado al no implementar un sistema de control al pasar el tiempo el sistema actual colapsará y se llegará a una insatisfacción con los diferentes usuarios y sus gerencias, de igual manera generará pérdidas económicas.

1.2.1.3 Control al Pronóstico

Según las necesidades de cada usuario con el sistema de control de logística en los procesos de Procura y Contratación, se creará un sistema donde se agilice sus requerimientos, dependiendo de las prioridades de los usuarios se implementarán rangos de tiempo en cada uno de los procesos que conlleva a colocar una orden de compra o la adjudicación de un contrato, de igual manera se establecerá tiempos en la que la información pase de un departamento a otro para que no genere retrasos en la gestión.

La implementación de un maestro de proveedores agilizará los procesos para la fase de envío a cotizar, de tal manera que cualquier persona del área de trabajo lo pueda hacer, puesto que en la actualidad solamente la realizan dos personas. Se realizará un inventario de todos los expedientes de contratación y Procura Mayor con una codificación de manera que se puedan encontrar oportuna y rápidamente cada uno de los procesos de licitación.

Se desarrollará un diseño para cada uno de los procesos, desde la llegada de una solicitud de pedido hasta la generación y envío de la orden de compra o carta de buena pro al proveedor adjudicado, con el fin de tener un mayor control en el seguimiento de la entrega del material o servicio solicitado, y que llegue a tiempo a la Base de Operaciones en el Coca o a su usuario final, tanto por la modalidad de Procura Menor o contratación.

1.2.2 Formulación del Problema

¿Cuál es el mejor sistema de control de logística para los procesos de Procura y Contratación de la compañía PDVSA Ecuador, que se adapte a las necesidades de cada uno de los usuarios y mejore la gestión del departamento?

1.2.3 Sistematización del Problema

- ¿Conocer cuál es el sistema actual de Procura y determinar las fallas que generan problemas al departamento?
- ¿Cómo cambiar los problemas del sistema actual y generarlos como un aliado hacia el modelo de control de logística de los procesos de Procura de Materiales y contratación de servicios?

- ¿Saber las demandas y requerimientos de la compañía y los usuarios hacia el departamento de Procura?
- ¿Cuál sería el mejor diseño de control para los procesos de Procura y Contratación que genere satisfacción a todos los usuarios? ´
- ¿Cuáles son los costos administrativos y de operación que ahorraría la compañía al tener un sistema que mejore los tiempos de entrega de los materiales?
- ¿Al implementar un sistema de control de logística en los procesos de Procura de Materiales y contratación de servicios en cuanto mejoraría la gestión del departamento?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General:

Mejorar los procesos de Procura de Materiales y servicios, determinando la factibilidad para la implementación de un modelo de sistema de control de logística para los procesos de Procura de Materiales y contratación de servicios, que se adapte a las necesidades de PDVSA Ecuador.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Realizar un análisis de la situación actual del departamento de procura y sus procesos, con el fin de diagnosticar cuáles son las fallas del modelo utilizado actual que se emplea para los procesos de Procura de

Materiales y contratación de servicios, y determinar que genera problemas.

- Comparar el sistema actual de procesos de procura contra un el sistema diseñado para mejorar los requerimientos de los usuarios en las requisiciones.
- Identificar cuáles son los usuarios con mayor número de requisiciones y saber que prioridades tienen, sin dejar a un lado a los demás usuarios.
- Estandarizar métodos y procesos de Procura de Materiales y servicios (actas, pliegos de condiciones, términos y condiciones) con el fin de acortar tiempos en los procesos de cotizaciones y licitaciones.
- Diseñar un modelo de control para los procesos de Procura de Materiales y contratación de servicios, con el fin de que sea implementado en la empresa a mediados del año 2013 y mejore su gestión contribuyendo a las metas planteadas por el departamento de procura.
- Determinar y calcular cuales son los costos tanto económicos como operacionales, que la empresa ahorraría al implementar un sistema de control para los procesos del departamento.

1.4 Justificación de la Investigación

La elaboración de este plan de tesis, se justifica claramente porqué en el departamento de procura existen fallas en el actual sistema, por lo que retrasa tanto los tiempos para colocar una orden de compra como en la entrega final de los materiales y servicios.

La propuesta da un diseño a un modelo de posibles soluciones al sistema, implementando y estandarizando ciertos procesos tanto en procura como en contratación de servicios, lo cual servirá como un instrumento para mejorar la gestión de procura, alcanzando mejor las metas del departamento.

1.4.1 Justificación Teórica

Para esta investigación se utilizarán las siguientes teorías, en las que se pretende analizar y utilizar de manera práctica y teórica, y demostrar su valiosa utilidad dentro de los procesos del departamento de Procura y Contratación.

- Análisis FODA
- Cadena de Valor
- Gestión por procesos
- Levantamiento de información en base a la ISO 9001-2008.

1.4.2 Justificación Metodológica

En este plan de tesis se aplicará una metodología deductiva de investigación mediante el cual se detallarán datos, acontecimientos generales, fenómenos, situaciones a ser investigados, y eventos para llegar hacia el detalle de los problemas generados del actual sistema que se utiliza en los procesos de Procura.

Se aplicará una investigación de campo, la misma que se realizará en el lugar donde ocurren los fenómenos a indagar para ser estudiados, con el fin de demostrar en que parte de la etapa del proceso de Procura de Materiales está fallando el sistema, y proporcionar un modelo bajo los

criterios de las necesidades del departamento y de cada uno de los departamentos de la compañía.

1.4.3 Justificación Práctica

La propuesta se justifica desde el punto de vista práctico para la compañía, en la cual ayudará a realizar cambios sustanciales esencialmente en los tiempos de respuesta para todo el proceso que implica adquirir un bien o servicio, de ello derivadas las actividades de envió a cotizar, colocar una orden de compra, tiempos en los que demora un proceso de licitación, tiempos de entrega de los materiales por los proveedores en Houston y el Coca, y finalmente los tiempos de entrega de materiales por parte de la compañía que importa y traslada los materiales hacia la Base de Operaciones en el Coca.

Todos estos problemas y fallas en el sistema harán desde la práctica que se llegue a una posible solución hacia los usuarios, teniendo un tiempo de respuesta de acuerdo a sus requerimientos, tomando en cuenta que el principal cliente es perforación y que la mayoría de sus requisiciones son primordiales para las operaciones de la compañía, se hallará la mejor manera de satisfacer sus requerimientos.

La necesidad de realizar un análisis de los procesos de Procura y Contratación, ayudará a tomar decisiones al líder ya que dentro de toda la investigación se encontrarán las fallas del sistema que se maneja en la actualidad, para determinar y generar cambios para mejorar la gestión y cumplir tanto con las metas propuestas del departamento y cada una de las necesidades de los usuarios.

1.5 Marco de Referencia

1.5.1 Marco Teórico

En virtud de que la logística no es simplemente trasladar un producto de un lugar a otro, sino que implica todos los medios necesarios para que un producto, material o servicio llegue a su destino final en un momento preciso, con los mejores costos y la mejor calidad, se ha llegado a plantear este plan de tesis como ayuda a controlar todo el proceso de Procura y Contratación, necesario para que la adquisición de materiales, servicios y ejecución de obras lleguen a los usuarios de una manera oportuna.

Para la primera teoría basada en el análisis FODA en el que su "principal objetivo es ayudar a la organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyarse en ellos para realizar cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas" (Análisis DAFO)⁴, se estudiarán las fortalezas y debilidades que tiene hoy en día el departamento, para posteriormente mediante el análisis de estos elementos tomar medidas y poder buscar oportunidades y controlar las amenazas del área, con la aplicación de este análisis se podrá tomar decisiones y medidas dentro de la creación del nuevo modelo de proceso y flujograma de actividades tanto de Procura de Materiales como de contratación de servicios. Tanto los factores controlables como no controlables dentro del proceso de actividades del departamento, podrán ser aprovechadas o eliminadas dependiendo del caso y diseñadas para una mejor gestión en el área de procura.

4 Análisis DAFO. Recuperado el 13 de enero del 2013 en <http://materiaidelasorganizaciones.blogspot.com/2012/03/foda.html>

El enfoque de la cadena de valor según Porter, tiene una perspectiva interna, centrándose en la empresa en este caso en un departamento específico, se puede señalar que la cadena de valor basada por Porter incluye una perspectiva en las relaciones interdepartamentales que agrupa en la categoría que denomina las actividades de soporte o de apoyo; y que enfatiza las interrelaciones de la empresa con sus proveedores o clientes, a través de los "eslabones" (creadores de valor) que denomina "logística de entrada" y "logística de salida", en la cadena de valor también incluyen las actividades gobernantes que son los ejes de los generadores de valor que realiza el departamento y que buscan una mejora a las actividades.(Fernández)⁵

Para el diseño de un nuevo modelo de logística y la mejora de la gestión para el departamento de procura y contrataciones, se ve la necesidad de plantear un enfoque donde la gestión del departamento este basada en procesos. "Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente (anuarios internos y externos)". (Gestión por procesos)⁶

Esto implica no solo la mejora en el departamento de Procura y Contratación sino una mejora para la compañía y sus operaciones, ya que al contar con un departamento que cubra las necesidades de los usuarios internos, estos también podrán dar una respuesta eficiente a sus actividades. En base a la gestión de procesos se creará un manual de procedimientos para que tanto los actuales como los futuros empleados del departamento sepan cómo proceder en los diferentes mecanismos de Procura y Contratación de bienes y servicios.

Para el levantamiento de información en la que implicará la recolección, la validación y el análisis de los datos, estará basada en la norma ISO 9001-2008, que es la base del sistema de gestión de la calidad aplicándolo a las necesidades del departamento de procura y contrataciones. Dentro de la norma ISO 9001-2008 la información que se levantará, será la necesaria para cumplir con los siguientes puntos que se aplica al departamento de

5 Teoría del valor y la cadena de valor. PHD Víctor Fernández. Recuperada el 13 de enero del 2013 en <http://es.scribd.com/doc/38794940/Teoria-Del-Valor>

6 Gestión por procesos. Recuperado el 13 de enero del 2013 en http://web.jet.es/amoazarraín/Gestion_procesos.htm

Procura y Contratación: control de documentos, control de registros, revisión por la dirección, provisión de recursos, recursos humanos, infraestructura, procesos relacionados con el cliente, compras, satisfacción al cliente y auditorías internas, todos estos puntos fomentarán la creación de un sistema a base de procesos para el control logístico de los procesos de Procura y Contratación de la compañía, cabe indicar que la Norma ISO^{9001:2008} es una norma internacional que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.”(Normas 9000)⁷

1.5.2 Marco Referencial

Para esta investigación y análisis es de suma importancia definir con exactitud cada uno de términos que se utilizan en este documento, a fin de evitar malas interpretaciones de conceptos, es por tal razón que a continuación se mencionará cada uno de los significados más utilizados en este plan.

- **Cliente / Usuario:** "Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios" (Thompson)⁸
- **Contratación:** Se refiere a todo procedimiento relacionado con la adquisición de bienes, ejecución de obras o servicios incluidos los de consultoría, en la que interviene un contrato con un determinado monto.⁹

⁷ Normas 9000. Recuperado el 13 de enero del 2013 en <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>

⁸ Iván Thompson. recuperado el 21 de abril de 2012 en <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>

⁹ Ley Orgánica del Sistema Nacional de contratación Pública vigente artículo 6. Definiciones. Recuperado 8 de enero del 2013.

- **Control:** "El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente." (Farol)¹⁰
- **Cotización:** "Es el proceso de búsqueda de la mejor opción para los intereses de la compañía. El proceso está sustentado en forma escrita a través de cada uno de los posibles proveedores requeridos."(Amitech)¹¹
- **DAI:** "Declaración aduanera de Importación, la misma que debe ser presentada de manera electrónica, y física en los casos en que determine la Dirección General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. En los casos de que a la declaración aduanera se le asigne aforo físico o documental, esta deberá completarse el mismo día con la transmisión digital de los documentos de acompañamiento y de soporte, que no se puedan presentar en formato electrónico".¹²(Aduana del Ecuador)
- **DAV:** Declaración Andina del Valor, es un documento soporte de la declaración en aduana de las mercancías importadas. Debe contener la información referida a los elementos de hecho y circunstancias relativos a la transacción comercial de las mercancías importadas, que han determinado el valor en aduana declarado, el formato de la Declaración Andina del Valor en Aduana está diseñado para consignar los datos de los productos que ampara una sola factura comercial. De existir más facturas se tendrán que llenar formularios adicionales, es decir una DAV por cada Factura, el Importador deberá adjuntar información adicional que sustente su declaración, incluyendo otros documentos en apoyo al valor. Tales documentos pueden ser, Notas de pedidos, listas de precios, confirmaciones de venta, giros bancarios, contratos de compra venta, cartas del exportador, catálogos y fichas técnicas de la mercancía y lo demás que considere necesario adjuntar. Esta documentación no tiene el carácter de exhaustiva.¹³(Aduana del Ecuador)
- **EXW:** "El vendedor pone la mercancía a disposición del comprador en sus instalaciones: fábrica, almacén, etc. Todos los gastos a partir de ese momento son por cuenta del comprador. El INCOTERM EXW se puede utilizar con cualquier tipo de transporte o con una combinación de ellos (conocido como transporte multimodal)."¹⁴(Rh-Shipping)
- **Importación:** "Importar es la compra de bienes y servicios que provienen de empresas extranjeras, importar permite adquirir productos que en el país no se producen, que pueden ser más baratos o de mejor calidad". ¹⁵(Aduana del Ecuador)

10 Farol, Henry. Control Definicion E Importancia. Recuperado el 21 de abril de 2012 en <http://www.mitecnologico.com/Main/ControlDefinicionEImportancia>

11 Amitech. recuperado el 21 de abril de 2012 en <http://www.amitech.com>

12 Aduana. ¿Qué es importar? Recuperada el 17 de enero del 2013 http://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action

13 Valoración aduanera. Ámbito de aplicación. Recuperada el 17 de enero del 2013. En <http://comercioexterior.com.ec/qs/sites/default/files/Manual%20de%20Valoracion%20Aduanera-CAN.pdf>

14 Incoterm. Regulaciones internacionales. Recuperada el 17 de enero del 2013. En http://www.rh-shipping.com/inicio/index.php?option=com_content&view=article&id=296:incoterms-2012&catid=19:leyes-y-regulaciones-internacionales&Itemid=26

15 Comercio y aduanas. Recuperado el 3 de enero del 2013 en www.comercioyaduanas.com.mx

- **Importación a Consumo- (Régimen 10):** "Es el régimen por el cual las mercancías extranjeras son nacionalizadas y puestas a libre disposición para uso o consumo definitivo, luego de haber pagado los correspondientes tributos de comercio exterior y cumplir con las obligaciones en materia de restricciones arancelarias, así como las demás formalidades establecidas en la Ley Orgánica de Aduanas (LOA)". ¹⁶(ADUANA)
- **FCA:** El vendedor se compromete a entregar la mercancía en un punto acordado dentro del país de origen, que pueden ser los locales de un transitorio, una estación ferroviaria...etc. (Este lugar convenido para entregar la mercancía suele estar relacionado con los espacios del transportista). Se hace cargo de los costes hasta que la mercancía está situada en ese punto convenido; entre otros, la aduana en el país de origen. El INCOTERM FCA se puede utilizar con cualquier tipo de transporte: transporte aéreo, ferroviario, por carretera y en contenedores/transporte multimodal. Sin embargo, es un INCOTERM poco usado. ¹⁷(Rh-Shipping)
- **Flujograma:** "Es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso, muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas en cada etapa de un proceso" ¹⁸
- **Logística:** "Es una función operativa que comprende todas las actividades y procesos necesarios para la administración estratégica del flujo y almacenamiento de materias primas y componentes, existencias en proceso y en productos terminados; de tal manera, que estos estén en la cantidad adecuada, en el lugar correcto y en el momento adecuado". (web, Conceptos básicos de logística y cadena de suministros)¹⁹
- **Manuales:** Son normas e instrucciones necesarias para la realización de una o varias tareas, la aplicación formalizada en el ámbito administrativo de los manuales son considerados como manuales de procedimientos, normas o procedimientos.
- **Materiales:** Para el caso de este plan de tesis los materiales serán objetos utilizados por la Compañía necesarios para su mantenimiento, administración y operación.

¹⁶ Régimen de importación común. Recuperado el 13 de enero del 2013 En http://www.aduana.gob.ec/pro/special_regimes.action

¹⁷ Incoterm. Regulaciones internacionales. Recuperada el 17 de enero del 2013. En http://www.rh-shipping.com/inicio/index.php?option=com_content&view=article&id=296:incoterms-2012&catid=19:leyes-y-regulaciones-internacionales&Itemid=26

¹⁸ Infopyme. Recuperado el 13 de enero del 2013 en <http://www.infomipyme.com>

¹⁹ Conceptos básicos de logística y cadena de suministros. Recuperado el 21 de abril de 2012 en <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptosBasicosLogisticaYCadenasDeSuministros>

- **Matriz Técnica:** para este plan de tesis una matriz técnica será un formato donde los usuarios (solicitantes de materiales), analizan las opciones de las ofertas enviadas por los proveedores según su criterio técnico.
- **Orden de Compra:** "Una orden de compra es un documento que un comprador entrega a un vendedor para solicitar ciertas mercaderías. En él se detalla la cantidad a comprar, el tipo de producto, el precio, las condiciones de pago y otros datos importantes" (web, Orden de compra)²⁰
- **Planificación:** "Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro, es la visualización y formulación de las actividades que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados". La planeación forma la base de la cual se levantan todas las futuras acciones administrativas, y el gerente que sabe y se cerciora de cuáles objetivos establecer y qué pasos dar para lograr resultados, está seguro de obtener mayores satisfacciones que si operan que si operan sobre una base de día a día." (Terry)²¹
- **Procesamiento de Pedidos:** "El procesamiento de pedidos, es la forma en que las empresas procesan y organizan una compra que se ha realizado por parte del consumidor (usuario). Esta compra puede ser: productos, servicios, información o reparaciones, todas estas formas de compras, requieren el procesamiento del pedido y la organización de la compra por parte de la empresa" (web, Procesamiento de pedidos)²²
- **Proceso:** "es un conjunto de tareas relacionadas de forma lógica que son llevadas a cabo para lograr un resultado de trabajo definido". (web, Procesos de mejora continua)²³
- **Proveedor:** "Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias (materiales), los cuales serán utilizados para sus operaciones y giro de negocio" (web, Proveedor y funciones)²⁴

20 Orden de compra. Recuperado el 21 de abril de 2012 en <http://definicion.de/orden-de-compra/>

21 George Terry. Recuperado el 21 de abril de 2012 en http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/121Conceptos_autores.htm

22 Procesamiento de pedidos. Recuperado el 21 de abril de 2012 en http://www.articulosinformativos.com/Procesamiento_de_Pedidos-a926657.html#8170220

23 Procesos de mejora continua. Recuperado el 21 de abril de 2012 en <http://es.scribd.com/doc/52080171/12/CONCEPTO-DE-PROCESO>

24 Proveedor y funciones. Recuperado el 21 de abril de 2012 en <http://www.economic.es/programa/glosario/definicion-proveedor>

- **Procura:** “En cualquier organización las compras o procura son actividad altamente calificada y especializada. Deben ser analíticas y racionales para lograr objetivos de una acertada gestión de adquisiciones que resume en adquirir productos y servicios en cantidad, calidad, precio, momento sitio proveedor justo y adecuado, buscando la máxima rentabilidad de la empresa y una motivación para que el proveedor desee seguir realizando negocios con su cliente” (Rammses)²⁵
- **Solicitud de Materiales:** Una solicitud de materiales es un documento en que los usuarios solicitan requerimientos con todas las especificaciones del producto, material o servicio.

1.5.3 Marco Espacial y/o Temporal

Marco Espacial:

Este plan de tesis se lo realizara en la compañía PDVSA Ecuador, la cual se encuentra ubicada en la Av. Orellana y 6 de Diciembre. Pisos 10 y 11.

Marco Temporal:

La investigación se realizará en las oficinas principales de PDVSA Ecuador, para este estudio se tomará información histórica y estadística desde el año 2010 hasta marzo del 2012.

1.6 Hipótesis

El departamento de Procura de la compañía PDVSA Ecuador mejora su gestión con un sistema de control en los procesos de Procura y Contratación.

25 Luis Roberto Rammses Pérez. Procura y procesos logísticos. Recuperado el 21 de abril de 2012 en <http://es.scribd.com/doc/7854562/Cual-Es-La-Definicion-de-Planeacion#>

1.7 Metodología de la Investigación

1.7.1 Métodos de Investigación

1.7.1.1 Métodos Teóricos

Para esta investigación se utilizará métodos de inducción – deducción, partiendo de lo particular a lo general, utilizando el razonamiento para obtener conclusiones particulares del problema como lo son las fallas en el sistema de Procura y Contratación, para llegar a una o varias soluciones generales.

Se utilizará también el método de análisis-síntesis, estudiando de forma individual cada uno de los antecedentes, hechos, procesos y fenómenos de Procura y Contratación, para así llegar a una síntesis global de todos los fenómenos analizados y estudiados en su totalidad con el fin de dar una respuesta al problema planteado.

1.7.1.2 Métodos Empíricos

Unos de los métodos a utilizar será el de la observación, al dar un vistazo de cómo están sucediendo las cosas en la actualidad en el departamento de Procura, podré interpretarlas y obtener una percepción y expectativa de cómo mejorarlas. Para el siguiente plan de tesis se utilizará también el método de medición, en la que los datos obtenidos ya sean cualitativos o cuantitativos proporcionados por la compañía PDVSA Ecuador de años anteriores y actuales, se registrarán en tablas para obtener estadísticas, con el fin de analizarlas y saber cuál es la situación actual del departamento.

Para la información confidencial del departamento de compras se utilizará fichas o tablas donde se recopile, analice y se pueda visualizar adecuadamente la información del departamento de compras, en cuanto a número de requisiciones, importaciones, procesos de contratación de servicios y procuras mayores, proveedores y los datos necesarios para este análisis y diseño de procesos, para poder tener un diagnóstico de cómo evoluciona el departamento ya sea mensualmente, trimestralmente, semestralmente o anualmente.

Se realizarán entrevistas al líder de Procura para conocer cuáles son los requerimientos de departamento junto con sus metas a alcanzar, de igual manera se entrevistará a los líderes de cada departamento para conocer cada una de sus necesidades y requerimientos hacia el departamento. Las encuestas serán necesarias para medir el nivel de satisfacción de los usuarios hacia la gestión del departamento, con el fin de llegar a saber su percepción y tomar decisiones que ayuden a la mejora continua del mismo.

1.7.2 Tipo de Estudio

Para el fin de este plan de tesis el tipo de estudio será explicativo, ya que se centrará en expresar cuáles son las fallas del sistema actual utilizados para los procesos de procura del departamento, indagando la dependencia del problema con otras variables, es decir averiguar por qué los problemas o retrasos de otros departamentos interfieren directamente en la gestión del departamento, con el fin de formular una posible solución a todos esos problemas.

1.7.3 Fuentes de Información

1.7.3.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias que se utilizarán en esta investigación será información directa recolectada de ejecutivos y analistas de la compañía PDVSA Ecuador, utilizando técnicas como: la observación, encuestas de satisfacción a cada departamento para conocer su percepción de los procesos de Procura, entrevistas y sondeos con la información proporcionada por el departamento.

1.7.3.2 Fuentes Secundarias

Para este plan de tesis se utilizará información de reportes de gestión del departamento de Procura de la compañía, al igual que documentos confidenciales elaborados por el departamento, para realizar la elaboración y diseño del modelo de control acorde a las necesidades del departamento.

Las fuentes para la recolección de esta información secundaria serán: libros, revistas, documentos, internet e informes de gestión.

1.7.3.3 Tratamiento de la Información

La información será recolectada, organizada, clasificada, ordenada y tabulada en tablas si es información cuantitativa, para la información cualitativa se utilizara flujogramas de procesos o cuadros comparativos que expliquen los mismos.

La presentación de la información será documentada con cuadros y gráficos para una mejor comprensión y asimilación de la información.

Capítulo II PDVSA Ecuador

La explotación del petróleo en el mundo al inicio no se lo vio como un recurso generador de riqueza, gracias al descubrimiento de la calefacción, iluminación y el desarrollo del motor a combustible es donde nace la era de la industrialización del mismo. En el Ecuador los inicios de la explotación petrolera empezaron en la Península de Santa Elena con los productos de diesel petrolero, brea y kerosín, años más tarde se dio paso a la exploración y explotación petrolera en los campos amazónico.

Petróleos de Venezuela S.A. fue creada en 1975, actualmente cuenta con las mayores reservas de crudo en el mundo y es la encargada de la producción, refinación, transporte y mercadeo del recurso dentro y fuera de los países donde posee un convenio energético, el principal interés común de PDVSA para con los países con los que tiene acuerdos es el de la visión del uso soberano de los recursos energéticos como un motor de integración de los pueblos. PDVSA América nace con el fin de apoyar y plasmar las operaciones regionales de cooperación energética, cuyas principales labores son el fortalecimiento de las economías locales, desarrollo de la infraestructura energética, transferencia tecnológica entre otras, todo esto con el fin de crear un mundo pluripolar y sustentable basados en los principios de complementariedad, solidaridad e igualdad, y a su vez apoyar la política de plena soberanía petrolera. PDVSA en Ecuador nace en enero del 2007 tras un acuerdo de cooperación en el sector energético y con el fin de consolidar las iniciativas regionales planteadas y materializarlas entre ambas naciones. PDVSA Ecuador está al mando y subordinada por PDVSA Andina y esta a la vez por PDVSA América, razón por la cual todas sus operaciones son informadas y evaluadas por PDVSA América.

2. La Compañía

2.1 Historia

La explotación de petróleo en el mundo comenzó con fines curativos y engrasado de ruedas y pieles. En el año 1850 un boticario de Pennsylvania comenzó a comercializar el crudo, el cual se lo conocía como "aceite de roca". En 1959 en ese mismo país se inauguraron técnicas para la perforación y extracción de pozos por bombeo de manera industrial. Para el año 1980 gracias a las valiosas aplicaciones del petróleo para la calefacción, iluminación y el motor de combustión comenzó la etapa de comercialización, industrialización y transportación de este recurso natural, lo cual hizo nacer la industria del petróleo, para el siglo XIX Estados Unidos toma el poder de la industria petrolera moderna, con el paso de los años se ha descubierto grandes yacimientos de petróleo en distintas partes del mundo, quedando demostrado que todos los continentes (excepto la Antártica) poseen yacimientos en menor o gran escala, el aprovechamiento consiente de este recurso indudablemente ha contribuido al desarrollo del mundo actual.

La industria petrolera ecuatoriana nace en la Península de Santa Elena con la explotación de petróleo brea y kerosín, sin embargo en el año 1967 una de las compañías operadoras reclama el agotamiento de estos yacimientos, dando paso al nacimiento de la industria de la refinación mediante la importación de mezclas de crudos para la distribución y comercialización de gasolinas. Tras el paso de varios años se empieza con la explotación de los campos de la Amazonía, las primeras compañías que ingresaron argumentaban que en el oriente no había petróleo y se negaban a pagar sus deudas con el estado, pero a partir del año 1972, el sector petrolero asumió la importancia en la estructura económica del país, y se producen cambios bruscos en su comportamiento y las

condiciones para que una compañía ingrese a operar en el Ecuador. (Petroecuador)²⁶

La industria petrolera venezolana ha garantizado la soberanía de sus recursos naturales gracias a un decreto de Simón Bolívar en el año 1829. El petróleo venezolano fue tomado como generador de riqueza en 1839 haciéndolo más valioso que el oro y la plata. Al inicio al petróleo venezolano se lo conocía como "colombio". (PDVSA, Acerca de PDVSA - Historia)²⁷

- Petróleos de Venezuela S.A.(PDVSA, Acerca de PDVSA - Petróleos de Venezuela)²⁸

Petróleos de Venezuela S.A. creada en 1975 es una corporación cuya propiedad la posee la República Bolivariana de Venezuela, es la encargada de la explotación, producción, refinación, transporte y mercadeo del recurso natural. Su labor es eficiente, rentable, segura, transparente y comprometida con el medio ambiente, sus operaciones están supervisadas y controladas por el Ministerio de Poder Popular para la energía y Petróleo de Venezuela. Por mandato constitucional de la República de Venezuela todas las acciones de Petróleos de Venezuela S.A. son de propiedad del estado, hoy en día PDVSA es una de las principales y más importantes del mundo en la industria hidrocarburífera, por su alto rendimiento en la actividad petrolera, respaldada por las mayores reservas de crudo en el mundo que se encuentran situadas en la Faja del Orinoco, a la compañía se la ubica como la tercera empresa en el procesamiento de petróleo a nivel mundial con 3.2 MMBD, contando además con la refinería más grande del mundo el Complejo Refinador Paraguaná (CRP).

26 Petroecuador. Octubre 2001. Historia del Petróleo en Ecuador. Recuperado el 25 de Mayo de 2012 en: www.efemerides.ec/1/marzo/h_petroleo.htm

27 Acerca de PDVSA. Historia. Recuperado el 25 de Mayo de 2012 en: www.pdvsa.com

28 Acerca de PDVSA. Petróleos de Venezuela. Recuperado el 25 de Mayo de 2012 en: www.pdvsa.com

Las actividades internacionales de PDVSA a lo largo de los años han tenido un crecimiento acelerado, con reconocimientos en las áreas de operaciones, tecnología, ambiental, técnica y de recursos humanos, lo que ha contribuido a su proyección con el mundo. En la actualidad Petróleos de Venezuela mantiene la presencia de su firma con el principio de integración energética con: Argentina, Uruguay, Brasil, Ecuador, Bolivia, Colombia, Cuba, China y España, con los que tiene intereses comunes respecto a la visión del uso soberano de los recursos energéticos como motor de integración de los pueblos. PDVSA no solamente se encuentra en Centro y Sudamérica, cuenta también con una filiar en Estados Unidos CITGO, todas las refinerías ubicadas alrededor del mundo ascienden a 22, tiene activos y operaciones en: Holanda, Escocia, Inglaterra, Islas Vírgenes, Alemania, Suecia y Bélgica, por todas estas razones PDVSA se ha convertido en un ejemplo de empresa petrolera a seguir con categorial mundial.

De acuerdo con un estudio comparativo publicado el 6 de diciembre del 2010 por Petroleum Intelligence Weekly (PIW), luego de evaluar ciertos criterios PDVSA obtuvo los siguientes rankings a nivel mundial: (Petroleum Intelligence Weekly, 2006)²⁹

- Segunda en reservas probadas de petróleo.
- Tercera en producción de petróleo.
- Cuarta en capacidad de refinación.
- Sexta en reservas probadas de gas.
- Octava en ventas.

PDVSA es la cuarta empresa petrolera a nivel mundial y primera a nivel latinoamericano.

²⁹ Petroleum Intelligence Weekly. Diciembre 2006. Ranking Petrolero. Recuperado 25 de Junio de 2012 en: www.piw.com

- PDVSA América:(PDVSA, 2009)³⁰

Fue creada por Petróleos de Venezuela S.A. en el año 2006, con la finalidad de plasmar y dar apoyo en el seguimiento de las operaciones regionales de cooperación energética. Entre las actividades previstas para la región están todos los niveles de la cadena de valor de hidrocarburos, de igual forma que los proyectos asociados con el sector eléctrico, agro energético, fortalecimiento de las economías locales, inversión en obras sociales, desarrollo de infraestructura energética, transferencia de tecnología y capacitación de recursos humanos, todo esto para el fortalecimiento de la independencia y soberanía energética de cada Nación que permitan unificar los esfuerzos junto con Venezuela en la construcción de un mundo pluripolar y la diversificación de mercados, sustentándose en los principios de complementariedad, solidaridad e igualdad. Cada oficina de PDVSA en el exterior, filiales de PDVSA América, facilita la materialización de las iniciativas planteadas para las naciones.(PDVSA, Negocios y Filiales - PDVSA América)³¹

- PDVSA Ecuador:(PDVSA, Ecuador se suma a la Integración Sudamericana)³²

El 16 de Enero del 2007 los representantes de los Gobiernos de la República del Ecuador y la República Bolivariana de Venezuela suscribieron un Acuerdo de Cooperación, cuyo objeto es iniciar entre las partes un proceso amplio y sostenido de integración y cooperación en el sector energético, con el fin de desarrollar y promover las áreas de petróleo, gas, electricidad y petroquímica, que contribuyan a la

30 Informe de Gestión Anual 2009 PDVSA. Descripción de las principales filiales. Recuperado el 25 de Mayo de 2012 en: Documento Confidencial PDVSA.

31 Negocios y filiales. PDVSA América. Recuperado el 25 de Mayo de 2012 en: http://www.pdvsa.com/index.php?tpl=interface.sp/design/readmenu-filiales.tpl.html&newsid_obj_id=7441&newsid_temas=20

32 Boletín Informativo Sobre la Industria Petrolera Venezolana. Ecuador se suma a la Integración Energética Latinoamericana. Recuperado el 25 de Mayo de 2012 en: <http://www.pdvsa.com/interface.sp/database/fichero/publicacion/2778/203.PDF>

consolidación de las iniciativas desarrolladas regionalmente en ese sentido.

El 14 de marzo de 2008, se constituyó legalmente en la República del Ecuador una filial de PDVSA América S.A. denominada PDVSA Ecuador S.A., su oficina matriz ubicada en Quito tiene como principal objetivo el coordinar, impulsar y desarrollar proyectos auspiciados en los diversos Acuerdos Energéticos suscritos en las áreas de perforación, exploración, producción, refinación, comercio, suministro y mercadeo, cubriendo así toda la cadena de valor en el campo hidrocarburífero en conjunto con Petroecuador. (PDVSA Ecuador, 2012)³³

2.2 Objetivos

- Petróleos de Venezuela S.A.(PDVSA, Acerca de PDVSA - Petróleos de Venezuela)³⁴

PDVSA es una empresa cuyos objetivos van más allá de la rentabilidad, los más importantes son:

- ✓ La redistribución de la riqueza del petróleo a la sociedad en general.
- ✓ Fomentar el desarrollo socio-económico a través de la industrialización y políticas de equidad social.
- ✓ Dinamizar los sectores económicos, políticos y sociales de las naciones latinoamericanas y caribeñas; promoviendo la unión regional y procurar el establecimiento de un nuevo mapa energético mundial, como parte

33 Proyecto PDVSA Ecuador. Plan de Negocio 2012. Recuperado el 25 de Mayo de 2012 en: Documento Confidencial PDVSA – Departamento de Planificación.

34 Acerca de PDVSA. Petróleos de Venezuela. Recuperado el 25 de Mayo de 2012 en: www.pdvsa.com

de la estrategia de diversificación de mercados que impulsa la República Bolivariana de Venezuela.

- PDVSA América(PDVSA Ecuador, 2012)³⁵

- ✓ PDVSA América tiene como objetivo desarrollar las relaciones energéticas, políticas, culturales y económicas, apuntando a la ampliación e integración de infraestructuras en toda la cadena de valor del negocio de hidrocarburos, para garantizar el suministro y la comercialización de éstos en la región.
- ✓ Materializar los acuerdos energéticos internacionales establecidos por el Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela.
- ✓ Apoyarla política de Plena Soberanía Petrolera como instrumento democrático y geopolítico para mitigar la pobreza y las asimetrías económicas y sociales.
- ✓ Atender y asegurar el suministro de crudo y productos para consolidar la integración energética en Latinoamérica y el área del Caribe.

- PDVSA Ecuador(PDVSA Ecuador, 2012)³⁶

- ✓ El principal objetivo de PDVSA en el Ecuador es materializar el contenido de los acuerdos y convenios del Ejecutivo venezolano referentes a la cooperación energética y petrolera entre la República Bolivariana de Venezuela y la República del Ecuador, a través de relaciones sinérgicas políticas y comerciales que fomenten la

35 Proyecto PDVSA Ecuador. Plan de Negocio 2012. Recuperado el 25 de Mayo de 2012 en: Documento Confidencial PDVSA – Departamento de Planificación.

36 Proyecto PDVSA Ecuador. Plan de Negocio 2012. Recuperado el 25 de Mayo de 2012 en: Documento Confidencial PDVSA – Departamento de Planificación.

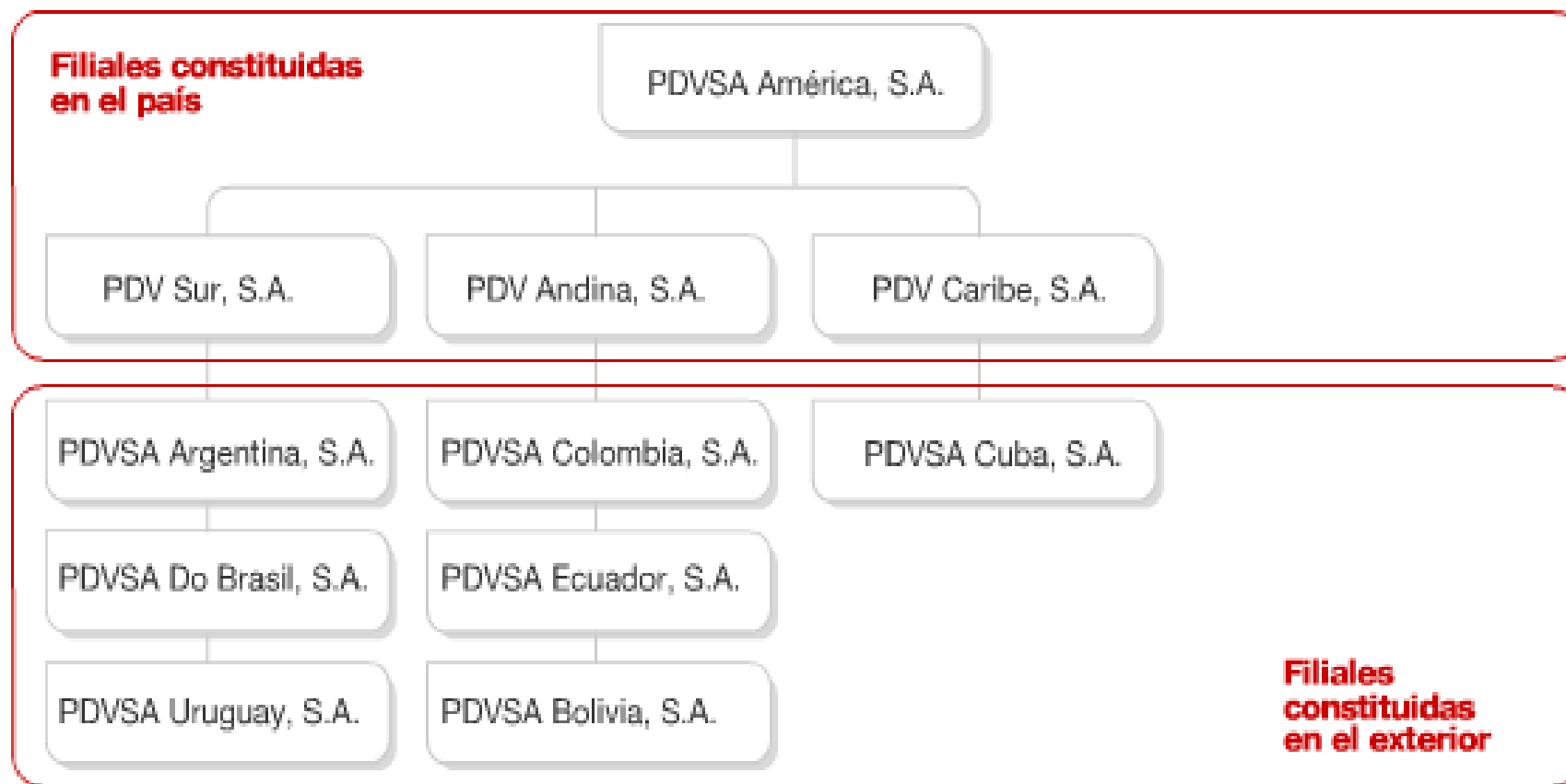
integración, el desarrollo y la complementariedad entre ambas naciones.

2.3 Estructura

- PDVSA América(PDVSA Ecuador, 2012)³⁷

37 Proyecto PDVSA Ecuador. Plan de Negocio 2012. Recuperado el 25 de Mayo de 2012 en: Documento Confidencial PDVSA – Departamento de Planificación.

Gráfico 2.3 Estructura de PDVSA



Fuente: Proyecto PDVSA Ecuador. Plan de Negocio 2012. Recuperado el 25 de Mayo de 2012 en: Documento Confidencial PDVSA – Departamento de Planificación.

Elaborado por: Paola Yajamín

- PDVSA Ecuador(PDVSA Ecuador, 2012)³⁸

Gráfico 2.3.1 Estructura de PDVSA Ecuador



Fuente: Diseño Organizacional PDVSA Ecuador. Organigrama. Recuperado el 25 de Mayo de 2012 en: Documento Confidencial PDVSA – Gerencia Administrativa Financiera.

Elaborado por: Paola Yajamín

38 Diseño Organizacional PDVSA Ecuador. Organigrama. Recuperado el 25 de Mayo de 2012 en: Documento Confidencial PDVSA – Gerencia Administrativa Financiera.

2.4 Cadena de Valor(PDVSA, 2010)³⁹

- Perforación

Con el propósito de contribuir al incremento de la producción de Petroecuador en el distrito amazónico ecuatoriano, PDVSA suministró dos torres de perforación con capacidad de 1.500 y 2.000 HP, más personal técnico especializado y campamentos altamente equipados. Estos servicios se brindan a nuestro país a un costo mínimo, a una tasa fija y sin fines de lucro o alquiler. En cada taladro se encuentra también un tráiler clínica para la atención médica en beneficio de las comunidades aledañas a estos equipos.

- Exploración

PDVSA desde el 24 de junio de 2009 en el Bloque 4 de la Isla Puná, se encuentra realizando una exploración a riesgo para determinar las reservas hidrocarburífera de crudo y gas en la zona. Dicho proceso arrancó en conjunto con proyectos de desarrollo social, siendo esta una característica preponderante de PDVSA en cada uno de sus proyectos hidrocarburíferos, logrando ir de la mano con las comunidades del área de influencia y el Estado en acciones que impulsan la salud, educación, vialidad y servicios básicos de los pobladores. En caso de hallarse cantidades comerciales de recursos se conformará una empresa mixta con Petroecuador para su explotación.

- ✓ Optimización del Campo Sacha

Ecuador invitó a Venezuela a emprender conjuntamente a través de sus estatales Petroecuador y PDVSA la administración, desarrollo,

39 PDVSA Ecuador. Revista Empresarial. Recuperado el 25 de Mayo de 2012 en: Documento PDVSA – Gerencia Asuntos Públicos.

mejoramiento integral y explotación del campo Sacha, a efectos de optimizar e incrementar la producción en esta zona. El campo Sacha se encuentra en la Amazonía ecuatoriana y actualmente produce 44 mil barriles por día (MBD). En el estudio realizado por las estatales, se estima que puede elevar su producción hasta 70 MBD en los próximos 4 años (2014).

Bajo esta premisa se creó la empresa mixta Operaciones Río Napo conformada en un 70% por Petroecuador y un 30% por PDVSA, el acuerdo fue firmado el 2 de septiembre de 2009. Es entonces Operaciones Río Napo la empresa que mediante un contrato de servicios realizará las actividades descritas para el incremento de la producción del campo Sacha.

- Refinación

La construcción de un Complejo Refinador y Petroquímico en la Provincia de Manabí a cargo de la empresa mixta conformada por Petroecuador y PDVSA, está ubicada en la costa del Pacífico Ecuatoriano y prevé la observancia de los más altos estándares de calidad internacional y protección ambiental de la zona. Tendrá una capacidad de procesamiento de 300 mil barriles por día (MBD), en que se procesará crudo Napo, Oriente y crudo mejorado venezolano. Su objetivo es satisfacer en su totalidad la demanda interna de combustibles del Ecuador y exportar los excedentes disponibles a mercados estratégicos. Esta obra generará 1.000 empleos directos en su fase de construcción y 2.000 en su fase operativa, establecerá la producción de derivados, con lo que se pretende poner fin a la dependencia que significa la importación y un ahorro al Ecuador de alrededor de 3.000 millones de dólares anuales.

- Comercio y Suministro

Con el fin de contribuir al suministro de combustibles al Ecuador, se firmó un convenio entre PDVSA y Petroecuador vigente desde febrero de 2006, para intercambiar hasta 100 MBD de crudo ecuatoriano por productos refinados venezolanos, procesados en el sistema de refinación PDVSA.

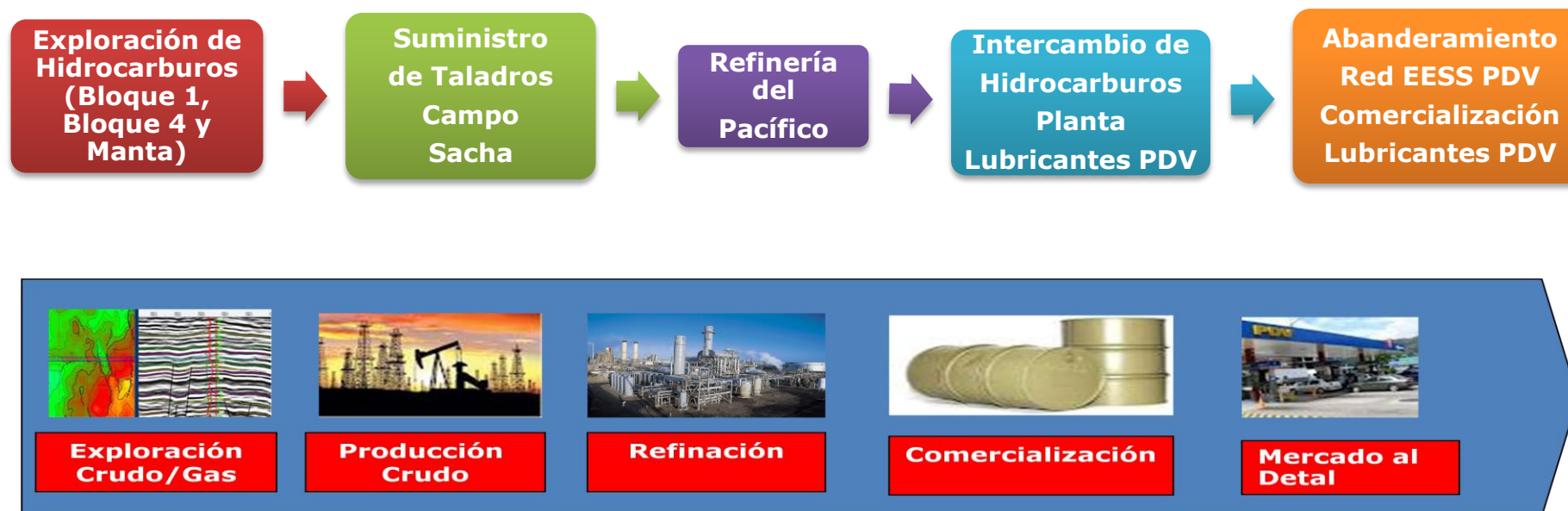
- Mercadeo

PDVSA ingresó al mercado ecuatoriano de lubricantes hace 7 años con su marca PDV lubricantes con un reconocido sello de excelencia, PDV Supra Sintético Racing, Supra Sintético MX, Extra Multigrado, Mystik y Citgo, atendiendo las necesidades industriales, automotrices y de ventas directas al consumidor del mercado local ecuatoriano. Estos productos se realizan a través de la propia planta de mezclado y envasado, cumpliendo los más altos estándares nacionales e internacionales de calidad y gestión ambiental, razón por la cual Petrocomercial ha solicitado a PDVSA asesoramiento para la creación de su propia marca de lubricantes, así como en el proceso de envasado.

- Abanderamiento de Estaciones de Servicio

PDVSA Ecuador tiene como objetivo crear una red comercial en el Ecuador de estaciones de servicio abanderadas con la marca PDV, actualmente PDV cuenta con cerca de 15 estaciones de servicios en todo el territorio nacional.

Gráfico 2.4 Cadena de Valor de la Compañía PDVSA Ecuador



(PDVSA Ecuador, 2012)⁴⁰

*Negocios / Proyectos Propios PDVSA América y Filiales

*Negocios / Proyectos Empresas Mixtas (EEMM)

*Negocios / Proyectos en Sinergia con otros Negocios de PDVSA

Fuente: PDVSA Ecuador. Departamento Planificación. Recuperado el 25 de Junio de 2012 en: Cadena de Valor y Negocios-Proyectos Asociados PDVSA Ecuador.

Elaborado por: Paola Yajamín

⁴⁰ PDVSA Ecuador. Departamento Planificación. Recuperado el 25 de Junio de 2012 en: Cadena de Valor y Negocios-Proyectos Asociados PDVSA Ecuador.

Actualmente para la compañía dentro de su cadena de valor el proyecto más grande y representativo es la Refinería del Pacífico, ya que todos los ingresos generados por el suministro de taladros en el campo Sacha son destinados a la inversión en la RDP, razón por la cual actualmente es de vital importancia los servicios que PDVSA Ecuador brinda a Petroecuador a través de la gerencia de perforación, lo que esperan a lo largo de los años es que Ecuador a través de la compañía mixta Rio Napo puedan refinar petróleo, ayudando a que nuestro país ya no lo importe más como actualmente se lo hace, en cuanto a la exploración de crudo y gas en los Bloque 4 de la península de Santa Elena la compañía culminó con esta búsqueda y generó un gran desarrollo en la Isla Puná con la creación de carreteras, escuelas para sus habitantes y brigadas anuales médicas en la zona. En la comercialización y mercadeo de lubricantes, PDV es una de las mayores compañías que abastece al mercado ecuatoriano con lubricantes y aceites tanto al mercado industrial como doméstico. Gracias a todos estos proyectos y a los acuerdos bilaterales entre ambos países, el gobierno Ecuatoriano ha ahorrado dinero tanto en los servicios brindados por PDVSA Ecuador a un costo mínimo, como en el intercambio de hidrocarburos entre las dos naciones por la importación de derivados de petróleo venezolano.

2.5 Conclusiones

PDVSA Ecuador aprovechando las bondades de un recurso natural tan valioso como es el petróleo y su vez asumiendo el reto de impulsar los proyectos del acuerdo energético, respetando el medioambiente en las áreas de la cadena de valor de la empresa tanto en la exploración, suministro de taladros, Refinería del Pacífico, intercambio de hidrocarburos y comercialización de lubricantes, PDVSA ha generado un desarrollo en el campo hidrocarburífero contribuyendo así al perfeccionamiento de esta industria de vital importancia para el Ecuador.

En cuanto a su estructura PDVSA Ecuador están al mando de la Gerencia Administrativa y Financiera, que contemplan todos los departamentos que apoyan a las operaciones de la compañía en el oriente ecuatoriano, internamente la estructura y gestión del departamento de Procura y Contratación es de vital importancia para cada uno de los departamentos en menor o mayor grado. Es por tal motivo que al ser parte primordial de la compañía y sus operaciones se buscará la consolidación y mejoramiento para esta área.

Capítulo III Departamento de Procura

PDVSA Ecuador al ser un socio estratégico de Petroecuador tiene la obligación de contar y suministrar servicios oportunos y de buena calidad, en tal virtud el departamento brinda soporte tanto a las áreas administrativas como operacionales de la compañía, cuyo principal usuario es el departamento de perforación, el mismo que tiene el mayor número de requisiciones mensuales comparadas con los demás departamentos y es el usuario estrella al que el departamento no puede dejar a un lado ya que todas sus requisiciones son prioritarias. Es por tal motivo que no solo es responsabilidad del departamento de Procura y Contratación que una orden de compra o contrato sea procesado ya que todos los demás departamentos cooperan para que se gestionen los procesos.

3. Departamento de Procura

3.1 Descripción y Actividades del Departamento

En base a un dialogo realizado con el líder de Procura y Contratación se determinó que el departamento de Procura y Contratación de PDVSA ECUADOR S.A., es el encargado de realizar las adquisiciones tanto de bienes como de servicios para las oficinas administrativas en Quito y operacionales de Manta y del oriente ecuatoriano. La mayor parte de las adquisiciones son materiales necesarios para las Operaciones de sus Taladros CPV-16, CPV-23 y PDV-79 en el oriente ecuatoriano y del Proyecto Refinería del Pacífico (Manta).

El personal de Procura y Contratación brinda apoyo a las necesidades de los siguientes departamentos administrativos y operacionales de PDVSA ECUADOR S.A.: Gerencia General, Asuntos Públicos, Departamento Legal, Finanzas, Contabilidad, Planificación, RRHH, AIT, Siaho, Proyecto Bloque

4, Exploración, Servicios Generales, Departamento Médico, RDP y el departamento más importante Perforación.

El área de Procura y Contratación atiende principalmente a los usuarios de perforación, ya que es la gerencia con el mayor número de requisiciones tanto para la contratación de servicios, como para la Procura de Materiales locales y en el exterior, actualmente el área está encargada de iniciar cada proceso, crear los pliegos de licitaciones, invitar a las empresas participantes, y realizar todas las actividades necesarias para las fases subsiguientes de cada proceso hasta la adjudicación final y entrega de los ejemplares originales de los contratos firmados a cada una de las partes en el caso de contratación de servicios y el envío de la orden de compra aprobada en el caso de Procura Mayor.

Adicionalmente se pudo determinar en conjunto con la máxima autoridad de dicho departamento que las actividades primordiales del área son las siguientes:

- Una de las actividades más importante son los pedidos de diesel petrolero que son prioritarios para las operaciones de los taladros, se debe enviar la programación de la entrega de acuerdo a la fecha requerida y programada por el usuario, mediante un correo electrónico que debe ser confirmado por el proveedor garantizando la entrega al usuario. El diesel petrolero es el producto más importante para las operaciones de la compañía.
- Ejecutar los requerimientos de Procura de Materiales y Servicios solicitados por las Gerencias Contratantes de la organización, de manera que estos sean realizados en forma confiable, mediante un conjunto de actividades interrelacionadas y planificadas, incorporando mecanismos administrativos idóneos.

- Generar cuadros, matrices técnicas y económicas que muestren los resultados de las propuestas recibidas por los proveedores de manera que se manifiesten claramente las razones del proveedor adjudicado.
- Generar indicadores de resultados, que permitan medir y controlar la calidad de gestión de los procesos de Procura de Materiales realizados bajo la responsabilidad y participación del Líder de la Unidad.
- Preparar reportes de Gestión y Rendición de cuentas ante PDVSA Ecuador S.A.
- Mantener y administrar el correcto registro, archivo y control de los expedientes de Procura de Materiales y servicios, procurando que estos contengan los soportes originales que ayuden a ser auditables y confiables.
- Participar de manera eficiente en la mejora continua de los procesos inherentes a la gestión, realizando actividades coherentes e interrelacionadas que se traduzcan en un servicio de calidad y que los resultados obtenidos cumplan con el nivel de satisfacción de los usuarios.
- Mantener y promover las mejores prácticas de comunicación a través de un lenguaje asociado a la metodología de calidad con los usuarios, promoviendo integración, apoyo y corresponsabilidad con los mismos.
- Generar, mantener y actualizar el registro de proveedores confiables, que dispongan de los soportes que exige la ley, reglamentos, normas y procedimientos de la corporación.

- Realizar el seguimiento para la entrega de materiales y servicios solicitados por las gerencias contratantes de la organización, de manera que estos sean entregados en forma veraz y oportuna, mediante un conjunto de actividades interrelacionadas y planificadas, incorporando mecanismos administrativos eficaces para su recepción.

3.2 Objetivos (PDVSA Ecuador, 2012)⁴¹

- Asegurar que la información inherente a los procesos de Procura de Materiales y contratación de servicios se registre, archive y ordene de manera oportuna y coherente en base a las políticas y normativas de la organización.
- Ejecutar los procesos de Procura de Materiales y contratación de servicios de PDVSA Ecuador, acorde al plan de negocios de la corporación, cuya gestión está fundamentada en los principios de corresponsabilidad, transparencia y participación, para asegurar que estos procesos se cumplan de acuerdo a las normas y procedimientos de la empresa, verificando que los resultados obtenidos cumplan con el nivel de satisfacción de los usuarios.
- Generar productos y servicios que agreguen valor a los usuarios, de tal forma que su óptima ejecución contribuya de manera determinante al logro de la misión de la organización.
- Procurar que tanto las requisiciones de materiales como la de servicios sean adquiridos a proveedores locales y por la modalidad de consulta de precios.

⁴¹ Departamento de Procura y Contratación. Objetivos del departamento de Procura y Contratación. Recuperado el 30 de Junio de 2012.

3.3 Metas (PDVSA Ecuador, 2012)⁴²

Las metas que a continuación se detallan, son las más importantes propuestas por el departamento de Procura y Contratación, las mismas que tienen como fecha máxima de ejecución al año 2014.

- Ser la unidad líder de la compañía en su gestión basándose en la confiabilidad, agilidad e innovación en el manejo de recursos administrativos, contando con un talento humano motivado e integrado en los procesos del negocio, para llegar a ser reconocida por la satisfacción en sus usuarios.
- Racionalizar y estandarizar los formatos de la gestión de contratación, con la corresponsabilidad del usuario y el apoyo del área legal para optimizar los procesos del departamento, generando productos y servicios de gran valor para los usuarios, que impacten de manera inmediata y positiva en sus operaciones, con el apoyo de las diferentes gerencias.

3.4 Lineamientos de la Compañía hacia el Departamento

(Gerencia de Normas y Procedimientos corporativos PDVSA, 2000)⁴³

Los lineamientos que el departamento de Procura y Contratación aplica en cada uno de sus procesos de contratación, ejecución de obras, prestación de servicios y adquisición de bienes muebles e inmuebles están relacionados y basados en el Manual Corporativo de Contratación de PDVSA y sus filiales, el mismo que pretende garantizar las condiciones más convenientes para sus filiales (PDVSA Ecuador), tomando en cuenta

42 Departamento de Procura y Contratación. Metas del departamento de Procura y Contratación. Recuperado el 30 de Junio de 2012.

43 Manual Corporativo de Contratación de PDVSA y sus Filiales. Políticas y lineamientos de contratación. Recuperado el 31 de Mayo de 2012.

los siguientes parámetros de evaluación para los casos de Procura Menor, mayor y contratación.

- Calidad
- Precio
- Tiempo de entrega
- Garantías y servicio técnico.
- Participación y desarrollo de Pequeñas y medianas empresas.
- Servicio post venta

Los procedimientos de contratación de servicios deben estar fundamentados en los principios de transparencia, honestidad, eficiencia, igualdad, competencia, mejor oferta y compromiso de responsabilidad social, las contrataciones se pueden realizar con cualquier persona natural y jurídica que reúna todos los requisitos necesarios para participar en una licitación. Antes de empezar cualquier caso de contratación o Procura de Materiales el personal deberá establecer la estrategia de contratación ya sea que el proceso ingrese a una comisión o se lo procese de una manera normal (Procura Menor).

Para todos los procesos con el objetivo de ayudar a las balanzas comerciales, PDVSA recomienda y obliga a sus filiales que la mayoría de sus adquisiciones tanto de bienes como de servicios se deben realizar en el país donde se encuentran instaladas sus operaciones en este caso la República del Ecuador.

3.5 Análisis de la Situación Actual del Departamento

(Pacheco, 2012)⁴⁴

Posterior a las entrevistas realizadas al líder del departamento se pudo determinar que actualmente el departamento de Procura y Contratación cuenta con un sistema para los procesos de Procura de Materiales en los que constan las siguientes actividades: elección de panel de proveedores, envío a cotizar, elaboración de términos y condiciones, preparación de matrices técnicas y económicas, generación de órdenes de compra y la actividad más importante el ingreso en la base de datos (Excel), que es la herramienta base donde se puede medir la gestión del departamento, este sistema manual muchas veces ha ocasionado problemas, ya que toma mucho tiempo ingresar manualmente cada solicitud de materiales y a su vez cada orden de compra con sus respectivos ítems, precios y tiempos de entrega, las complicaciones más resaltantes del proceso radica en que lamentablemente en este sistema cuando se coloca una orden de compra no se puede controlar si la orden de compra está atrasada, esta entregada o anulada, es por esta razón que actualmente existen muchos problemas relacionados a los retrasos en los tiempos de entrega ofertados por los proveedores y lamentablemente el departamento no cuenta con un sistema que le ayude a controlar esto.

Muchas veces los materiales son requeridos con emergencia en la Base de Operaciones en el Coca, por lo que si un pedido llega a destiempo como es el caso de diesel petrolero la compañía puede llegar a tener cuantiosas pérdidas económicas y comerciales, lo mismo puede suceder cuando un material crítico no llega a tiempo, ocasiona retrasos y perdidas en las operaciones ya programadas de producción.

44 PDVSA Ecuador. Entrevista Líder de Procura. Recuperado el 31 de Mayo del 2012.

Por otra parte el problema dentro de los procesos de contratación – licitación de servicios y Procura Mayor de materiales radica con la secretaria del comité de contrataciones, porque no cuenta una estandarización de las actas para la presentación ante el comité de contrataciones, y esto hace que se pierda tiempo a la hora de la realización y entrega de las mismas, ya que un día para la secretaria están correctas y para otro día están erróneas. Por otro lado no cuentan con una programación y una corresponsabilidad de los miembros del comité para asistir a las reuniones lo que muchas veces han ocasionado que las reuniones de comité de contrataciones se suspendan por falta de quórum, llegando a que los procesos de licitación y Procura Mayor tarden más tiempo de lo previsto en los cronogramas de cada proceso y retrase las actividades programadas.

Adicionalmente se debe tomar en cuenta que el departamento de Procura y Contrataciones no trabaja solo, y depende en todas las fases de sus procesos de otros departamentos, lo cual hace que los tiempos en cada una de las actividades relacionadas dependan mucho de los diferentes usuarios, en los casos de análisis de matrices técnicas dependen directamente del departamento solicitante, para la revisión y sumilla de los pliegos de licitación es necesario el apoyo del departamento legal, por último el apoyo de las gerencias habilitantes para la autorización de órdenes de compra, cartas de buena pro y contratos son esenciales para los procesos y la gestión del departamento, para todas estas fases se debe considerar que las personas de cada departamento no siempre se encuentran en las oficinas y disponibles, muchas veces están en el campo por lo que un proceso dependiendo de la disponibilidad de los usuarios puede demorar un mayor o menor tiempo.

Simultáneamente el organigrama actual del departamento no es el adecuado y preciso para todas las actividades que el área realiza y necesita, tomando en cuenta que las operaciones de la compañía en el

último año han crecido notablemente y contando con dos talados en el 2010 y 2011, a una proyección de incrementar a cinco a la finalización del año 2012, el departamento carece de un plan de contingencia para atender a todos los usuarios y sus requerimientos, el departamento piensa que con el sistema actual muy pronto colapsarán y tendrán problemas para soportar las operaciones de los taladros y la compañía.

A continuación se presentará el organigrama actual del departamento de procura y contrataciones, haciendo hincapié en que cada una de las analistas se brinda apoyo mutuo en cada uno de sus procesos y actividades para ayudar a la gestión del área, el líder de Procura la mayor parte del tiempo no se encuentra dentro de las oficinas dejando todas las responsabilidades a las analistas, ya que las actividades principales del líder son revisar los informes de gestión, firmar las órdenes de compra y cartas de buena pro.

Gráfico 3.5 Organigrama Departamento Procura y Contratación



Fuente: PDVSA Ecuador.⁴⁵
Elaborado por: Paola Yajamín

45 PDVSA Ecuador. Departamento Planificación. Recuperado el 25 de Junio de 2012.

3.6 Análisis FODA⁴⁶

El análisis interno y externo del departamento se realizó con el apoyo y las entrevistas efectuadas al Líder de Procura y al Líder financiero de la compañía. Con base en las necesidades internas y percepciones externas de cada uno de ellos se fueron determinando en conjunto las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del área. Cada uno de los puntos que a continuación se detallan son los más relevantes que ayudan para la optimización de los recursos existentes y ayudarían para mejorar la marcha administrativa económica del departamento y la compañía. En tal virtud que con base en este análisis se podrán determinar las mejorar al sistema actual que la compañía utiliza en sus procesos.

- Fortalezas

- ✓ Disposición de talento con experiencia en las actividades a realizar para procura como para contratación.
- ✓ Ambiente agradable en el trabajo y gestión de trabajo en equipo.
- ✓ Materiales y equipos tecnológicos necesarios para la ejecución de las actividades del departamento.
- ✓ Comunicación y coordinación efectiva de los diferentes niveles de la organización.

⁴⁶ PDVSA Ecuador. Entrevista Líder Departamento de Procura y Contratación. Recuperado el 30 de Junio de 2012.

- Oportunidades

- ✓ Imagen Corporativa que proyecta PDVSA en el Ecuador.
- ✓ Ubicación Geográfica de Oficinas Principales y de la Base de Operaciones en el Oriente ecuatoriano.
- ✓ Crecimiento del sector petrolero.
- ✓ Convenios de cooperación y negocios entre Ecuador y Venezuela.

- Debilidades

- ✓ No contar con proveedores calificados y evaluados.
- ✓ Carestía de una base de datos de proveedores.
- ✓ Falta de verificación de productos y servicios adquiridos por el Departamento de Procura y Contratación.
- ✓ Falta de Políticas y procedimientos de Procura y Contratación.
- ✓ Carecimiento de una base de datos con registros de expedientes tanto para procura como para contratación.
- ✓ Falta de control hacia los proveedores en entregas de materiales y servicios.
- ✓ Carecimiento de una política de planificación de Procura y Contratación.

✓ Falta de capacitación al personal por parte del departamento de Recursos Humanos.

✓ Información anterior al año 2009 del Departamento de Procura y Contratación no disponible ni en digital ni física.

- Amenazas

✓ No renovación de las relaciones comerciales entre Ecuador y Venezuela.

✓ Leyes tributarias y legales no estables en el país para negocios con capital extranjero.

✓ Falta de seriedad de los proveedores.

3.7 Conclusiones

Para los objetivos y metas planteadas por el departamento, es necesario la creación de políticas e instructivos necesarios para una buena marcha administrativa y la ejecución de lo planteado por el área. Las complicaciones en el departamento radica en el sistema actual utilizado, ya que no se tiene un control tanto en las entregas por parte de los proveedores ni en los status de las órdenes de compra emitidas, al ser un departamento de servicio este es uno de los parámetro más importantes a la hora de evaluar la gestión del departamento y por ende está en la necesidad de mejorar. El departamento está conformado por un líder de procura y dos analistas, las cuales por no estar definidas las actividades y los procesos se dividen el trabajo de todas las requisiciones independientemente del tipo de proceso.

Capítulo IV Macro Proceso

El departamento de Procura y Contratación tiene identificadas las actividades para Procura Menor pero en base a procesos del año 2010, dejando así un vacío en las actividades que actualmente se realizan tanto para Procura Menor como para contrataciones, al no disponer de un manual de procedimientos de Procura y Contratación dificulta la gestión del área, tanto en el control interno como externo de los elementos que intervienen en los diferentes procesos, en la ejecución y desarrollo correcto de los procesos de Procura de Materiales y contratación de servicios y sobre todo en los status de las órdenes de compra emitidas y entregadas.

4. Cadena de Valor de Procura y Contratación

4.1 Macro Proceso de Procura de Materiales y Contratación de Servicios

En la actualidad la compañía tiene identificadas las actividades para los procesos de Procura Menor del departamento, es decir para compras de bienes y servicios que no superan los \$20.000, todas estas actividades deben ser actualizado y mejoradas ya que no son aplicadas en su totalidad; de acuerdo a estas actividades de Procura de Materiales y servicios menores, lo que actualmente se realiza en el departamento no está contemplado y solo se cumplen ciertas actividades y tareas, sin embargo para los procesos de contratación y Procura Mayor no existe actividades ni un procedimiento físico aprobado, por lo que esta tesis de investigación y análisis pretende realizar un procedimiento acorde a lo que actualmente se realiza, tanto para los procesos de compras menores como para los procesos de compras mayores y contrataciones (licitaciones).

Más adelante se describirán las actividades y tareas que se levantaron en el año 2010 para los procesos de compras menores, y serán comparándolas con lo que en la realidad se ejecuta, para así llegar a estandarizar y tener un procedimiento para los proceso de procura de bienes y servicios, acorde a lo que la compañía y el departamento de Procura realiza y necesita actualmente para sus procesos.

Para los procesos de contrataciones (licitaciones) en el procedimiento se detallará cada una de las actividades y tareas, de acuerdo a lo que en la actualidad realiza el departamento para la compra de bienes y servicios por esta modalidad, estableciendo así los parámetros y tiempos que debería demorar cada actividad para llegar a la adjudicación del concurso u orden de compra, implementando y detallando cada una de las actividades de los departamentos interrelacionados con sus respectivos tiempos de respuesta en cada una de las tareas donde intervienen, con el fin de que un proceso licitatorio o mayor demore el menor tiempo posible.

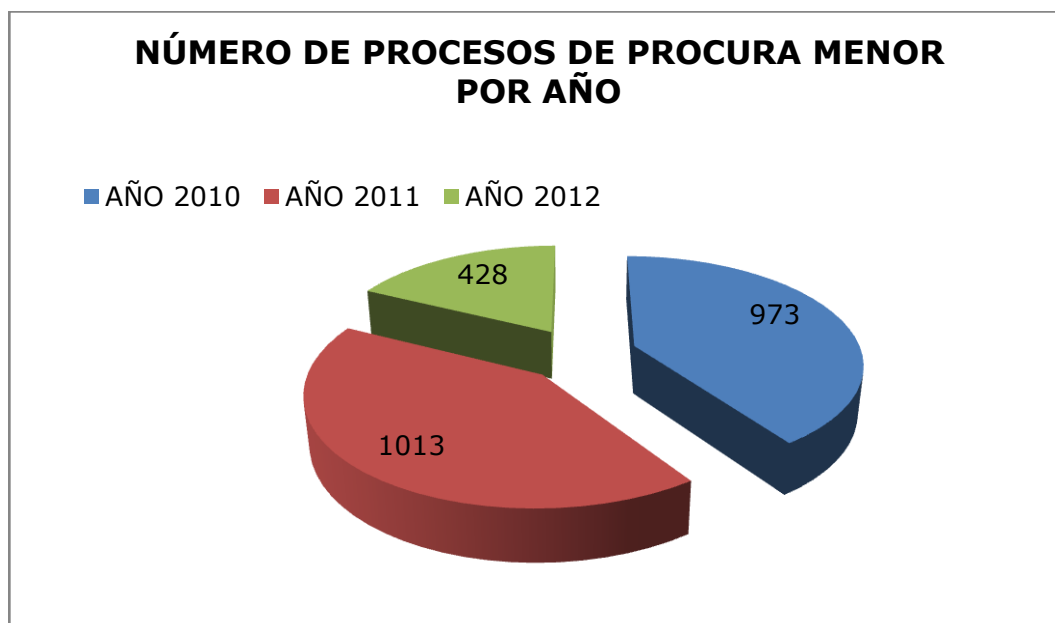
A continuación se detalla los procesos macro que actualmente maneja el departamento y que agregan valor a todo el sistema de compras y contratación, detallando superficial y generalmente el inicio y el fin de los procesos, al igual que las actividades y tareas realizadas en el departamento para la adquisición de bienes y servicios.

Gráfico 4.1 Procesos Agregadores de Valor



Fuente: PDVSA Ecuador. Elaborado por: Paola Yajamín

Gráfico 4.1.A

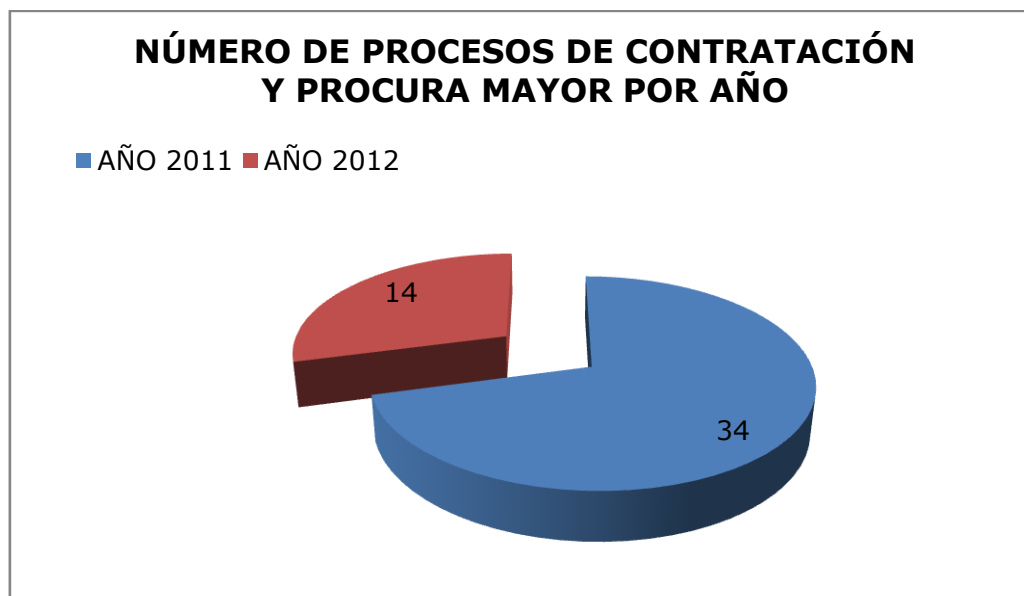


Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.1.A

El departamento de Procura y Contratación desde el año 2010 hasta marzo del 2012 recibió 2414 solicitudes de materiales y servicios, procesadas por la modalidad de Procura Menor con un impacto económico de \$16.374.118,91, en el año 2011 se puede ver un crecimiento del 4.11% en el número de procesos y de un 34.81% aproximadamente en el impacto económico respecto al año anterior, hasta marzo del 2012 se tuvo 428 procesos lo que corresponde al 42.25% del total de número de procesos del año 2011 con un impacto económico de \$2.724.088,31.

Gráfico 4.1.B



Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.1.B

Durante el año 2011 y hasta marzo del 2012 el departamento de Procura y Contratación recibió 48 solicitudes de materiales y servicios procesadas por la modalidad de contratación y Procura Mayor, con un impacto económico de \$ 20.794.018,60 de los cuales el 73.14% de este monto corresponde al año 2011.

Hasta el primer trimestre del 2012 el número de solicitudes por esta modalidad correspondió al 41.18% de los pedidos del año 2011 y al 36.73% aproximadamente del impacto económico del año 2011.

4.1.1 Proceso de Procura Menor Local e Internacional

El departamento considera que una solicitud de materiales o servicios se procesará por la modalidad de Procura Menor, cuando su monto económico no sobrepasa los \$20.000. Actualmente las actividades

desarrolladas en el año 2010 para los procesos de Procura Menor local está conformado por 7 pasos básicos que se detallarán a continuación, por lo que se analizará cada una de sus actividades y tareas versus lo que en la realidad se ejecuta y se está aplicando para los procesos de Procura Menor.

Paso 1.- Del Solicitante

El usuario manifiesta la necesidad de adquirir un producto mediante un requerimiento, posteriormente se define si su requerimiento es un bien o un servicio, el usuario procede a llenar el formulario para "Requerimiento de Material" en caso de ser un bien o un "Requerimiento de Servicio" en caso de ser un servicio. Este debe ser debidamente aprobado por el Gerente del área a la que reporta el solicitante y el Gerente Financiero o Gerente General, adicionalmente debe llevar la firma del solicitante responsable del requerimiento. Una vez que se encuentra legalizado el requerimiento, se entrega al área de procura para que tramite la adquisición. (Nava, 2012)⁴⁷

Esta actividad actualmente se la cumple parcialmente ya que hay ciertos usuarios que no cumplen con la legalización de dichos documentos o que entregan la solicitud luego de realizar el proceso de compra, uno de los departamentos con mayor número de problemas de este tipo es el Área de Asuntos Públicos, que lamentablemente no lo hacen o lo realizan en un mínimo porcentaje de sus requisiciones, por tal motivo muchas veces se generan problemas, ya que solicitan materiales o servicios sin solicitud, el cual crea conflictos a la hora de gestionar sus requerimientos, sin embargo el área de Procura en estos dos últimos años ha aceptado que se entreguen solicitudes después de haber tratado sus requerimientos para

47 Entrevista departamento Control Interno. Revisión de documento de actividades para la compra de bienes y servicios. Recuperado el 21 de Junio del 2012.

no demorar el proceso. No obstante sería bueno dar a conocer a cada uno de los usuarios un procedimiento de compras, para que se rija a estas reglas, colocando como política del departamento de Procura y Contratación no recibir solicitudes sin sus respectivas firmas, salvo los casos que sean considerados como emergencia, tal es el caso del departamento de perforación, que en algunas ocasiones entregan solicitudes sin la aprobación final, sin embargo estos requerimientos son de prioridad operacional para las actividades de la compañía, es por eso que se las trata sin demoras y luego el departamento solicita la regularización de las firmas faltantes.

Paso 2.- Área de Procura

El área de Compras recibe el requerimiento: En caso de ser un bien se procede a verificar en la bodega si existen ítems que respondan a ese código para suplir la necesidad del solicitante, de no ser así emprende la búsqueda del producto o servicio en el mercado. El área de compras debe dar una retroalimentación del estado del requerimiento al usuario en un máximo de tres (3) días hábiles para el caso de requerimientos que sean de tipo urgente, y de siete (7) días para el caso de ser normales. Los requerimientos de compra se recibirán aprobados en el sistema cada día desde las 8:00 a.m. hasta las 12:30 p.m., a partir de ese momento empiezan a correr los tres o siete días para la gestión de compras, si el usuario envía sus requerimientos fuera de este horario se contabilizan los tres o siete días a partir del día siguiente. La retroalimentación no incluye necesariamente el envío de las opciones de compra al solicitante, únicamente tiene como objetivo informar las acciones que toma el área de compras para llevar a cabo el requerimiento. El área de compras procede a solicitar los precios a las casas suplidoras mediante un Pedido de Cotización. Una vez que los proveedores han enviado sus cotizaciones, un sistema automatizado define si éstas superan o no los veinte mil (20.000)

dólares. En caso de ser menores a 20.000 dólares, el área de compras elabora un reporte de los datos obtenidos que incluye: precio, tiempo de entrega del producto o servicio y especificaciones técnicas (en caso de requerirlo). Este análisis es enviado mediante correo electrónico al usuario. Si las cotizaciones enviadas superan los 20.000 dólares, el área de compras convoca al Comité de Compras para tomar la decisión de la adquisición en dicha reunión. En caso de que una compra entre al comité, el proceso se prolonga por 10 días hábiles, esto a razón de la disponibilidad de los miembros para dicha reunión. (Nava, 2012)⁴⁸

En estas actividades existen varias inconsistencias ya que el departamento de Procura actualmente no cuenta con un sistema automático, no hay un sistema donde se pueda verificar si el ítem está en stock y mucho menos existen materiales codificados, el área de compras no brinda ninguna retroalimentación de los requerimientos a los usuarios a menos que sea solicitada, tampoco se cumple la recepción de las solicitudes en el horario de 8:00 am hasta las 12:30 pm ya que las solicitudes son receptadas a cualquier hora en las oficinas del departamento de procura, los tiempos que se establecen en estas actividades para las procuras de la compañía de 3 a 7 días hábiles no se cumplen, ya que estos tiempos son muy cortos para los procesos tanto del departamento como los administrativos y operacionales. El área de procura no realiza el análisis con las ofertas, ya que simplemente una vez recibidas las ofertas procede a enviarlas a los usuarios solicitantes para su aprobación desde el punto de vista técnico, cuando una requisición sobrepasa el monto establecido para compras menores (\$20.000) se realiza otro procedimiento, que más adelante se detallará con todas las actividades que actualmente realiza el departamento de Procura para los procesos de compra de la compañía por esta modalidad.

48 Entrevista departamento Control Interno. Revisión de documento de actividades para la compra de bienes y servicios. Recuperado el 21 de Junio del 2012.

Paso 3.-Solicitante

El solicitante recibe la información de parte del área de compras y escoge cuál de las opciones presentadas en la matriz es la más conveniente para la necesidad. Esta decisión debe ser notificada al Gerente de Área y al Área de Compras para que proceda con la emisión de la Orden de Compra. (Nava, 2012)⁴⁹

Esta actividad no se la cumple ya que luego de la aprobación técnica el usuario no interviene más dentro del proceso de procura, porque la matriz económica y la orden de compra son colocadas y analizadas por el departamento de Procura y Contratación luego de realizar un análisis en los tiempos de entrega, calidad y costos para la compañía.

Paso 4.- Área de compras

Una vez aprobada una de las opciones, el área de compras procede a emitir el documento: "Orden de Compra" al proveedor elegido. Este documento debe ser legalizado con las aprobaciones dentro del sistema del Gerente de Área al que reporta el usuario y el Gerente Financiero o Gerente General. Dentro de esta Orden de Compra se van a incluir los "Términos y Condiciones" establecidos por PDVSA Ecuador S.A. para realizar adquisiciones y bajo las cuáles debe regirse el proveedor para entregar el material o servicio solicitado.

Es muy importante que el área de compras defina el tipo de compra que va a realizar, ya que dentro del sistema se encuentran definidos los siguientes grupos de compra:

49 Entrevista departamento Control Interno. Revisión de documento de actividades para la compra de bienes y servicios. Recuperado el 21 de Junio del 2012.

- Compra de Inventario: Equipo para Bodega
- Compra Administrativa: Activos Fijos
- Compra de Materiales: Todo lo que no constituye inventario ni activo fijo.
- Compra de Servicios: Hace referencia a la adquisición de servicios para la empresa.

Una vez que se emite la orden de Compra, se procede a enviar por correo electrónico al proveedor para la entrega del producto. (Nava, 2012)⁵⁰

En la actividad número 4 se solicita la aprobación de los usuarios en las ofertas para poder colocar la orden de compra, esto actualmente no se lo realiza ya el área de procura es la que analiza las opciones y adjudica al proveedor que más se acoja a las necesidades tanto de los usuarios como de la compañía, en el área de Procura y Contratación tampoco se tiene una clasificación por tipo de compra como lo establece las actividades del departamento de control interno.

Paso 5.- Proveedor

El proveedor recibe mediante correo electrónico la "Orden de Compra" aprobada por PDVSA Ecuador S.A. y procede a tramitar la entrega del producto o servicio dentro de los días propuestos en la cotización. (Nava, 2012)⁵¹

50 Entrevista departamento Control Interno. Revisión de documento de actividades para la compra de bienes y servicios. Recuperado el 21 de Junio del 2012.

51 Entrevista departamento Control Interno. Revisión de documento de actividades para la compra de bienes y servicios. Recuperado el 21 de Junio del 2012.

Esta es una de las actividades que actualmente se aplica parcialmente en el departamento de Procura y Contratación, lamentablemente el departamento no realiza un seguimiento de las entregas de las órdenes de compra, lo que genera retrasos en las entregas propuestas por los propios proveedores.

Paso 6.- Área de compras

El área de compras se dispone a recibir la mercadería o servicio de acuerdo a los tiempos estipulados y revisa que todo se encuentre de acuerdo a lo solicitado en la Orden de Compra. En caso de ser un bien se emite y entrega un Ingreso de Bodega al Proveedor debidamente firmado y sellado, documento habilitante para la facturación. En caso de ser un servicio, se emite y entrega un Acta de Recepción describiendo los servicios que han sido recibidos. Adicionalmente se realiza una encuesta de evaluación del estado del producto recibido que incluye variables como calidad, tiempo de entrega, etc. Finalmente procede a realizar la entrega al usuario que solicitó el bien o servicio. (Nava, 2012)⁵²

Actualmente el departamento de Procura no recibe ni materiales ni servicios para ningún usuario, ya que las bodegas de nuestro mayor usuario se encuentra en la Base de Operaciones en el Coca y no existe nadie del área de procura que pueda recibir dichas órdenes de compra en dicho lugar, por lo que muchas veces se generan dificultades a la hora de actualizar los status de las ordenes compra entregadas, por otro lado cada proveedor es el responsable de emitir una acta de entrega para el ingreso de la factura, lamentablemente hasta el momento nunca se ha realizado un encuesta donde se pueda evaluar a los proveedores en cuanto a calidad, tiempos de entrega y servicio hacia los usuarios.

52 Entrevista departamento Control Interno. Revisión de documento de actividades para la compra de bienes y servicios. Recuperado el 21 de Junio del 2012.

Paso 7.- Usuario

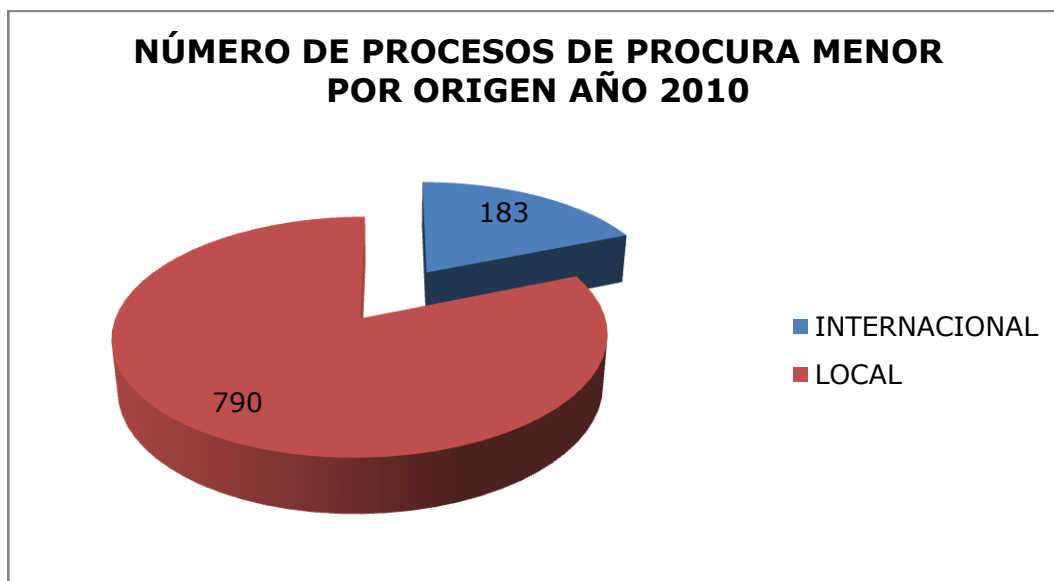
El usuario recibe los materiales o servicios y revisa que se encuentren dentro de las especificaciones de su requerimiento. Finalmente, llena la evaluación de satisfacción al cliente que se encuentra dentro del sistema con el fin de tener una retroalimentación al respecto de si su compra fue realizada en los términos estipulados del procedimiento. (Nava, 2012)⁵³

Para esta parte el usuario siempre recibe el material, siempre y cuando el mismo esté de acuerdo a las especificaciones que se encuentran detalladas en la respectiva orden de compra, para la evaluación no hay un sistema donde los usuarios puedan calificar el servicio brindado por parte del proveedor como del departamento.

Mediante los siguientes gráficos se explicará el número de procesos que realizó el departamento anualmente por la modalidad de Procura Menor, en los que se podrán observar los porcentajes de compras locales e internacionales, junto con sus impacto económico por su origen de Procura Menor.

53 Entrevista departamento Control Interno. Revisión de documento de actividades para la compra de bienes y servicios. Recuperado el 21 de Junio del 2012.

Gráfico 4.1.1

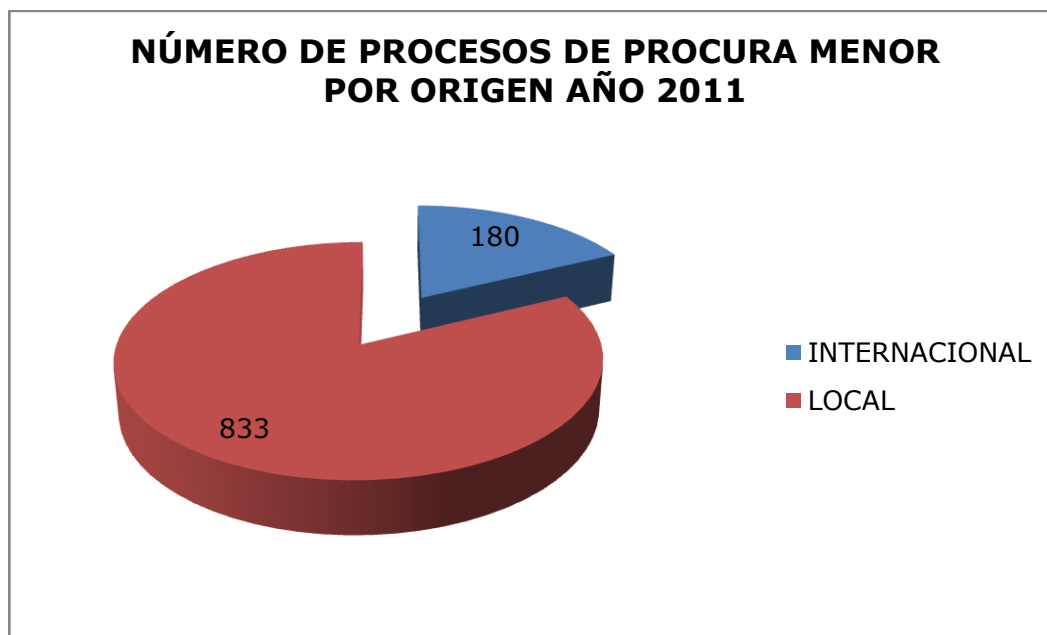


Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.1.1.

En el año 2010 de las 973 solicitudes recibidas por el departamento para ser procesadas por la modalidad de Procura Menor, 183 solicitudes fueron adquiridas internacionalmente, lo que corresponde al 19% del total de las solicitudes recibidas con un impacto económico de \$2.274.209,58, mientras tanto el 81% de las solicitudes fueron adquiridas a proveedores locales con un impacto económico de \$3.538.907,20 que corresponde al 61% del impacto económico total.

Gráfico 4.1.1.A

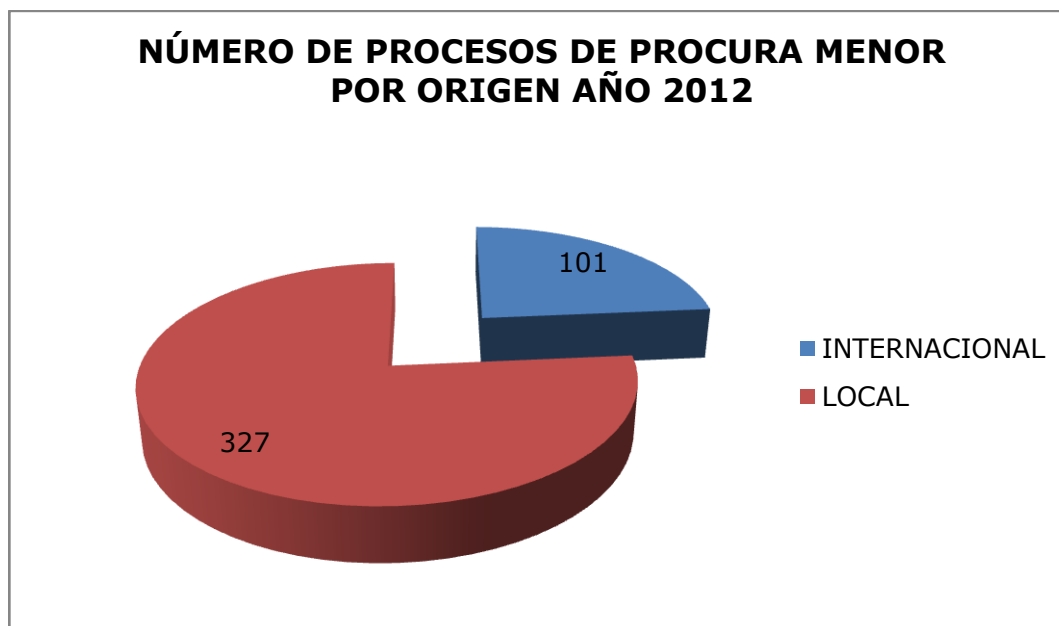


Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.1.1.A

El departamento en el año 2011 recibió 1013 solicitudes para ser procesadas por la modalidad de Procura Menor, de las cuales 180 fueron adquiridas internacionalmente, lo que corresponde al 18% del total de las solicitudes recibidas con un impacto económico de \$1.689.618,18, mientras tanto el 82% de las solicitudes fueron adquiridas a proveedores locales con un impacto económico de \$6.147.295,64 que corresponde al 78.44% del impacto económico total. En relación al año anterior las requisiciones locales crecieron tanto en el número de solicitudes como en el impacto económico, de igual manera creció el número global de solicitudes.

Gráfico 4.1.1.B



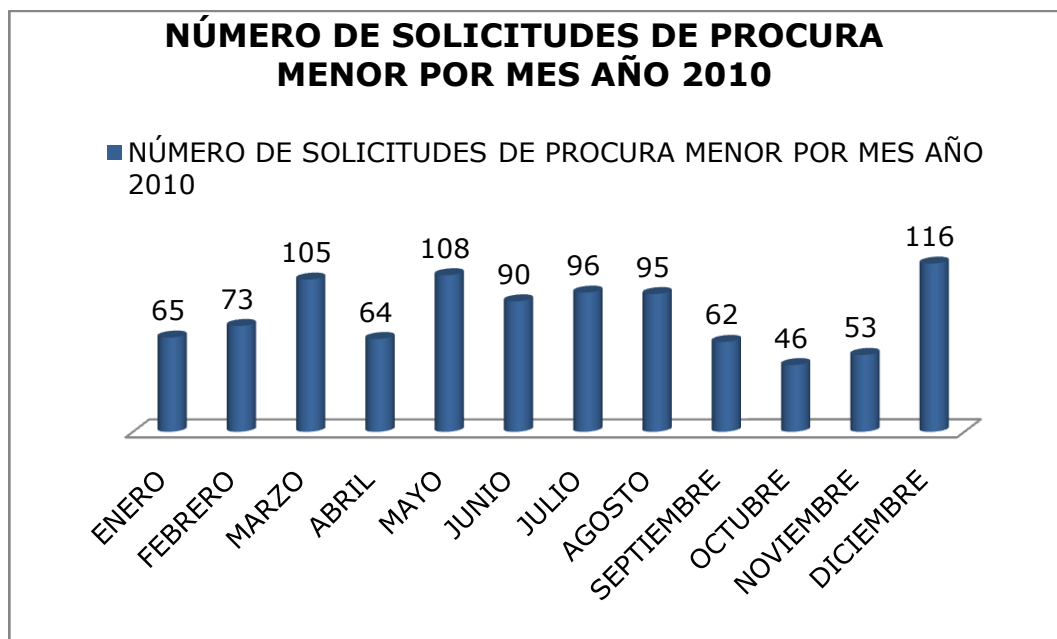
Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.1.1.B

En el primer trimestre del año 2012 el departamento recibió 428 solicitudes para ser procesados por la modalidad de Procura Menor, de las cuales 101 fueron procesadas internacionalmente, lo que corresponde al 24% del total de las solicitudes recibidas con un impacto económico de \$489.114,01, mientras tanto el 76% de las solicitudes fueron adquiridas a proveedores locales con un impacto económico de \$2.234.974,30 que corresponde al 82% del impacto económico total. En relación al año 2011 el número de solicitudes llegó al 42.25% del total del 2011.

En los siguientes gráficos se podrá observar los movimientos de solicitudes entregadas al departamento mensualmente, analizando cada uno de ellos con sus impactos económicos.

Gráfico 4.1.1.C

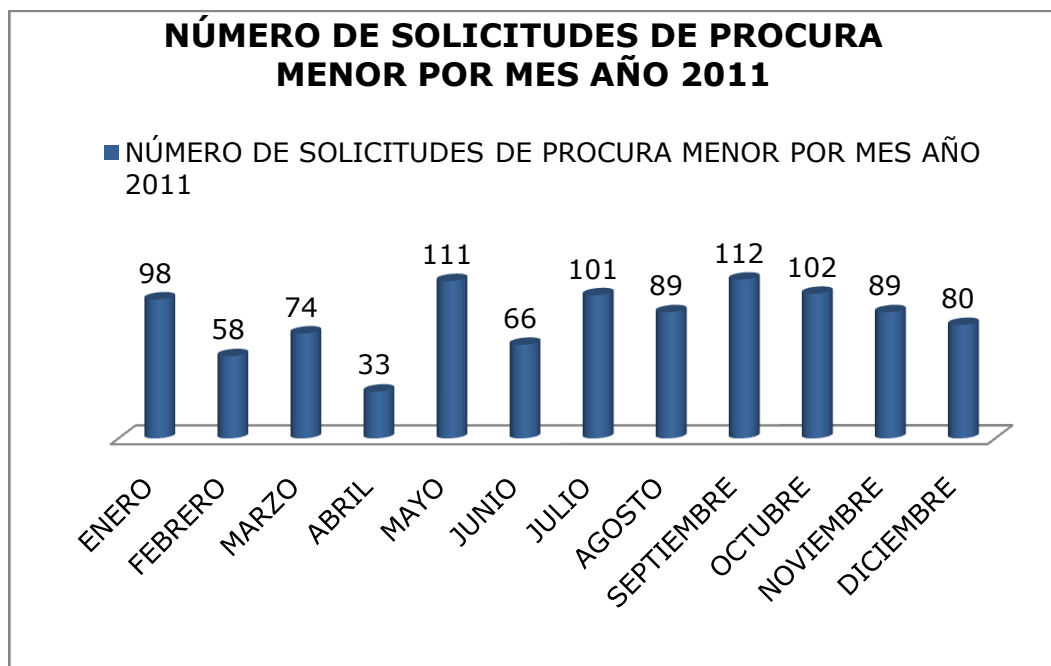


Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.1.1.C

En el año 2010 de las 973 solicitudes recibidas en el departamento, el 11.92% se recibieron en el mes de diciembre con un impacto económico de \$970.047,22 que pertenece al 16.69% del impacto económico total. El mes con el menor número de solicitudes entregadas fue octubre con tan solo el 4.73% del total es decir 46 solicitudes, sin embargo económicamente la inversión menor en compras de la compañía, se observa que fue en el mes de abril y febrero con \$149.185,11 y \$271.087,53 respectivamente, lo que pertenece al 7.27% del impacto económico total entre ambos meses, lo que significa aproximadamente el 43.32% del mes con el mayor impacto económico. En este año se tuvo como promedio 82 solicitudes entregadas mensualmente.

Gráfico 4.1.1.D

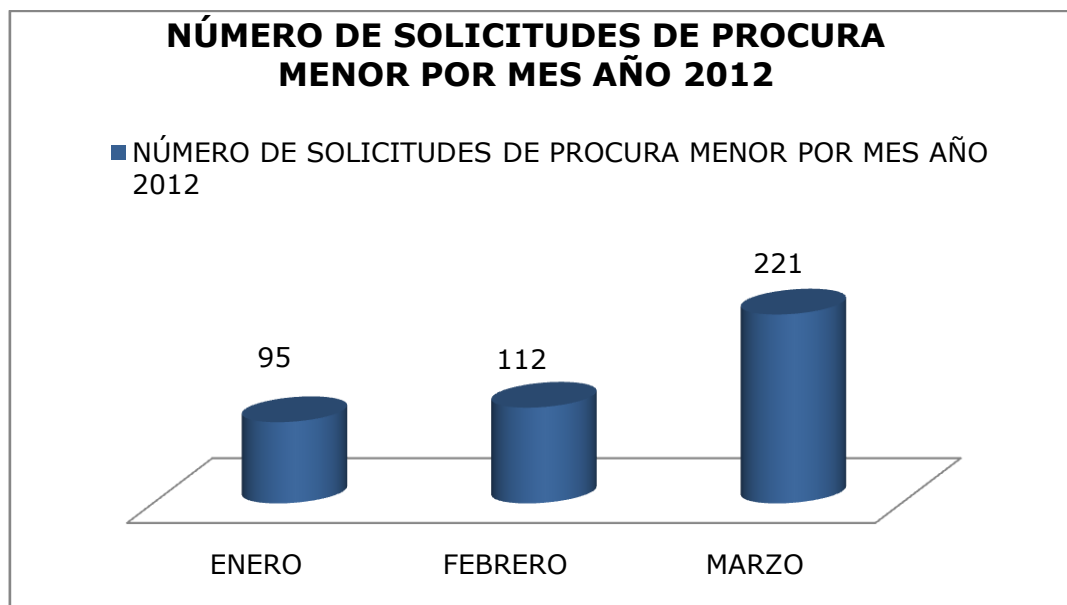


Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.1.1.D

Para el año 2011 de las 1013 solicitudes recibidas en el departamento, el 11.06% se recibieron en el mes de septiembre con el mayor impacto económico del año lo cual suma \$1.544.888,36 que pertenece al 19.71% del impacto económico total. El mes con el menor número de solicitudes entregadas fue abril con tan solo el 3.26% del total es decir 33 solicitudes, seguido de febrero con 58 solicitudes de materiales y servicios, entre los dos meses suman el 8.99% del total de las solicitudes del año 2011 con un impacto económico de \$606.944.90. Por otro lado económicamente la menor inversión en compras de la compañía se observa que fue en el mes de febrero con \$226.354,81 lo que pertenece al 2,89% del impacto económico total, y significa aproximadamente un 582.5% menor al mes con mayor impacto económico. Respecto con el año 2010 el mes de febrero coincide que es el mes que se tuvo la menor inversión económica, en tal razón dio como promedio 85 solicitudes entregadas mensualmente.

Gráfico 4.1.1.E



Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

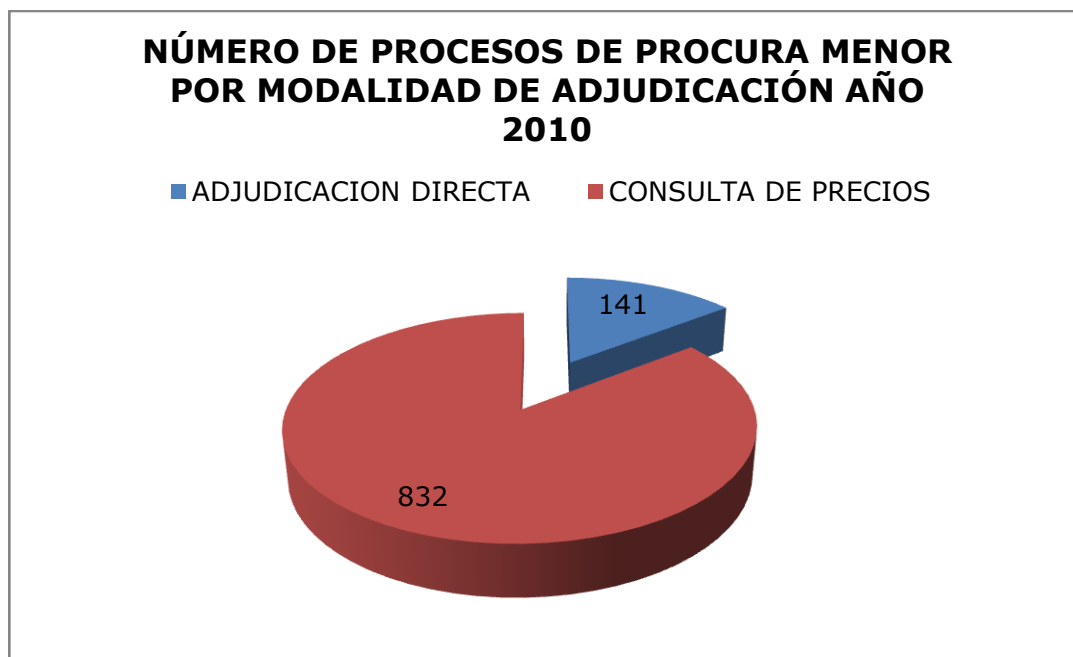
Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.1.1.E

En el primer trimestre del año 2012 se recibieron 428 solicitudes en el departamento, de estas el 52% se recibieron en el mes de marzo lo que corresponde a 221 solicitudes, lo que refleja el mayor impacto económico hasta esa fecha con un monto de \$1.049.378,30 que pertenece al 39% del impacto económico total. El mes con el menor número de solicitudes entregadas fue enero con el 22% del total es decir 95 solicitudes con un impacto económico de \$799.716,22. Teniendo así un promedio 143 solicitudes entregadas mensualmente hasta marzo del 2012.

Como se puede observar en el primer trimestre del año 2012 se ha visto un progresivo crecimiento tanto en la cantidad como en el impacto económico de las solicitudes de materiales y servicios, en comparación con el año 2011 que en el primer trimestre se tuvo 230 solicitudes frente a las 428 que se obtuvo en el primer trimestre del 2012, representa un crecimiento del 86.5% en la cantidad y un 121.09% en el impacto

económico, este crecimiento se atribuye a la llegada del nuevo taladro PDV-79 que operará en el campo Sacha 360V.

Gráfico 4.1.1.F

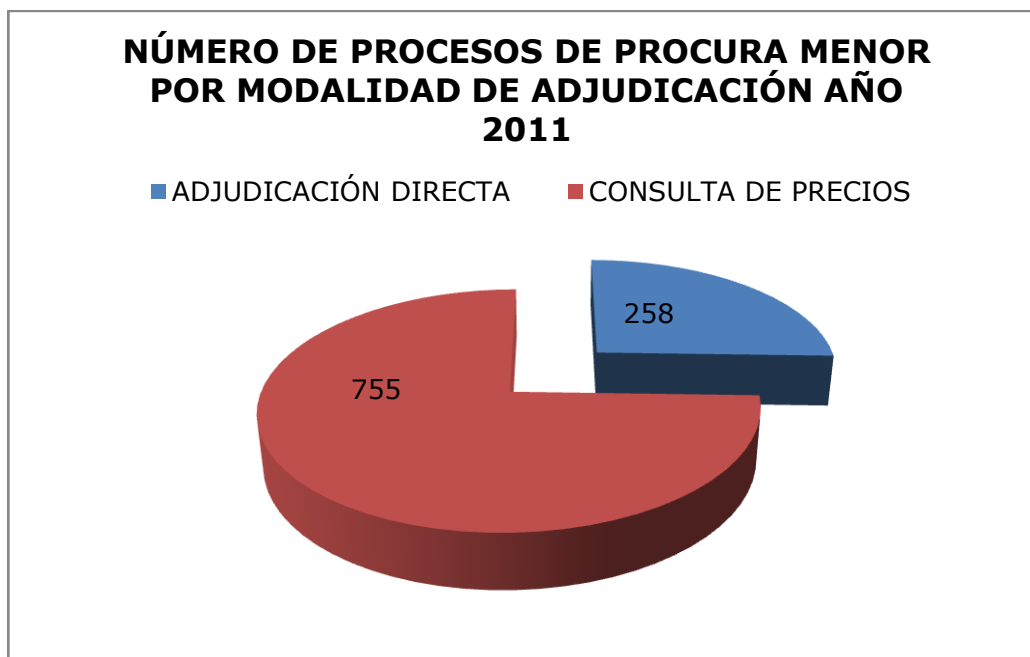


Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.1.1.F

En el año 2010 el departamento de Procura y Contratación recibió 973 solicitudes, con un impacto económico de \$5.813.166,78, de las cuales 141 solicitudes se procesaron por la modalidad de adjudicación directa y 832 por medio de consulta de precios, es decir el 85.51% determina que la mayor parte de las solicitudes se procesaron por esta modalidad de procura, en cuanto al impacto económico total el 38.35% fue por adjudicación directa y el 61.65% se compró por medio de consulta de precios.

Gráfico 4.1.1.G



Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

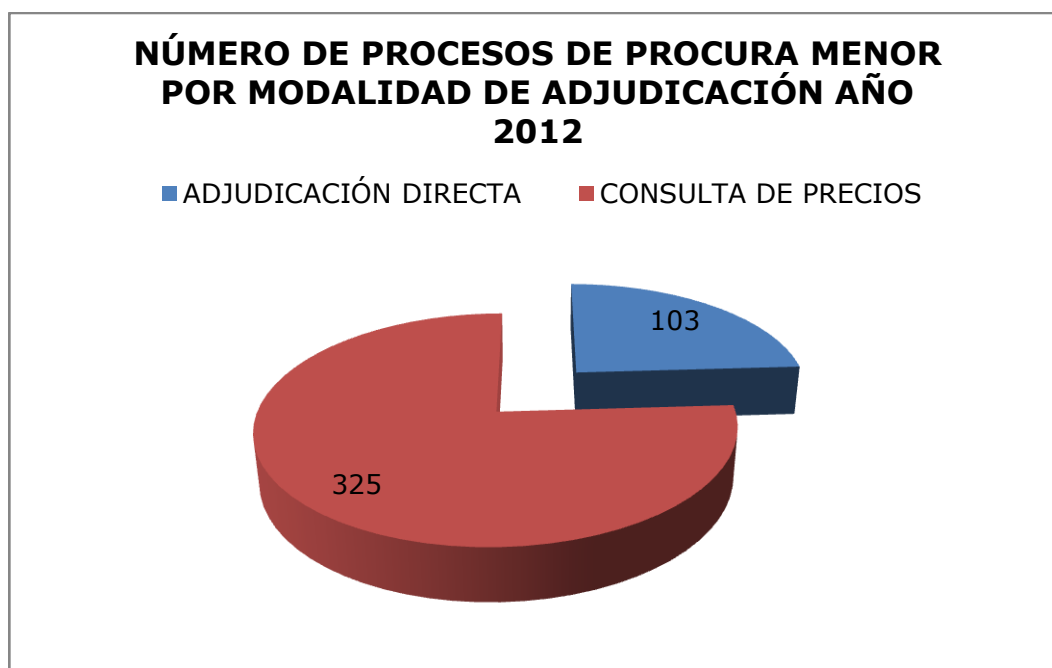
Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.1.1.G

En el año 2011 el departamento de Procura y Contratación recibió 1013 solicitudes, con un impacto económico de \$7.836.913,82, de las cuales 258 solicitudes se procesaron por la modalidad de adjudicación directa y 755 por medio de consulta de precios que corresponde al 74.53% de las solicitudes, sin embargo haciendo referencia al impacto económico total el 54.23% fue por la modalidad de adjudicación directa y el 45.77% se compró por medio de consulta de precios.

En este año la cantidad de solicitudes subió en un 4.11% respecto al año 2010, pero lamentablemente el número de adquisiciones por la modalidad de adjudicación directa subió en un 82.98% respecto al año anterior y en un 90.62% en comparación con el impacto económico del 2010, el cual suma la cantidad de \$4.250.037,68, teniendo así una gestión basada en

su mayoría por compras directas para la adquisición de materiales y servicios de la compañía y sus operaciones.

Gráfico 4.1.1.H



Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.1.1.H

El departamento de Procura y Contratación hasta marzo del 2012 recibió 428 solicitudes, con un impacto económico hasta esa fecha de \$2.724.088,31, de las cuales 103 solicitudes se procesaron por la modalidad de adjudicación directa y 325 por medio de consulta de precios que corresponde a la mayor parte de la adjudicación de solicitudes con 76%, en referencia al impacto económico total el 68% pertenece a procesos realizados por medio de adjudicación directa con un monto de \$1.846.270,53 y el 32% se compró por medio de consulta de precios.

Como se puede observar en el anexo 4.1.1.H en el primer trimestre del año 2012 el departamento recibió el 42.25% de las solicitudes recibidas en el año 2011, y se invirtió en compras cerca del 34.76% del impacto económico en relación con el 2011, cabe recalcar que hasta esa fecha la gestión del departamento estuvo basada en la modalidad de adjudicación directa con el 68% del impacto económico total, lo que da como evidencia que estas solicitudes de materiales y servicios no se procesaron acorde con uno de los objetivos planteados por el departamento.

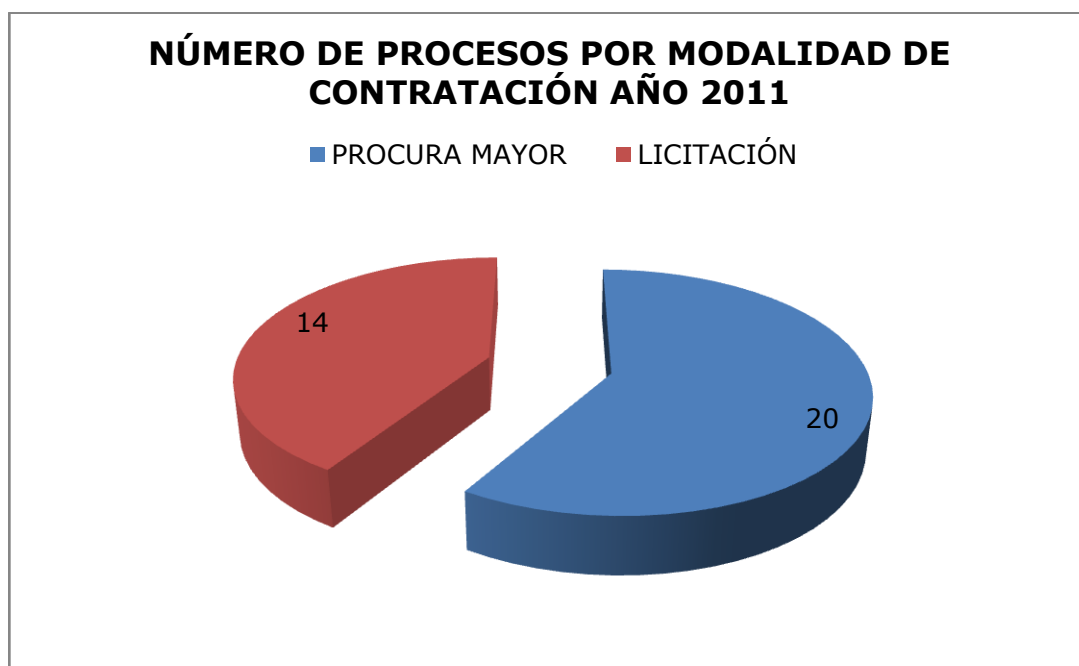
4.1.2 Proceso de Procura Mayor Internacional y Contrataciones (Licitaciones)

En el departamento de procura y contrataciones lamentablemente no existe un procedimiento de contratación y Procura Mayor documentado y aprobado por las autoridades, simplemente los procesos para compras por esta modalidad están plasmadas en la mente de las analistas, lo cual dificulta cuando una persona ingresa al departamento ya que no hay una guía donde se pueda regir para formarse y tutelarse en estos procesos, de la misma forma sucede con los tiempos ya que no hay periodos establecidos para los diferentes departamentos relacionados, los mismos que son muy importantes ya que este tipo de concursos no deberían demorar más del tiempo estipulado en sus cronogramas, pero lamentablemente en la actualidad no se cumple ese cronograma y por ende los tiempos establecidos.

Unas de las ideas de esta tesis es detallar los procesos de contratación y Procura Mayor junto con las actividades de cada una de ellas, implementando tiempos a cada una de las tareas con el fin de que luego se convierta en un procedimiento y que sea aprobado por las autoridades para su implementación en el departamento como una guía a seguir.

Lamentablemente la información de las solicitudes de los procesos por esta modalidad del año 2010 no se encuentran disponibles, ya que en ese año no se tenía control alguno, por lo que se analizará únicamente el año 2011 y el primer trimestre del 2012.

Gráfico 4.1.2



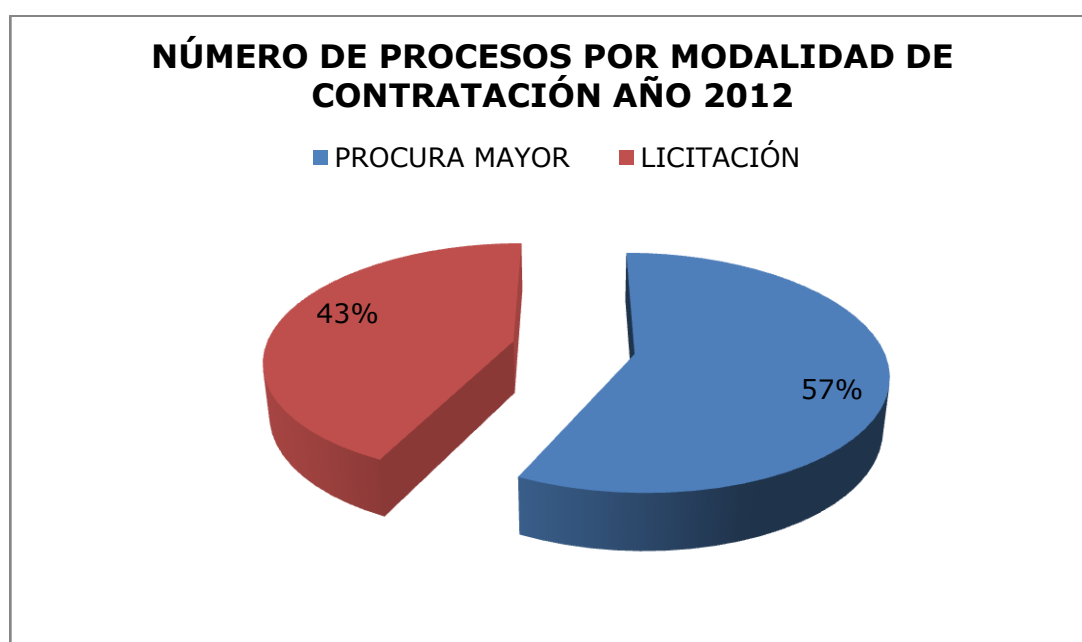
Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.1.2

En el año 2011 se recibieron 34 solicitudes para la compra de materiales y servicios por medio de licitaciones o procuras mayores, las cuales tienen un impacto económico total de \$15.207.964,48, el 58.82% de las solicitudes se procesaron por la modalidad de Procura Mayor y su diferencia por medio de licitaciones, sin embargo el impacto económico de Procura Mayor es mínimo con un 4.50% del impacto económico total y el 95.5% pertenece a licitaciones lo que se refleja en el anexo 4.1.2 un monto de \$14.524.273,97. En promedio se tuvieron 3 solicitudes mensuales que se procesaron por la modalidad de Procura Mayor y

licitaciones. Cabe recalcar que todas las procuras mayores se realizaron internacionalmente, ya que por lo general estos procesos se realizan para adquirir herramientas y materiales que tiene que ser adquiridos de un fabricante específico que no se encuentra localmente.

Gráfico 4.1.2.A



Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.1.2.A

En el primer trimestre del año 2012 se recibieron 14 solicitudes para la compra de materiales o servicios por medio de licitaciones o procuras mayores, las cuales tienen un impacto económico total de \$5.586.054,12, el 57.14% de las solicitudes se procesaron por la modalidad de Procura Mayor y su diferencia por medio de licitaciones, pero el impacto económico de Procura Mayor tan solo fue el 7.67% del impacto económico total y el 92.33% pertenece a licitaciones lo que refleja un monto de \$5.157.825,60. En promedio se tuvieron 5 solicitudes mensuales que se procesaron por la modalidad de Procura Mayor y

licitaciones, es decir la cantidad de solicitudes recibidas por esta modalidad creció un 66.67% mensual respecto al año anterior.

Se puede observar que tanto la cantidad de solicitudes recibidas para ser procesadas por esta modalidad como el impacto económico del año 2012, son aproximadamente la tercera parte del año anterior, por lo que las solicitudes para ser procesadas por esta modalidad se encuentran en un constante crecimiento.

4.2 Manejo de Logística Internacional

Actualmente la Procura de Materiales adquiridos por la compañía en el exterior, son trasladados hacia el Ecuador y posteriormente al campo en el Oriente ecuatoriano, por una compañía contratada de logística internacional que para los procesos del año 2012 es TICSА Cargo S.A., esta empresa es la encargada de realizar y preparar todos los documentos necesarios para la importación y desaduanización de los materiales comprados en el exterior, de igual manera es la responsable de coordinar la logística tanto internacional como local de los materiales, para que posteriormente estos sean entregados al usuario en el campo Base de Operaciones en el Coca.

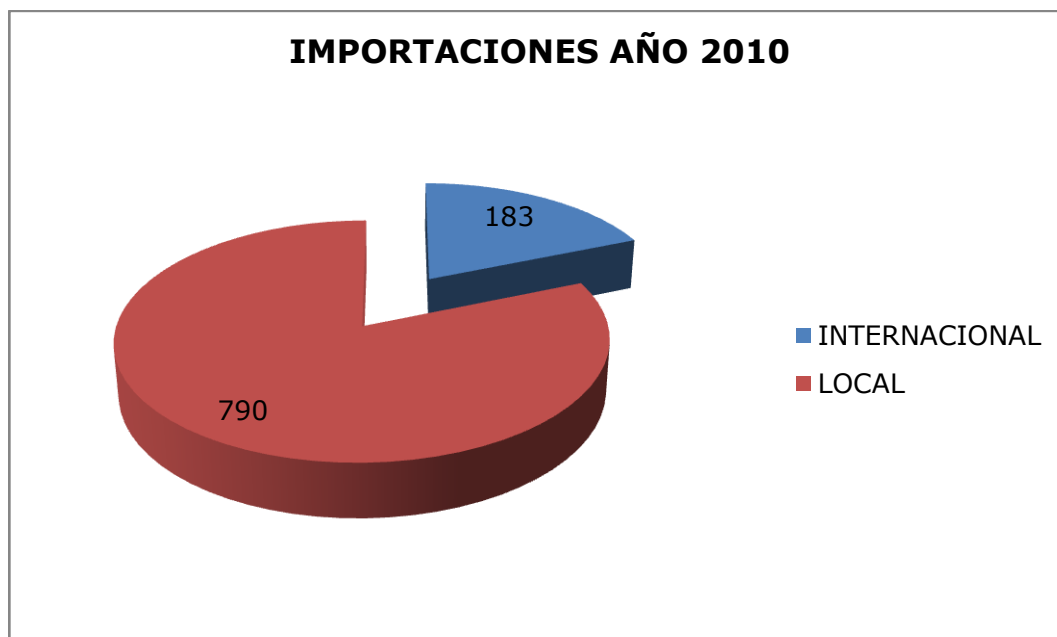
Lamentablemente el departamento de Procura y Contratación no tiene un control de las actividades que realiza Ticsa, por lo que muchas veces los tiempos establecidos para el traslado, desaduanización y llegada de los materiales demora más de lo establecido, la compañía ha determinado que Ticsa envíen un status semanalmente de las órdenes de compra recibidas en Clover (filial en el exterior de la compañía contratada), las cuales deben ser emitidas de lunes a miércoles, sin embargo esto no se lo cumple ya que Ticsa no envía los status y lo hace pasando una semana, por tal motivo se generan problemas ya que esta empresa no se rige con

lo acordado y muchas veces la información está desactualizada en contraste con la realidad de las entregas de los proveedores, teniendo en cuenta que todos los materiales comprados en exterior son en su totalidad para el departamento de perforación y que estos son compras de mucho valor para el giro del negocio, es de vital importancia que Ticsa mantenga informado al departamento de procura sobre los status de las órdenes de compra, ya que esta información es remitida a los usuarios, para que tomen una decisión de embarque aéreo o marítimo dependiendo de sus necesidades de las órdenes que se encuentran en Clover.

Otro problema del departamento es que no se tiene un control y seguimiento en la entrega de materiales de los proveedores internacionales en Clover, esta es una de las razones por la que tampoco se puede tener un control hacia Ticsa, muchas veces sucede que los proveedores entregan la carga y según Ticsa no está entregado el material, por tal motivo se busca tener un control más rígido para tomar una rápida decisión de embarque en las órdenes y que no afecten económicamente en los costos administrativos y operacionales de transporte hacia Ecuador.

En los siguientes gráficos se podrá observar la cantidad de importaciones anuales que realizó la compañía con Ticsa.

Gráfico 4.2



Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.2

En el año 2010 del total de las compras realizadas por el departamento el 19% fueron importaciones, que corresponden a 183 órdenes de compra con un impacto económico de \$2.274.209,58, teniendo así un promedio de 16 importaciones mensuales y un impacto económico mensual de \$189.517,47, las requisiciones fueron entregadas a nuestros usuarios por la compañía TICSa quien se encargó de todos los trámites necesarios para que los materiales ingresen al país y sean entregadas en el campo.

Gráfico 4.2.A

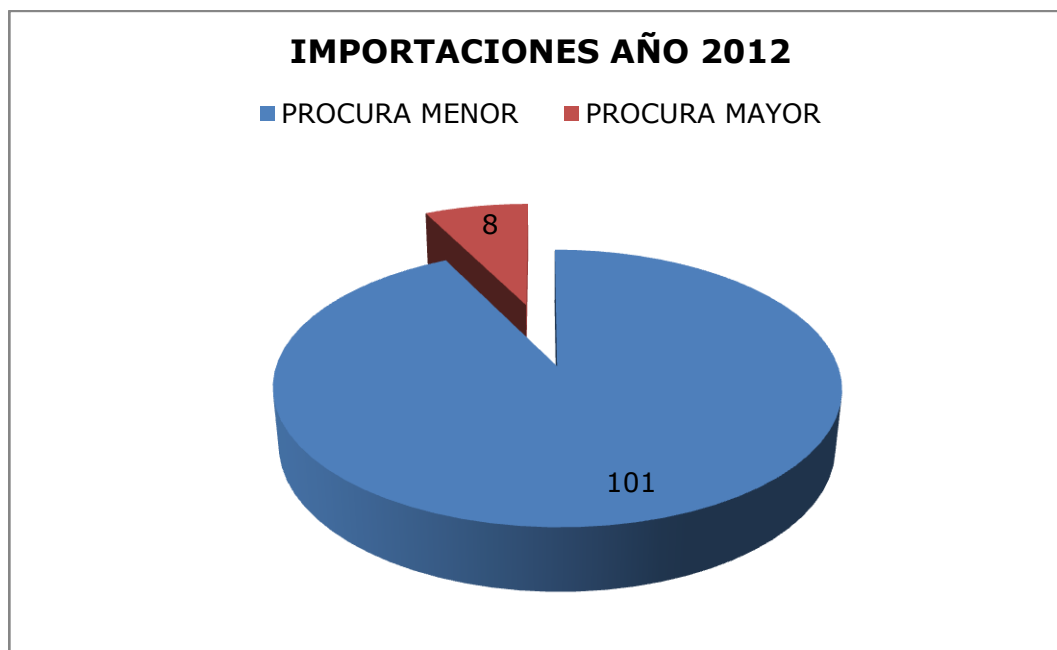


Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.2.A

En el año 2011 se tuvieron 200 importaciones con un impacto económico de \$2.373.308,69, las mismas que se adquirieron en un 90% por medio de Procura Menor y el 10% por Procura Mayor, es decir 180 requisiciones se las compro por Procura Menor y 20 mediante Procura Mayor. El 17.19% del impacto económico fue mediante Procura Menor. En comparación al año anterior se tuvo un 9% más de importaciones, teniendo así un promedio de 17 importaciones mensuales, una importación más por mes respecto al año anterior

Gráfico 4.2.B

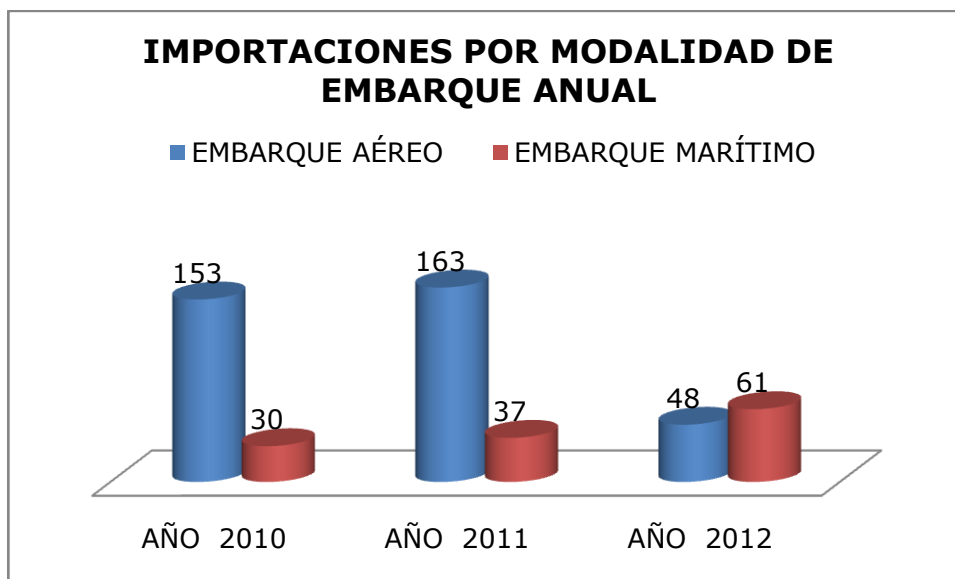


Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.2.B

Las importaciones en el primer trimestre del año 2012 llegaron a 109 con un impacto económico de \$917.342,53, de las cuales 101 corresponde al 93% de las importaciones que se adquirieron mediante la modalidad de Procura Menor, mientras el 7% se adquirió por la modalidad de Procura Mayor. El 53% del impacto económico fue mediante Procura Menor. Hasta marzo del 2012 se tuvo un promedio mensual de 37 importaciones, es decir las importaciones mensuales para este año crecieron en un 117.6% más respecto al año anterior y un 131.25% respecto al año 2010.

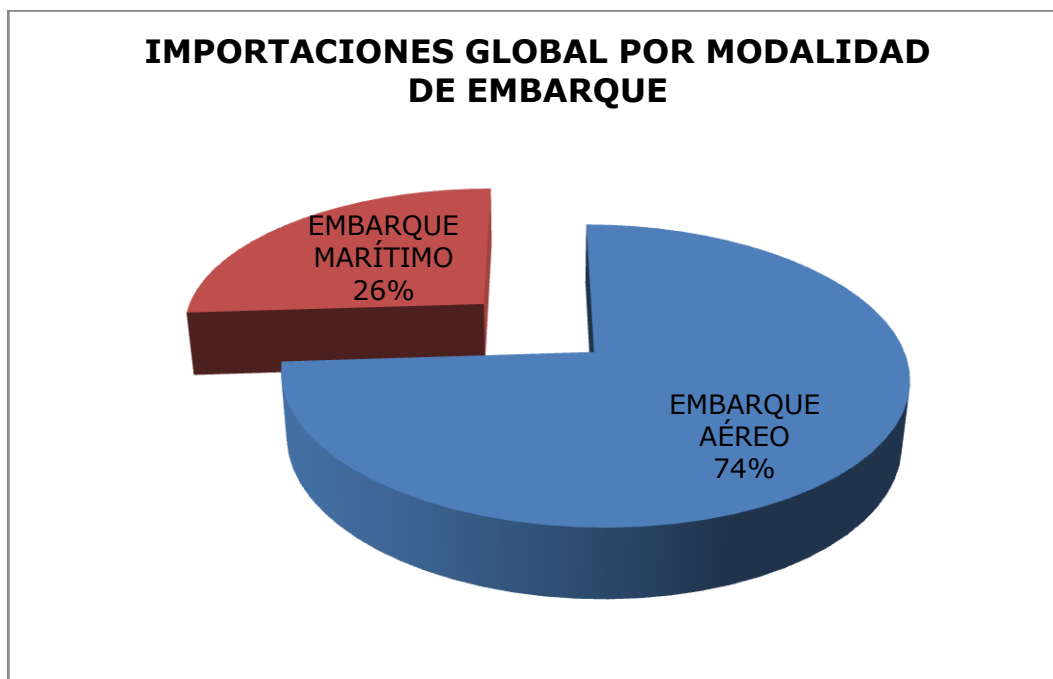
Gráfico 4.2.C



Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.2.C

Gráfico 4.2.D

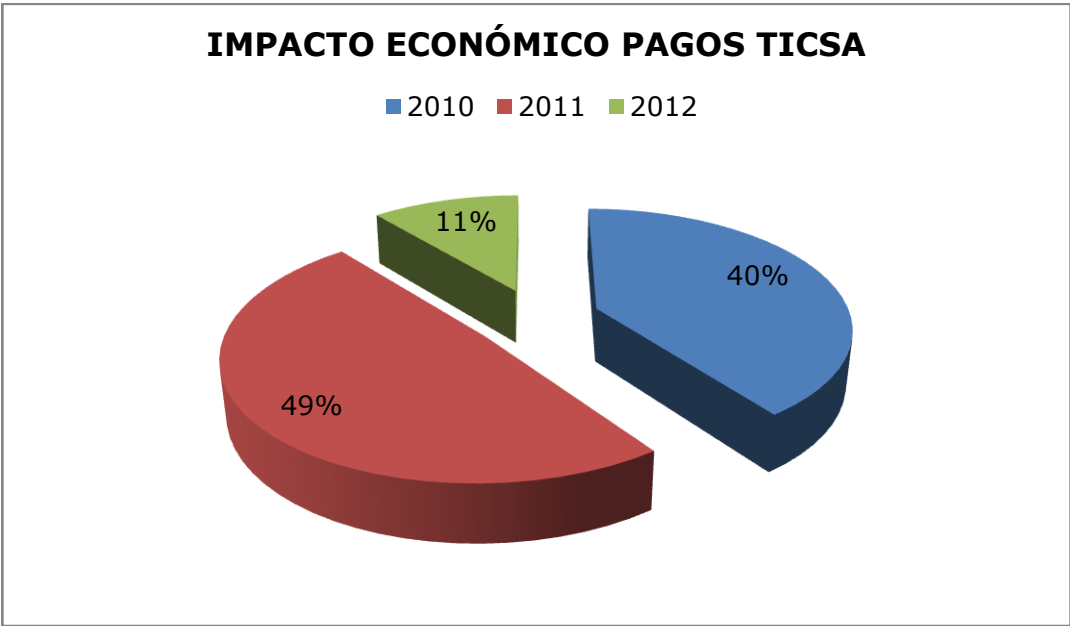


Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

Elaborado por: Paola Yajamín Ver anexo 4.2.D

Se puede observar que la mayoría de las importaciones que realizó la empresa desde el año 2010 hasta marzo del 2012 se realizaron mediante embarques aéreos, correspondiente al 73.98% del total de embarque y teniendo así en estos 3 años tan solo 128 embarques marítimos, el impacto económico por esta razón es superior en los embarques aéreos que en los marítimos, el 79% del impacto económico total de las importaciones fueron aéreos. Se puede observar que tanto el año 2010 como el 2011 se tienen una cantidad similar en embarques aéreos como en marítimos, pero en el 2012 hasta marzo la cantidad de embarque marítimos es superior a los embarques aéreos.

Gráfico 4.2.E



Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.2.E

Desde enero del 2010 hasta marzo del 2012 la compañía ha tenido costos operacionales por los servicios de desaduanización y transporte logístico internacional por \$ 698.886,10 sin incluir los impuestos causados por la importación, los mayores costos generados fueron en el año 2011 con

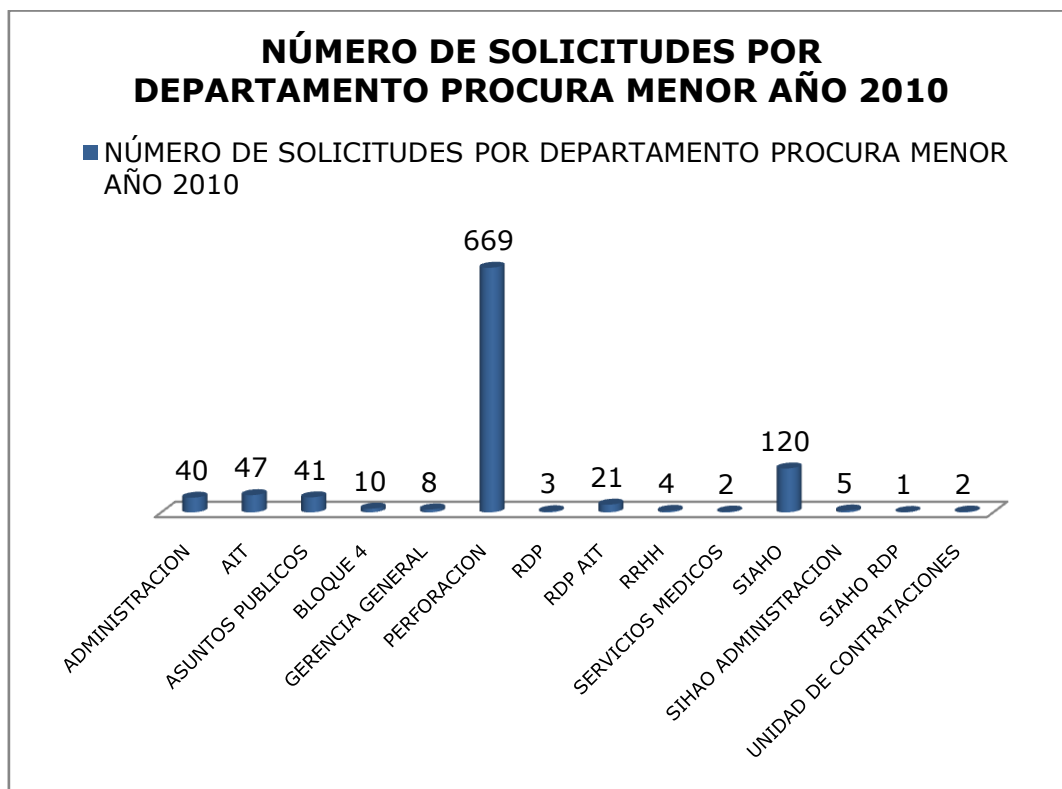
cerca del 49% del pago total que se le ha realizado a Ticsa por su gestión administrativa brindada hasta marzo del 2012. Todos estos costos son originados por la importación de materiales comprados en el exterior y que la compañía importó por medio de una tercera.

4.3 Entorno del Departamento

4.3.1 Demanda de Materiales y Servicios por Departamento

Mediante los siguientes gráficos se podrá visualizar de mejor manera el número de requerimientos de los diferentes departamentos junto con sus impactos económicos.

Gráfico 4.3.1



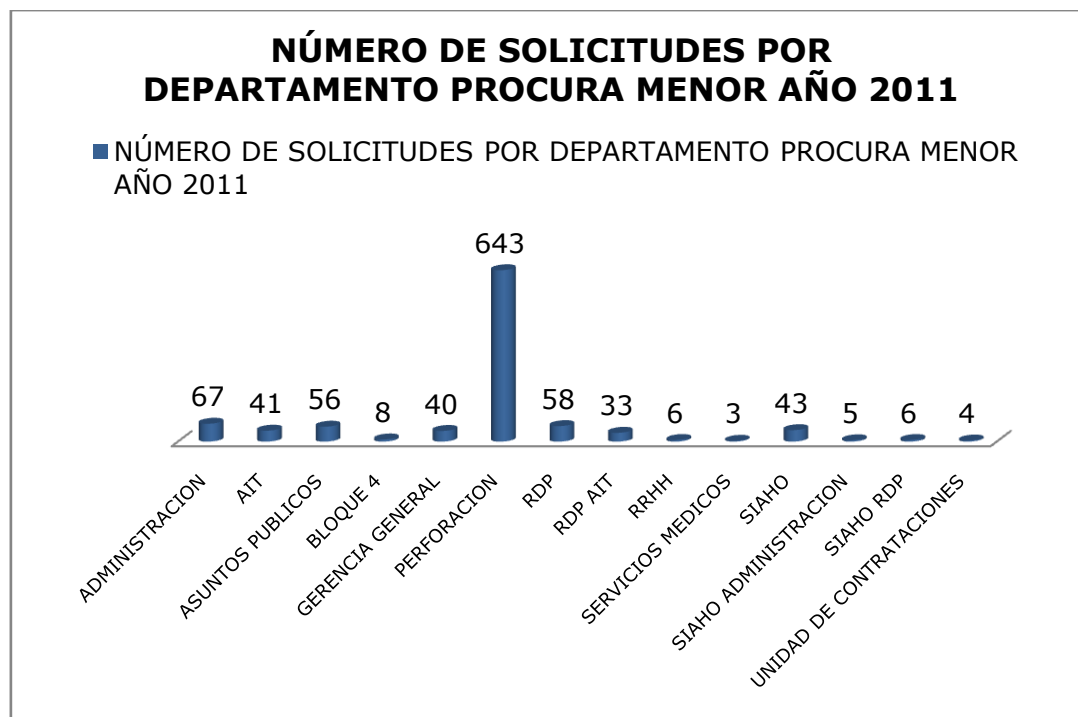
Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.3.1

En el año 2010 de las 973 solicitudes recibidas para ser procesadas mediante la modalidad de Procura Menor por el departamento, el 68.8% fueron emitidas por el departamento de perforación, seguido por el departamento de Siahó la cual pertenece también a perforación con el 12.3%, por lo que tan solo la gerencia de perforación tiene el 81.1% del total de las solicitudes recibidas, es decir entregaron 789 solicitudes de materiales y servicios, con un impacto económico de \$5.310.441,35 en perforación y de \$173.199,13 en Siahó lo que representa el 94.33% del impacto económico total.

Con esto se puede observar que el mayor cliente y usuario para el departamento de Procura y Contratación es la gerencia de perforación, seguida se AIT, Asuntos Públicos y Administración que entre estos departamentos suman el 13.10% del total de las solicitudes y el 3.45% del impacto económico total. Es decir entre los 3 departamentos suman aproximadamente la misma cantidad de solicitudes emitidas por el departamento de Siahó. Los departamentos que emitieron solicitudes en cantidades mínimas son los de Siahó RDP, RDP, servicios médicos, procura y contrataciones y RRHH, entre estos cinco departamentos suman tan solo el 1.2% del total de las solicitudes recibidas por el departamento.

Gráfico 4.3.1.A



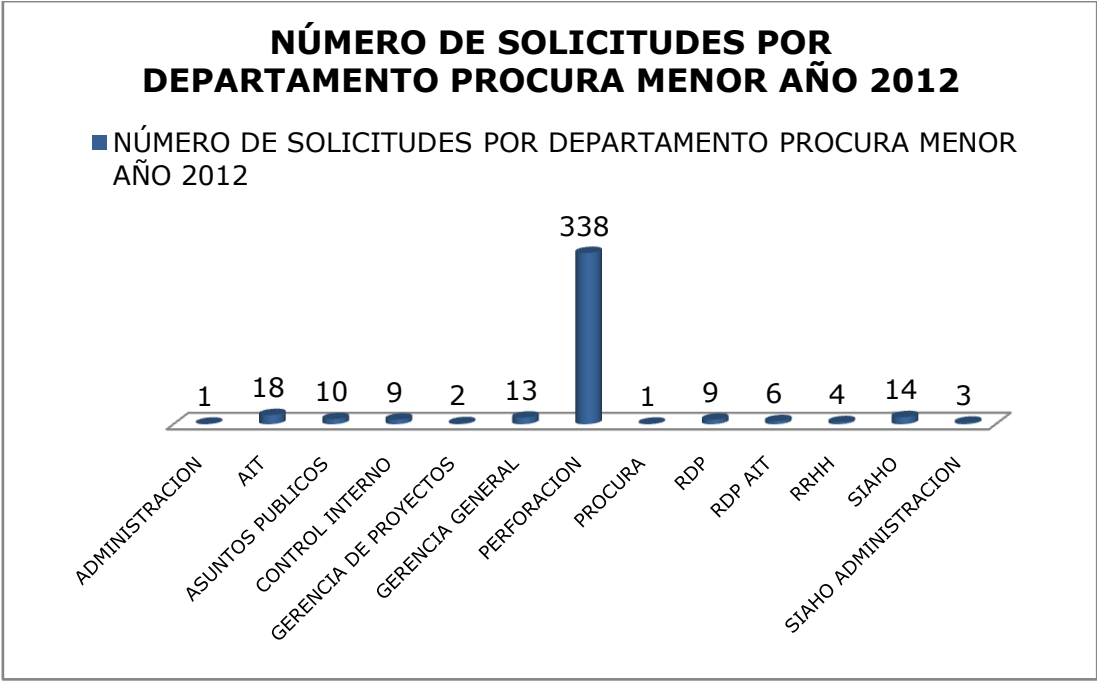
Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.3.1.A

Para el año 2011 se recibieron 1013 solicitudes procesadas mediante la modalidad de Procura Menor, el 63.5% fueron emitidas por el departamento de perforación, seguida por el departamento de administración con el 6.6% del total de solicitudes recibidas, para este año las solicitudes de la refinería del pacifico RDP subieron y se colocaron en tercer lugar con el 5.7% del total de solicitudes, por otro lado Siaho contó con el 4.2% de las solicitudes recibidas, por lo que la gerencia de perforación obtuvo el 67.7% del total de las solicitudes lo que suman 686 solicitudes de materiales y servicios, con un impacto económico de 7.194.382,18 en perforación y de 69.742,34 en Siaho lo que da el 92.7% del impacto económico total. En este año la cantidad de solicitudes entregadas por la gerencia de perforación representó un 13.4% menos respecto al año anterior.

En este año se corrobora que el mayor cliente y usuario para el departamento de Procura y Contratación es la gerencia de perforación, seguida se RDP, administración, Asuntos Públicos y AIT, por lo que entre estos últimos suman el 21.8% del total de las solicitudes y el 4.6% del impacto económico total. Los departamentos que emitieron solicitudes en cantidades mínimas son los de Siahó RDP, servicios médicos, procura y contrataciones, RRHH y bloque 4, entre estos departamentos se tiene tan solo el 2.7% del total de las solicitudes recibidas por el departamento.

Gráfico 4.3.1.B



Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.3.1.B

En el primer trimestre del año 2012 se procesaron 428 solicitudes mediante la modalidad de Procura Menor, el 79% del total de las solicitudes fueron emitidas por el departamento de perforación, seguida por el departamento de AIT con el 4.2%, el departamento de Siahó en este trimestre su ubicó en tercer lugar con el 3.3%, por lo tanto la

gerencia de perforación entregó al departamento el 82.3% de solicitudes que suman 352 de las 428 solicitudes recibidas con un impacto económico de \$2.619.044,34 correspondiente al 96.15% del impacto económico total, esto significa que las solicitudes entregadas en el primer trimestre del año 2012 representa el 51.31% del total de las solicitudes entregadas en el año 2011. Los departamentos con menor número de solicitudes entregadas son los de proyectos, RRHH y administración que entre los tres representa el 0.78% del impacto económico total.

En los siguientes gráficos se explicará el número de procesos por departamentos solicitados por la modalidad de Procura Mayor y licitaciones.

Gráfico 4.3.1.C



Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.3.1.C

En el año 2011 de los 34 casos de Procura Mayor y licitaciones, el 85.29% fue solicitado por el departamento de perforación con un impacto económico de \$ 14.794.040,36 lo cual representa el 97.28% del impacto económico global del 2011, los departamento de administración, AIT y proyectos representan el 14.71% del total de solicitudes procesadas por esta modalidad y el 2.72% del impacto económico total, por lo que la mayor parte de los procesos de Procura Mayor y licitaciones están orientados a la satisfacción de los usuarios de la gerencia de perforación.

Gráfico 4.3.1.D



Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.3.1.D

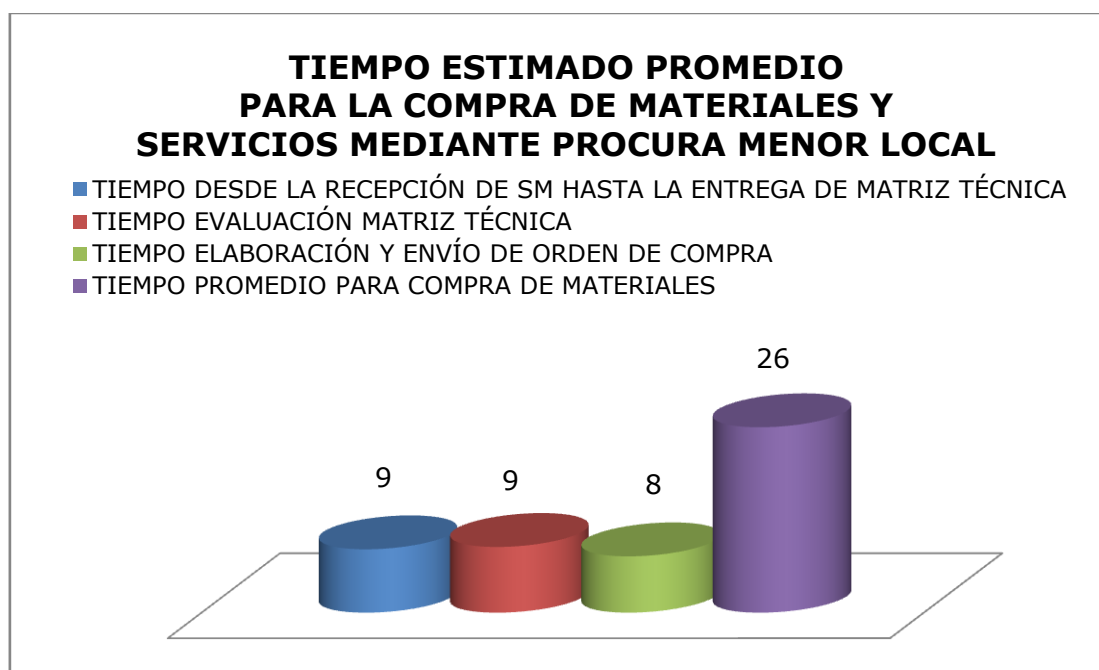
En el primer trimestre del año 2012 de las 14 solicitudes de Procura Mayor y licitaciones, 12 casos que corresponde al 85.71% del total de solicitudes fueron pedidas por el departamento de perforación con un impacto económico de \$ 4.841.054,12, lo cual pertenece al 86.66% del impacto económico global del primer trimestre del 2012, mientras tanto los

departamentos de asuntos públicos y administración representan el 14.28% en solicitudes y el 13.34% en impacto económico. Con esto podemos ver que la cantidad de solicitudes emitidas por el departamento de perforación hasta marzo del 2012 corresponde al 41.67% de las solicitudes emitidas en el año anterior.

4.3.2 Tiempos Actuales de Respuesta

Para determinar los tiempos actuales de respuesta del departamento se ha tomado al azar procesos de cada modalidad de la base de datos tanto de procura como de contratación, con el fin de sacar un promedio y obtener los días que demora la compra de un material o servicios ya sea mediante la modalidad de Procura Menor, Procura Mayor o licitaciones.

Gráfico 4.3.2



Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.3.2

En la modalidad de Procura Menor local se tomaron al azar varios procesos, un caso por cada año, por lo que el resultado del tiempo promedio de compra de materiales y servicios fue de 26 días, de los cuales nueve días en el departamento se realiza todas las actividades necesarias para recibir las ofertas de los proveedores previamente seleccionadas dependiendo del tipo de material o servicio, posteriormente estas ofertas son dirigidas hacia el usuario que requiere el material o servicio para su aprobación técnica esta evaluación demora en promedio nueve días más, desde que el usuario entrega la matriz de evaluación técnica al departamento, este toma adicionalmente ocho días para cumplir todas las actividades y envío de la orden de compra, es así que en promedio una orden de compra actualmente demora veinte y seis días para los proveedores locales.

Gráfico 4.3.2.A

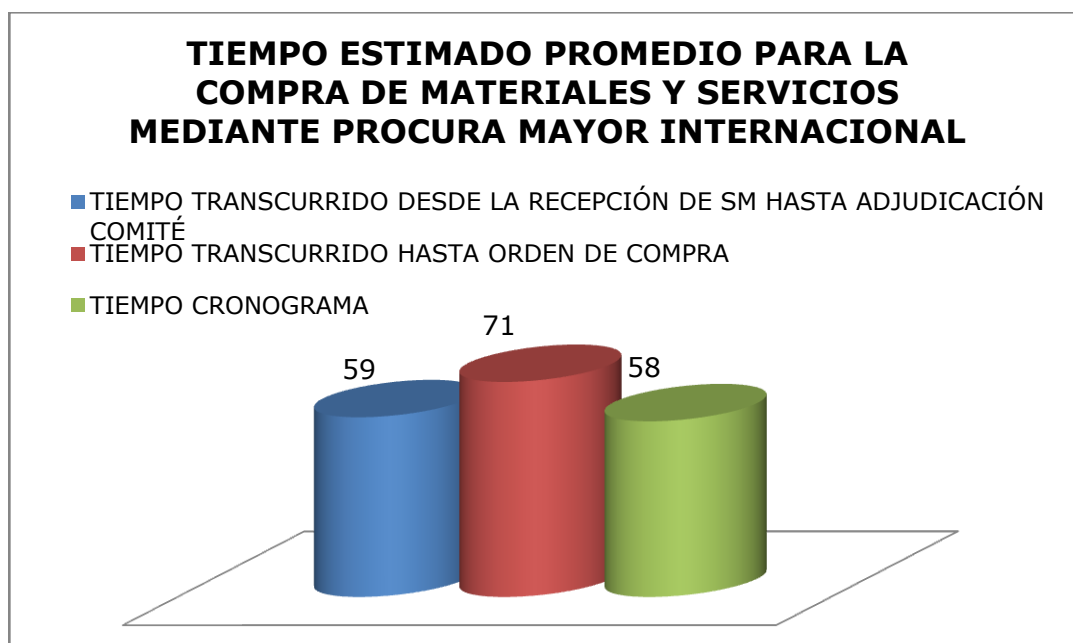


Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.3.2.A

Para la modalidad de Procura Menor internacional de igual manera se tomaron casos al azar, por lo que el tiempo promedio de compra de materiales y servicios es de 44 días, de los cuales diecisiete días el departamento realiza todas las actividades necesarias para recibir las ofertas de los proveedores previamente elegidos dependiendo del tipo de material o servicio, posteriormente estas ofertas son dirigidas hacia el usuario que requiere el material o servicio para su aprobación técnica esta evaluación demora en promedio ocho días más, a partir de que el usuario entrega la matriz de evaluación técnica en el departamento, este demora adicionalmente diecinueve días más cumpliendo todas las actividades para el envío de la orden de compra, por tales razones en promedio una orden de compra actualmente se otorga en cuarenta y cuatro días hacia proveedores internacionales, es decir una compra internacionalmente demora once días más que una compra con proveedores locales.

Gráfico 4.3.2.B

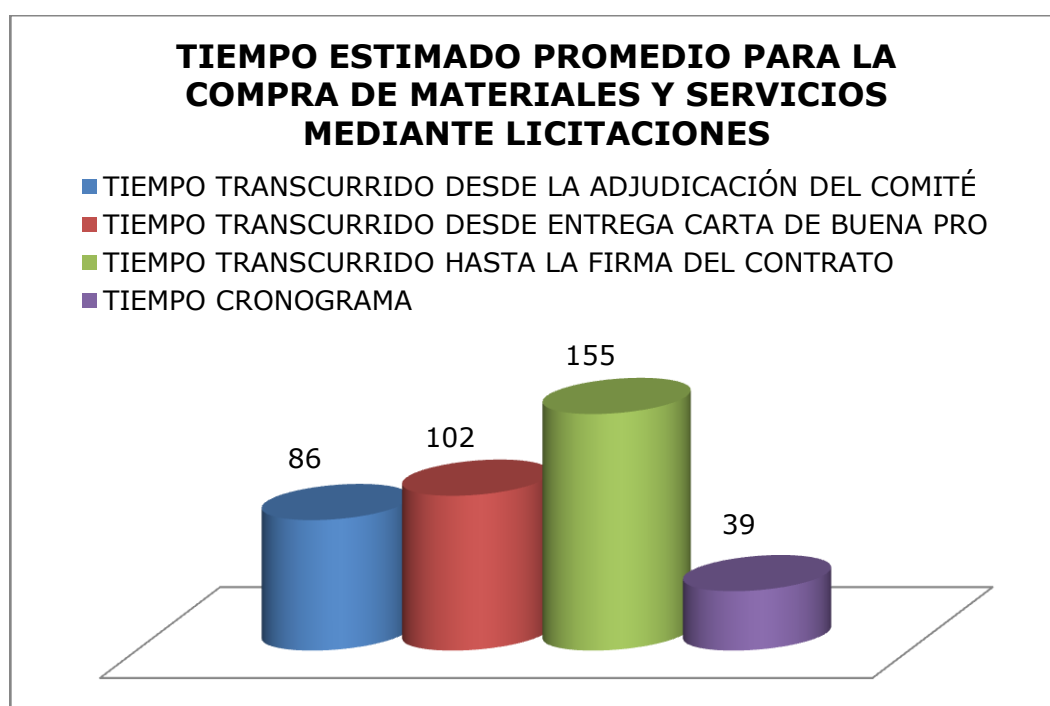


Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.3.2.B

En los casos de Procura Mayor de materiales para poder determinar los tiempos actuales de adquisición por esta modalidad de contratación se tomó los 3 últimos casos que el departamento manejo y los cuales ya fueron adjudicados, obteniendo como resultado un tiempo promedio de 71 días hasta el envío de la orden de compra y 59 días para que el proceso y el comité concluya con la adjudicación a la empresa ganadora, es decir el departamento demora 12 días más después de haber concluido un proceso de Procura Mayor en el comité de contrataciones, con esto podemos ver que actualmente un proceso de Procura Mayor tiene una demora de 13 días en comparación con el promedio de 58 días que según los cronogramas deberían demorar en un proceso.

Gráfico 4.3.2.C



Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.3.2.C

Para los casos de licitaciones al igual que para los procesos de Procura Mayor con el fin de determinar los tiempos actuales de adquisición por esta modalidad de contratación, se tomaron los 3 últimos casos que el departamento manejó y ya fueron adjudicados, los resultados dieron un tiempo promedio desde la recepción de la solicitud de servicio hasta la firma del contrato de 155 días, un tiempo de 102 días hasta la entrega de la carta de buena pro y 86 días hasta la adjudicación por parte del comité de contrataciones.

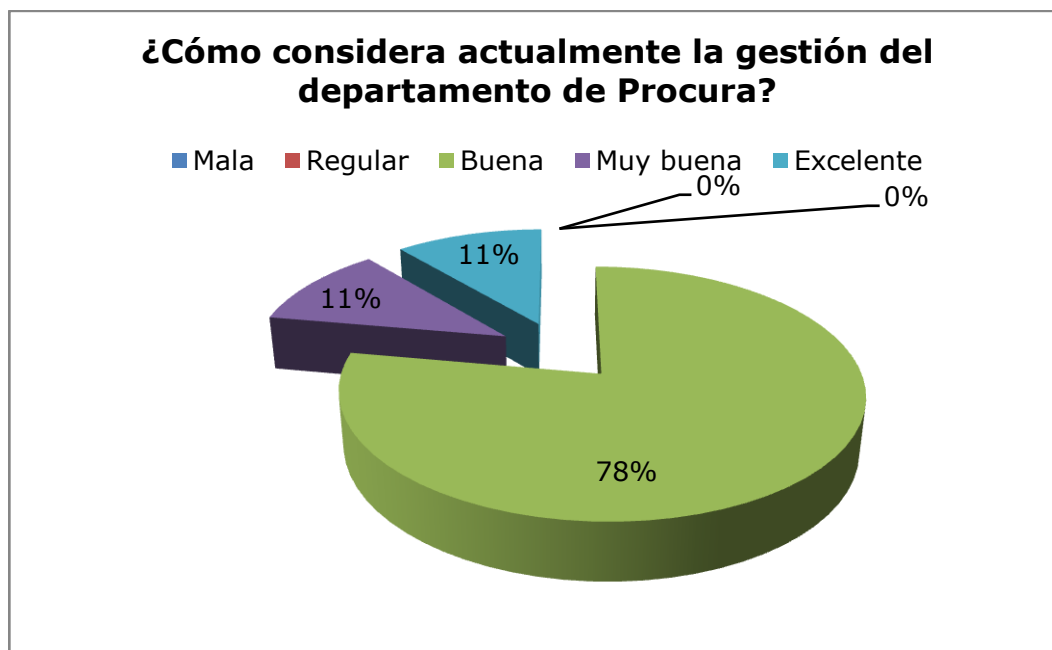
En comparación con los 39 días promedio de los cronogramas se puede ver que hay un desfase de 47 días en cuanto a la culminación del proceso, 63 días de atraso en la entrega de la carta de buena pro y 116 en la firma del contrato.

4.3.3 Nivel de Satisfacción de los Usuarios

Con el fin de determinar el nivel de satisfacción que actualmente tienen los usuarios hacia el departamento de Procura y Contratación y poder tener una información más acertada, se realizó encuestas a todos los usuarios directos, es decir con las personas que se interactúa directamente a diario en un proceso de compra o contratación. Por otro lado es importante para el área conocer si los usuarios están satisfechos con el tiempo de entrega de los bienes y servicios, ya que este es uno de los factores más importantes por lo cual se basa este estudio; y; con el fin de implementar un nuevo sistema donde se determinen responsabilidades y tiempos máximos es necesario posteriormente a este estudio realizar una encuesta a todos los involucrados en los procesos para conocer su opinión acerca de este nuevo mecanismo.

Al realizar las encuestas de satisfacción se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 4.3.3

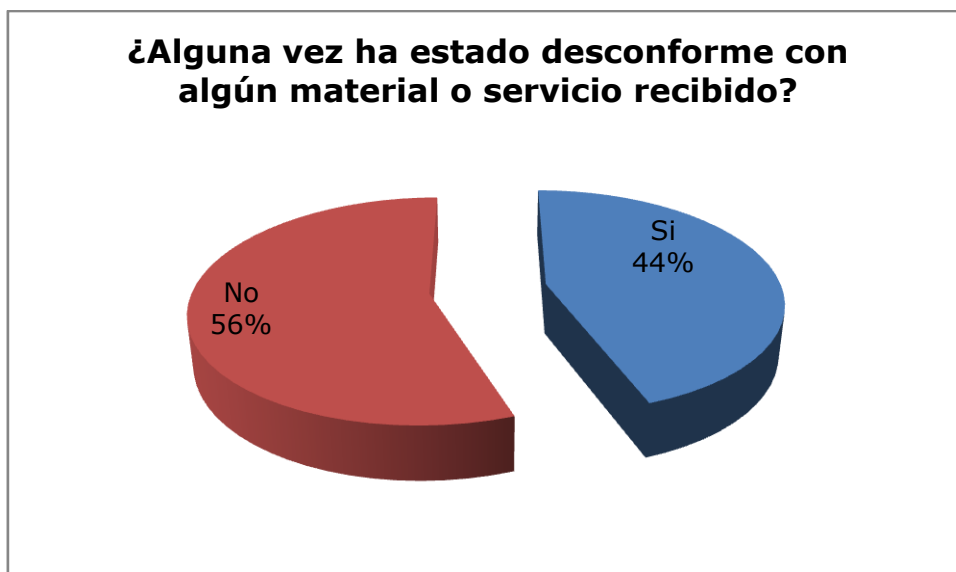


Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.3.3

El 78% de los usuarios encuestados considera a la actual gestión del departamento de Procura y Contratación como buena, es decir 14 de los 18 usuarios directos, el 11% correspondiente a 2 usuarios considera que el servicio brindado por el departamento es muy bueno y 2 usuarios con el 11% la consideran como excelente. Esto implica para el área que la mayor parte de sus clientes internos no está conforme con la gestión del departamento, y hace notar que hace falta algo para que las tareas realizadas lleguen a satisfacer sus necesidades por completo, y con ello la gestión sea de muy buena a excelente.

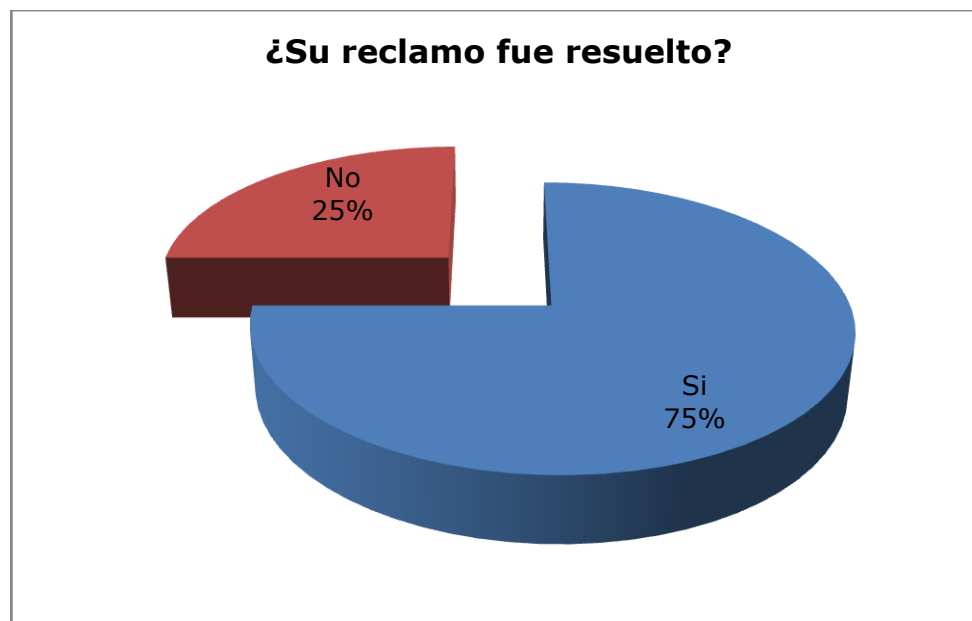
Gráfico 4.3.3.A



Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.3.3.A

Gráfico 4.3.3.B



Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

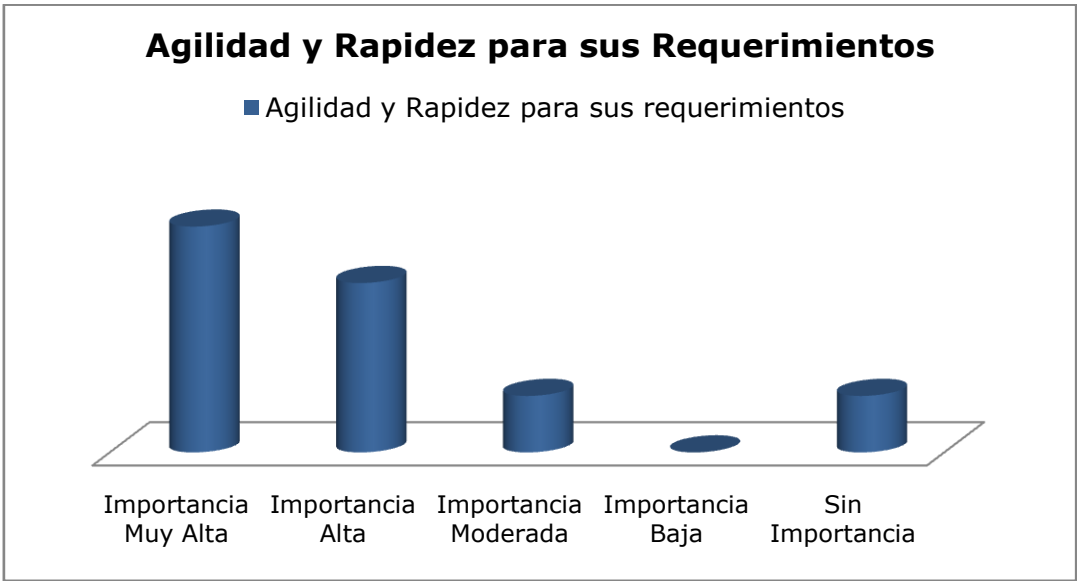
Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.3.3.B

El 44% de los usuarios alguna vez ha estado desconforme con algún material o servicio recibido, lo que corresponde a 8 usuarios, todos los usuarios en su momento reclamaron por el material no satisfactorio para ellos, sin embargo el 25% recalcó que sus reclamos no fueron resueltos en su momento, mientras tanto el 75% de los 8 usuarios manifestó que sus reclamos fueron atendidos satisfactoriamente, es decir el departamento resolvió 6 de los 8 reclamos que recibió el departamento.

4.3.4 Necesidades de los Usuarios

Con el fin de establecer las necesidades de los usuarios se formularon preguntas en las que se podrá determinar, los aspectos más importantes y vitales que los usuarios toman en cuenta a la hora de evaluar la gestión del departamento de Procura y Contratación en la gestión de sus solicitudes de materiales y servicios.

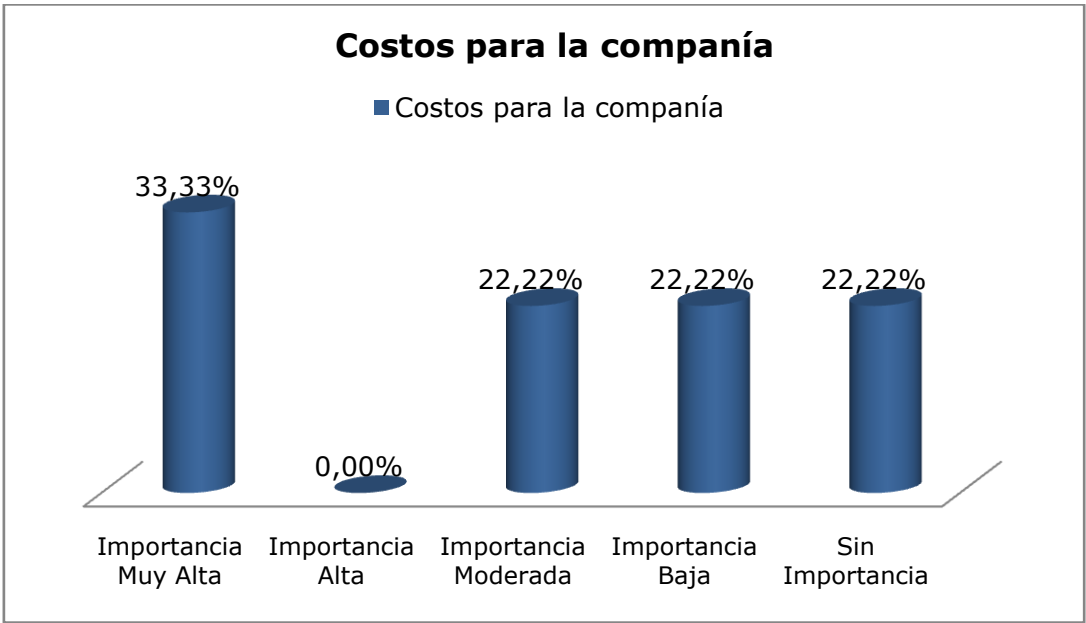
Gráfico 4.3.4



Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.
Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.3.4

En el 44.4% de todos los usuarios encuestados la agilidad y rapidez para sus requerimientos tiene una importancia muy alta al momento de evaluar la gestión del departamento, mientras que para el 33.3% tiene una importancia alta, sin embargo para el 11.11% es decir para 2 de los 18 usuarios directos no tiene importancia que sus requerimientos se realicen de una manera ágil y rápida.

Gráfico 4.3.4.A

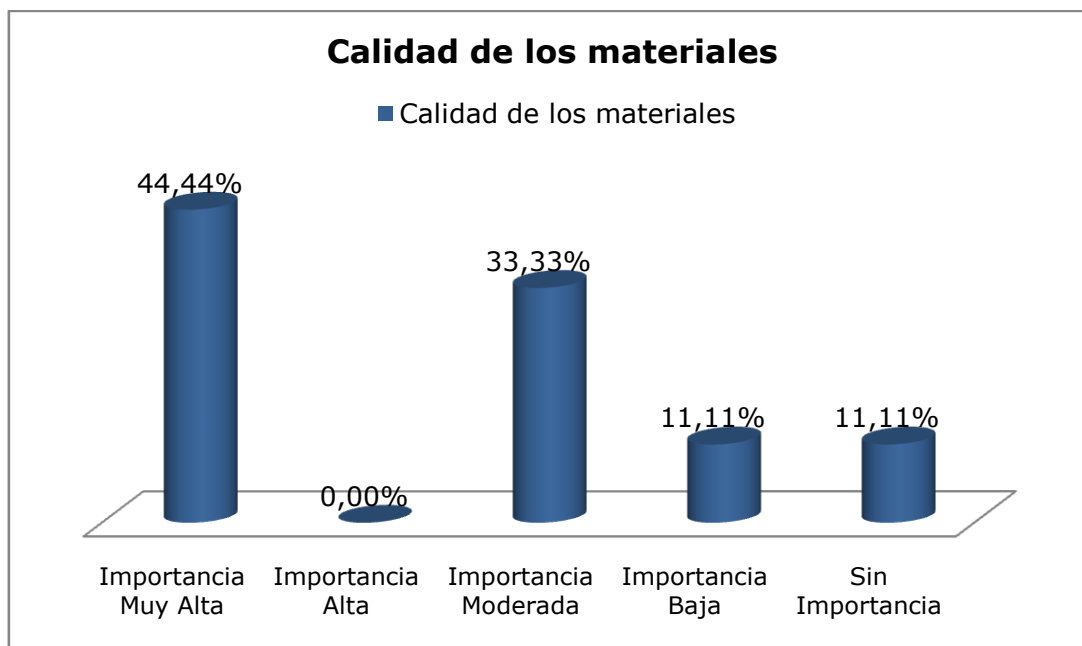


Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.3.4

Para el 33.3% de los usuarios los costos para la compañía en sus solicitudes de materiales es un tema de mucha importancia que el departamento de procura debe tomar mucho en cuenta a la hora de comprar sus requerimientos, mientras tanto para el 22.2% el tema de los costos tiene una importancia moderada y baja en forma igualitaria, por otro lado el 22.2% de los usuarios los costos para la compañía no tiene importancia a la hora de solicitar materiales o servicios.

Gráfico 4.3.4.B

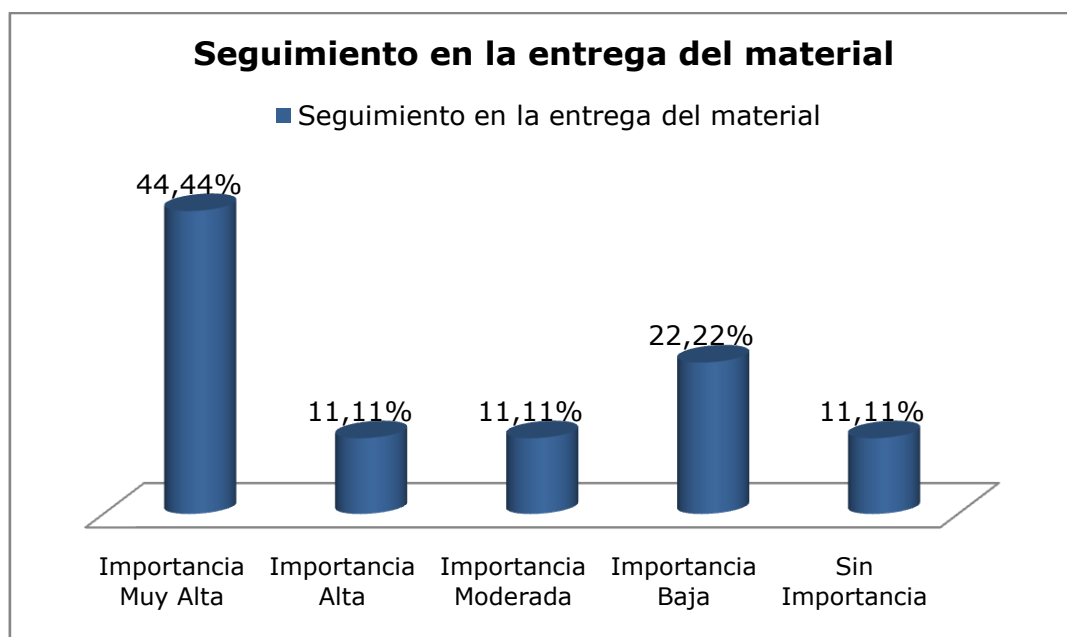


Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.3.4

De todos los usuarios encuestados para el 44.4% la calidad de los materiales que el departamento de procura gestiona en sus requerimientos tiene una importancia muy alta, mientras que para el 33.3% tiene una importancia moderada, y para el 11.11% la calidad de los materiales tiene una importancia baja y nula. Esto hace que el departamento a la hora de comprar un bien o un servicio y elegir a un proveedor, sea el factor calidad más importante que el factor precio.

Gráfico 4.3.4.C

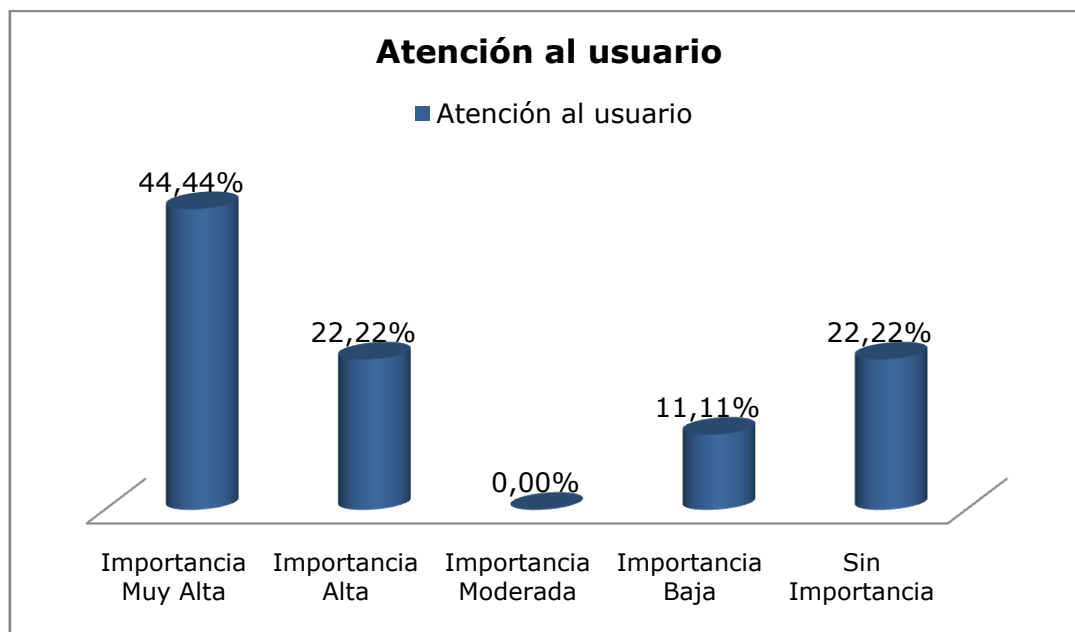


Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.3.4

Para el 44.4% de los usuarios encuestados el seguimiento que realiza el departamento de procura para la entrega de los materiales o ejecución de servicios tiene una importancia muy alta, mientras que para el 11.11% tiene una importancia alta y moderada en forma equitativa, sin embargo para el 22.22% el seguimiento tiene una importancia baja, por otro lado para el 11.11% no tiene relevancia que el departamento realice el seguimiento para la entrega de sus materiales o servicios.

Gráfico 4.3.4.D



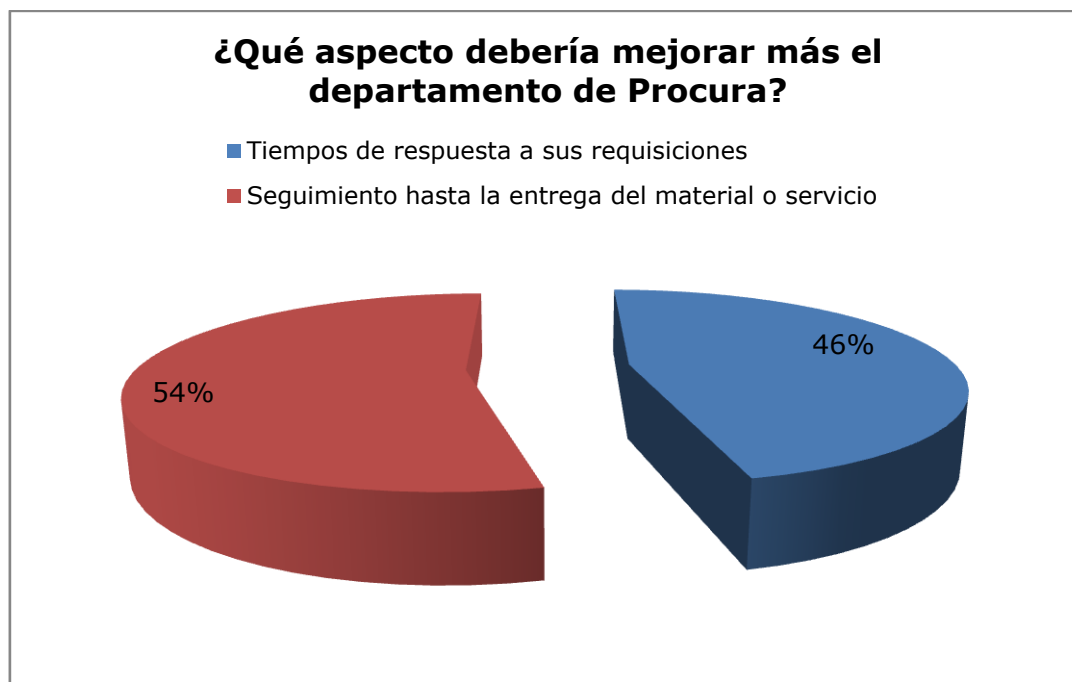
Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.3.4

Para la mayoría de los encuestados la atención al usuario tiene una importancia muy alta con el 44% del total de los encuestados, mientras que para el 22% la atención al usuario no tiene importancia, 4 de los 18 encuestados manifestó que la atención al cliente interno tienen una importancia alta y el 11% contestó que la atención tiene una importancia baja.

De todas las preguntas que se realizaron a los usuarios directos han manifestado en su mayoría que todas las variables tienen una importancia muy alta a la hora de evaluar la gestión del departamento de Procura y Contratación, dejando en claro que los usuarios a los que tiene que atender el departamento son muy críticos y complicados a la hora tanto de solicitar materiales como hasta la entrega de los mismos.

Gráfico 4.3.4.E



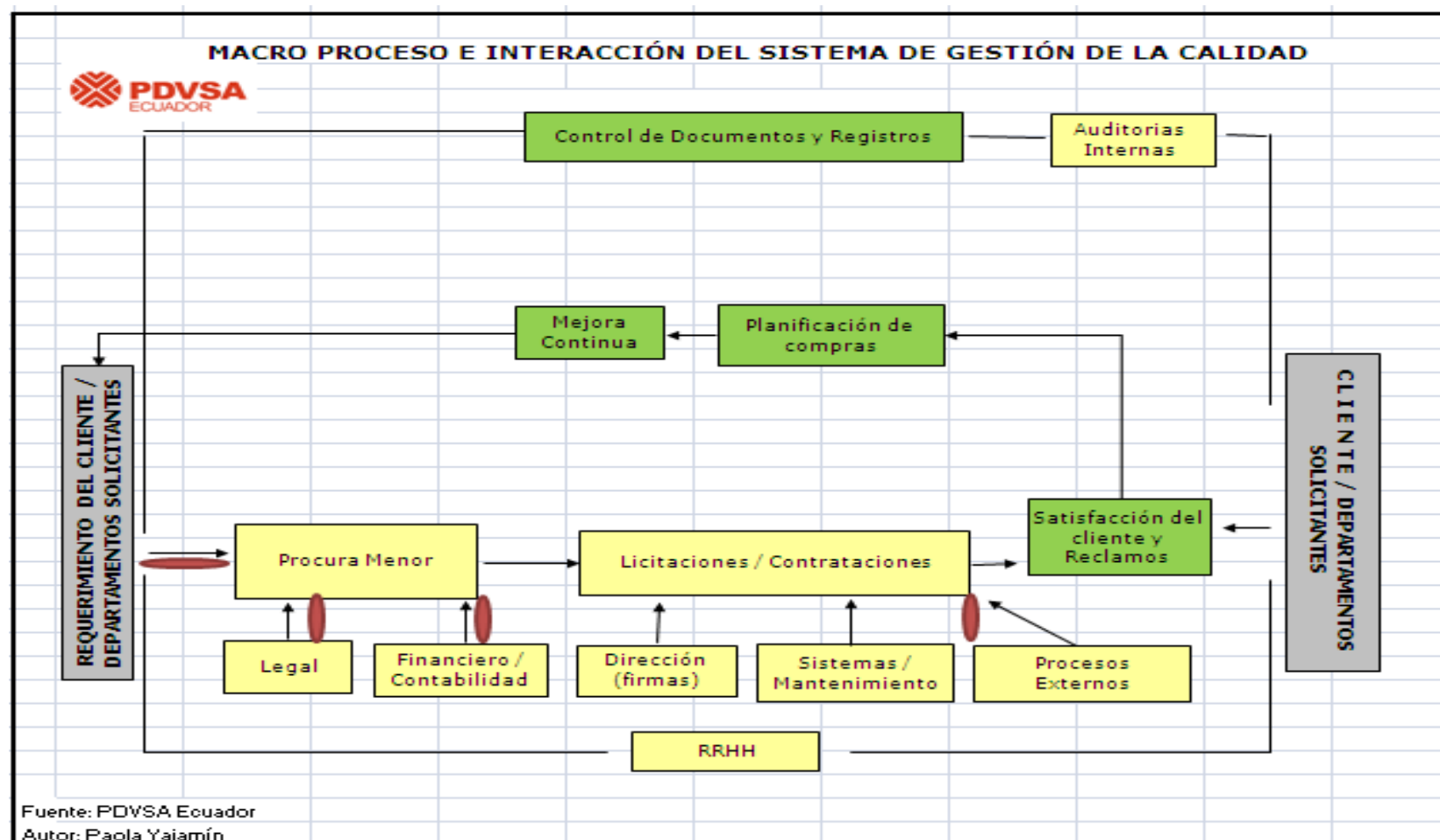
Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

Elaborado por: Paola Yajamín. Ver anexo 4.3.4.A

Para más de la mitad de los usuarios encuestados los tiempos de respuesta a sus requerimientos es una de las prioridades que debe mejorar el departamento de Procura y Contratación, mientras que para el 46% de los encuestados el seguimiento es otro aspecto que se debe mejorar en el departamento, como se puede observar estos dos aspectos están casi en igual de condiciones y percepciones por parte de los usuarios la cual el departamento debe tomar en cuenta y buscar la manera de mejorarlas.

4.4 Interrelación entre Departamentos y Localización de Cuellos de Botella.

Gráfico 4.4 Interrelación entre Departamentos y Localización de Cuello de Botella



Fuente Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador.

Elaborado por: Paola Yajamín.

Mediante los gráficos se puede observar que son entradas para los procesos del departamento de Procura y Contratación recibir solicitudes de varias áreas en las que constan: administración, AIT, perforación, SIAHO, RDP, Asuntos públicos, proyectos entre otros, llegando así a una sinergia tanto con los departamentos solicitantes, los departamentos de soporte y los departamentos gobernantes, determinando que siempre los procesos de compra tanto de materiales como de servicios dependen de terceros y por tal motivo no es solo una responsabilidad del departamento de procura el tiempo que demora cada proceso, tanto los procesos de procura como de contratación dependen del apoyo que el departamento reciba de los usuarios y los departamentos de apoyo y gobernantes, por cuanto el tiempo que los usuarios dispongan para cada uno de los procesos es muy valioso a la hora de determinar tiempos de respuesta en la compra y contratación de bienes y servicios. En cuanto a la logística para las importaciones es muy importante que la empresa externa contratada para los temas aduaneros busque y trate de generar el menor tiempo de espera en los materiales porque la mayoría de partes y piezas importadas son de vital importancia para las operaciones de la compañía y por ende el giro del negocio.

Otro de los problemas en la compañía y de la gestión del departamento de Procura y Contratación, es la dependencia del departamento financiero a la hora de la entrega por parte de los proveedores, ya que ha existido situaciones en las que por no estar al día con los contratistas y proveedores no despachan y colocan como un condicionante a la hora de entregar los bienes y servicios, en promedio los pagos para los proveedores están establecidos entre 30 a 45 días, sin embargo ha habido casos en los que el departamento financiero se ha demorado hasta 140 días en pagar, por lo que muchas veces las áreas requerientes se han quedado sin stock de materiales y ejecución de servicios.⁵⁴

54 PDVSA Ecuador. Entrevista Líder de Procura. Recuperado el 29 de abril del 2012.

Por lo antes mencionado el departamento de Procura y Contratación busca consolidarse para llegar a satisfacer a todos los usuarios requirentes, por lo que mediante la realización de un procedimiento de Procura y Contratación se podrá establecer mejores tiempo de respuesta tanto para los usuarios como para los proveedores y motivar a que cada departamento disponga de su propio manual de procedimientos.

4.5 Análisis de la Situación Actual de los Procesos.

En atención a las necesidades y recursos con los que actualmente cuenta el líder de procura y a través de las entrevistas realizadas se determinó cual es la situación actual de los procesos que maneja el área; teniendo así las siguientes factores.

- Fortalezas:

- ✓ El líder de Procura y Contratación tiene contacto constante con el gerente financiero, brindando una mayor agilidad en la gestión de firmas.
- ✓ Las actividades de los procesos en el trabajo están bien identificados por las analistas.

- Oportunidades:

- ✓ Levantar e identificar correctamente los procesos de Procura y Contratación.
- ✓ Compromiso de la alta dirección para ingresar a una estructura basada en procesos.

- ✓ Reducción de costos y optimización de tiempos en las actividades realizadas.
- ✓ Calificar y evaluar a proveedores para mejorar los procesos.
- ✓ Compañías internacionales y locales interesadas en ser proveedores de PDVSA Ecuador, lo que ayuda a mejorar la capacidad de negociación en cada uno de los procesos.
- ✓ Mejorar el servicio que se brindan al cliente interno tanto para las actividades como en los tiempos utilizados.
- Debilidades:
 - ✓ Los procesos no se encuentran levantados ni correctamente identificados.
 - ✓ Falta de procesos documentados.
 - ✓ Falta de control y de línea base en tiempos de las actividades realizadas para la Procura de Materiales y contratación de servicios.
 - ✓ Falta de pago oportuno a los proveedores por parte del departamento financiero.
 - ✓ Interrelación entre departamentos en todo el proceso de Procura y Contratación.

✓ Falta de un procedimiento para pedidos de materiales y servicios de los usuarios.

- Amenazas:

✓ Tiempo de demora en aduanas.

✓ Tiempos de demora de la empresa externa contratada (logística).

✓ Falta de compromiso por parte de los proveedores para cumplir fechas de entrega.

4.6 Conclusiones

Mediante el análisis de las estadísticas de la compañía se ha determinado que el mayor usuario interno que el departamento debe satisfacer es la gerencia de perforación, ya que es una gerencia crítica que forja todo el giro del negocio. En virtud de lo expuesto, del desarrollo de este capítulo y del análisis de la situación actual del departamento nace la necesidad de levantar procesos y crear un manual de procedimientos de Procura y Contratación, con el fin de colocar actividades, tareas y tiempos límites a cada una de las partes tanto internas como externas que intervienen en cada uno de diferentes procesos, con el fin de generar un mayor nivel de satisfacción y percepción de la gestión del área, tomando muy en cuenta las encuestas realizadas a los usuarios directos en el desarrollo de este capítulo.

Capítulo V

Diseño y Control para los Procesos de Procura y Contratación

El departamento de Procura y Contratación al no contar con la identificación y levantamiento sus procesos, ha ocasionado que tenga muchos problemas en la gestión y más aún en los tiempos de respuesta a los usuarios internos, en tal razón se ha pensado en diseñar un sistema en el que se pueda mejorar la operatividad y los tiempos de respuesta de cada uno de los individuos responsable de las tareas asignadas en cada proceso, buscando una técnica en el que se pueda controlar tanto a los clientes internos como a los proveedores. La buena identificación, diseño y levantamiento de procesos ayudará a mejorar la misión del área llegando así a tener mejores resultados en la gestión y elevar la percepción de las áreas requirentes.

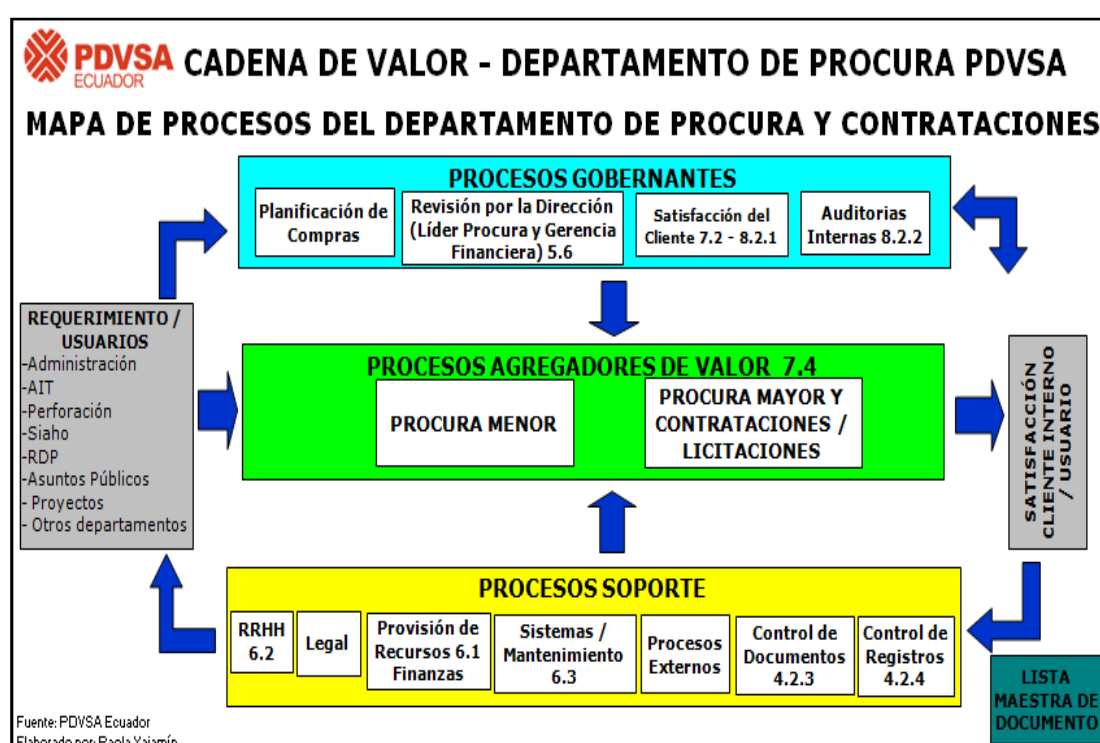
5. Macro Proceso Procura y Contratación

5.1 Procesos Agregadores de Valor (Ver anexo 5.1, anexo 5.1.A y anexo 5.1.B)

Los procesos que agregan valor al departamento de Procura y Contratación de PDVSA Ecuador son Procura Menor, Procura Mayor y Contrataciones/licitaciones, los mismos que son uno de los ejes centrales para el giro del negocio de la compañía, sus principales entradas son cada una de las solicitudes de materiales y servicios que entregan los diferentes departamento, que mediante la ejecución de los agregadores de valor se llega a una salida llamada satisfacción al cliente interno, la misma que se

genera con la entrega de los materiales y servicios solicitados. En tal virtud esta tesis está orientada al mejoramiento de la gestión de dicho departamento con el fin de satisfacer las necesidades del usuario y la compañía, así mismos de mantener un control en todos los procesos hasta la entrega de los pedidos y evaluación a los proveedores y el departamento.

Gráfico 5.1 Cadena de Valor Departamento de Procura PDVSA



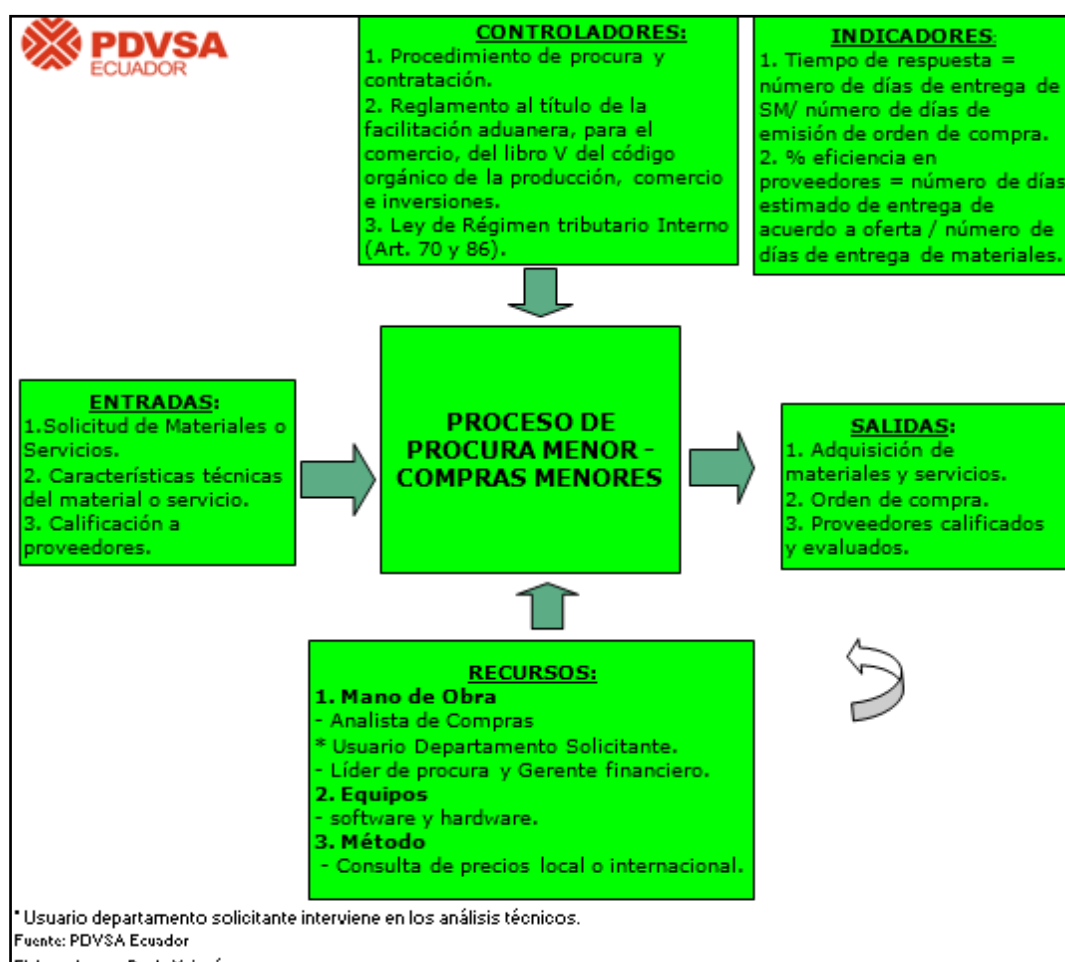
5.1.1 Proceso de Procura Menor

El proceso de Procura Menor tiene como entradas las solicitudes de los diferentes departamentos de la compañía junto con sus características técnicas bien detalladas, cada una de esas solicitudes son adquiridas de acuerdo al procedimiento de procura y contrataciones, al reglamento al título de la facilitación aduanera, para el comercio, del libro V del código orgánico de la producción, comercio e inversiones y a la ley de régimen

tributario interno, que son los principales controladores del proceso. Las principales personas que intervienen en este proceso son: la analista de compras, el usuario solicitante de los materiales y servicios, el líder de procura y el Gerente financiero.

La adquisición de materiales y servicios mediante una orden de compra determinan la salida del proceso, las cuales son compradas mediante el método de consulta de precios ya sea local o internacional, con la ayuda de equipos informáticos necesarios para el trabajo en oficina. Al final, el proceso está evaluado mediante dos indicadores primordiales como son el tiempo de respuesta del departamento y el porcentaje de eficiencia en entregas de los proveedores.

Gráfico 5.1.1 Proceso Procura Menor

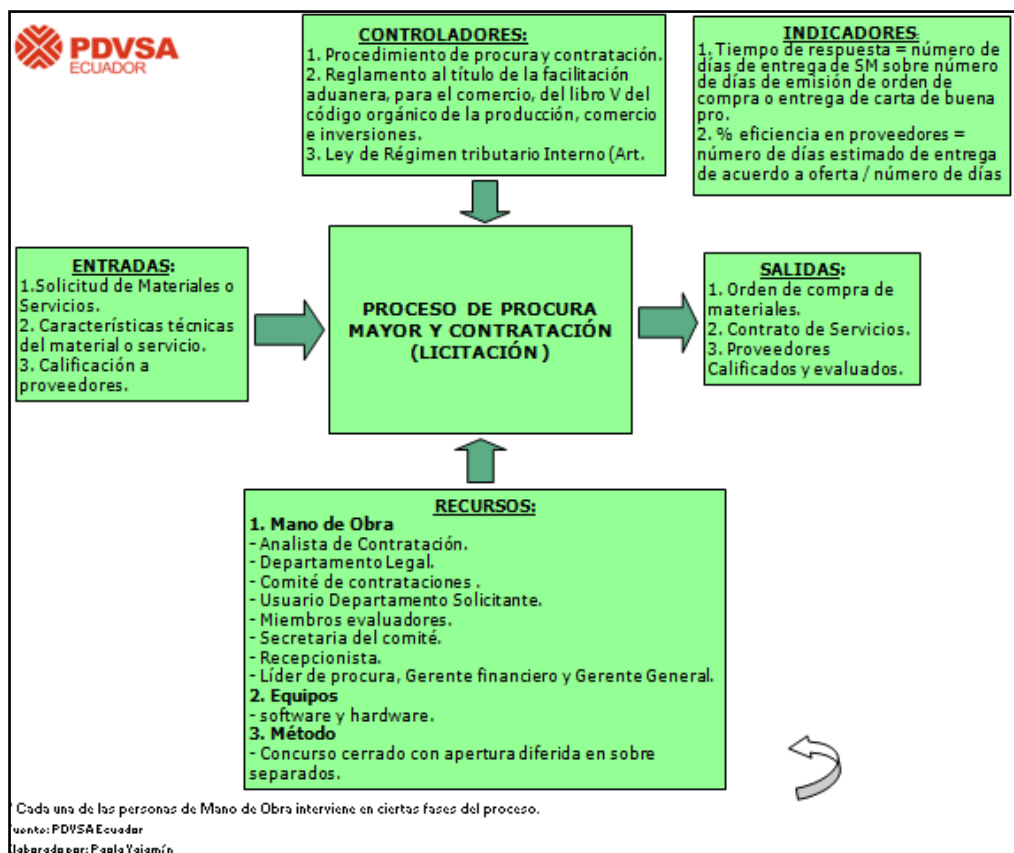


5.1.2 Proceso de Procura Mayor y Contrataciones

Los procesos de Procura Mayor y contratación (licitación) tienen un procedimiento similar al de Procura Menor, este proceso tiene como entradas las solicitudes de los diferentes departamentos de la compañía junto con sus características técnicas detalladas, cada una de esas solicitudes son adquiridas de acuerdo al procedimiento de procura y contrataciones, al reglamento al título de la facilitación aduanera, para el comercio, del libro V del código orgánico de la producción, comercio e inversiones y a la ley de régimen tributario interno, que son los principales controladores del proceso. Las principales personas que intervienen en este proceso son: la analista de contratación, el departamento legal, el comité de contrataciones, los miembros evaluadores, el usuario solicitante, la secretaria del comité que es parte del comité, la recepcionista, el líder de procura y el Gerente financiero.

La adquisición de materiales mediante una orden de compra y la contratación de servicios por medio de un contrato, determinan la salida del proceso, las cuales son adquiridas mediante el método de concurso cerrado con apertura diferida de sobre, con la ayuda de equipos informáticos necesarios para el trabajo en oficina. Al final, el proceso está evaluado mediante dos indicadores primordiales como son el tiempo de respuesta del departamento y el porcentaje de eficiencia en entregas de los proveedores.

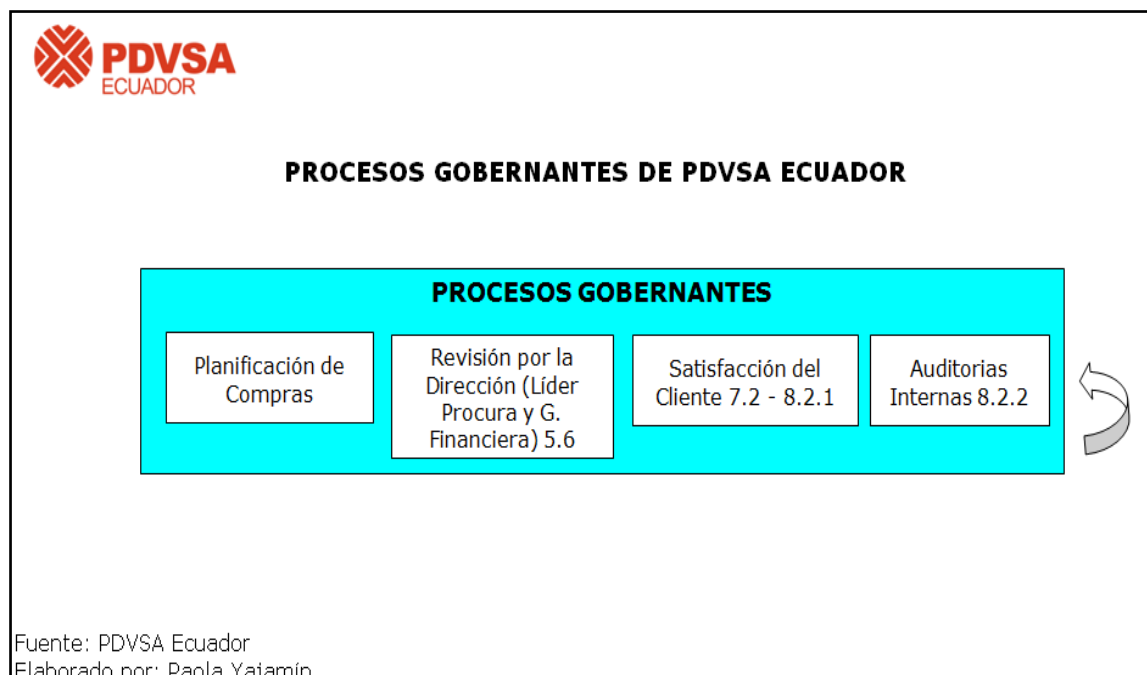
Gráfico 5.1.2 Proceso Procura Mayor y Contrataciones



5.2 Procesos Gobernantes

Los procesos gobernantes son procesos que ayudan al departamento a relacionarse con su exterior, los cuales están basados en planificación de compras, revisión por la dirección, satisfacción del cliente y auditorías internas las mismas que ayudan a la gestión del departamento.

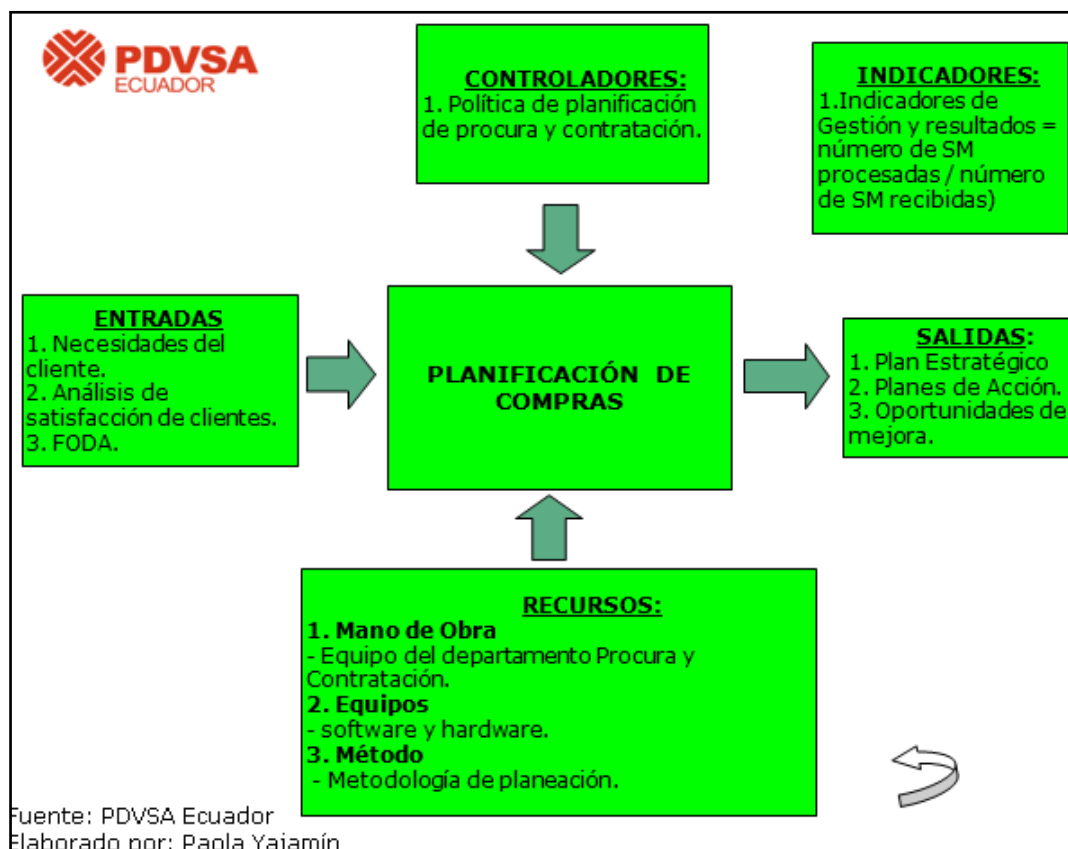
Gráfico 5.2 Procesos Gobernantes



5.2.1 Planificación de Compras (Ver anexo 5.2.1)

La planificación de compras tiene como entradas cada una de las necesidades del cliente interno, el análisis de satisfacción de clientes y el análisis FODA, cada una de ellas están basadas y controladas por la política de planificación de Procura y Contratación, el personal que interviene en este proceso es el equipo del departamento de Procura y Contratación, que mediante la metodología de planeación y el equipo informático necesario para el trabajo, llegan a obtener las salidas del proceso como son: el plan estratégico, los planes de acción y las oportunidades de mejoramiento del departamento. Este proceso está evaluado mediante un indicador basado en la gestión por resultados, lo que implica e indica la eficiencia del departamento para procesar una solicitud de materiales y servicios.

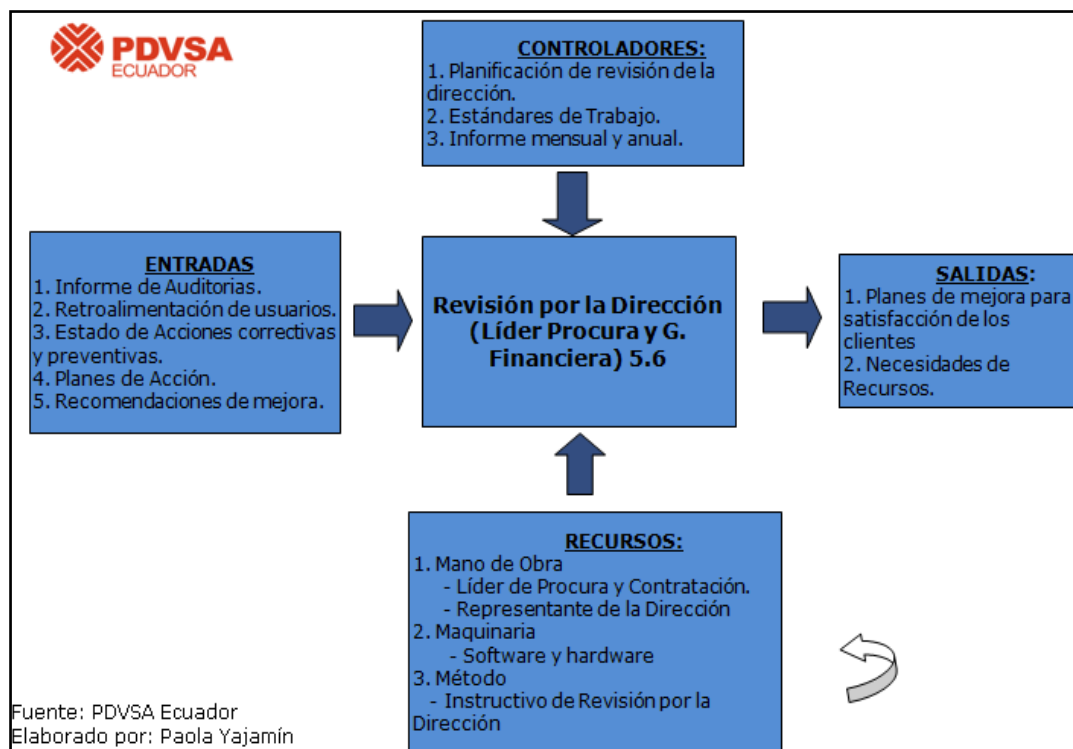
Gráfico 5.2.1 Planificación de Compras



5.2.2 Revisión por la Dirección

La revisión por la dirección tiene como entradas los informes de auditorías, la retroalimentación de los usuarios, los estados de acciones correctivas - preventivas, los planes de acción y las recomendaciones de mejora, cada una de ellas están basadas y controladas por la planificación de revisión de la dirección, los estándares de trabajo, los informes mensuales y anuales de la dirección, el personal que interviene en este proceso es el líder de procura y el representante de la dirección, que mediante el instructivo de revisión por la dirección y el equipo informático necesario para el trabajo, llegan a obtener las salidas del proceso como son: los planes de mejora para satisfacción de los clientes y las necesidades de recursos.

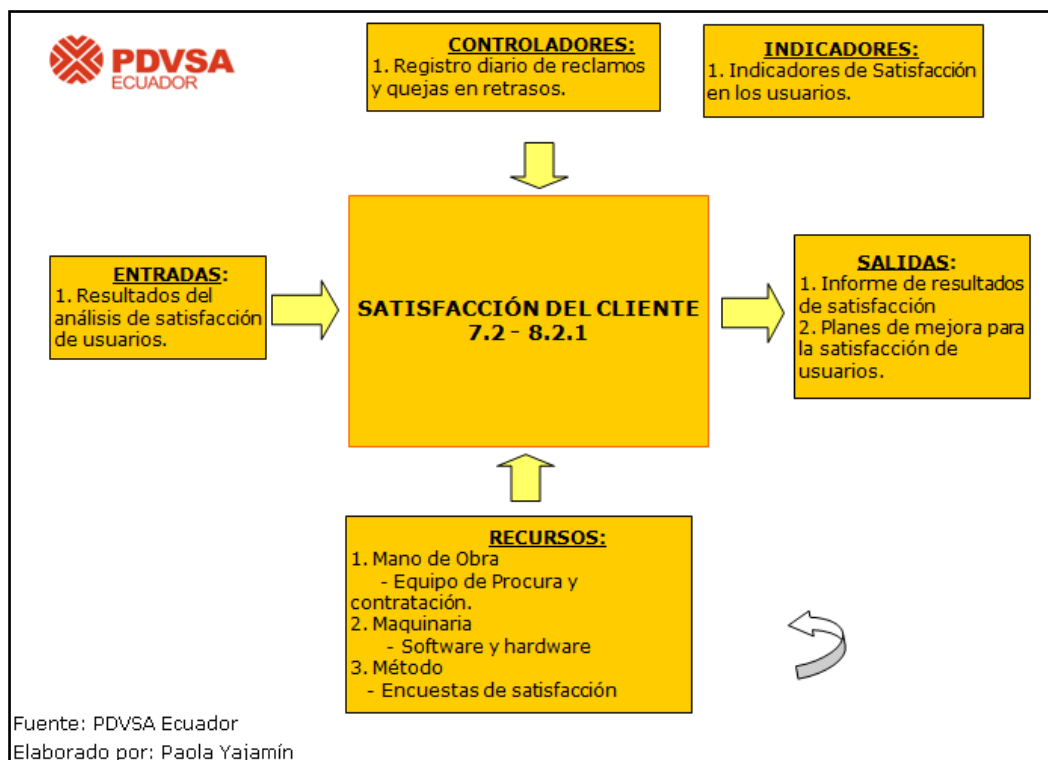
Gráfico 5.2.2 Revisión por la Dirección



5.2.3 Satisfacción del Cliente (Ver anexo 5.2.3)

La satisfacción del cliente tiene como entrada los resultados del análisis de satisfacción de los usuarios, la misma que está controlada por los registros diarios de reclamos y quejas en retrasos, el personal que interviene en este proceso es el equipo del departamento de Procura y Contratación; que mediante el método de encuestas de satisfacción a los usuarios y el equipo informático necesario para el trabajo, llegan a obtener las salidas del proceso como son: los informes de resultados de satisfacción y los planes de mejora para satisfacción usuarios. Este proceso está evaluado mediante el indicador de satisfacción de los usuarios.

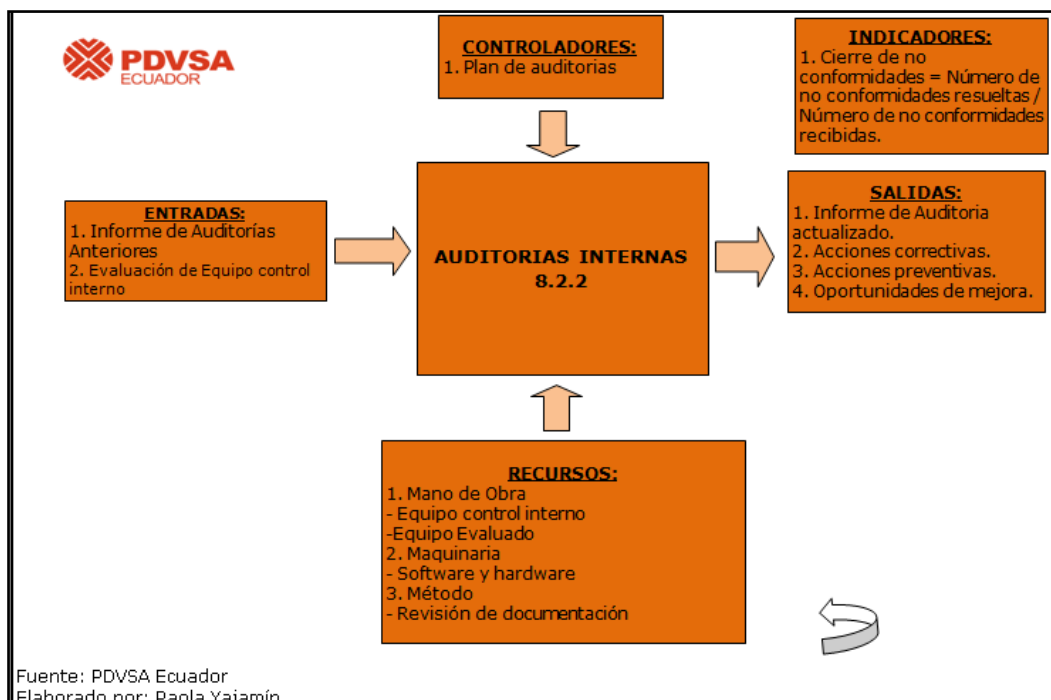
Gráfico 5.2.3 Satisfacción del Cliente



5.2.4 Auditorías Internas (Ver anexo 5.2.4)

Las auditorías internas tienen como entradas los informes de auditorías anteriores y la evaluación del equipo de control interno, las mismas que están controladas por el plan de auditorías, el personal que interviene en este proceso es el equipo del departamento de control interno y el equipo evaluado (Procura y Contratación), que mediante el método de revisión de documentos y el equipo informático necesario para el trabajo, llegan a obtener las salidas del proceso como son: los informes de auditoría actualizado, las acciones correctivas, las acciones preventivas y las oportunidades de mejora. Este proceso está vigilado mediante el indicador de cierre de no conformidades.

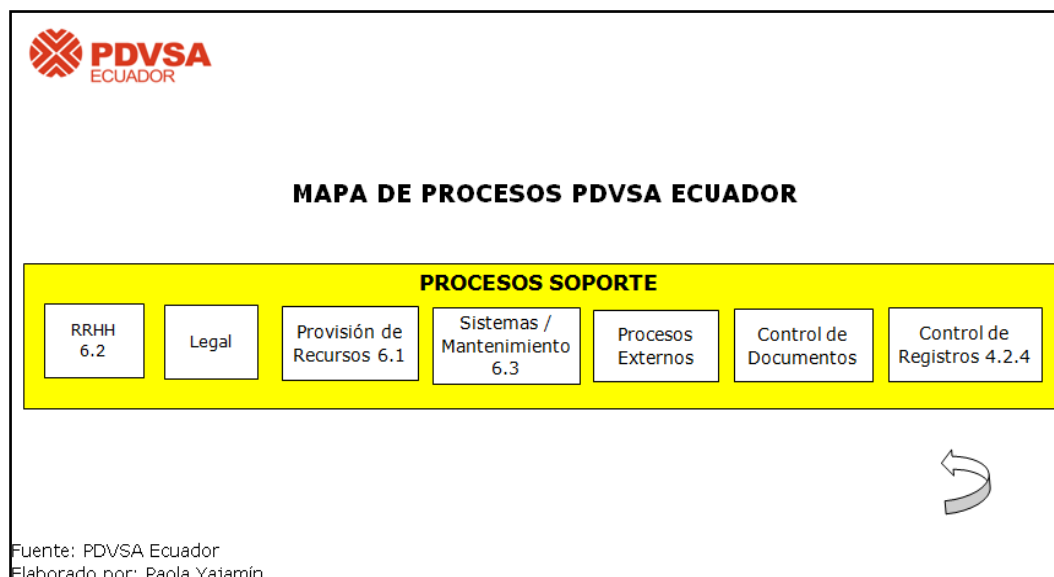
Gráfico 5.2.4 Auditorías Internas



5.3 Procesos de Soporte

Los procesos de soporte son aquellos que apoyan directamente a la ejecución de las actividades y tareas de los agregadores de valor del departamento de Procura y Contratación, entre ellos están los siguientes procesos: recursos humanos, departamento legal, provisión de recursos – finanzas, procesos externos (logística internacional), control de documentos y control de registros.

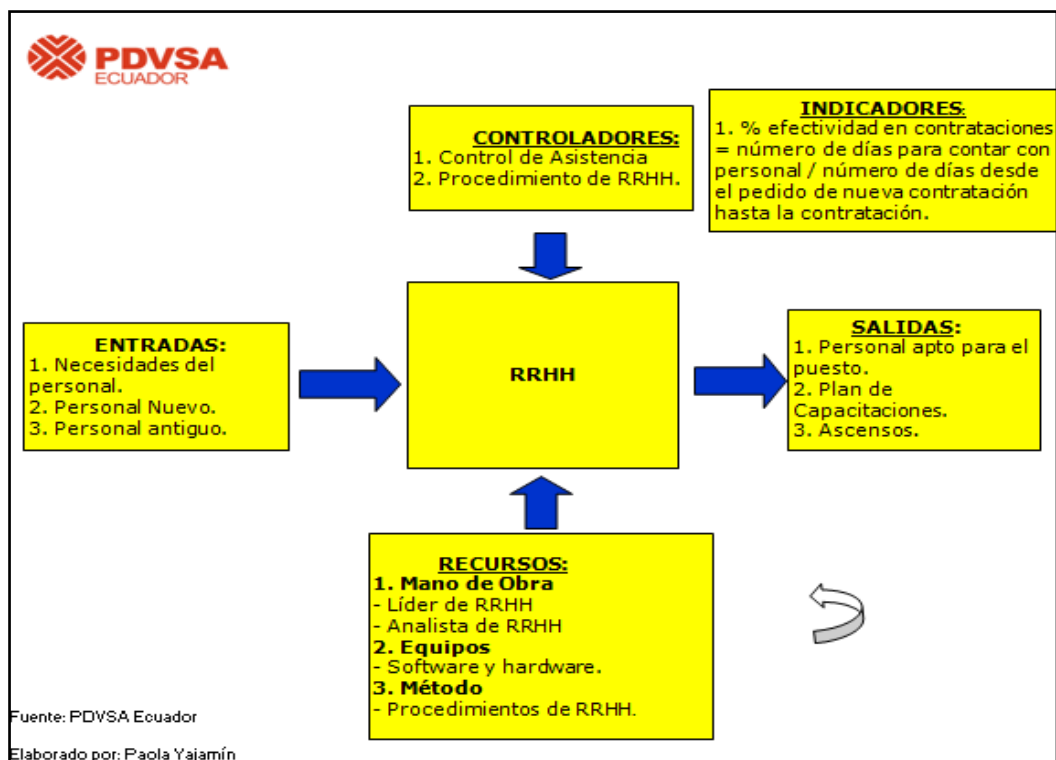
Gráfico 5.3 Procesos de Soporte



5.3.1 RRHH

El proceso de recursos humanos tienen como entradas las necesidades del personal, personal nuevo y personal antiguo, las mismas que están controladas por el procedimiento de RRHH y el control de asistencias, el personal que interviene en este proceso es el equipo RRHH, que mediante su procedimiento y el equipo informático necesario para el trabajo, llegan a obtener las salidas del proceso como son: el personal apta para un determinado puesto, el plan de capacitación y los ascensos. Este proceso está evaluado mediante los indicadores de eficiencia en la contratación el mismo que determinada, la eficiencia del departamento de RRHH para contratar personal nuevo.

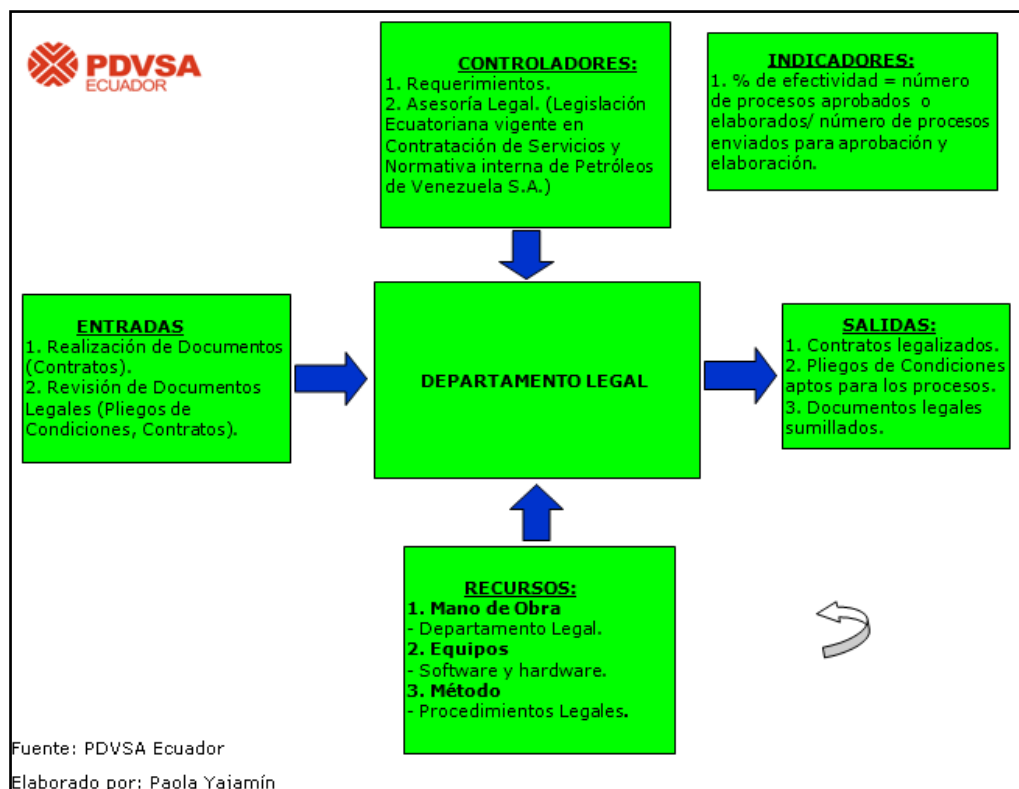
Gráfico 5.3.1 Recursos Humanos



5.3.2 Legal

El proceso legal tienen como entradas la realización de documentos (contratos), la revisión de documentos legales (pliego de condiciones, contratos), las mismas que están controladas por los requerimientos, la legislación ecuatoriana vigente en contratación de servicios y la normativa interna de Petróleos de Venezuela S.A., el personal que interviene en este proceso es el departamento legal, que mediante los procedimientos legales y el equipo informático necesario para el trabajo, llegan a obtener las salidas del proceso como son: los contratos legalizados, los pliegos de condiciones aptos para el inicio de los procesos y documentos legales sumillados. Este proceso está evaluado mediante el indicador de eficiencia del departamento.

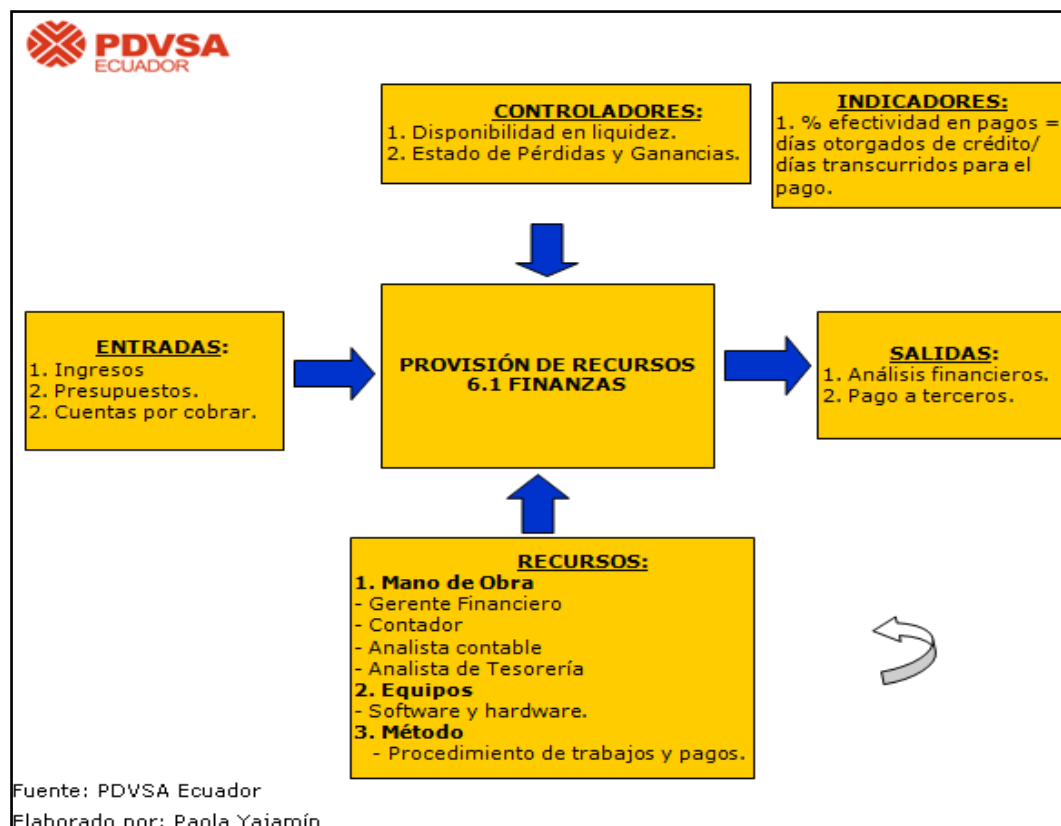
Gráfico 5.3.2 Departamento Legal



5.3.3 Provisión de Recursos / Finanzas

El proceso de provisión de recursos/ finanzas tienen como entradas los ingresos, el presupuesto y las cuentas por cobrar, las mismas que están controladas por la disponibilidad de liquidez y el estado de pérdidas y ganancias, el personal que interviene en este proceso es el Gerente financiero, el contador, el analista contable y el analista de tesorería, que mediante los procedimientos de trabajos y pagos; y, el equipo informático necesario para el trabajo, llegan a obtener las salidas del proceso como son: los análisis financieros y los pagos a terceros. Este proceso está evaluado mediante los indicadores de eficiencia en los pagos.

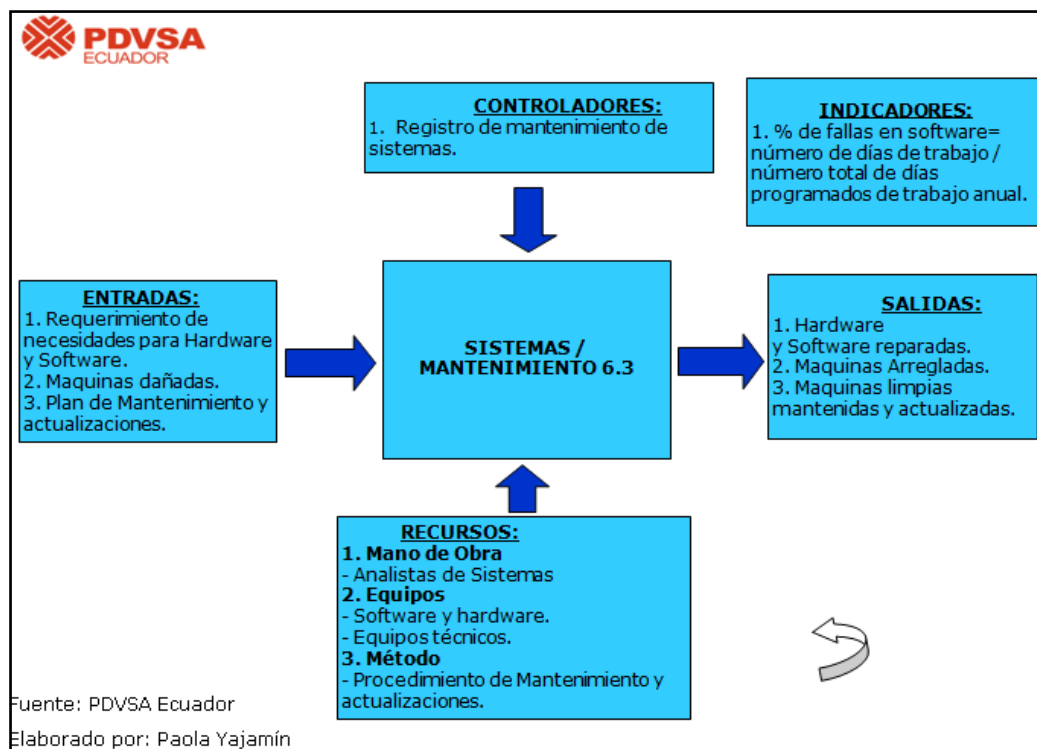
Gráfico 5.3.3 Provisión de Recursos / Finanzas



5.3.4 Sistemas / Mantenimiento

El proceso de sistemas / mantenimiento tienen como entradas los requerimientos de necesidades para hardware y software, maquinas dañadas y el plan de mantenimiento y actualización, las mismas que están controladas por el registro de mantenimiento de sistemas, el personal que interviene en este proceso son los analistas de sistemas, que mediante los procedimientos de mantenimiento y actualizaciones y el equipo informático necesario para el trabajo, llegan a obtener las salidas del proceso como son: hardware y software reparadas, maquinas arregladas, maquinas limpias, mantenidas y actualizadas. Este proceso está evaluado mediante los indicadores de fallas en software.

Gráfico 5.3.4 Sistemas / Mantenimiento

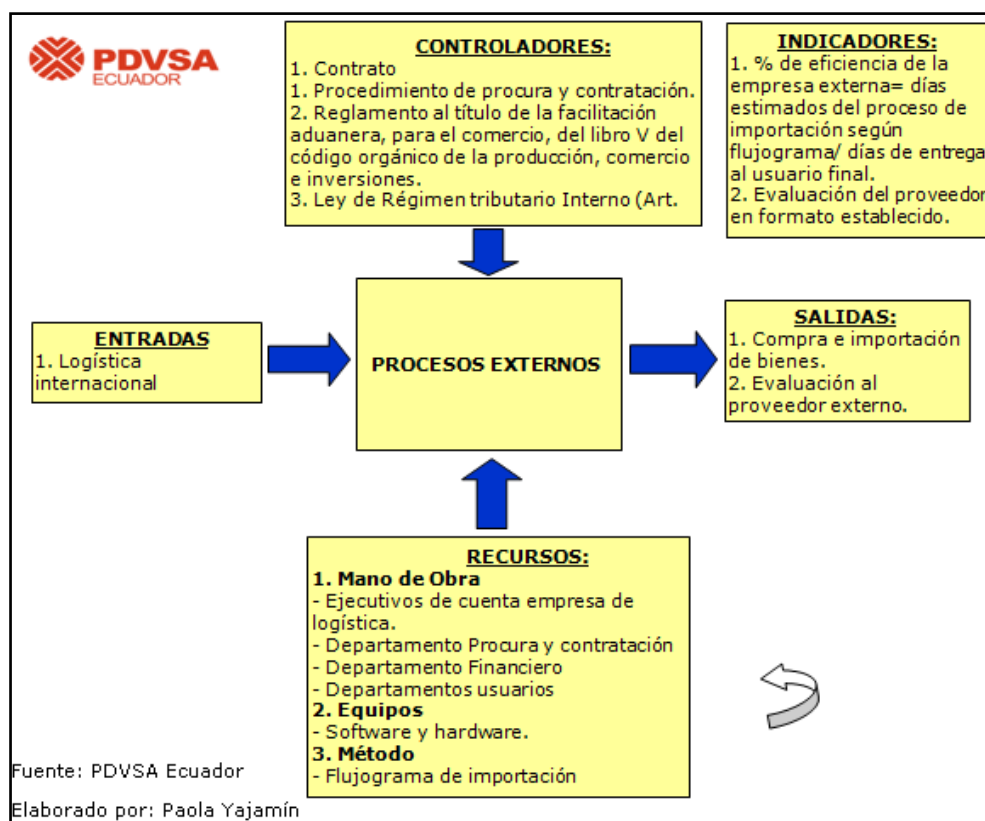


5.3.5 Procesos Externos

Los procesos externos que apoyan a la gestión de los agregadores de valor del departamento de Procura y Contratación actualmente tiene como entrada la logística internacional, la misma que está controlada por un contrato, por el procedimiento de Procura y Contratación, por el Reglamento al título de la facilitación aduanera, para el comercio, del libro V del código orgánico de la producción, comercio e inversiones y por la Ley de Régimen tributario Interno, el personal que interviene en este proceso son los ejecutivos de cuenta de la empresa de logística, el equipo de Procura y Contratación, el departamento financiero y los departamentos solicitantes de materiales, los mismos que mediante el flujograma de importación llegan a obtener las salidas del proceso como son: la compran e importación de bienes y la evaluación al proveedor

extranjero. Este proceso está evaluado mediante los indicadores de eficiencia de la empresa externa y la evaluación de la misma.

Gráfico 5.3.5 Procesos Externos

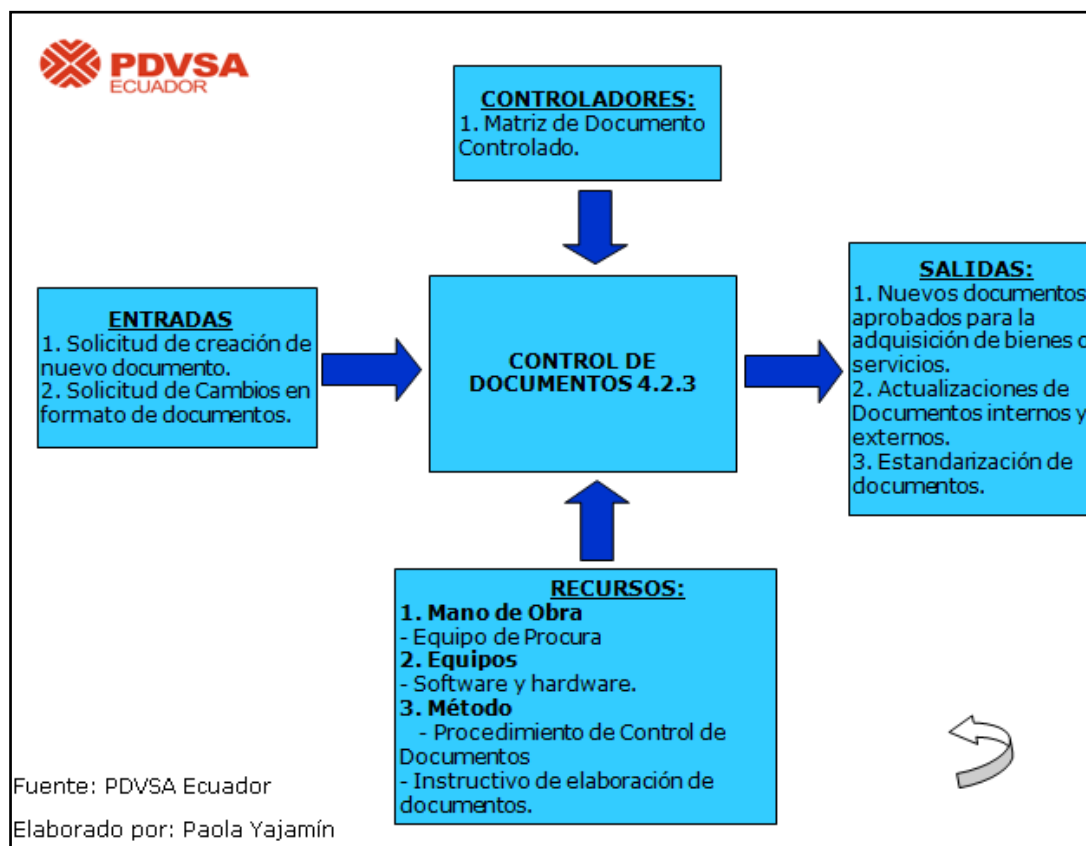


5.3.6 Control del Documentos (Ver anexo 5.3.6)

El proceso control de documentos tiene como entradas la solicitud de creación de nuevos documentos y la solicitud de cambio en formato de documentos, las mismas que están controladas por el procedimiento de control de documentos, el personal que interviene en este proceso es el equipo de procura que mediante el equipo informático necesario para el trabajo, llegan a obtener las salidas del proceso como son: Nuevos documentos aprobados para la adquisición de bienes o servicios,

actualizaciones de documentos internos y externos, y la estandarización de documentos mediante el instructivo de elaboración de documentos.

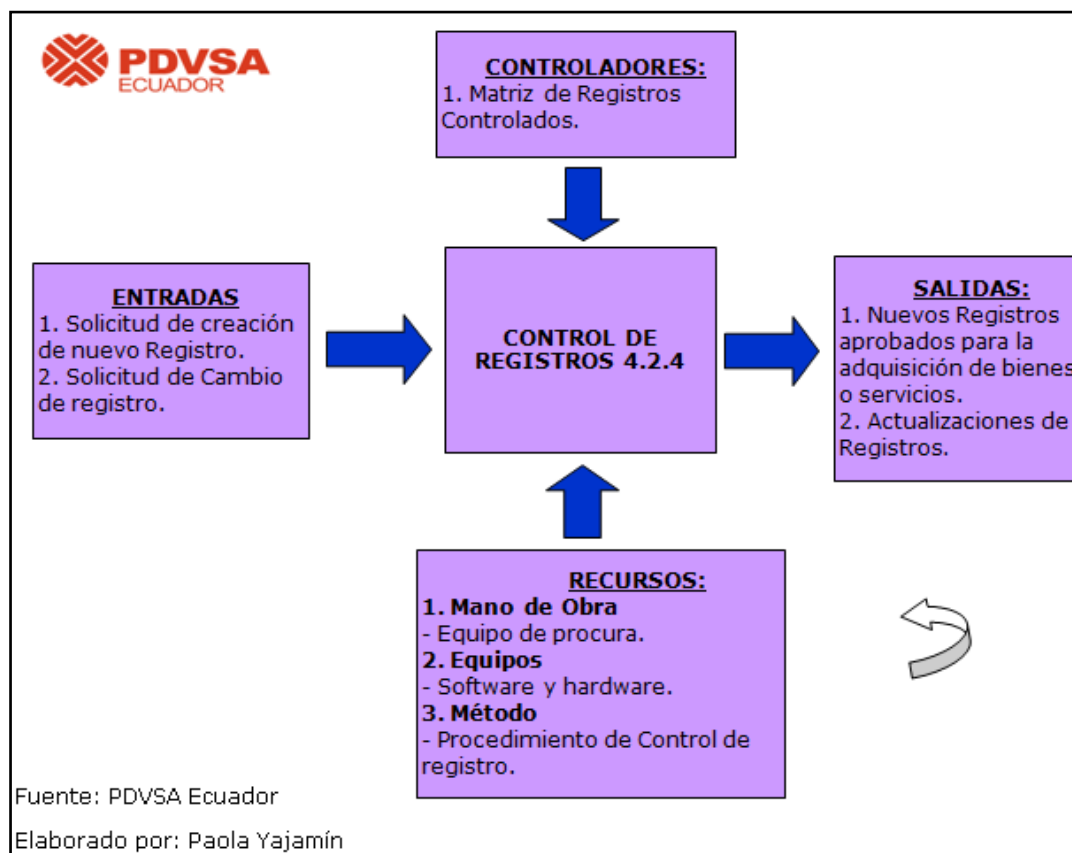
Gráfico 5.3.6 Control de Documentos



5.3.7 Control de Registros (Ver anexo 5.3.7)

El proceso control de registros tiene como entradas la solicitud de creación de nuevos registros y la solicitud de cambio de registro, las mismas que están controladas por el procedimiento de control de registros, el personal que interviene en este proceso es el equipo de procura que mediante el equipo informático necesario para el trabajo, llegan a obtener las salidas del proceso como son: Nuevos registros aprobados para la adquisición de bienes o servicios y actualizaciones de registros.

Gráfico 5.3.7 Control de Registros



5.4 Lista Maestra de Documentos (ver anexo 5.4)

La lista maestra de documentos de la cadena de valor del departamento de Procura y Contratación, son instrumentos necesarios para que los agregadores de valor puedan realizar una gestión favorable con registros y documentos actualizados y aprobados, los mismos que van desde la solicitud de materiales y servicios hasta la compra de los mismos ya sea mediante una orden de compra o un contrato. Todos los documentos necesarios para la gestión del departamento se encuentran en la matriz de documentos (anexo 5.4) en la que se puede observar su codificación, su estado, el lugar de almacenamiento, el responsable de su elaboración, la fecha de elaboración, la fecha de aprobación la parte más importante los años máximos en los cuales se van a actualizar cada uno de los documentos.

5.5 Conclusiones

En virtud de las necesidades y análisis de los problemas presentados por el departamento en su gestión se ha creado un diseño basado en el levantamiento de procesos en base a la Norma ISO 9001-2008, creando así la cadena de valor del departamento en los que interviene procesos agregadores de valor, procesos gobernantes y procesos de apoyo, cada uno de ellos con sus respectivas entradas, salidas, controladores, recursos e indicadores para su evaluación. Este sistema está diseñado con el único fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y llegar a tener una buena evaluación hacia el departamento de Procura y Contratación por parte de las áreas que solicitan materiales o servicios.

Capítulo VI

Control Procura y Contratación

Gracias al diseño de la cadena de valor del departamento de Procura y Contratación, nace la necesidad de establecer mecanismos para controlar dichas actividades que se plantearon para mejorar y dar un giro al sistema actual utilizado. El área al no contar con procesos bien levantados y menos aún documentados y autorizados por las máximas autoridades para su uso diario dentro de cada uno de los procesos ha ocasionado un sin número de problemas en las actividades diarias del departamento, es por eso que en este capítulo se crearan documentos necesarios para una buena marcha de los procesos.

6. Procura y Contratación de Bienes y Servicios

6.1 Control Interno (Ver anexo 6.1.A, 6.1.B y 6.1.C)

El control interno para la logística de los procesos de Procura y Contratación estará orientado en colocar tiempos de respuesta a cada uno de los participantes internos en los agregadores de valor, los cuales ayudarán a cumplir con los objetivos del departamento de Procura y Contratación y serán los coautores de sus propias solicitudes de materiales y servicios.

6.1.1 Control a Usuarios Solicitantes

El control hacia los usuarios solicitantes estará basado en el flujograma tanto de Procura Menor como de Procura Mayor y contrataciones, los tiempos determinados en cada una de las actividades asignadas a los requirentes son las máximas que podrán tener para cumplir sus tareas y entregar las mismas al departamento de Procura y Contratación.

En Procura Menor las tareas asignadas a los usuarios son las siguientes: la entrega de la solicitud de materiales o servicios con las firmas autorizadas y con su respectivo detalle técnico, no podrá pasar más allá de un día, en los casos de que hayan preguntas a las solicitudes enviadas a los proveedores el usuario solicitante tendrá un tiempo máximo para responder las inquietudes de dos días, una vez recibidas todas las ofertas de los proveedores y cerrado el plazo de entrega de ofertas el departamento de Procura y Contratación procede a enviar la matriz técnica con las ofertas, dicha matriz será entregada al departamento de procura en un plazo máximo de 5 días. Para los procesos de Procura Menor y tomando en consideración que estas actividades y tiempos no incluye la entrega del material o servicio, el usuario solicitante es responsable de manejar los 8 días como máximo para la entrega de las tareas asignadas en este proceso.

En los procesos de Procura Mayor las tareas asignadas a los usuarios son las siguientes: la entrega de la solicitud de materiales o servicios, el presupuesto base y el panel de empresas sugeridas con las firmas autorizadas y con su respectivo detalle técnico en la solicitud, no podrá pasar más allá de un día, la revisión y aprobación de documentos elaborados por el departamento de procura como son Pliego de Condiciones, Cronograma y Acta de Inicio no podrán demorarse más de un días. Para los procesos de Procura Mayor y tomando en consideración

que estas actividades y tiempos no incluye la entrega del material, el usuario solicitante es responsable de manejar los 4 días como máximo para la entrega de las tareas asignadas en este proceso.

En los procesos de contratación / licitación las tareas asignadas a los usuarios son las siguientes: la entrega de la solicitud de materiales o servicios con su respectivo detalle técnico, el presupuesto base y el panel de empresas sugeridas con las firmas autorizadas, no podrá pasar más allá de un día, la revisión y aprobación de documentos elaborados por el departamento de procura como son Pliego de Condiciones, Cronograma y Acta de Inicio no podrán demorarse más de un días, la revisión y firma del boletín aclaratorio no deberá demorarse más de un día, la revisión de cada una de las actas de cada una de las fases se demorará máximo un día en cada una de ellas, la revisión, implementación de Anexos, y sumilla en todo el contrato tendrá un tiempo máximo de entrega de tres días. Para los procesos de contratación y tomando en consideración que estas actividades y tiempos no incluye la entrega del servicio, el usuario solicitante es responsable de manejar los 9 días como máximo para la entrega de las tareas asignadas en este proceso.

6.1.2 Control Grupo Interno de Contrataciones o Comité de Contrataciones

El control hacia el grupo interno de contrataciones de PDVSA Ecuador o también llamado comité de contrataciones, estará basado en el flujograma tanto para Procura Mayor como para contrataciones, los tiempos determinados en cada una de las actividades asignadas al grupo interno de contrataciones son los máximos que podrán tener para cumplir sus tareas y entregar las mismas al departamento de Procura y Contratación.

En los procesos de Procura Mayor las tareas y actividades de responsabilidad de los miembros del comité de contrataciones de PDVSA

Ecuador son las siguientes: la recepción del expediente del proceso en curso por parte de la secretaria del comité para su revisión y convocatoria a reunión de todos sus miembros, tendrá un tiempo máximo de dos días, posterior a la convocatoria la reunión del comité de contrataciones con todos sus miembros para presentar actas u ofertas y la entrega del mismo expediente con los sellos pertinentes en las actas u ofertas no podrá demorar más de dos días. Tomando en cuenta que estas actividades son repetitivas en las fases III y V (3 veces), la secretaria del comité de contrataciones y sus miembros serán responsables de manejar 16 días como máximo para la recepción, validación, presentación y entrega de expedientes, todas estas actividades son necesarias para continuar con las fases siguientes de cada uno de los procesos en curso hasta su adjudicación.

En los procesos de contratación las tareas y actividades de responsabilidad de los miembros del comité de contrataciones de PDVSA Ecuador son las siguientes: la recepción del expediente del proceso en curso por parte de la secretaria del comité para su revisión y convocatoria a reunión de todos sus miembros, tendrá un tiempo máximo de dos días, posterior a la convocatoria la reunión del comité de contrataciones con todos sus miembros para presentar actas u ofertas y la entrega del mismo expediente con los sellos pertinentes en las actas u ofertas no podrá demorar más de dos días. Tomando en cuenta que estas actividades son repetitivas en las fases III y V (3 veces), la secretaria del comité de contrataciones y sus miembros serán responsables de manejar 16 días como máximo para la recepción, validación, presentación y entrega de expedientes, todas estas actividades son necesarias para continuar con las fases siguientes de cada uno de los procesos en curso hasta su adjudicación.

6.1.3 Control Comité Evaluador

El control hacia los miembros delgados y escogidos por el comité de contrataciones de PDVSA Ecuador para evaluar tanto ofertas técnicas como económicas, estará basado en el flujograma tanto para Procura Mayor como para contrataciones, los tiempos determinados en cada una de las actividades asignadas al grupo interno de contrataciones son los máximos que podrán tener para cumplir sus tareas y entregar las mismas al departamento de Procura y Contratación.

Para los procesos de Procura Mayor las principales tareas y actividades de responsabilidad absoluta del comité evaluador son las siguientes: la realización del Informe Técnico de las ofertas entregadas por el departamento de Procura y Contratación y la entrega del mismo con las firmas respectivas en un tiempo máximo de tres días; y la realización de Informe Económico de las ofertas recibidas por el departamento de procura y la entrega del mismo con las firmas respectivas no podrá ser mayor a dos días. Estas actividades son primordiales para continuar con las fases siguientes de cada uno de los procesos en curso hasta su adjudicación, por tal motivo el comité evaluador será responsable de manejar los 5 días para la entrega de ambos informes (técnico y económico) junto con sus anexos.

En los procesos de contratación / licitaciones las principales tareas y actividades de responsabilidad absoluta del comité evaluador son las siguientes: la realización del Informe Técnico de las ofertas entregadas por el departamento de Procura y Contratación y la entrega del mismo con las firmas respectivas en un tiempo máximo de cinco días; y la realización de Informe Económico de las ofertas recibidas por el departamento de procura y la entrega del mismo con las firmas respectivas no podrá ser mayor a cinco días. Estas actividades son primordiales para continuar con

las fases siguientes de cada uno de los procesos en curso hasta su adjudicación, por tal motivo el comité evaluador será responsable de manejar los 10 días para la entrega de ambos informes (técnico y económico) junto con sus anexos.

6.1.4 Control Departamento Legal

El control hacia el departamento legal, estará basado en el flujograma tanto para Procura Mayor como para contrataciones, los tiempos determinados en cada una de las actividades asignadas al departamento legal son los máximos que podrán tener para cumplir sus tareas y entregar las mismas al departamento de Procura y Contratación.

Para los procesos de Procura Mayor las principales tareas y actividades de responsabilidad del departamento legal son las siguientes: la revisión y aprobación de los pliegos de condiciones previamente aprobados de cada proceso, para esto contará con un plazo máximo de dos días y será responsable del manejo de este tiempo establecido.

En los procesos de contratación / licitación las principales tareas y actividades de responsabilidad del departamento legal son las siguientes: la revisión y aprobación de los pliegos de condiciones previamente aprobados de cada proceso, para esto contará con un plazo máximo de dos días, y la elaboración de dos ejemplares de un contrato de servicios tendrá un tiempo de ocho días, por tanto el tiempo máximo que manejará bajo su responsabilidad el departamento legal será de 10 días.

6.1.5 Control Empresa Adjudicada

Para tener un mejor control en la gestión del departamento de Procura y Contratación y específicamente en el proceso de contratación, la empresa adjudicada dispondrá de quince días para revisar, dar sus comentarios, firmar el contrato de servicios y entregar en las instalaciones de PDVSA Ecuador en Quito, por tal razón la empresa ganadora del concurso es la total responsable de manejar los 15 días como máximo para la entrega del contrato legalizado.

6.1.6 Control Gerencial

El control hacia las gerencias que intervienen en los procesos de Procura y Contratación, estará basado en el flujograma tanto para Procura Mayor como para contrataciones, los tiempos determinados en cada una de las actividades asignadas a las mismas son los máximos que podrán tener para cumplir sus tareas y entregar las mismas al departamento de Procura y Contratación.

Para la gerencia de procura – contratación en los casos de Procura Mayor tendrán un tiempo de un día para la firma de la orden de compra, y para la gerencia financiera de dos días, entre ambas gerencias el tiempo máximo que deberán administrar será de 3 días.

En los casos de contratación – licitación para la gerencia de procura – contratación y la gerencia financiera el tiempo para la firma de un boletín aclaratoria no pasará del medio día para cada una de ellas, la revisión y firma en las cartas de buena y no buena pro no se demorarán más de un día en cada gerencia, para la firma en el contrato el tiempo máximo permitido para cada una será de un día. En total la gerencia de procura –

contratación y la gerencia financiera serán responsables del manejo de 2 días y medio cada una.

Para la gerencia general el tiempo máximo para la firma en las cartas de buena y no buena pro; y en el contrato no deberán pasar más de dos días en cada actividad, es decir la gerencia general será responsable del manejo de 4 días dentro de este proceso.

6.2 Control Externo

6.2.1 Control de Proveedores (Ver anexo 5.1)

6.2.1.1 Calificación a Proveedores

El primer control hacia los proveedores estará basado en la calificación a los mismos, con el fin de contar con proveedores idóneos tanto para la entrega de materiales como para la prestación de servicios. Los principales documentos que un proveedor nacional deberá entregar junto con el formulario para ser calificado según el procedimiento de Procura y Contratación serán los siguientes:

- ✓ Copia de Registro Único de Contribuyente (RUC).
- ✓ Copias de certificados de Representación.
- ✓ Copia certificada del último Estado Financiero (excepto personas naturales).
- ✓ Certificado actualizado (máximo 3 meses atrás) de satisfacción y cumplimiento emitido por tres clientes.
- ✓ Copia del RUP (Registro Único de Proveedores otorgado por el INCOP).
- ✓ Copia actualizada del último pago del Impuesto a la renta.

- ✓ Certificado de Cumplimiento de Obligaciones con el IESS a la fecha. (excepto personas naturales).
- ✓ Nombramiento del Representante Legal. (excepto personas naturales).
- ✓ Copia del INCOP donde conste no estar como adjudicatario fallido o incumplido.

Los proveedores internacionales entregarán el formulario de calificación de proveedores junto con la Identificación Fiscal como Exportador o el TAX ID requerido por la Aduana de los Estados Unidos para exportar a Ecuador.

6.2.1.2 Evaluación a Proveedores

Una vez recibidos los materiales por parte de los usuarios solicitantes se procederá a evaluar a los proveedores en base a cuatro cosas fundamentales: calidad del producto, condiciones de pago, tiempo de entrega y cantidad entregada, cada uno de los usuarios enviarán vía email esta información dejando únicamente en blanco las condiciones de pago; la entrega de esta información tendrá que ser enviada en un tiempo máximo de 3 días.

Para la evaluación a los proveedores extranjeros los usuarios solicitantes únicamente enviarán el formato de verificación de productos y control de pedido, ya que el departamento de Procura y Contratación se encarga de la evaluación tanto hacia el proveedor que entrega la mercadería como a la empresa de logística que traslada la misma hacia el usuario solicitante. Las evaluaciones se irán acumulando para un análisis semestral de las mismas y analizar si el proveedor es apto para los intereses de la compañía.

6.2.2 Apoyo a Proceso Externo (Ver anexo 6.2.2)

6.2.2.1 Usuarios Solicitantes

El control hacia los usuarios solicitantes en el proceso de importación de materiales, está básicamente en la decisión del tipo de transporte el mismo que no debe demorar más de un día, ya que a partir de esta decisión las siguientes actividades son de responsabilidad y gestión de terceros.

6.2.2.2 Empresa Contratada

Para el proceso externo en este caso de la compañía externa contratada de logística, el control estará basado desde la recepción de la orden de compra por parte del departamento de Procura y Contratación entre sus principales actividades según el flujograma de importación están las siguientes: la coordinación de la entrega de la mercadería en su bodega Clover hasta el reenvío de la recepción hacia PDVSA tendrá un tiempo máximo de cuatro días y medio, desde la recepción de tipo de transporte hasta la remisión de los DAVS para la firma tendrá un tiempo de veinte y tres días y medio en promedio, se dice en promedio ya que dentro de este tiempo está el tránsito de la mercadería que dependiendo del tipo demorará entre ocho y dieciséis días, desde la recepción de los DAVS firmados hasta la remisión para el pago de impuesto a PDVSA la compañía de logística tendrá un tiempo máximo de siete días y medio, luego de la recepción del pago de impuestos la compañía externa tendrá máximo dos días para el retiro de la mercadería desde la aduana y la posterior entrega de la misma al usuario solicitante. En total la compañía externa será la responsable de manejar un tiempo máximo de 37.5 días dentro del proceso de importación de materiales. Cabe recalcar que dentro de todo el proceso la compañía de logística, deberá mantener informado

semanalmente al departamento de Procura y Contratación del estatus y de la ubicación de la orden de compra por ítem.

6.2.2.3 Gerencia Financiera

Para el departamento de Procura y Contratación; y para la gestión de la compañía externa es de vital importación la gestión de la gerencia financiera a la hora de la firma en los DAVS y el pago de los impuestos, por tal motivo los tiempos máximos que la gerencia financiero tendrá para realizar estas actividades serán de dos días para ambas tareas, es decir un día como máximo para la firma de DAVS y un día para la liquidación de impuestos a la Aduana del Ecuador.

6.3 Control de Entregas (Ver anexo 6.3 y Anexo 5.1)

6.3.1 Control Local

Para el control de entregas el departamento de Procura y Contratación mediante el instructivo para verificación de productos y servicios comprados, podrá cerrar los procesos en curso teniendo un mayor control en los estatus de los pedidos y esto lo podrá realizar siempre y cuando el usuario solicitante que recibe el pedido envíe el formato de acuerdo al instructivo.

Para el control a los proveedores locales se procederá mediante el formato de verificación de producto comprado y control de pedido, verificando sus días ofertados para la entrega versus el tiempo real entregado a los usuarios solicitantes.

6.3.2 Control Internacional

En cuanto al control internacionales se evaluará a la compañía externa comparando los tiempos establecidos del flujograma contra los tiempos reales de entrega de las mercaderías, en los casos donde la compañía de logística tarde más de lo estipulado en el flujograma el departamento procederá a realizar un llamado de atención a la compañía externa, ya que al existir un contrato la misma debe procurar gestionar y tramitar lo más urgente y favorable a PDVSA.

El departamento de procura procederá a evaluar de igual manera a los proveedores internacionales, a través del formato de verificación de productos y control de pedido el mismo que dispone de información para el control como son los días estimados de entrega y los días reales de entrega de los productos comprados.

Con este control hacia los proveedores y a los usuarios solicitantes en las entregas del material o servicio, el departamento tendrá un mejor manejo y control de la situación y las fases de las solicitudes de materiales receptadas, y podrá dar una información más acertada cuando cada los usuarios solicitantes requiera un back up de sus pedidos realizados.

6.4 Reducción de Costos y Aumento de Producción (Ver anexo 6.4)

A través de una recopilación y análisis de la información del departamento de perforación en la cual se tomó como referencia al año 2011, se seleccionó información específica de las tasas de producción del año en referencia y dicha información fue separada en dos tasa de producción; la primera establecen tasas de producción a cargo netamente del departamento de perforación, es decir que si existen bajas de producción es responsabilidad única de producción, y la segunda tasa son cantidades en la que el departamento de Procura y Contratación es corresponsable de dichos valores y variaciones en la producción de la compañía.

En todo el análisis de la información se pudo observar que el departamento de perforación tuvo bajas en sus operaciones por falta de materiales o servicios, llegando a determinar que fueron un total de 65 días entre ambos taladros en los que no se contó con materiales y servicios a tiempo en dichas localizaciones. Con este antecedente se ha podido determinar y establecer tasas operativas bajas, medias y altas de producción operativa, las mismas que sirvieron para llegar a establecer los posibles aumentos de producción en cada uno de los rangos.

Para una producción en la que la tasa de \$ 33.680,36 fue la más baja registrada en el que el departamento de perforación y que dicha tasa fue responsabilidad única de producción, se pudo determinar que si el departamento de Procura y Contratación hubiese entregado todos los materiales y servicio a tiempo en campo, la producción anual hubiese aumentado en \$464.584,89, teniendo una mayor rentabilidad la compañía.

Para una producción en la que la tasa de \$ 35.504,09 fue en promedio la registrada en el que el departamento de perforación y dicha tasa fue responsabilidad única de producción, se pudo determinar que si el departamento de Procura y Contratación hubiese entregado todos los materiales y servicio a tiempo en campo, la producción anual hubiese aumentado en \$583.127,03.

Para una producción en la que la tasa de \$ 36.806,29 fue la más alta registrada en el que el departamento de perforación y dicha tasa fue responsabilidad única de producción, se pudo determinar que si el departamento de Procura y Contratación hubiese entregado todos los materiales y servicio a tiempo en campo, la producción anual hubiese aumentado en \$667.770,34.

Con estos antecedentes al establecer tiempos y documentar procedimientos en la gestión del departamento para la Procura y Contratación, se puede presumir que la producción de la compañía tendría un menor número de días de bajas de producción por falta de materiales y servicios, teniendo resultados de producción mayor a la registrada; mediante los datos recopilados y considerando que la producción diaria fue estándar, para el registro de producción más baja se determinó que la producción diaria hubiese sido de \$ 32.970,89, para el registro de producción promedio hubiese sido de \$ 33.135,53 diarios y para el registro de producción más alta hubiese sido de \$ 33.253,09 diarios por cada uno de los taladros. Se debe considerar que para cada uno de los casos se determinó la producción total operativa de perforación y se le aumentó los posibles incrementos de producción que se perdieron por falta de materiales y servicios a tiempo, lo que provocó que los taladros registraran producciones de stand by.

Tabla 6.4 Producción Taladros Operativos y en Stand By -Año 2011

PRODUCCIÓN TALADRO OPERATIVO MÁS BAJA REGISTRADA	\$33.680,36	PRODUCCIÓN TALADRO OPERATIVO PROMEDIO	\$35.504,09	PRODUCCIÓN TALADRO OPERATIVO MÁS ALTA REGISTRADA	\$36.806,29
DÍAS CON PROBLEMAS DE MATERIALES Y/O SERVICIOS	65	DÍAS CON PROBLEMAS DE MATERIALES Y/O SERVICIOS	65	DÍAS CON PROBLEMAS DE MATERIALES Y/O SERVICIOS	65
TOTAL ESTIMADO TALADRO OPERATIVO (DÍAS SM)	\$2.189.223,63	TOTAL ESTIMADO TALADRO OPERATIVO (DÍAS SM)	\$2.307.765,77	TOTAL ESTIMADO TALADRO OPERATIVO (DÍAS SM)	\$2.392.409,08
PRODUCCIÓN TALADRO EN STAND BY	\$1.724.638,74	PRODUCCIÓN TALADRO EN STAND BY	\$1.724.638,74	PRODUCCIÓN TALADRO EN STAND BY	\$1.724.638,74
AUMENTO DE PRODUCCIÓN INDIVIDUAL	\$464.584,89	AUMENTO DE PRODUCCIÓN INDIVIDUAL	\$583.127,03	AUMENTO DE PRODUCCIÓN INDIVIDUAL	667.770,34

Fuente Departamento de Operaciones PDVSA Ecuador. / Elaborado por: Paola Yajamín

6.5 Conclusiones

La necesidad más importante del departamento de Procura y Contratación, es la creación de políticas y procedimientos bien establecidos para sus procesos, de manera que cualquier persona que integre el equipo de procura pueda sustentarse y auto enseñarse como se manejan cada uno de los procesos. La creación, documentación y autorización de dichos documentos ayudaran a que la gestión del departamento sea más eficiente y cada proceso salga en el menor tiempo posible, teniendo como máximos los tiempos documentados y aprobados. Con la determinación de tiempos máximo, a través de flujogramas, en la ejecución de las actividades de cada uno de los proceso, ayudarán a mejorar la productividad de las operaciones de los taladros y con ello generar mayor rentabilidad a la compañía.

Capítulo VII

Conclusiones y Recomendaciones

7.1 Conclusiones

- ✓ Se realizó un análisis de la situación actual del departamento y sus procesos tanto de procura como de contratación, determinando así que, la falta de un control en tiempos y responsabilidades a cada una de las personas y departamentos que intervienen en los procesos, genera que toda la carga de trabajo y responsabilidad recaiga a un solo departamento, el de Procura y Contratación, es por esa razón que se pensó en la creación de un sistema donde todos aporten al rumbo de una determinada adquisición independientemente del tipo de proceso que deba llevarse a cabo.

- ✓ En virtud de que en el sistema anterior analizado, se derivaron varios problemas y vacíos en el departamento, se creó y diseñó un sistema basado en un sistema de gestión de la calidad hacia el departamento de Procura y Contratación, creando así la cadena de valor del departamento y sus procesos de apoyo y gobernantes, mediante los cuales se podrá visualizar sus entradas, controladores, recurso y salidas que apoyarán a la gestión del departamento estudiado, haciendo hincapié de que cada uno de los procesos que agregan valor al departamento van a ser evaluados mediante indicadores que mostrarán la eficiencia en este sistema. Con la implementación de dichos modelos la compañía podría aumentar la producción entre ambos taladros en un mínimo de \$ 929.169,80 anualmente y un máximo de \$ 1.335.540,68, por lo que estos valores en promedio representan un 4.53% de la producción global, dicha producción en el año 2011 fue de \$ 24.999.093,70.

- ✓ A través del análisis y recolección de datos se identificó a los usuarios con mayor número de requisiciones, obteniendo como resultado que el mayor usuario interno para el departamento de Procura y Contratación es la gerencia de perforación que es el departamento responsable del giro del negocio, y se determinó que sus necesidades están orientadas a la adquisición de materiales y servicios de buena calidad y que a su vez tengan un costo justo para la compañía, con un tiempo de entrega óptimo para sus operaciones.
- ✓ Mediante el instructivo para realizar documentos se llegó a una estandarización de documentos necesarios tanto para los procesos de Procura Menor como para contratación y Procura Mayor, entre estos documentos tenemos actas, pliegos de condiciones, términos y condiciones, entre otros, todo esto hará que se acorten los tiempos en la realización y revisión de dicha documentación tanto para el personal de área como para los diferentes departamentos que intervienen en cada proceso.
- ✓ A través de la identificación y creación de los agregadores de valor del departamento de Procura y Contratación, se creó y diseñó un método para controlar los procesos a través de procedimientos y flujogramas que indican de manera detallada los pasos a seguir en cada etapa de un proceso, esta documentación requerirá que sea aprobada por sus autoridades con el fin de que sea implementado en la empresa y con ello coadyuvar a mejorar la gestión, contribuyendo a la ejecución de las metas planteadas por el líder del departamento.
- ✓ Se determinó y calculó las tasas de producción y por ende ingresos económicos perdidos por falta de materiales y servicios a tiempo, dichos valores son generados por consecuencia de no contar con tiempos establecidos en cada uno de los procesos de Procura y Contratación. Con el fin de que los materiales y servicio lleguen a tiempo y no se

registren bajas de producción en perforación, se determinó tiempos máximos para cada uno de los involucrados en los procesos, con esto se estima que la producción de la compañía podría aumentar entre un 2% y 4% anual, dejando a un lado la falta de materiales y servicios como los causantes de tasas menores a las promedio establecidas.

- ✓ Con la creación de procedimientos, políticas e instructivos se podrá mejorar los procesos de Procura de Materiales y servicios, al haber realizado un análisis en campo, estos documentos están acorde a las necesidades del departamento y los usuarios de PDVSA Ecuador, al implementar estos instrumentos cada uno de los individuos será responsable de sus actividades y podrá conocer interrogantes que son necesarias para la gestión del área como son; ¿Cuánto? ¿para qué?, ¿Dónde?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, y, ¿Por qué?; se debe realizar una actividad. Con este diseño de gestión basada en procesos mejorará la eficiencia, efectividad y tiempo de respuesta del departamento de Procura y Contratación y con ello la productividad de la empresa.
- ✓ La compañía al mejorar su producción a través de sus procesos internos en uno de sus departamentos de apoyo directo con producción, no solo genera mayores beneficios económicos a la empresa, sino también al Ecuador ya que al aumentar la producción, genera réditos directos tanto a las comunidades aledañas de los campamentos como al sector hidrocarburífero, los beneficios más representativos que podían aumentarse en el oriente ecuatoriano son la construcción de escuelas, centros médicos ambulatorios y ayudas sociales a la comunidad. Todos estos factores hacen que PDVSA tenga una mejor imagen frente al gobierno, la comunidad y con ello pueda conseguir más campos para brindar sus servicios de perforación y mayores ganancias económicas.

7.2 Recomendaciones

- ✓ Es necesario que toda la documentación realizada en este trabajo sea autorizada, distribuida e implementada en el departamento de Procura y Contratación de la compañía PDVSA Ecuador, con el fin de mantener y administrar el correcto registro, archivo y control de los expedientes de Procura de Materiales y servicios, gestionando que estos contengan los soportes originales que ayuden a ser auditables y confiables, con una metodología, un procedimiento y un manual de custodia, archivo, manejo y control de los mismos. Esta era una de las actividades planteadas y que gracias a los procedimientos el departamento los podría llegar a cumplir.
- ✓ Es primordial que se aplique a todos los proveedores con los que la compañía trabaja actualmente, la calificación y evaluación, con el fin de generar un listado de proveedores confiables con los que el departamento pueda trabajar.
- ✓ Es necesario que el departamento de Procura y Contratación cree un puesto de trabajo, con el fin de que esta persona se dedique a realizar seguimiento en entregas, calificación y evaluación a los proveedores; de manera que los materiales y servicios sean entregados en forma veraz y oportuna, mediante un conjunto de actividades interrelacionadas y planificadas, incorporando mecanismos administrativos de esta tesis eficaces para su recepción.
- ✓ Se requiere que el departamento controle su gestión basada en procesos mediante los indicadores planteados en la cadena de valor, para así llegar a determinar las posibles actualizaciones, cambios y mejoras en el sistema. Dichas evaluaciones y actualizaciones son necesarias que se las realicen por lo menos una vez al año.

Bibliografía

Aduana del Ecuador. (s.f.). Aduana. Recuperado el 17 de 01 de 2013, de http://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action

ADUANA. (s.f.). Régimen Común de importación. Recuperado el 13 de 01 de 2013, de http://www.aduana.gob.ec/pro/special_regimes.action

Amitech. (s.f.). Procedimiento Gestión de Compras. Recuperado el 21 de abril de 2012, de www.amitech.com

Análisis DAFO. (s.f.). Materia de las organizaciones . Recuperado el 13 de 01 de 2013, de <http://materiaaldelasorganizaciones.blogspot.com/2012/03/foda.html>

Dale, E. (s.f.). Administración de compras. Recuperado el 21 de abril de 2012, de www.scribd.com

Farol, H. (s.f.). Control Definición e importancia. Recuperado el 21 de abril de 2012, de www.mitecnologico.com

Fernández, P. V. (s.f.). Teoría del valor y la cadena de valor. Recuperado el 13 de 01 de 2013, de <http://es.scribd.com/doc/38794940/Teoria-Del-Valor>

Gerencia de Normas y Procedimientos corporativos PDVSA. (2000). Manual Corporativo de Contratación de PDVSA y sus Filiales. Caracas.

Gestión por procesos. (s.f.). Recuperado el 13 de 01 de 2013, de http://web.jet.es/amozaarrain/Gestion_procesos.htm

Kotler, P. (s.f.). Cliente y mercadotecnia. Recuperado el 21 de abril de 2012, de www.promonegocios.net

Nava, E. (21 de 07 de 2012). Entrevista sobre Adquisición de Bienes o Servicios de PDVSA Ecuador - revisión de ocumento de actividades. (P. Yajamín, Entrevistador) Quito.

Normas 9000. (s.f.). Recuperado el 13 de 01 de 2013, de <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>

Ohno, T. (s.f.). Programación de la cadena logística. Recuperado el 20 de abril de 2012, de www.12manage.com

Pacheco, H. (31 de Mayo de 2012). Situación actual del Departamento de Procura y Contratación. (P. Yajamín, Entrevistador)

PDVSA. (s.f.). Acerca de PDVSA - Historia. Recuperado el 25 de Mayo de 2012, de www.pdvsa.com

PDVSA. (s.f.). Acerca de PDVSA - Petróleos de Venezuela. Recuperado el 25 de Mayo de 2012, de <http://www.pdvsa.com/>

PDVSA Ecuador. (2012). Cadena de Valor y Negocios - Proyectos Asociados PDVSA Ecuador. ., (pág. 1). Quito.

PDVSA Ecuador. (2012). Departamento de Procura y Contratación., (pág. 15). Quito.

PDVSA Ecuador. (2012). Gerencia Administrativa Financiera. Quito.

PDVSA Ecuador. (2012). Proyecto PDVSA Ecuador. Quito.

*PDVSA. (s.f.). Ecuador se suma a la integración Sudamericana.
Recuperado el 19 de abril de 2012, de www.pdvsa.com*

*PDVSA. (s.f.). Ecuador se suma a la Integración Sudamericana.
Recuperado el 25 de Mayo de 2012, de www.PDVSA.com*

PDVSA. (2009). Informe de Gestión Anual 2009. PDVSA, Caracas.

*PDVSA. (s.f.). Negocios y Filiales - PDVSA América. Recuperado el 25 de
Mayo de 2012, de www.pdvsa.com*

PDVSA. (2010). PDVSA Ecuador. Quito.

*PDVSA. (s.f.). Petróleos de Venezuela - Acerca de PDVSA. Recuperado el
19 de abril de 2012, de www.pdvsa.com*

*Petroecuador. (s.f.). Historia del Petróleo en Ecuador. Recuperado el 25 de
Mayo de 2012, de www.efemerides.ec*

Petroleum Intelligence Weekly. (2006). Ranking Petrolero.

*Rammses, L. R. (s.f.). procura y procesos logísticos. Recuperado el 21 de
abril de 2012, de www.scribd.com*

Rh-Shipping. (s.f.). Recuperado el 17 de 01 de 2013, de www.rh-shipping.com

Terry, G. (s.f.). teorías administrativas. Recuperado el 21 de abril de 2012, de www.virtual.unal.edu.co

Thompson, I. (s.f.). Cliente y Mercadotecnia. Recuperado el 21 de abril de 2012, de www.promonegocios.net

Web, s. (s.f.). Conceptos básicos de logística y cadena de suministros. Recuperado el 21 de abril de 2012, de www.mitecnologico.com

Web, s. (s.f.). Orden de compra. Recuperado el 21 de abril de 2012, de www.definicion.de

Web, s. (s.f.). Procesamiento de pedidos. Recuperado el 21 de abril de 2012, de www.articulosinformativos.com

Web, s. (s.f.). Procesos de mejora continua. Recuperado el 21 de abril de 2012, de scribd: www.es.scribd.com

Web, s. (s.f.). Proveedor y funciones. Recuperado el 2012 de abril de 2012, de www.e-conomic.es

ANEXOS

Anexo 4.1.A Número de Procesos de Procura Menor por Año

NÚMERO DE PROCESOS DE PROCURA MENOR POR AÑO				
AÑO	NÚMERO DE PROCESOS DE PROCURA MENOR POR AÑO	PORCENTAJE DEL NÚMERO DE PROCESOS DE PROCURA MENOR	IMPACTO ECONÓMICO	PORCENTAJE DEL IMPACTO ECONÓMICO
AÑO 2010	973	40,31%	\$5.813.116,78	35,50%
AÑO 2011	1013	41,96%	\$7.836.913,82	47,86%
AÑO 2012	428	17,73%	\$2.724.088,31	16,64%
TOTAL	2.414	100,00%	\$16.374.118,91	100%

Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador. / Elaborado por: Paola Yajamín

Anexo 4.1.B Número de Procesos de Contratación y Procura Mayor por Año

NÚMERO DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y PROCURA MAYOR POR AÑO				
AÑO	NÚMERO DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y PROCURA MAYOR POR AÑO	PORCENTAJE DEL NÚMERO DE PROCESOS POR AÑO	IMPACTO ECONÓMICO	PORCENTAJE DEL IMPACTO ECONÓMICO
AÑO 2011	34	70,83%	\$ 15.207.964,48	73,14%
AÑO 2012	14	29,17%	\$ 5.586.054,12	26,86%
TOTAL	48	100%	\$ 20.794.018,60	100%

Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador. / Elaborado por: Paola Yajamín

Anexo 4.1.1 Número de Procesos de Procura Menor por Origen Año 2010

NÚMERO DE PROCESOS DE PROCURA MENOR POR ORIGEN AÑO 2010				
ORIGEN	NÚMERO DE PROCESOS DE PROCURA MENOR POR ORIGEN AÑO 2010	PORCENTAJE DE NÚMERO DE PROCESOS POR ORIGEN	IMPACTO ECONÓMICO	PORCENTAJE DEL IMPACTO ECONÓMICO
INTERNACIONAL	183	19%	\$2.274.209,58	39%
LOCAL	790	81%	\$3.538.907,20	61%
TOTAL	973	100%	\$5.813.116,78	100%

Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador. / Elaborado por: Paola Yajamín

Anexo 4.1.1.A Número de Procesos de Procura Menor por Origen Año 2011

NÚMERO DE PROCESOS DE PROCURA MENOR POR ORIGEN AÑO 2011				
ORIGEN	NÚMERO DE PROCESOS DE PROCURA MENOR POR ORIGEN AÑO 2011	PORCENTAJE DE NÚMERO DE PROCESOS POR ORIGEN	IMPACTO ECONÓMICO	PORCENTAJE DEL IMPACTO ECONÓMICO
INTERNACIONAL	180	18%	\$1.689.618,18	21,56%
LOCAL	833	82%	\$6.147.295,64	78,44%
TOTAL	1013	100%	\$7.836.913,82	100,00%

Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador. / Elaborado por: Paola Yajamín

Anexo 4.1.1.B Número de Procesos de Procura Menor por Origen Año 2012

NÚMERO DE PROCESOS DE PROCURA MENOR POR ORIGEN AÑO 2012				
ORIGEN	NÚMERO DE PROCESOS DE PROCURA MENOR POR ORIGEN AÑO 2012	PORCENTAJE DE NÚMERO DE PROCESOS POR ORIGEN	IMPACTO ECONÓMICO	PORCENTAJE DEL IMPACTO ECONÓMICO
INTERNACIONAL	101	24%	\$489.114,01	18%
LOCAL	327	76%	\$2.234.974,30	82%
TOTAL	428	100%	\$2.724.088,31	100%

* Información proporcionada hasta marzo del 2012

Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador. / Elaborado por: Paola Yajamín

Anexo 4.1.1.C Número de Solicitudes de Procura Menor por Mes Año 2010

NÚMERO DE SOLICITUDES DE PROCURA MENOR POR MES AÑO 2010				
MES	NÚMERO DE SOLICITUDES DE PROCURA MENOR POR MES AÑO 2010	PORCENTAJE DE SOLICITUDES POR MES	IMPACTO ECONÓMICO MENSUAL	PORCENTAJE DEL IMPACTO ECONÓMICO MENSUAL
ENERO	65	6,68%	\$403.696,59	6,94%
FEBRERO	73	7,50%	\$271.087,53	4,66%
MARZO	105	10,79%	\$506.042,07	8,71%
ABRIL	64	6,58%	\$149.185,11	2,57%
MAYO	108	11,10%	\$397.559,89	6,84%
JUNIO	90	9,25%	\$746.293,77	12,84%
JULIO	96	9,87%	\$517.129,05	8,90%
AGOSTO	95	9,76%	\$482.232,93	8,30%
SEPTIEMBRE	62	6,37%	\$367.392,82	6,32%
OCTUBRE	46	4,73%	\$584.872,33	10,06%
NOVIEMBRE	53	5,45%	\$417.577,47	7,18%
DICIEMBRE	116	11,92%	\$970.047,22	16,69%
TOTAL 2010	973	100,00%	\$5.813.116,78	100,00%

Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador. / Elaborado por: Paola Yajamín

Anexo 4.1.1.D Número de Solicitudes de Procura Menor por Mes Año 2011

NÚMERO DE SOLICITUDES DE PROCURA MENOR POR MES AÑO 2011				
MES	NÚMERO DE SOLICITUDES DE PROCURA MENOR POR MES AÑO 2011	PORCENTAJE DE SOLICITUDES POR MES	IMPACTO ECONÓMICO MENSUAL	PORCENTAJE DEL IMPACTO ECONÓMICO MENSUAL
ENERO	98	9,67%	\$679.165,57	8,67%
FEBRERO	58	5,73%	\$226.354,81	2,89%
MARZO	74	7,31%	\$326.571,25	4,17%
ABRIL	33	3,26%	\$380.590,09	4,86%
MAYO	111	10,96%	\$508.055,50	6,48%
JUNIO	66	6,52%	\$403.433,26	5,15%
JULIO	101	9,97%	\$770.386,06	9,83%
AGOSTO	89	8,79%	\$818.832,70	10,45%
SEPTIEMBRE	112	11,06%	\$1.544.888,36	19,71%
OCTUBRE	102	10,07%	\$892.345,92	11,39%
NOVIEMBRE	89	8,79%	\$715.792,43	9,13%
DICIEMBRE	80	7,90%	\$570.497,87	7,28%
TOTAL 2011	1.013	100,00%	\$7.836.913,82	100%

Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador. / Elaborado por: Paola Yajamín

Anexo 4.1.1.E Número de Solicitudes de Procura Menor por Mes Año 2012

NÚMERO DE SOLICITUDES DE PROCURA MENOR POR MES AÑO 2012				
MES	NÚMERO DE SOLICITUDES DE PROCURA MENOR POR MES AÑO 2012	PORCENTAJE DE SOLICITUDES POR MES	IMPACTO ECONÓMICO MENSUAL	PORCENTAJE DEL IMPACTO ECONÓMICO MENSUAL
ENERO	95	22%	\$799.716,22	29%
FEBRERO	112	26%	\$874.993,79	32%
MARZO	221	52%	\$1.049.378,30	39%
TOTAL 2012	428	100%	\$2.724.088,31	100%

* Información proporcionada hasta marzo del 2012

Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador. / Elaborado por: Paola Yajamín

Anexo 4.1.1.F Número de Procesos de Procura Menor por Modalidad de Adjudicación año 2010

NÚMERO DE PROCESOS DE PROCURA MENOR POR MODALIDAD DE ADJUDICACIÓN AÑO 2010				
MODALIDAD DE ADJUDICACIÓN	NÚMERO DE PROCESOS DE PROCURA MENOR POR MODALIDAD DE ADJUDICACIÓN AÑO 2010	PORCENTAJE DE NÚMERO DE PROCESOS	IMPACTO ECONÓMICO	PORCENTAJE DEL IMPACTO ECONÓMICO
ADJUDICACIÓN DIRECTA	141	14,49%	\$2.229.566,60	38,35%
CONSULTA DE PRECIOS	832	85,51%	3.583.550,18	61,65%
TOTAL	973	100,00%	5.813.116,78	100%

Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador. / Elaborado por: Paola Yajamín

Anexo 4.1.1.G Número de Procesos de Procura Menor por Modalidad de Adjudicación año 2011

NÚMERO DE PROCESOS DE PROCURA MENOR POR MODALIDAD DE ADJUDICACIÓN AÑO 2011				
MODALIDAD DE ADJUDICACIÓN	NÚMERO DE PROCESOS DE PROCURA MENOR POR MODALIDAD DE ADJUDICACIÓN AÑO 2010	PORCENTAJE DE NÚMERO DE PROCESOS	IMPACTO ECONÓMICO	PORCENTAJE DEL IMPACTO ECONÓMICO
ADJUDICACIÓN DIRECTA	258	25,47%	\$4.250.037,68	54,23%
CONSULTA DE PRECIOS	755	74,53%	\$3.586.876,14	45,77%
TOTAL	1.013	100%	\$7.836.913,82	100%

Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador. / Elaborado por: Paola Yajamín

Anexo 4.1.1.H Número de Procesos de Procura Menor por Modalidad de Adjudicación año 2012

NÚMERO DE PROCESOS DE PROCURA MENOR POR MODALIDAD DE ADJUDICACIÓN AÑO 2012				
MODALIDAD DE ADJUDICACIÓN	NÚMERO DE PROCESOS DE PROCURA MENOR POR MODALIDAD DE ADJUDICACIÓN AÑO 2010	PORCENTAJE DE NÚMERO DE PROCESOS	IMPACTO ECONÓMICO	PORCENTAJE DEL IMPACTO ECONÓMICO
ADJUDICACIÓN DIRECTA	103	24%	\$1.846.270,53	68%
CONSULTA DE PRECIOS	325	76%	\$877.817,78	32%
TOTAL	428	100%	\$2.724.088,31	100%

Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador. / Elaborado por: Paola Yajamín

Anexo 4.1.2 Número de Procesos por Modalidad de Contratación año 2011

NÚMERO DE PROCESOS POR MODALIDAD DE CONTRATACIÓN AÑO 2011				
MODALIDAD DE CONTRATACIÓN	NÚMERO DE PROCESOS POR MODALIDAD DE CONTRATACIÓN AÑO 2011	PORCENTAJE DEL NÚMERO DE PROCESOS	IMPACTO ECONÓMICO	PORCENTAJE DEL IMPACTO ECONÓMICO
PROCURA MAYOR	20	58,82%	\$ 683.690,51	4,50%
LICITACIÓN	14	41,18%	\$ 14.524.273,97	95,50%
TOTAL	34	100%	\$ 15.207.964,48	100%

Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador. / Elaborado por: Paola Yajamín

Anexo 4.1.2.A Número de Procesos por Modalidad de Contratación año 2012

NÚMERO DE PROCESOS POR MODALIDAD DE CONTRATACIÓN AÑO 2012				
MODALIDAD DE CONTRATACIÓN	NÚMERO DE PROCESOS POR MODALIDAD DE CONTRATACIÓN AÑO 2011	PORCENTAJE DEL NÚMERO DE PROCESOS	IMPACTO ECONÓMICO	PORCENTAJE DEL IMPACTO ECONÓMICO
PROCURA MAYOR	8	57,14%	\$428.228,52	7,67%
LICITACIÓN	6	42,86%	\$5.157.825,60	92,33%
TOTAL	14	100%	\$5.586.054,12	100%

* Información proporcionada hasta marzo del 2012

Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador. / Elaborado por: Paola Yajamín

Anexo 4.2 Importaciones Año 2010

IMPORTACIONES AÑO 2010				
ORIGEN	IMPORTACIONES AÑO 2010	PORCENTAJE DE IMPORTACIONES POR ORIGEN	IMPACTO ECONÓMICO	PORCENTAJE DEL IMPACTO ECONÓMICO
INTERNACIONAL	183	19%	\$2.274.209,58	39%
LOCAL	790	81%	\$3.538.907,20	61%
TOTAL	973	100%	\$5.813.116,78	100%

Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador. / Elaborado por: Paola Yajamín

Anexo 4.2.A Importaciones Año 2011

IMPORTACIONES AÑO 2011				
MODALIDAD	IMPORTACIONES AÑO 2011	PORCENTAJE DE IMPORTACIONES POR MODALIDAD	IMPACTO ECONÓMICO	PORCENTAJE DEL IMPACTO ECONÓMICO
PROCURA MENOR	180	90%	\$1.689.618,18	71,19%
PROCURA MAYOR	20	10%	\$ 683.690,51	28,81%
TOTAL	200	100%	\$2.373.308,69	100%

Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador. / Elaborado por: Paola Yajamín

Anexo 4.2.B Importaciones Año 2012

IMPORTACIONES 2012				
MODALIDAD	IMPORTACIONES AÑO 2012	PORCENTAJE IMPORTACIONES POR MODALIDAD	IMPACTO ECONÓMICO	PORCENTAJE DEL IMPACTO ECONÓMICO
PROCURA MENOR	101	93%	\$489.114,01	53%
PROCURA MAYOR	8	7%	\$ 428.228,52	47%
TOTAL	109	100%	\$917.342,53	100%

* Información proporcionada hasta marzo de 2012

Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador. / Elaborado por: Paola Yajamín

Anexo 4.2.C Importaciones por Modalidad de Embarque Global

IMPORTACIONES POR MODALIDAD DE EMBARQUE GLOBAL				
AÑO	IMPORTACIONES	EMBARQUE AÉREO	EMBARQUE MARÍTIMO	IMPACTO ECONÓMICO
AÑO 2010	183	153	30	\$2.274.209,58
AÑO 2011	200	163	37	\$2.373.308,69
AÑO 2012	109	48	61	\$ 917.342,53
TOTAL	492	364	128	\$5.564.860,80

Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador. / Elaborado por: Paola Yajamín

Anexo 4.2.D Importaciones por Modalidad de Embarque Global

IMPORTACIONES POR MODALIDAD DE EMBARQUE GLOBAL				
MODALIDAD	IMPORTACIONES GLOBAL	PORCENTAJE DE IMPORTACIONES POR MODALIDAD	IMPACTO ECONÓMICO	PORCENTAJE DEL IMPACTO ECONÓMICO
EMBARQUE AÉREO	364	73,98%	\$4.417.092,14	79%
EMBARQUE MARÍTIMO	128	26,02%	\$1.147.768,66	21%
TOTAL	492	100%	\$5.564.860,80	100%

Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador. / Elaborado por: Paola Yajamín

Anexo 4.2.E Pagos a Ticsa por Año

PAGOS A TICS A POR AÑO		
AÑO	IMPACTO ECONÓMICO PAGOS TICS A	PORCENTAJE DEL IMPACTO ECONÓMICO
2010	\$ 279.243,91	39,96%
2011	\$ 342.372,70	48,99%
2012	\$ 77.269,49	11,06%
TOTAL	\$ 698.886,10	100%

Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador. / Elaborado por: Paola Yajamín

Anexo 4.3.1 Cantidad de Solitudes de Materiales y Servicios por Departamento Año 2010 Procura Menor

CANTIDAD DE SOLITUDES DE MATERIALES Y SERVICIOS POR DEPARTAMENTO AÑO 2010 PROCURA MENOR				
DEPARTAMENTO	NÚMERO DE SOLICITUDES POR DEPARTAMENTO PROCURA MENOR AÑO 2010	PORCENTAJE DEL NÚMERO DE SOLICITUDES	IMPACTO ECONÓMICO	PORCENTAJE DEL IMPACTO ECONÓMICO
ADMINISTRACIÓN	40	4,1%	28.116,21	0,484%
AIT	47	4,8%	127.962,86	2,201%
ASUNTOS PÚBLICOS	41	4,2%	44.243,48	0,761%
BLOQUE 4	10	1,0%	37.180,78	0,640%
GERENCIA GENERAL	8	0,8%	949,59	0,016%
PERFORACIÓN	669	68,8%	5.310.441,35	91,353%
RDP	3	0,3%	1.413,48	0,024%
RDP AIT	21	2,2%	85.128,91	1,464%
RRHH	4	0,4%	2.601,37	0,045%
SERVICIOS MÉDICOS	2	0,2%	0,00	0,000%
SIAHO	120	12,3%	173.199,13	2,979%
ADMINISTRACIÓN	5	0,5%	1.565,54	0,027%
SIAHO RDP	1	0,1%	119,20	0,002%
UNIDAD DE CONTRATACIONES	2	0,2%	194,88	0,003%
TOTAL	973	100,0%	5.813.116,78	100,000%

Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador. / Elaborado por: Paola Yajamín

Anexo 4.3.1.A Cantidad de Solitudes de Materiales y Servicios por Departamento Año 2011 Procura Menor

CANTIDAD DE SOLITUDES DE MATERIALES Y SERVICIOS POR DEPARTAMENTO AÑO 2011 PROCURA MENOR				
DEPARTAMENTO	NÚMERO DE SOLICITUDES POR DEPARTAMENTO PROCURA MENOR AÑO 2011	PORCENTAJE DEL NÚMERO DE SOLICITUDES	IMPACTO ECONÓMICO	PORCENTAJE DEL IMPACTO ECONÓMICO
ADMINISTRACIÓN	67	6,6%	56.400,62	0,7%
AIT	41	4,0%	152.177,76	1,9%
ASUNTOS PÚBLICOS	56	5,5%	125.597,92	1,6%
BLOQUE 4	8	0,8%	9.140,14	0,1%
GERENCIA GENERAL	40	3,9%	94.118,83	1,2%
PERFORACIÓN	643	63,5%	7.194.382,18	91,8%
RDP	58	5,7%	31.472,88	0,4%
RDP AIT	33	3,3%	91.639,74	1,2%
RRHH	6	0,6%	8.596,84	0,1%
SERVICIOS MÉDICOS	3	0,3%	182,56	0,0%
SIAHO	43	4,2%	69.742,34	0,9%
SIAHO ADMINISTRACIÓN	5	0,5%	2.103,36	0,03%
SIAHO RDP	6	0,6%	163,77	0,0%
UNIDAD DE CONTRATACIONES	4	0,4%	1.194,88	0,02%
TOTAL	1013	100,0%	7.836.913,82	100,0%

Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador. / Elaborado por: Paola Yajamín

Anexo 4.3.1.B Cantidad de Solitudes de Materiales y Servicios por Departamento Año 2012 Procura Menor

CANTIDAD DE SOLITUDES DE MATERIALES Y SERVICIOS POR DEPARTAMENTO AÑO 2012 PROCURA MENOR				
DEPARTAMENTO	NÚMERO DE SOLICITUDES POR DEPARTAMENTO PROCURA MENOR AÑO 2012	PORCENTAJE DEL NÚMERO DE SOLICITUDES	IMPACTO ECONÓMICO	PORCENTAJE DEL IMPACTO ECONÓMICO
ADMINISTRACIÓN	1	0,2%	1.920,16	0,07%
AIT	18	4,2%	25.718,00	0,94%
ASUNTOS PÚBLICOS	10	2,3%	8.214,08	0,30%
CONTROL INTERNO	9	2,1%	9.521,88	0,35%
GERENCIA DE PROYECTOS	2	0,5%	16.571,47	0,61%
GERENCIA GENERAL	13	3,0%	10.842,84	0,40%
PERFORACIÓN	338	79,0%	2.614.997,40	96,00%
PROCURA	1	0,2%	485,52	0,02%
RDP	9	2,1%	6.996,23	0,26%
RDP AIT	6	1,4%	7.139,36	0,26%
RRHH	4	0,9%	2.756,43	0,10%
SIAHO	14	3,3%	4.046,94	0,15%
SIAHO ADMINISTRACIÓN	3	0,7%	14.878,00	0,55%
TOTAL	428	100,0%	2.724.088,31	100,00%

* Información proporcionada hasta marzo de 2012

Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador. / Elaborado por: Paola Yajamín

Anexo 4.3.1.C Número de Procesos de Contratación y Procura Mayor por Departamentos Año 2011

NÚMERO DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y PROCURA MAYOR POR DEPARTAMENTOS AÑO 2011				
DEPARTAMENTO	NÚMERO DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y PROCURA MENOR POR DEPARTAMENTO AÑO 2011	PORCENTAJE DEL NÚMERO DE PROCESOS	IMPACTO ECONÓMICO	PORCENTAJE DEL IMPACTO ECONÓMICO
PERFORACIÓN	29	85,29%	\$ 14.794.040,36	97,28%
ADMINISTRACIÓN	2	5,88%	\$ 37.159,36	0,24%
AIT	2	5,88%	\$ 169.704,76	1,12%
PROYECTOS	1	2,94%	\$ 207.060,00	1,36%
TOTAL	34	100%	\$ 15.207.964,48	100%

Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador. / Elaborado por: Paola Yajamín

Anexo 4.3.1.D Número de Procesos de Contratación y Procura Mayor por Departamentos Año 2012

NÚMERO DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y PROCURA MAYOR POR DEPARTAMENTOS AÑO 2012				
DEPARTAMENTO	NÚMERO DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN Y PROCURA MENOR POR DEPARTAMENTO AÑO 2012	PORCENTAJE DEL NÚMERO DE PROCESOS	IMPACTO ECONÓMICO	PORCENTAJE DEL IMPACTO ECONÓMICO
PERFORACIÓN	12	85,71%	\$ 4.841.054,12	86,66%
ASUNTOS PÚBLICOS	1	7,14%	\$ 20.000,00	0,36%
ADMINISTRACIÓN	1	7,14%	\$ 725.000,00	12,98%
TOTAL	14	100%	\$ 5.586.054,12	100%

* Información proporcionada hasta marzo de 2012

Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador. / Elaborado por: Paola Yajamín

Anexo 4.3.2 Tiempo Estimado Promedio para la Compra de Materiales y Servicios Mediante Procura Menor Local

TIEMPO ESTIMADO PROMEDIO PARA LA COMPRA DE MATERIALES Y SERVICIOS MEDIANTE PROCURA MENOR LOCAL						
MES	FECHA RECEPCIÓN SM	FECHA ENVÍO DE ODC	TIEMPO DESDE LA RECEPCIÓN DE SM HASTA LA ENTREGA DE MATRIZ TÉCNICA	TIEMPO EVALUACIÓN MATRIZ TÉCNICA	TIEMPO ELABORACIÓN Y ENVÍO DE ODC	TIEMPO PROMEDIO PARA COMPRA
ENERO	11-ene-12	27-ene-12	8	7	1	16
FEBRERO	08-feb-12	27-mar-12	9	18	21	48
MARZO	06-mar-12	21-mar-12	10	3	2	15
			27	28	24	79
		PROMEDIO	9	9	8	26

Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador. / Elaborado por: Paola Yajamín

Anexo 4.3.2.A Tiempo Estimado Promedio para la Compra de Materiales y Servicios Mediante Procura Menor Internacional

TIEMPO ESTIMADO PROMEDIO PARA LA COMPRA DE MATERIALES Y SERVICIOS MEDIANTE PROCURA MENOR INTERNACIONAL						
MES	FECHA RECEPCIÓN SM	FECHA ENVÍO DE ODC	TIEMPO DESDE LA RECEPCIÓN DE SM HASTA LA ENTREGA DE MATRIZ TÉCNICA	TIEMPO EVALUACIÓN MATRIZ TÉCNICA	TIEMPO ELABORACIÓN Y ENVÍO DE ODC	TIEMPO PROMEDIO PARA COMPRA
ENERO	16-ene-12	06-mar-12	50	14	10	26
FEBRERO	06-feb-12	13-mar-12	36	28	8	0
MARZO	07-mar-12	21-abr-12	45	8	7	30
			131	50	25	56
		PROMEDIO	44	17	8	19

Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador. / Elaborado por: Paola Yajamín

Anexo 4.3.2.B Tiempo Estimado Promedio para la Compra de Materiales y Servicios Mediante Procura Mayor Internacional

TIEMPO ESTIMADO PROMEDIO PARA LA COMPRA DE MATERIALES Y SERVICIOS MEDIANTE PROCURA MAYOR INTERNACIONAL						
MES	FECHA INICIO PROCESO	FECHA CULMINACIÓN PROCESO ADJUDICACIÓN COMITÉ	FECHA ORDEN DE COMPRA	TIEMPO DESDE LA RECEPCIÓN DE SM HASTA ADJUDICACIÓN COMITÉ	TIEMPO HASTA ORDEN DE COMPRA	TIEMPO CRONOGRAMA
OCTUBRE 2011	27-ene-12	18-abr-12	23-abr-12	82	87	68
ENERO 2012	19-ene-12	18-abr-12	23-abr-12	90	95	68
ENERO 2012	14-oct-11	20-oct-11	14-nov-11	6	31	38
TOTAL				178	213	174
PROMEDIO				59	71	58

Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador. / Elaborado por: Paola Yajamín

Anexo 4.3.2.C Tiempo Estimado Promedio para la Compra de Materiales y Servicios Mediante Licitaciones

TIEMPO ESTIMADO PROMEDIO PARA LA COMPRA DE MATERIALES Y SERVICIOS MEDIANTE LICITACIONES					
MES 2011	FECHA INICIO PROCESO	FECHA CULMINACIÓN PROCESO - ADJUDICACIÓN COMITÉ	FECHA ENTREGA CARTA DE BUENA PRO	FECHA FIRMA DEL CONTRATO	TIEMPO CRONOGRAMA
SEPTIEMBRE	27-sep-11	27-ene-12	15-feb-12	01-may-12	37
NOVIEMBRE	22-nov-11	02-feb-12	15-feb-12	07-may-12	40
DICIEMBRE	14-dic-11	15-feb-12	02-mar-12	05-mar-12	40
TOTAL					117
PROMEDIO		86	102	155	39

Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador. / Elaborado por: Paola Yajamín

Anexo 4.3.3 Análisis de Encuestas de Satisfacción

¿CÓMO CONSIDERA ACTUALMENTE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PROCURA?	CANTIDAD	PORCENTAJE
MALA		0,00%
REGULAR		0,00%
BUENA	14	77,78%
MUY BUENA	2	11,11%
EXCELENTE	2	11,11%
TOTAL	18	100%

Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador. / Elaborado por: Paola Yajamín

Anexo 4.3.3.A Análisis de Encuestas de Satisfacción

¿ALGUNA VEZ HA ESTADO DESCONFORME CON ALGÚN MATERIAL O SERVICIO RECIBIDO?	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	8	44,44%
NO	10	55,56%
TOTAL	18	100%

Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador. / Elaborado por: Paola Yajamín

Anexo 4.3.3.B Análisis de Encuestas de Satisfacción

¿RECLAMÓ EN SU MOMENTO POR EL MATERIAL NO SATISFACTORIO PARA USTED?	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	8	100,00%
NO	0	0,00%
TOTAL	8	100%

Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador. / Elaborado por: Paola Yajamín

Anexo 4.3.3.C Análisis de Encuestas de Satisfacción

¿SU RECLAMO FUE RESUELTO?	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	6	75,00%
NO	2	25,00%
TOTAL	8	100%

Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador. / Elaborado por: Paola Yajamín

Anexo 4.3.4 Análisis de Encuestas de Satisfacción

¿CUÁL ES PARA USTED EL NIVEL DE IMPORTANCIA PARA LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES DEL DEPARTAMENTO?	MUY ALTA	ALTA	MODERADA	BAJA	SIN IMPORTANCIA
AGILIDAD Y RAPIDEZ PARA SUS REQUERIMIENTOS	44,44%	33,33%	11,11%	0,00%	11,11%
COSTOS PARA LA COMPAÑÍA	33,33%	0,00%	22,22%	22,22%	22,22%
CALIDAD DE LOS MATERIALES	44,44%	0,00%	33,33%	11,11%	11,11%
SEGUIMIENTO EN LA ENTREGA DEL MATERIAL	44,44%	11,11%	11,11%	22,22%	11,11%
ATENCIÓN AL USUARIO	44,44%	22,22%	0,00%	11,11%	22,22%
TOTAL	211%	67%	78%	67%	78%

Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador. / Elaborado por: Paola Yajamín

Anexo 4.3.4.A Análisis de Encuestas de Satisfacción

¿QUÉ ASPECTO DEBERÍA MEJORAR MÁS EL DEPARTAMENTO DE PROCURA?	CANTIDAD	PORCENTAJE
TIEMPOS DE RESPUESTA A SUS REQUISICIONES	12	46,15%
SEGUIMIENTO HASTA LA ENTREGA DEL MATERIAL O SERVICIO	14	53,85%
TOTAL	26	100%

** 8 usuarios respondieron que las dos opciones son las que se debe mejorar*

Fuente: Departamento de Procura y Contratación PDVSA Ecuador. / Elaborado por: Paola Yajamín

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.1P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE PROCURA Y CONTRATACIÓN	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A	7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Página 1 de 29

Anexo 5.1 Procedimiento de Procura y Contratación
Procedimiento De Procura Y Contratación

Página	Índice
1	Índice, elaborado, revisado, aprobado e introducción
2	Introducción y Objetivos
3	Alcance, Responsables, autoridades, Abreviaturas
4-6	Abreviaturas y Definiciones
6-7	Documentos y registros.
8-21	Descripción - Procedimiento
22-29	Anexo registros

RESPONSABLE DEL PROCESO: Gerencia de Procura y Contratación.	REVISADO Y APROBADO POR: Gerencia Administrativa Financiera.
Firma :	Firma :
Nombre:	Nombre:
Fecha :	Fecha :

Dirección: Av. Orellana E9-195 y 6 de Diciembre. Edificio Alisal de Orellana Piso 11 Telf.: (+593) 4000300 www.pdvsa.com Quito - Ecuador

Introducción

El presente Procedimiento contempla el conjunto de normas y procesos que pautan las actividades sobre las procuras y licitaciones y/o servicios, basados en las políticas de compra.

La presentación esquemática de los procesos y la clara definición de las normas que los rigen, permiten al empleado visualizar de una forma clara y precisa los pasos que debe dar para la ejecución de sus tareas diarias. De igual manera facilita la supervisión. Para que esta herramienta es recomendable su permanente actualización acorde con la redefinición de metas y objetivos, así como la entrega del ejemplar aprobado a todos los requirentes.

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.1P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 2 de 29

Los lineamientos que el departamento de Procura y Contratación deberá aplicar en cada uno de sus procesos de contratación, ejecución de obras, prestación de servicios y adquisición de bienes muebles e inmuebles están relacionados y basados en el Manual Corporativo de Contratación de PDVSA y sus filiales, el mismo que pretende garantizar las condiciones más convenientes para sus filiales (PDVSA Ecuador), tomando en cuenta los siguientes parámetros de evaluación para los casos de procura menor, mayor y contratación.

Calidad

Precio

Tiempo de entrega

Garantías y servicio técnico.

Participación y desarrollo de Pequeñas y medianas empresas.

Servicio post venta

Los procedimientos de contratación de servicios deben estar fundamentados en los principios de transparencia, honestidad, eficiencia, igualdad, competencia, mejor oferta y compromiso de responsabilidad social, las contrataciones se pueden realizar con cualquier persona natural y jurídica que reúna todos los requisitos necesarios para participar en una licitación. Antes de empezar cualquier caso de contratación o procura de materiales el personal deberá establecer la estrategia de contratación ya sea que el proceso ingrese a una comisión o se lo procese de una manera normal (procura menor).

Para todos los procesos con el objetivo de ayudar a las balanzas comerciales, PDVSA recomienda y obliga a sus filiales que la mayoría de sus adquisiciones tanto de bienes como de servicios se deben realizar en el país donde se encuentran instaladas sus operaciones en este caso la República del Ecuador.

Con el conocimiento de parte de funcionarios y empleados de las normas del procedimiento de procura y contratación que rigen el desenvolvimiento de dichas operaciones, se propician las condiciones favorables para el desempeño eficiente y enmarcado dentro de los estándares preestablecidos de control y calidad.

Objetivo:

✓ Procura: Para las compras por la modalidad de procura menor será ayudar al departamento en sus procesos y delimitar los pasos a seguir para realizar una requisición de bienes o servicios, asegurando que los productos y servicios adquiridos cumplan con los requisitos de compra y contratación especificados.

✓ Contratación y Procura mayor: El propósito fundamental de este procedimiento es ofrecer una herramienta de consulta, orientación y apoyo a los miembros que conforman el Grupo Interno de Contrataciones de PDVSA Ecuador, así como a las Unidades o Gerencias Contratantes, involucradas en los procesos de contratación para la Prestación

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.1P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 3 de 29

de Servicios, ejecución de Obras y procura de materiales, basándose en la Guía Corporativo de Contratación de Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) y sus Filiales.

Alcance:

- Este procedimiento se aplica a todo el personal de PDVSA Ecuador que realiza requerimientos de Compra de Material, contratación de Servicios u obras, a los Miembros del Grupo Interno de Contrataciones de PDVSA Ecuador y el personal involucrado en los procesos de Contratación para la ejecución de Obras, Prestación de Servicios y adquisición de materiales de esta filial de PDVSA, y al Área de procura y contrataciones, ratificando que los productos o servicios sean adquiridos con proveedores idóneos y calificados por la compañía.
- Evaluar y seleccionar a los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos y servicios, de acuerdo con los requisitos de la organización. Estableciendo los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación.
- La información de compras describe el producto o servicio a adquirir, incluyendo, cuando sea apropiado:
 - a) Los requisitos para la aprobación del producto o servicio, procedimientos, procesos y equipos,
 - b) Los requisitos para la calificación del proveedor, y
 - c) Los requisitos del sistema de gestión de la calidad.

Responsabilidades y autoridades:

Nº	RESPONSABLES y AUTORIDADES	ACTIVIDADES
1	Responsable de cada proceso.	1. Gestionar todas las solicitudes de materiales y servicios autorizadas que se entreguen en el departamento.
2	Responsable Calificación y evaluación del proveedor seleccionado.	1. Revisar que el o los proveedores seleccionados hayan entregado todos los documentos necesarios para ser proveedor de PDVSA Ecuador, y realizar todas las evaluaciones necesarias para tener el historial de cada proveedor.
3	Gerencia Procura - Contratación, Administrativa Financiera. (Representante de la Dirección).	1. Revisar y aprobar los documentos elaborados.

Abreviaturas:

SGC.....Sistema de Gestión de Calidad.

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.1P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 4 de 29

Abreviaturas para codificación documentos del SGC:

ADM.....	Administración
AIT.....	Sistemas
CTR.....	Control Interno
GG.....	Gerencia General
RDP.....	Refinería del Pacífico
PDVE.....	Perforación
PROC.....	Procura
PROY.....	Proyectos
RRHH.....	Recursos Humanos
SIHAO.....	Seguridad industrial
SDC.....	Asuntos Públicos y relaciones políticas
SMO.....	Servicio médico ocupacional

Definiciones:

✓ Definiciones Básicas del Proceso de Procura Menor:

a) Requerimiento de Material ó Servicios: La solicitud de compra se trata del documento con el cual el usuario realiza un requerimiento de material o servicio. Esta solicitud debe ser debidamente legalizada con la firma del requirente, del gerente del departamento solicitante y del gerente financiero.

b) Consulta de Precios: Es la modalidad de selección de proveedores en la que, de manera documentada, se consultan precios a por lo menos tres (3) proveedores de bienes, ejecutores de obras o prestadores de servicios donde su monto a contratar sea menor a \$20.000.

c) Orden de Compra: La orden de compra es el documento oficial con el cual el Área de procura y contrataciones se dirige a su proveedor para obtener un bien o servicio.

d) Términos y Condiciones de Procura Menor: Los términos y condiciones constituyen las bases bajo las cuáles deben regirse todos los proveedores de PDVSA Ecuador S.A. para entregar un producto o servicio. Cuando Aplique.

• Definiciones Básicas del Proceso de Contratación y procura mayor:

a) Contratación: Proceso orientado a la selección de una Empresa (Contratista: persona natural o jurídica) estableciendo acuerdos, a través de un Pliego de Condiciones y un Documento Jurídico (Contrato), para la prestación de un Servicios, ejecución de una Obra y adquisición de Bienes Muebles.

b) Contrato de Obra: Se utiliza en aquellas circunstancias en las cuales el objeto del trabajo está vinculado directamente a la construcción, instalación de una infraestructura, montaje, fabricación, mantenimiento mayor o parada de planta.

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.1P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 5 de 29

c) Contrato de Servicio: Se utiliza en aquellas circunstancias en las cuales el objeto del trabajo es el de prestar un servicio especializado, técnico o comercial.

d) Procura Mayor: Se utiliza cuando se determine la necesidad de la obtención de la propiedad de algún bien mueble y la organización de Procura crea el Pedido para su colocación a la empresa favorecida con la adjudicación.

e) Estrategia de Contratación: Consiste en la determinación y definición de los parámetros, regímenes, modalidades de contratación, actividades y recursos necesarios para dar inicio al procedimiento de contratación, tales como: la naturaleza y objeto de la contratación (ejecución de obras, adquisición de bienes, prestación de servicios de carácter comercial o profesional), tipo de contrato por su forma de pago, rango de contratación en relación al presupuesto base.

f) Pliego de Condiciones: Es el documento donde se establecen las reglas básicas, los requisitos, condiciones y especificaciones del procedimiento de contratación y que rigen para la compra de bienes o prestación de servicios.

g) Rango de Contratación: Se refiere a la magnitud de la contratación total, expresada en monto, en cifras monetarias (US\$), lo cual es descrito en el Acta de Inicio de cada proceso de contratación

h) Presupuesto Base: Es una estimación de los costos que se generan por las especificaciones técnicas requeridas para la ejecución de obras, la adquisición de bienes o la prestación de servicios.

i) Contratación o adjudicación Directa: es la contratación directa a un proveedor y llega a consumarse con aprobación de la Máxima Autoridad Contratante, mediante Acto Motivado.

j) de las Ofertas: Es método utilizado para evaluar las ofertas.

k) Modalidades de Contratación de acuerdo al Manual de Contrataciones de PDVSA y sus Filiales:

- **Concurso Cerrado con apertura diferida de sobres:** Es la modalidad de selección del contratista en la que al menos cinco (5) participantes son invitados de manera particular a presentar sus ofertas para la Unidad o Gerencia contratante, con base en su capacidad técnica, financiera y legal. Y su recepción de ofertas será mediante Acto único de entrega en sobres separados, en la que consta de manifestaciones de voluntad de participar, documentos necesarios para calificación y sus ofertas tanto técnicas como económicas.
- **Consulta de Precios:** Es la modalidad de selección de contratista en la que, de manera documentada, se consultan precios a por lo menos tres (3) proveedores de bienes, ejecutores de obras o prestadores de servicios. (procura menor)

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.1P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 6 de 29

- **Contratación Directa:** Es la modalidad de contratación por vía de excepción en la que la Unidad o Gerencia Contratante, podrá seleccionar a un contratista, independientemente del monto de la contratación, siempre y cuando la máxima autoridad, mediante acto motivado, justifique adecuadamente su procedencia, en los supuestos establecidos.
- **Garantía de mantenimiento de la oferta:** Los oferentes deben obligarse a sostener sus ofertas durante el lapso indicado en el pliego de condiciones.

I) Modalidad de contratación en función del presupuesto base, expresado en USD(\$)

CONCURSO CERRADO	CONSULTA DE PRECIOS
Adquisición de Bienes, Prestación de Servicios y ejecución de obras.	Adquisición de Bienes, Prestación de Servicios y ejecución de obras.
Contratación desde: 20.001 USD	Contratación hasta:
Hasta: 1.000.000 USD	20.000 USD

Documentos:

E-4.2.3I001	Instructivo para Elaborar Documentos
E-4.2.3P001	Procedimiento de control de documentos
E-7.4.1P001D001	Términos y condiciones de procura menor
E-7.4.1P001D002	Consulta cotización precios
E-7.4.1P001D003	Pliegos de Condiciones Procura Mayor
E-7.4.1P001D004	Pliegos de Condiciones Contratación / Licitación
E-7.4.1P001D005	Acta de inicio Procura Mayor y Licitación
E-7.4.1P001D006	Invitación a Concursar empresas participantes Procura Mayor
E-7.4.1P001D007	Invitación a Concursar empresas participantes contratación / licitación
E-7.4.1P001D008	Invitación Reunión Aclaratoria
E-7.4.1P001D009	Boletín aclaratorio
E-7.4.1P001D010	Envío boletín aclaratorio
E-7.4.1P001D011	Acta de Apertura de Ofertas Técnicas Procura Mayor
E-7.4.1P001D012	Acta de Apertura de Ofertas Técnicas Contratación – licitación
E-7.4.1P001D013	Acta de presentación resultados técnicos Procura Mayor
E-7.4.1P001D014	Acta de presentación resultados técnicos Contratación – licitación
E-7.4.1P001D015	Acta de apertura de Oferta Económica Procura Mayor
E-7.4.1P001D016	Acta de apertura de oferta económica Contratación - Licitación
E-7.4.1P001D017	Acta de presentación resultados económicos Procura Mayor

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.1P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE PROCURA Y CONTRATACIÓN	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A	7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Página 7 de 29

E-7.4.1P001D018	Acta de presentación resultados económicos Contratación – Licitación
E-7.4.1P001D019	Informe técnico Procura Mayor
E-7.4.1P001D020	Informe técnico Contratación - Licitación
E-7.4.1P001D021	Informe económico Procura Mayor
E-7.4.1P001D022	Informe económico Contratación – Licitación
E-7.4.1P001D023	Carta de Buena Pro
E-7.4.1P001D024	Carta de No buena Pro
E-7.4.1P001D025	Acto Motivado
E-7.4.1P001D026	Acta de otras consideraciones
E-7.4.1P001D027	Contrato
E-7.4.1P001D028	Política de Procura y contratación
E-7.4.1P001D029	Política de Planificación de procura y contratación
E-7.4.1P001D030	Ley de Régimen tributario Interno
E-7.4.1P001D031	Reglamento al título de la facilitación aduanera, para el comercio, del libro V del código orgánico de la producción, comercio e inversiones.
E-7.4.1P001D032	DAU - Reemplazado por DAI
E-7.4.1P001D033	DAV
E-7.4.1P001D034	Arribo de Clover
E-7.4.1P001D035	Flujograma procura menor
E-7.4.1P001D036	Flujograma procura mayor
E-7.4.1P001D037	Flujograma contratación
E-7.4.1P001D038	Flujograma de importación
E-7.4.3I001	Instructivo para Verificación de Productos y Servicios comprados

Registros:

E-7.4.1P001R001	Solicitud de compras de materiales o servicios
E-7.4.1P001R002	Matriz técnica
E-7.4.1P001R003	Acta entrega recepción matriz técnica
E-7.4.1P001R004	Matriz económica
E-7.4.1P001R005	Orden de compra
E-7.4.1P001R006	Cronograma Procura Mayor
E-7.4.1P001R007	Cronograma contratación / Licitación
E-7.4.1P001R008	Panel de empresas sugeridas
E-7.4.1P001R009	Registro entrega de Ofertas
E-7.4.1P001R010	Acta entrega recepción de Documentos
E-7.4.1P001R011	Base de datos proveedores
E-7.4.1P001R012	Calificación de Proveedores
E-7.4.1P001R013	Evaluación de Proveedores
E-7.4.1P001R014	Estadística control solicitudes procura menor y mayor
E-7.4.1P001R015	Estadística control solicitudes procura mayor y contratación
E-8.2.1R001	Encuesta de satisfacción

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.1P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE PROCURA Y CONTRATACIÓN	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A	7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Página 8 de 29

Descripción

Procedimiento Procura Menor: (hasta \$20.000)

Los pasos a seguir para la compra de bienes, contratación de servicios o ejecución de obras están colocados en el **"flujograma de procura menor"** de PDVSA Ecuador, mediante el cual se determina que el tiempo establecido máximo para la compra de materiales, obras o servicios por esta modalidad es de 20 días hábiles.

A continuación se tendrá una explicación general de los pasos a seguir para los procesos de procura menor.

Pasos N°	Responsable	Acciones/Responsabilidades
1	Solicitante	Entregar una "solicitud de materiales o servicios" al área de procura y contratación previamente autorizado.
2	Área de Compras	Recibir el requerimiento y emprender la búsqueda del producto o servicio en el mercado a través de los proveedores calificados de la compañía, en caso de no contar con ello se solicitara a proveedores en el mercado que dispongan de dicho bien o servicio y se someterán a calificación. Elaborar los "términos y condiciones de procura menor" Proceder a solicitar cotizaciones mediante "consulta de precios vía email" a mínimo 3 proveedores, junto con los términos y condiciones, con un tiempo máximo de cierre de plazo para entrega de ofertas de 4 a 5 días. Recibir las cotizaciones y verificar que las mismas no superen los \$20.000, y proceder a armar un expediente y enviar al área contratante, junto con la "matriz técnica" que contendrá a todas las empresas participantes mediante "acta entrega recepción matriz-técnica"
3	Solicitante	Recibir la información del área de procura y contratación y escoger cuál de las opciones presentadas en la matriz es la más conveniente para la necesidad de la gerencia contratante.
4	Área de Compras	Recibir la matriz técnica con las empresas aprobadas, y realizar una "matriz económica" y emitir la "Orden de Compra" al proveedor elegido en base de dicha matriz. Este documento debe ser legalizado con las diferentes firmas de acuerdo a la política de compras (responsable proceso de compra, líder de Procura y Gerencia financiera), para su posterior envío al proveedor.

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.1P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE PROCURA Y CONTRATACIÓN	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A	7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Página 9 de 29

		Dentro de la Orden de Compra autorizada se enviarán nuevamente los Términos y Condiciones de procura menor establecidos por PDVSA Ecuador S.A. para realizar adquisiciones y bajo las cuáles debe regirse el proveedor para entregar el material o servicio solicitado.
5	Proveedor	Recibir mediante correo electrónico la Orden de Compra aprobada por PDVSA Ecuador S.A. y proceder a tramitar la entrega del producto o servicio dentro de los días propuestos en la cotización. Si la procura es internacional se procederá con el proceso de importaciones – "flujograma de importaciones" .
6	Solicitante / Área de Compras	El área contratante se dispone a recibir la mercadería o servicio de acuerdo a los tiempos estipulados y revisa que todo se encuentre de acuerdo a lo solicitado en la Orden de Compra, posteriormente al recibo del material o servicio se comunicará al área de procura y contratación para proceder a la evaluación del proveedor con el apoyo de la unidad requirente mediante el formato establecido. *En caso de ser un bien se emite y entrega un Ingreso de Bodega debidamente firmado y sellado. * En caso de ser un servicio, se emite y entrega un Acta de Recepción describiendo los servicios que han sido recibidos.

Si las cotizaciones enviadas superan los 20.000 dólares, el área de procura coordina y prepara la documentación necesaria para enviar una convocatoria para reunión del Comité de contrataciones, y empezar el proceso de contratación. El tiempo empezará a partir de la fecha de recepción de ofertas e inicio del proceso más no desde la recepción de la solicitud de materiales y servicios.

Nota: Para los casos de pedidos de diesel únicamente se enviará la solicitud del pedido al proveedor, mediante un correo electrónico donde se detalla la cantidad, el lugar y la fecha requerida, posteriormente a esto se espera la confirmación del proveedor y se procede a la realización de la orden de compra y su envío será posterior a la entrega del producto.

Ver Flujograma de Procura menor

Procedimiento Contratación y procura Mayor: (mayor \$20.000)

Los pasos a seguir para la contratación de servicios, ejecución de obras y procura de bienes se podrá visualizar en el **"flujograma de procura mayor y licitaciones"** de la cadena de valor de PDVSA Ecuador, mediante el cual se establece un tiempo de 47 y 97 días hábiles respectivamente para la procura de materiales y contratación de servicios

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.1P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 10 de 29

Fases del Proceso de Contratación: El proceso de contratación y procura mayor comprende la ejecución de las siguientes siete (6) fases:

- Fase I. Requerimiento de Materiales o servicios
- Fase II. Documentos de Inicio licitaciones / Procura Mayor
- Fase III. Inicio del Proceso
- Fase IV. Invitación a los oferentes
- Fase V. Resultado de Análisis Técnicos/Económicos
- Fase VI. Adjudicación, Seguimiento y Evaluación al proveedor.

Los procesos de contratación se realizarán de acuerdo a los siguientes parámetros.

Los tipos de Contrato se clasifican en dos modalidades:

1. Según su Objeto.

- Obras: Construcción e instalación de una infraestructura.
- Servicio: Prestación de un servicio.
- Adquisición: Obtención de algún bien mueble.
- Naturaleza Mixta: Contempla más de uno de los tres tipos de contratos antes señalados.

2. Según la Forma de Pago.

- Suma Global: Monto fijo total.
- Precio por Unidad: Precio unitario por partida.

Proceso y actividades

1. Preparar el **"Cronograma del Proceso de Contratación o procura mayor"**, indicando las actividades a ejecutar durante el proceso de contratación y sus fechas estimadas y reales.
2. Preparar el **"Acta de Inicio"** de la Contratación, especificando la siguiente información descripción de la obra, bien o servicio, nombre de la gerencia contratante, rango de contratación, alcance, objetivos, justificación de la obra, bien o servicio, empresas participantes, entre otros puntos y solicitar la firma al nivel que autoriza el proceso.
3. Preparar el **"Pliego de Condiciones de licitaciones o procura mayor"** con sus respectivos anexos, el mismo que será remitido a los participantes conjuntamente con el mail de la invitación a participar.
4. Recibir y verificar el **"panel de empresas sugeridas"** definidas por el área contratante.

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.1P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 11 de 29

5. Preparar el email de correspondencia de **"Invitación a las empresas participantes"** para Presentar Ofertas y enviar a las empresas o contratistas preseleccionadas para participar en el proceso de contratación, especificando el objeto del proceso, sus condiciones, sitio, día y hora de la recepción de los sobres de ofertas, con indicación expresa de que, después de la hora fijada para la apertura, no se recibirán más ofertas.

Para la recepción de las ofertas se entregará a la recepción el **"registro de recepción de sobres de empresas participantes"**, para el registro de la hora y día de entrega de las ofertas.

6. Coordinar para cada proceso de contratación por licitación, la necesidad de celebrar reuniones aclaratorias con los Contratistas seleccionados (las cuales no podrán tener carácter obligatorio), antes de la entrega de sus ofertas, elaborar y distribuir las minutas correspondientes a todos los participantes, aún cuando no hayan asistido a las referidas reuniones. Utilizando el **"documento de boletín aclaratorio"**.

7. Realizar las actas necesarias para las fases subsiguientes del proceso de contratación y procura mayor, en la deberán constar las siguientes actas: **"acta de apertura de ofertas técnicas, acta de presentación de resultados técnicos, acta de apertura de ofertas económicas, acta de presentación de resultados económicos y acta de otras consideraciones"** cuando aplique.

8. Recibir, analizar y revisar los **"informes técnicos y económicos"** entregados por los miembros del comité evaluador de cada proceso y **"acto motivado"** cuando aplique.

9. Considerar las recomendaciones del Grupo Interno de Contrataciones y en el caso de la adjudicación del proceso de la contratación a la empresa seleccionada, elaborar y obtener la aprobación de los niveles de autorización de adjudicación mediante una **"Carta de Buena Pro"**, y para las empresas que no hayan ganado el proceso de contratación se comunicará mediante **"carta de No Buena Pro"** la misma que será enviada junto con los sobres cerrados de la oferta económica en los casos que no hayan pasado la parte técnica".

Para los casos de procura mayor se adjudicará mediante una **"orden de compra"**, y proceder a enviar al proveedor dependiendo del origen de la compra (local o internacional).

10. En los casos donde el comité Interno de contrataciones determine que un proceso se declare desierto, la unidad solicitante analizará las causas del mismo y procederá a iniciar un nuevo proceso acogiendo a las sugerencias del comité Interno de Contrataciones.
11. Asegurar la presentación, por el Contratista, de las garantías previstas en el contrato, en caso de que aplique.
12. Entregar el expediente al departamento legal para la elaboración del **"contrato"** y tramitar la firma en el documento de la gerencia contratante, del líder de procura y contratación, del líder de la gerencia administrativa financiera y el gerente general, para su posterior envío al contratista.

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.1P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 12 de 29

13. Ejercer la custodia y mantenimiento del Expediente Único, resguardando su integridad durante al menos tres (3) años después de ejecutada la contratación o compra de materiales.

14. Evaluar la actuación o desempeño del contratista o proveedor a través de una **"evaluación a proveedores"**, básica del departamento apoyada por los usuarios de cada departamento solicitante.

Las actividades del comité de contrataciones de PDVSA Ecuador, juegan un papel importante en los procesos de contratación tanto para licitaciones como para procura mayor, por lo que a continuación se explicará el papel del grupo interno de contrataciones de PDVSA Ecuador.

Ver Flujoograma de Procura Mayor y flujoograma de Contratación

Grupo Interno de Contrataciones PDVSA Ecuador

La Gerencia General de PDVSA Ecuador, delegó a un **Grupo Interno de Contrataciones**, para atender las contrataciones de las unidades o Gerencia Contratantes de la filial en Ecuador.

Objetivo/Alcance:

El Grupo Interno de Contrataciones de PDVSA Ecuador, tiene como objetivo fundamental asesorar y emitir recomendaciones a las Unidades Contratantes, involucradas en los procesos de procura de materiales, contratación de Obras, Prestación de Servicios Comercial y Profesional, en las fases de Inicio del proceso, apertura y análisis de ofertas, notificaciones a los oferentes y modificaciones a los contratos.

Nivel de Competencia:

El nivel de competencia del Grupo Interno de Contrataciones de PDVSA Ecuador, se fundamenta en el siguiente rango, según lo establecido en la Normativa Interna de PDVSA, para los casos de contratación y procura mayor:

OBJETO DEL CONTRATO	DESDE	HASTA
PROCURA DE MATERIALES, PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y EJECUCIÓN DE OBRAS.	USD 20.001	USD 1.000.000

Este Grupo evaluará los casos de contratación en los montos indicados, para la prestación de Servicios Comerciales, Servicios Profesionales, Ejecución de Obras, procura de materiales y ejecución de obras.

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.1P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 13 de 29

Contratación Directa: podrá adjudicar ofertas mayores al monto establecido siempre y cuando la máxima autoridad de la Unidad o Gerencia Contratante, mediante acto motivado, justifique adecuadamente su procedencia.

Estructura:

El Grupo Interno de Contrataciones PDVSA Ecuador, está integrada por tres (3) Miembros Principales y sus suplentes, y por una Secretaria y su Suplente. Dentro de este grupo se elegirá un coordinador mediante votación.

Los Miembros Principales, Secretarias y Suplentes, pertenecientes al Grupo Interno de Contrataciones PDVSA Ecuador, los designará la Gerencia General de la Filial. Este Grupo debe constituirse válidamente con la presencia de la mayoría de sus miembros y sus decisiones serán tomadas con el voto favorable de la mayoría.

Reuniones, Frecuencia y Convocatorias

El Grupo Interno de Contrataciones PDVSA Ecuador, celebrará Reuniones Ordinarias establecida dos días a la semana, previa convocatoria a sus miembros por la Secretaria Principal o Suplente, también se podrá convocar a Reuniones Extraordinarias, cada vez que sea necesario y a solicitud de la Unidad o

Una reunión de comité de contratación tendrá que haber por lo menos 2 personas presentes y la secretario/a. La falta temporal de un Miembro Principal y su Suplente, será ocupada por el empleado designado para suplir dicho cargo.

Los miembros de Grupo Interno de Contrataciones de PDVSA Ecuador, llamados a participar en sus deliberaciones, así como aquellas personas que por cualquier motivo intervengan en las actuaciones de este Grupo, están en el deber de guardar reserva de la documentación e información presentada, así como de los informes, opiniones y deliberaciones que se realicen con ocasión del procedimiento.

Recomendaciones del Grupo Interno de Contrataciones:

El Grupo Interno de Contrataciones, de acuerdo a los deberes, atribuciones y responsabilidades que le competen y la documentación presentada por la Unidad o Gerencia Contratante, podrá recomendar, entre otros:

- **Suspender el Procedimiento de Contratación**, cuando se estime conveniente y por motivos debidamente justificado por la Unidad o Gerencia Contratante, mientras no haya tenido lugar el acto de apertura de sobres contentivos de las ofertas.
- **Continuar con el Análisis, Examen y Evaluación de las ofertas**, para los casos de inicio del procedimiento de la contratación presentado por la Unidad O Gerencia Contratante.
- **Proceder con el acto de apertura de sobres** contentivos de las ofertas.
- **Rechazar Ofertas y Declarar desierto el procedimiento de Contratación** cuando hayan menos proveedores de los sugeridos en cada proceso.
- **Otorgar la Adjudicación** a la oferta que resulte con la primera opción al aplicar los criterios de evaluación y cumplan con los requisitos establecidos en el pliego de condiciones
- **Anular la Adjudicación y el Contrato** en caso de que el proveedor genere pérdidas a causa de retraso en la ejecución del contrato.

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.1P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE PROCURA Y CONTRATACIÓN	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A	7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Página 14 de 29

- **La Ampliación de los Lapso de tiempo**, sometida por la Unidad o Gerencia Contratante, en caso de que no pueda ser cumplido los lapsos establecidos.
- **Otras recomendaciones** de acuerdo a lo solicitado por la Unidad o Gerencia Contratante y de competencia de este Grupo.

Validez

El Grupo Interno de Contrataciones PDVSA Ecuador, se constituirán válidamente con la presencia de la mayoría de sus miembros y sus decisiones se tomarán con el voto favorable de la mayoría de éstos.

En el caso de que algún miembro del Grupo disienta de la mayoría, lo manifestará en el acto y deberá, en un plazo de dos (2) días hábiles, exponer las razones de su disenso mediante escrito que se agregará al acta correspondiente. En caso contrario, se entenderá su conformidad con las decisiones adoptadas.

Inhibiciones de los Miembros

Los miembros, los observadores, así como cualesquiera personas que por cualquier motivo intervengan en las actuaciones del Grupo Interno de Contrataciones, deberán inhibirse del conocimiento de cualquier proceso de contratación, en los casos siguientes:

- Cuando personalmente, o bien su cónyuge o algún pariente dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, tuvieren interés en el procedimiento.
- Cuando tuvieren amistad o enemistad manifiesta con cualquiera de las contratistas u oferentes que participen en el proceso de contratación respectivo.
- Cuando tuvieren relación de servicio o de subordinación con cualquiera de los contratistas u oferentes, directamente interesados en el proceso de contratación.
- Cuando tengan intereses comunes con los dueños, accionistas, socios, directivos o gerentes de cualesquiera de las empresas participantes.

El miembro del Grupo Interno de Contrataciones, que se encuentre en alguna de las causales de inhibición descritas anteriormente, deberá manifestarlo por escrito a la persona a la cual esté subordinado administrativamente de manera inmediata, y a los demás miembros del Grupo dentro de los dos (2) días laborables siguientes a la fecha en que tenga conocimiento de la causal:

- a) En el escrito de inhibición expondrá, razonadamente, la causal en que se fundamente y acompañará las pruebas pertinentes, si dispusiere de las mismas.
- b) La Secretaria del Grupo Interno de Contrataciones, convocará al suplente correspondiente para que actúe, mientras se resuelve la inhibición o falta temporal.

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.1P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 15 de 29

Deberes y Atribuciones del Coordinador del Grupo Interno de Contrataciones PDVSA Ecuador:

1. Coordinar las actividades de este Grupo Interno de Contrataciones.
2. Representar al Grupo ante los niveles Gerenciales.
3. Coordinar con los Miembros del Grupo las respuestas a las solicitudes de entes externos, en relación con las actividades que realice este Grupo Interno de Contrataciones.
4. Dirigir las reuniones del Grupo. En caso de que tenga que ausentarse, informará al Suplente, quien lo sustituirá en sus funciones.
5. Informar a la Secretaria la ausencia temporal de alguno de los Miembros Principales, a fin de que convoque a los respectivos Suplentes.

Deberes y Atribuciones de los Miembros del Grupo Interno de Contrataciones PDVSA Ecuador:

1. Velar porque los procesos de contratación se realicen de conformidad con las políticas, lineamientos, normas y procedimientos, establecidos en este procedimiento de procura y contratación.
2. Revisar la lista de contratistas propuesta, emitiendo las recomendaciones que considere pertinentes.
3. Recibir, abrir y analizar, en acto privado, no hacer que se analicen, todos los documentos relativos a las ofertas y presupuesto base recibidas, a cuyo efecto podrá designar o hacer que la Unidad o Gerencia Contratante proponga equipos de evaluación interdisciplinarios; rechazar o descalificar, según el caso, las ofertas que no cumplan con lo establecido en los documentos de contratación, o que sean inconvenientes a los intereses de la Unidad Contratante.
4. Considerar las propuestas de Contrataciones Directas que le someta la Unidad o Gerencia Contratante, en especial las razones que justifican el uso de tal modalidad, el contratista seleccionado y las razones presentada en Acto Motivado, para dicha selección.
5. Conocer las modificaciones por aumentos y disminuciones en la cantidad de obras, servicios o bienes, cuando estas superen el 10% del monto original del contrato, las propuestas de cambio de alcance, cuando le corresponda y emitir recomendaciones.
6. Conocer las prórrogas en el plazo de ejecución de los contratos, cuando las mismas impliquen erogaciones adicionales, considerando penalización o posibilidad de rescindir el contrato.
7. Conocer la evaluación sobre la actuación del contratista en la ejecución de la obra, prestación del servicio y adquisición de bienes.
8. Firmar las actas de las reuniones del Grupo a las que hubieren asistido, teniendo el derecho a disentir de las decisiones tomadas.

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.1P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 16 de 29

Nota: Cuando la menor oferta supere el límite de competencia del Grupo Interno de Contratación (\$1.000.000), se enviará a la junta directiva de las máximas autoridades de PDVSA América.

Deberes y Atribuciones de la Secretaria del Grupo Interno de Contrataciones PDVSA Ecuador:

1. Asesorar a las Unidades o Gerencias Contratantes en materia de Contrataciones y procedimientos, así como en los procesos de contratación y Niveles de Delegación de Autoridad Financiera en la Gerencia.
2. Recibir y verificar la documentación contenida en el expediente de cada proceso de contratación de las Unidades o Gerencia Contratantes, y una vez efectuada la reunión, notificarles las recomendaciones del Grupo.
3. Coordinar la logística de las reuniones y velar porque exista quórum (2 participantes mínimo) para la validez de las reuniones del Grupo.
4. Realizar la presentación del Acta de Recepción y Apertura de Ofertas y presentación de resultados (Acto Privado), por cada proceso de contratación en las distintas reuniones, identificar en las actas, los nombres de los miembros asistentes, nombre de las empresas oferentes, montos ofertados, las recomendaciones del Grupo Interno de Contrataciones y obtener las firmas de los miembros participantes.
5. Realizar el control y seguimiento de las recomendaciones efectuadas por el Grupo Interno de Contrataciones, y de las solicitudes de aclaratorias e información adicional requeridas durante el proceso de contratación.
6. Verificar que los sobres de las ofertas estén debidamente cerrados e identificados con el nombre de la empresa participante y la referencia a la obra, bien o servicio, y si los sobres recibidos proceden de las empresas que fueron invitadas y si fueron entregadas dentro del lapso establecido.
7. Sellar las ofertas recibidas y las notificaciones de excusa: Visto por el Grupo de Contratación, con la fecha del evento de apertura de las ofertas.

Deberes y Atribuciones de la Gerencia General de PDVSA Ecuador

1. Velar porque en la Gerencia se cumpla, las políticas, lineamientos y Normas generales en materia de procedimiento de contratación.
2. Conocer sobre el funcionamiento y cumplimiento de los roles y responsabilidades de los miembros del Grupo Interno de Contrataciones.

Deberes y Atribuciones de la Unidad Contratante

1. Verificar que las obras, bienes y servicios a contratar estén justificados.
2. Apoyar en las Especificaciones tanto técnicas como económicas de la Obra, bien o Servicios a contratar, lo cual forma parte del contenido como anexo del Pliego de Condiciones y las actas.

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.1P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 17 de 29

3. Determinar y entregar al departamento de procura y contrataciones el presupuesto Base, de la obra, bien o servicios, basado en la estructura de costos adecuada, el tipo de contrato a utilizar e información actualizada del mercado. El presupuesto base servirá de base en la comparación y análisis de las ofertas.
4. Someter al Grupo Interno de Contratación el inicio del proceso para obtener la recomendación del inicio del Procedimiento de Contratación, con su debido expediente (pliego de condiciones y anexos).
5. Realizar el análisis, examen y evaluación de las ofertas recibidas del Grupo Interno de Contratación, según su recomendación, y entregar para su posterior presentación de resultado en formato establecido por el departamento de procura y contratación.
6. Elaborar y firmar conjuntamente con el Contratista, el inicio de la actividad contratada.
7. Ejercer la Supervisión de la Obra o Servicio y la administración del contrato.
8. Determinar la necesidad de la Contratación o adjudicación Directa para la prestación del servicio, procura d materiales o ejecución de una obra específica, debidamente justificado, obteniendo la aprobación del Nivel de Autoridad Financiera y Notificar al Grupo Interno de Contratación, utilizar el documento "Acta de Otras Consideraciones" similar al acta de inicio.
9. Someter previamente al Grupo Interno de Contrataciones, cuando corresponda, debidamente justificado y aprobado por el nivel de autoridad financiero, la información pertinente sobre modificaciones de cambios en el alcance de la cantidad, precio o plazo de ejecución de la Obra, bienes o Servicios, al igual que las prórrogas en el plazo de ejecución cuando éstas impliquen costos adicionales mediante una acta de otras consideraciones.
10. Elaborar y firmar, cuando aplique, conjuntamente con el representante de la Contratista la documentación de recepción provisional y definitiva de la Obra, bienes o Servicios mediante actas entrega recepción ya serán definitivas o parciales.
15. Elaborar y firmar conjuntamente con el Contratista, el "**Acta de Inicio de la Obra o Servicio**".
16. Ejercer la Supervisión de la Obra o Servicio y la administración del contrato mediante "**verificación de productos y control de pedidos**".
17. Elaborar y firmar, cuando aplique, conjuntamente con el representante de la Contratista la documentación de recepción provisional y definitiva de la Obra o Servicios en el documento : "**Acta de Recepción Provisional de la Obra o Servicio y Acta de Recepción Definitiva de la Obra o Servicio**".

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.1P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 18 de 29

Proceso para calificación y Evaluación de proveedores

Calificación de proveedores:

Para que los proveedores sean calificados y entrar a la base de datos de PDVSA Ecuador, estos tendrán que llenar el formulario de calificación de proveedores y entregar junto con los documentos necesarios exigidos en los que constan los siguientes (Proveedores locales):

* Copia de Registro Único de Contribuyente (RUC)
* Copias de certificados de Representación.
* Copia certificada del último Estado Financiero (excepto personas naturales)
* Certificado actualizado (máximo 3 meses atrás) de satisfacción y cumplimiento emitido por tres clientes.
* Copia del RUP (Registro Único de Proveedores otorgado por el INCOP)
* Copia actualizada del último pago del Impuesto a la renta.
* Certificado de Cumplimiento de Obligaciones con el IESS a la fecha. (excepto personas naturales)
* Nombramiento del Representante Legal.(excepto personas naturales)
* Copia del INCOP donde conste no estar como adjudicatario fallido o incumplido.

Los documentos antes mencionados deberán ser entregados físicamente en la compañía, al departamento de procura y contratación en un en un tiempo máximo de 10 días laborables.

Una vez recibidos los documentos se procederá validar y verificar la información, esta actividad tendrá un tiempo de ejecución máxima de 5 días laborables, los puntos más importantes a evaluar serán la representación de marcas en el país, el crédito concedido y el cumplimiento con sus clientes y con el estado; y si califican inmediatamente ingresan a la base de datos de proveedores de la compañía.

Para el caso de proveedores internacionales el tiempo máximo de envío de manera digital será de 5 días laborables y únicamente enviaran el formulario de calificación de proveedores junto con la Identificación Fiscal como Exportador o el TAX ID requerido por la Aduana de los Estados Unidos para exportar a Ecuador. Los mismos que serán

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.1P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 19 de 29

calificados en base a al crédito concedido, al TAX ID y verificando si es fabricantes o representantes exclusivos en el país de origen. Esta información será procesada en máximo 5 días laborables.

Evaluación de proveedores:

Posteriormente a la entrega de materiales y servicios de acuerdo al **“instructivo de verificación de producto comprado”**, se procederá a la evaluación de los proveedores en coordinación con el usuario solicitante o persona que recibe el servicio o materiales. El usuario solicitante una vez llenado el formulario de evaluación del proveedor, en lo que se evalúa 4 cosas fundamentales que son: calidad del producto, condiciones de pago, tiempo de entrega y cantidad entregada (El usuario únicamente dejará en blanco las condiciones de pago), enviará por email al departamento de procura y contratación junto con el formato de verificación de productos y control de pedidos, con el fin de que el área cierre procesos y tenga un mejor control en la entrega de materiales y servicios.

El usuario requirente en los casos de recepción de productos importados y evaluación a proveedores extranjeros, solamente recibirá y enviara el formato de verificación de productos y control de pedidos, el área de procura y contratación se encargará de realizar la evaluación tanto a al proveedor como a la empresa de logística.

Una vez evaluados a los proveedores se creará un historial de las calificaciones obtenidas en cada entrega y se analizaran semestralmente, con el fin de determinar si el proveedor es apto o no de seguir en la base de datos de proveedores de la compañía. Dichas evaluaciones se archivarán junto al expediente de calificación inicial.

Para el envío de los formatos establecidos necesarios para la evaluación y cierre de los procesos en el departamento, el usuario tendrá un tiempo máximo de 3 días para retransmitir la información al departamento de procura y contratación.

Control status de solicitudes recibidas

Mediante la creación del formato “Estadística control solicitudes procura menor y mayor” y del “Estadística control solicitudes procura mayor y contratación” el departamento de procura y contratación podrá controlar y tener actualizado los status de las solicitudes recibidas, con el fin de dar una situación real de los pedidos a cada uno de los solicitantes. En estas bases estarán datos que son muy importantes para el área a la hora de una evaluación hacia los proveedores con quien trabaja.

Estas bases deberán estar actualizadas semanalmente para poder tener un mejor control y tiempo de respuesta. En dicho formato constarán fechas de: recepción de SM, solicitud para matriz técnica, realización de matriz económica, elaboración de orden de compra, inicio de procesos de contratación, fecha de adjudicación de procesos, entre otros parámetros relevante necesarios para el control tanto al cliente interno como a para los proveedores especialmente para los tiempos de entrega.

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.1P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 20 de 29

Proceso de Logística Internacional

Una vez realizados los diferentes procedimientos para la procura de materiales independientemente de la modalidad de contratación se realizarán los siguientes pasos para la importación de los mismos:

1. Se enviara la orden de compra al proveedor con las firmas requeridas, al usuario y a la empresa externa.
2. La empresa externa se encarga de retransmitir la ODC a su filial en Estados Unidos y se encarga de realizar el seguimiento de la carga.
3. La filial de la empresa de logística realiza lo necesario para coordinar la entrega de la carga, la misma que se encarga de recibir, revisar y embarcar de acuerdo a las instrucciones de la aérea solicitante.
4. La empresa externa de logística en coordinación con su filial se encargan de realizar y solicitar los documentos necesarios para la desaduanización de la mercadería.
5. Una vez realizada todos los documentos PDVSA se encarga de pagar los impuestos y la empresa de logística se encarga de retirar la mercadería y entregar al usuario requirente.
6. La empresa externa contratada de logística deberá mantener informado al departamento de procura y contratación sobre el status de importación y orden de compra por ítem, mediante un cuadro consolidado hasta máximo el medio día de todos los martes, si no lo hace afectara a su evaluación semestral.

Todos los pasos, actividades y tiempos necesarios para el proceso de importación se podrán visualizar en el flujograma de importaciones.

Ver flujograma de importaciones

De la Política de Procura y Contratación

La política de procura y contratación establece los parámetros y requisitos necesarios, que tanto los usuarios requirentes como la unidad de procura deben formalizar en los diferentes formatos establecidos, para la procura de materiales y contratación de servicios,

Implanta los requisitos necesarios que deberán presentar los proveedores para ser calificados. De igual manera establece que la evaluación del proveedor será realizada en conjunto con el usuarios requirente con el fin de tener un historial del proveedor.

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.1P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 21 de 29

De la Política de Planificación de Procura y Contracción

La política de planificación de procura y contracción está basada según el tipo de requerimiento (norma, urgente y emergencia), para la cual el departamento solicitante deberá presentar toda la documentación necesaria para cada tipo de proceso de acuerdo a su monto.

Dependiendo del monto de contratación y tipo de requerimiento la adjudicación se realizará usando un criterio de mejor tiempo de entrega, tanto los procedimientos como el número de ofertas requeridas se podrán observar en la "**política de planificación de Procura y Contratación**".

De los Tiempos de entrega

Cuando una compra o servicio se adjudique con el criterio de mejor tiempo de entrega, y el proveedor seleccionado no entrega en el día estipulado se procederá a cancelar la orden de compra; y colocar al segundo mejor oferente. En los casos que coste una sola oferta calificada técnicamente se procederá a cobrar la multa en diez veces más de la normal establecida del uno por mil al proveedor hasta su entrega sin que este sobrepase los 5 días, si aun así el proveedor no entregase el material o servicio se procederá a iniciar nuevamente con la inmediatez factible un nuevo proceso y dicho proveedor quedará fuera de la base de datos de proveedores por un periodo mínimo de 2 años.

Para los casos normales de procura se aplicará la multa establecida tanto de los términos de condiciones como de los pliegos de cada proceso.

De la Satisfacción al Cliente

Una vez terminado todo el proceso tanto de la entrega del material o servicio y la evaluación al proveedor, el departamento de procura y contratación procederá a realizar una encuesta de satisfacción al usuario con el fin de que se pueda evaluar la gestión del departamento, dicha evaluación se deberá analizar semestralmente con al menos 10 encuestas mensuales de cada departamento solicitante. A su vez el departamento de procura y contratación cuando haya irá acumulando diariamente los reclamos y quejas de retrasos, los mismos que serán evaluados semestralmente junto con las encuestas realizadas.

ANEXO REGISTROS

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°:
		E-7.4.1P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 22 de 29

SOLICITUD DE COMPRAS DE MATERIALES O SERVICIOS

	PDVSA ECUADOR S.A. Unidad Organizativa: Gerencia Administrativa - Financiera ÁREA DE PROCURA Y CONTRATACIÓN	Código: E-7.4.1P001R001 Edición: Primera																														
	SOLICITUD DE MATERIALES O SERVICIOS No.:..... 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS																															
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> DATOS DEL SOLICITANTE CI del Solicitante: _____ Nombre del Solicitante: _____ Cargo del Solicitante: _____ Instalación Solicitante: _____ Fecha de Solicitud: _____ </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> DATOS DE LA SOLICITUD Bodega de Entrega: _____ Responsable en Bodega: _____ Tipo de Requerimiento: Normal / Urgente / Emergente Modalidad de Contratación: Normal / Contratación / Procura Mayor </td> </tr> </table>			DATOS DEL SOLICITANTE CI del Solicitante: _____ Nombre del Solicitante: _____ Cargo del Solicitante: _____ Instalación Solicitante: _____ Fecha de Solicitud: _____	DATOS DE LA SOLICITUD Bodega de Entrega: _____ Responsable en Bodega: _____ Tipo de Requerimiento: Normal / Urgente / Emergente Modalidad de Contratación: Normal / Contratación / Procura Mayor																												
DATOS DEL SOLICITANTE CI del Solicitante: _____ Nombre del Solicitante: _____ Cargo del Solicitante: _____ Instalación Solicitante: _____ Fecha de Solicitud: _____	DATOS DE LA SOLICITUD Bodega de Entrega: _____ Responsable en Bodega: _____ Tipo de Requerimiento: Normal / Urgente / Emergente Modalidad de Contratación: Normal / Contratación / Procura Mayor																															
<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th colspan="2"></th> <th colspan="2">SUGERIDO</th> <th colspan="2"></th> <th colspan="2"></th> </tr> <tr> <th>No. Item</th> <th>Cantidad</th> <th>Descripción</th> <th>No. De Parte</th> <th>Unidad de Medida</th> <th>Marca</th> <th>Fabricante</th> <th>Observaciones</th> <th>Fecha de Entrega</th> <th>Recepción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>							SUGERIDO						No. Item	Cantidad	Descripción	No. De Parte	Unidad de Medida	Marca	Fabricante	Observaciones	Fecha de Entrega	Recepción										
				SUGERIDO																												
No. Item	Cantidad	Descripción	No. De Parte	Unidad de Medida	Marca	Fabricante	Observaciones	Fecha de Entrega	Recepción																							
NOTA: LA ENTREGA DEBE SER CON EL PASE DE MATERIALES DETALLANDO TODO EL MATERIAL ACOMPAÑADO DE LA COPIA DE ESTA SOLICITUD FIRMADA POR EL ALMACEN COMO RECIBIDA Y COMO SOPORTE DEL MATERIAL SOLICITADO POR EL TALLADRO.																																
FIRMA DEL SOLICITANTE _____ APROBADOR 1 _____ APROBADOR 2 _____																																

* El número de solicitud de materiales o servicios dependerá del departamento solicitante, en lo que se colocará las siglas del departamento, el año seguido del número secuencial de cada departamento.

MATRIZ TÉCNICA

	PDVSA ECUADOR S.A. Unidad Organizativa: Gerencia Administrativa - Financiera PROCURA Y CONTRATACIÓN MATRIZ TÉCNICA 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS		Código: E-7.4.1P001R002 Edición: Primera				
	EMPRESA DE						
EMPRESAS PARTICIPANTES							
NÚMERO SOLICITUD:.....							
EMPRESA 1 EMPRESA 2 EMPRESA 3							
ITEMS	DESCRIPCION DEL MATERIAL	No PARTE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT.	ANALISIS TÉCNICO	ANALISIS TÉCNICO	ANALISIS TÉCNICO
FECHA DE ELABORACIÓN: _____							
ANALISIS TÉCNICO							
REVISADO POR							
FIRMA							

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°:
		E-7.4.1P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 23 de 29

ACTA ENTREGA RECEPCIÓN MATRIZ TÉCNICA

	PDVSA ECUADOR S.A. Unidad Organizativa: Gerencia Administrativa - Financiera ÁREA DE PROCURA Y CONTRATACIÓN ACTA DE ENTREGA RECEPCIÓN 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS		Código: E-7.4.1P001R003 Edición: Primera
FECHA:			
NOMBRE:			
DESCRIPCIÓN			
N°	NÚMERO DE SOLICITUD	DEPARTAMENTO ENTREGADO	NÚMERO DE ÍTEMS
NOTA: SE ENTREGA LAS SOLICITUDES ORIGINALES JUNTO CON SUS OFERTAS TÉCNICAS Y ECONÓMICAS, PARA SU ANÁLISIS EN LA MATRIZ TÉCNICA ENVIADA PREVIAMENTE MEDIANTE EMAIL.			
RECIBIDO POR:			
FIRMA:			
FECHA:			

MATRIZ ECONÓMICA

	PDVSA ECUADOR S.A. Unidad Organizativa: Gerencia Administrativa - Financiera / ÁREA DE PROCURA Y CONTRATACIÓN MATRIZ ECONÓMICA 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS												Código: E-7.4.1P001R004 Edición: Primera					
EMPRESAS PARTICIPANTES																		
No SOLICITUD -----				EMPRESA 1				EMPRESA 2				EMPRESA 3						
ÍTEMS	DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL	N° PARTE	CANT.	CANT.	COSTO UNIT. \$	COSTO TOTAL \$	TIEMPO ENTREGA	OBSERVACIONES	CANT.	COSTO UNIT. \$	COSTO TOTAL \$	TIEMPO ENTREGA	OBSERVACIONES	CANT.	COSTO UNIT. \$	COSTO TOTAL \$	TIEMPO ENTREGA	OBSERVACIONES
SUBTOTAL US\$					\$ -					0,00					0,00			
SUBTOTAL ORDEN DE COMPRA SUGERIDO US\$					\$ -					0,00					0,00			
IMPUESTOS US\$					\$ -					0,00					0,00			
TOTAL ORDEN DE COMPRA INCLUYENDO IMPUESTOS\$					\$ -					0,00					0,00			
FORMA DE PAGO					30 DÍAS					45 DÍAS					CONTADO			
COMENTARIO:																		
FECHA DE ELABORACIÓN:																		
ANÁLISIS ECONÓMICO																		
REVISADO POR																		
FIRMA																		

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.1P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 26 de 29

REGISTRO ENTREGA DE OFERTAS

		PDVSA ECUADOR S.A.			
		Unidad Organizativa: Gerencia Administrativa - Financiera			Código: E-7.4.1P001R009
		ÁREA DE PROCURA Y CONTRATACIÓN			Edición: Primera
		7.4.1 PROCESO DE COMPRAS			
		RECEPCIÓN DE SOBRES EMPRESAS PARTICIPANTES			
No DE PROCESO Ó CONTRATO Y NOMBRE					
NO	NOMBRE DEL PROCESO	EMPRESAS PARTICIPANTES	NÚMERO DE SOBRES POR RECIBIR	NÚMERO DE SOBRES RECIBIDOS	FECHA Y HORA MAXIMA DE RECPCION
1					DÍA/MES/AÑO/HORA
2					
3					
4					
5					

ACTA ENTREGA RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS

		PDVSA ECUADOR S.A. Unidad Organizativa: Gerencia Administrativa - Financiera ÁREA DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS ACTA ENTREGA RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS		Código: E-7.4.1P001R010 Edición: Primera	
FECHA:					
NOMBRE:					
DESCRIPCIÓN					
N°	NOMBRE DEL CONCURSO	DESCRIPCIÓN DE DOCUMENTO	TIPO DE DOCUMENTO	NÚMERO DE HOJAS O PÁGINAS	RECEPTOR
			ORIGINAL / COPIA		
NOTA: Motivo por el cual se entregan los documentos					
RECIBIDO POR:					
FIRMA:					
FECHA:					

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.1P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE PROCURA Y CONTRATACIÓN	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A	7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Página 27 de 29

BASE DE DATOS PROVEEDORES

		PDVSA ECUADOR S.A.					Código
		Unidad Organizativa: Gerencia Administrativa - Financiera					Edición
		ÁREA DE PROCURA Y CONTRATACIÓN					
		7.4.1 PROCESO DE COMPRAS					
		BASE DE DATOS PROVEEDORES					
NO	Proveedor	Persona Contacto	Teléfono	Fax	E MAIL	Dirección	Materia
1	ALMACEN DE RULIMANES SALVATIERRA C. A.	Sr. Gonzalo Sanchez Sr. Diego Campoverde	2-418-881 / 2-417-977 2-811-086 / 2-813777 2-811087/86	2-417976	ventasui@uiio.satnet.net	Av. 10 de Agosto 46-44 y de las Retamas	Compo de tran potenc rodame retene piñone y prd.d
2	INDUSTRIAS KORES DEL ECUADOR S.A.	Sra. Teresa Martinez	2-223-036 500231	2-501-746		Av. colón N E 11-22 y Camilo Destructe	
3	2 L PROTECCION CORPORAL	MARIA DOLORES MUÑOZ	2318912 / 2318764 / 098327923		Panamericana Sur.Barrio El Rosal 21@andinanet.net		Protecc trajes p trajes p lluvia,m Ropa de trajes,d
4	3M ECUADOR C.A.	Maria Elena Moreno Alberto Espinoza	500-189/526-437 2-526-437 2407-504-406 771		aespinosa@mmm.com	Diego de Almagro N31-62 y Alpallana, Av. rep del Salvador N35204	QUITO
5	3R	Manuel Cando Ricardo Ramirez Ora. Patricia Vega	09-9-022-397 09-9-022-396 08-4-6060-40		basecoca@3rservicios.com.ec manuelcando@3rservicios.com.ec	patriciavega@3rservicios.com.ec	
6	A.G.B AUTOIMPORT S.C.C.		2252-998		fernandomera@agbgroup-		AV. AMAZONAS 44-50 Y RIO COCA QUITO
7	AB SERVICIOS CIA LTDA	Victor Gallardo 09-9-701-656 Juan Rocha 09-6-	09-605-6643 2-523-998	2-541-804 2-500-877	abs@interactive.net.ec		

CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES

	PDVSA ECUADOR S.A. Unidad Organizativa: Gerencia Administrativa - Financiera ÁREA DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES	Código: E-7.4.1P001R012 Edición: Primera
Datos Del Proveedor Razón Social: _____ Nombre Comercial: _____ No. Cédula, Ruc, Pasaporte _____		
Tipo de Contribuyente Especial ☐ Jurídico ☐ Otro especifique _____ Natural ☐ Sin Fines de Lucro ☐		
CLASIFICACIÓN DE INDUSTRIAS (Información)		
☐ Agricultura, Silvicultura y Pesca ☐ Explotación de Minas y Canteras ☐ Prod. Aliment. Bebidas y Tabac ☐ Texti, Vestimenta tela y cuero ☐ Ind. Madera y Prod. Madera	☐ Fab. Papel, Imprenta y Editori ☐ Fab. Sust. Quim. y Der. Petrol ☐ Prod.Min.No Metal,Excep.Petr. ☐ Industrias Metálicas Básicas ☐ Fab. Prod. Metal, Maq. y Equi	☐ Otras Ind. Manufactureras ☐ Electricidad, Agua y Gas ☐ Construcción ☐ Comercio Por Mayor y Menor ☐ Transporte, Almacenamiento y Comunica.
☐ Instituciones Financieras ☐ Serv. Comun. Sociales y Perso ☐ Turismo, Restaurantes y Hoteles ☐ Seguros,B.Inmueb.y Ser.a Emp.		
Dirección: _____ Calle Principal / Numero / Calle Secundaria _____ Edificio / Oficina _____		
CIUDAD DE PAGO Quito ☐ Guayaquil ☐	IDIOMA Español ☐ Inglés ☐	Proveedores Ciudad / Estado o Provincia _____ País _____

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.1P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 28 de 29

EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

		PDVSA ECUADOR S.A. Unidad Organizativa: Gerencia Administrativa - Financiera ÁREA DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS EVALUACIÓN DE PROVEEDORES				Código: E-7.4.1P001R013 Edición: Primera	
PARÁMETRO DE EVALUACIÓN							
	<u>CALIDAD PRODUCTO</u>		<u>CONDICIONES DE PAGO</u>		<u>TIEMPO DE ENTREGA</u>		<u>CANTIDAD</u>
5	100% de productos cumple todos los parámetros	5	Más de 45 días	5	En el plazo pactado	5	Entrega completo
4	90% de productos cumple todos los parámetros	4	Entre 30 y 45 días	4	Hasta con un día de atraso	4	Existe un faltante de hasta un 5%
3	80% de productos cumple todos los parámetros	3	Entre 2 a 3 semanas	3	De 1 día hasta 2 días de atraso	3	Existe un faltante de mas de 5% hasta un 10%
2	70% de productos cumple todos los parámetros	2	Hasta 1 semana	2	De 2 día hasta 3 días de atraso	2	Existe un faltante de mas de 10% hasta un 15%
1	60% de productos cumple todos los parámetros	1	Sin crédito	1	Más de 3 días de atraso	1	Existe un faltante de mas de 15%
				EVALUACIÓN		%	
		EJEMPLO: <i>PROVEEDOR ABC</i>		CALIDAD DE PRODUCTO		4	
		EFICIENCIA: 100%		CONDICIONES DE PAGO		2	
		EFICIENCIA CALIFICACIÓN PROVEEDOR:		TIEMPO DE ENTREGA		1	
		60 %		CANTIDAD		5	
				PROMEDIO		3	
* TODO PROVEEDOR DEBERÁ TENER AL MENOS UN 60% DE CALIFICACIÓN. CASO CONTRARIO QUEDARÁ FUERA DE LA BASE DE DATOS DE PDVSA							

* TODO PROVEEDOR DEBERÁ TENER AL MENOS UN 60% DE CALIFICACIÓN. CASO CONTRARIO QUEDARÁ FUERA DE LA BASE DE DATOS DE PDVSA

CONTROL SOLICITUDES RECIBIDAS



E-7.4.1P001R015

ESTADÍSTICA CONTROL SOLICITUDES PROCURA MAYOR Y CONTRATACIÓN												
NO	NO DE PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	INSTALACIÓN	GERENCIA CONTRATANTE	FASE DE CONTRATACIÓN	FECHA RECEPCIÓN SOLICITUD	FECHA INICIO DE PROCESO	FECHA FINALIZACIÓN PROCESO ADJUDICACIÓN	DÍAS PROCESO	FECHA ENVÍO ODC / CONTRATO	DÍAS DESDE LA ADJUDICACIÓN HASTA EL ENVÍO ODC / CONTRATO	ORDEN DE COMPRA CONTRAT
1		PROCURA DE REPUESTOS OPERACIONALES PARA LA EXISTENCIA REF. TOP DRIVE MARCA NOV NATIONAL OLYMPELL PARA MANTENIMIENTO OPERACIONAL DEL TALADRO CPV-16	CPV-16	GERENCIA DE DESARROLLO DE NUEVOS PROYECTOS Y COOPERACIÓN	FIRMA DE CARTA DE BUENA PRO	09/09/2009	10/10/2009	12/11/2009	04/03/1900	20/12/2009	38	
2		CONCURSO CERRADO PARA LA ADQUISICION DEL ANCLA DE GUAYA MUERTA 1-18" PARA EL TALADRO CPV-16 DE PDVSA ECUADOR	CPV-16	GERENCIA DE DESARROLLO DE NUEVOS PROYECTOS Y COOPERACIÓN	ACTA DE APERTURA DE SOBRES ECONOMICOS							

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.1P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE PROCURA Y CONTRATACIÓN	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A	7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Página 29 de 29

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

	PDVSA ECUADOR S.A.			Código: E-8.2.1R001 Edición: Primera
	Unidad Organizativa: Gerencia Administrativa - Financiera			
	ÁREA DE PROCURA Y CONTRATACIÓN			
	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE 7.2 - 8.2.1			
8.2.1 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN				
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN				
Departamento _____				
1. ¿Se cumplieron los tiempos de respuesta estipulados en el Procedimiento de Procura y Contratación para adquirir el bien o servicio solicitado por usted?				
Si _____				
No _____				
Si la respuesta es no, le rogamos nos de una breve explicación ¿En que parte del proceso creo usted que se ocasionaron las demoras?				

2. ¿El material que usted solicitó cumple con todos los requerimientos manifestados en la Solicitud de Materiales?				
si _____ no _____				
Si la respuesta es si, le rogamos nos de una breve explicación ¿cuál fue el problema con el material o servicio?				

3. En caso de tener alguna sugerencia para el área de procura le rogamos indicarla a continuación:				

Fuentes: PDVSA Ecuador – Líder de procura y contratación / Manual de corporativo de contratación de petróleos de Venezuela S.A (PDVSA) y sus filiales

Elaborado por: Paola Yajamín

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.1P001D028
EDICIÓN: PRIMERA	POLÍTICA DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 1 de 5

Anexo 5.1A Política de Procura y Contratación

Página	Índice
1	Índice, elaborado, revisado y aprobado.
1-2	Objetivo, alcance, responsables y autoridades
2-4	Políticas de procesos de procura y contratación, documentos, registros
4-5	Anexo Registros

RESPONSABLE DEL PROCESO: Gerencia de Procura y Contratación.	REVISADO Y APROBADO POR: Gerencia Administrativa Financiera.
Firma :	Firma :
Nombre:	Nombre:
Fecha :	Fecha :

Dirección: Av. Orellana E9-195 y 6 de Diciembre. Edificio Alisal de Orellana Piso 11 Telf.: (+593) 4000300 www.pdvsa.com Quito - Ecuador

OBJETIVO

1. Garantizar la dotación de materiales y servicios, con un criterio de eficiencia económica y de abastecimiento oportuno.
2. Seleccionar a los proveedores por medio de un proceso de calificación y evaluación, en la que se garantice los intereses de la empresa.

ALCANCE 1

DESDE: El requerimiento presentado por los diferentes departamentos.
HASTA: La dotación de materiales y servicios requeridos.

ALCANCE 2

DESDE: El requerimiento presentado por los diferentes departamentos.
HASTA: La calificación del proveedor por parte de gerencia.

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.1P001D028
EDICIÓN: PRIMERA	POLÍTICA DE PROCURA Y CONTRATACIÓN	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A	7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Página 2 de 5

PARTICIPANTES Y RESPONSABLES

Todos los departamentos

Responsable de generar el documento o solicitud de requerimiento.

Gerencia Financiera

Responsable de autorizar la compra de los materiales y servicios solicitados.

Departamento de Procura

Responsable gestionar la solicitud de materiales y servicios, recibir ofertas de los proveedores, de la compra, de la entrega de los materiales y servicios a los diferentes departamentos, al igual que la calificación y evaluación a los proveedores.

POLÍTICAS DEL PROCESO

- Todos los proveedores deberán estar calificados, el departamento de procura calificará y evaluará a todos los proveedores con los que actualmente trabaja y se encuentran en la base de datos, y su calificación no deberá ser menor al 60%.
- Los proveedores para ser calificados deben llenar el formato de calificación de proveedores y presentar la siguiente documentación:
 - Nombramiento del Representante legal (excepto personas naturales)
 - Fotocopia del RUC.
 - Fotocopia de RUP
 - Certificados de estar al día en sus obligaciones con el estado (IESS, SRI,
 - Documento de no constar como adjudicatario fallido o incumplido (INCOP).
 - Copia de cuenta bancaria.
 - Copias de certificados de Representación.
 - Copia certificada del último Estado Financiero (excepto personas naturales)
 - Certificado actualizado (máximo 3 meses atrás) de satisfacción y cumplimiento emitido por tres clientes.
 - Copia actualizada del último pago del Impuesto a la renta.
- Todas las solicitudes de compra deberán ser registradas en el formato establecido.
- Las solicitudes de compra siempre deberán tener las siguientes firmas: de la persona que solicita, Gerente del área solicitante y Gerencia Financiera.
- No se recibirán solicitudes de materiales o servicios sin las firmas de legalización, salvo en los casos de emergencia vinculadas con las operaciones de la compañía.
- Para la compra de un servicio o producto, se solicitara al menos 3 cotizaciones siempre que el valor supere \$ 500.
- Para compras urgentes o de emergencia bastará la presentación de 1 o 2 ofertas siempre y cuando cumplan con las características técnicas requeridas.

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.1P001D028
EDICIÓN: PRIMERA	POLÍTICA DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 3 de 5

- Si el valor de compra es inferior a \$ 500, se podrá solicitar una sola cotización siempre y cuando el proveedor sea calificado.
- La procura de materiales y contratación de servicios serán contratados con un criterio de calidad, precio y garantías.
- Las órdenes de compra para el envío a proveedor adjudicado contendrán las siguientes firmas: responsable proceso de compra, líder de Procura y Gerencia financiera.
- Todas las solicitudes de compra una vez que tenga registrada todas las firmas requeridas, se entregará al proveedor adjudicado.
- El departamento de Procura y contratación deberá gestionar los procesos en su mayoría con proveedores locales.
- Cuando un usuario no se encuentre en las instalaciones de PDVSA Ecuador Quito para calificar las ofertas técnicas, el departamento de procura y contratación enviará todos los documentos necesarios escaneados al usuario, con el fin de que pueda realizar las evaluaciones técnicas y enviar vía correo electrónico las aprobaciones, este mail se adjuntará al expediente como constancia.
- La Gerencia General podrá autorizar la compra de un bien o servicio de manera emergente, siempre y cuando el área solicitante demuestre con un acta motivado dicha compra.
- La procura de materiales y contratación de servicios y de emergencia serán adjudicados con el criterio de mejor tiempo de entrega.
- El departamento de procura y contratación coordinará la entrega y confirmará la fecha de entrega del producto.
- Una vez recibida la mercadería el departamento de Procura y contratación en coordinación con el usuario solicitante se procederá a evaluar al proveedor con el fin de tener un historial de su trabajo y trato con la compañía.

CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO

DEFINICIÓN

Calificar a nuestros proveedores como idóneos, para que nos proporcionen productos y servicios de calidad y que generen ahorro a la compañía.

FLUJO DEL PROCESO

- Departamento de procura solicita al proveedor llenar formulario de calificación y solicita documentos de respaldo. (Calificación de proveedores)

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.1P001D028
EDICIÓN: PRIMERA	POLÍTICA DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 4 de 5

- Cada usuario emite la solicitud del formato del requerimiento y solicita las firmas requeridas.
- Departamento de procura recepta solicitud de compra
- Departamento de procura dependiendo del monto de compra y tipo de requerimiento solicitará cotizaciones de compras o inicia proceso de contratación de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- Departamento de procura realiza todo el proceso subsiguiente que aplique para llegar a adjudicar la compra.
- Departamento de procura autoriza la compra y solicita a la Gerencia Financiera la aprobación final.
- Departamento de procura coordina y confirma la fecha de entrega del producto o servicio.
- Departamento de procura en coordinación con el departamento requirente se encargan de evaluar y calificar al proveedor en base al documento enviado por el usuario que recibió el material o servicio.

Documentos:

E-4.2.3I001	Instructivo para elaborar documentos
E-7.4.1P001	Procedimiento de procura y contratación.
E-7.4.1P001D029	Política de planificación de Procura y contratación

Registros:

E-7.4.1P001R001	Solicitud de Compra de Materiales o servicios
E-7.4.1P001R005	Orden de compra

ANEXO REGISTROS

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°:
		E-7.4.1P001D028
EDICIÓN: PRIMERA	POLÍTICA DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 5 de 5

SOLICITUD DE COMPRA DE MATERIALES O SERVICIOS

	PDVSA ECUADOR S.A. Unidad Organizativa: Gerencia Administrativa - Financiera ÁREA DE PROCURA Y CONTRATACIÓN	Código: E-7.4.1P001R001 Edición: Primera																														
	SOLICITUD DE MATERIALES O SERVICIOS No.:..... 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS																															
<table border="0"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> DATOS DEL SOLICITANTE Cl del Solicitante: _____ Nombre del Solicitante: _____ Cargo del Solicitante: _____ Instalación Solicitante: _____ Fecha de Solicitud: _____ </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> DATOS DE LA SOLICITUD Bodega de Entrega: _____ Responsable en Bodega: _____ Tipo de Requerimiento: Normal / Urgente / Emergente Modalidad de Contratación: Normal / Contratación / Procura Mayor </td> </tr> </table>			DATOS DEL SOLICITANTE Cl del Solicitante: _____ Nombre del Solicitante: _____ Cargo del Solicitante: _____ Instalación Solicitante: _____ Fecha de Solicitud: _____	DATOS DE LA SOLICITUD Bodega de Entrega: _____ Responsable en Bodega: _____ Tipo de Requerimiento: Normal / Urgente / Emergente Modalidad de Contratación: Normal / Contratación / Procura Mayor																												
DATOS DEL SOLICITANTE Cl del Solicitante: _____ Nombre del Solicitante: _____ Cargo del Solicitante: _____ Instalación Solicitante: _____ Fecha de Solicitud: _____	DATOS DE LA SOLICITUD Bodega de Entrega: _____ Responsable en Bodega: _____ Tipo de Requerimiento: Normal / Urgente / Emergente Modalidad de Contratación: Normal / Contratación / Procura Mayor																															
<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th colspan="10">SUGERIDO</th> </tr> <tr> <th>No. Item</th> <th>Cantidad</th> <th>Descripción</th> <th>No. De Parte</th> <th>Unidad de Medida</th> <th>Marca</th> <th>Fabricante</th> <th>Observaciones</th> <th>Fecha de Entrega</th> <th>Recepción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>			SUGERIDO										No. Item	Cantidad	Descripción	No. De Parte	Unidad de Medida	Marca	Fabricante	Observaciones	Fecha de Entrega	Recepción										
SUGERIDO																																
No. Item	Cantidad	Descripción	No. De Parte	Unidad de Medida	Marca	Fabricante	Observaciones	Fecha de Entrega	Recepción																							
NOTA: LA ENTREGA DEBE SER CON EL FASE DE MATERIALES DETALLANDO TODO EL MATERIAL ACOMPAÑADO DE LA COPIA DE ESTA SOLICITUD FIRMADA POR EL ALMACEN COMO RECIBIDA Y COMO SOPORTE DEL MATERIAL SOLICITADO POR EL TALADRO.																																
_____ FIRMA DEL SOLICITANTE _____ APROBADOR 1 _____ APROBADOR 2																																

* El número de solicitud de materiales o servicios dependerá del departamento solicitante, en lo que se colocará las siglas del departamento, el año seguido del número secuencial de cada departamento.

ORDEN DE COMPRA

	PDVSA ECUADOR S.A. Unidad Organizativa: Gerencia Administrativa - Financiera CONTRATACIÓN 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	ÁREA DE PROCURA Y CONTRATACIÓN Código: E-7.4.1P001R005 Edición: Primera									
	ORDEN DE COMPRA DE MATERIALES O SERVICIOS Na.: PDV-EC-GAF-COM-(número de orden de compra)										
<table border="0"> <tr> <td style="width: 50%;"> Nombre del Proveedor: _____ Nombre Comercial: _____ RUC: _____ Teléfono: _____ </td> <td style="width: 50%;"> Nombre del Solicitante: _____ Instalación Solicitante: _____ Bodega: _____ </td> </tr> </table>			Nombre del Proveedor: _____ Nombre Comercial: _____ RUC: _____ Teléfono: _____	Nombre del Solicitante: _____ Instalación Solicitante: _____ Bodega: _____							
Nombre del Proveedor: _____ Nombre Comercial: _____ RUC: _____ Teléfono: _____	Nombre del Solicitante: _____ Instalación Solicitante: _____ Bodega: _____										
DATOS DE LA ORDEN DE COMPRA Fecha de la Orden: _____ Na. De Pedido Asociado: _____											
No. Item	Descripción	Marca	No. De Parte	No. De Solicitud de Material	Centro de Costo	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total	Fecha de Entrega	Recepción
NOTA: PARA EFECTUAR EL COBRO DEL MATERIAL O SERVICIO, DEBE PRESENTARSE LA FACTURA EN LAS OFICINAS DE PDVSA (QUITO) MÁS LA GUÍA DE REMISIÓN FIRMADA POR EL PERSONAL DE PDVSA QUE RECIBIÓ EL MATERIAL EN SITIO Y UNA COPIA DE ESTA ORDEN DE COMPRA. DE NO PRESENTAR ESTOS REQUISITOS NO SERÁ RECIBIDA LA FACTURA Y POR ENDE NO SERÁ PROCESADO EL PAGO. ES NECESARIO COLOCAR EL NÚMERO DE LA ORDEN DE COMPRA EN LA FACTURA. SI ALGUNO DE ESTOS PROCEDIMIENTOS SE OMITEN, PDVSA PROCEDERÁ A DEVOLVER LAS FACTURAS.								SUBTOTAL \$ - IMPUESTO \$ - TOTAL \$ -			
_____ SOLICITANTE			_____ APROBADOR 1			_____ APROBADOR 2					

* El número de la orden de compra dependerá del departamento solicitante, en la que se colocará las siglas del departamento, el año seguido del número secuencial de cada departamento.

Fuente: PDVSA Ecuador.
Elaborado por: Paola Yajamín

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-4.2.3I001
EDICIÓN: PRIMERA	INSTRUCTIVO PARA ELABORAR DOCUMENTOS 4.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 1 de 12

Anexo 5.1.B Instructivo para Elaborar Documentos

Página	Índice
1	Índice, elaborado, revisado y aprobado.
1-3	Objetivo, alcance, responsables, autoridades, documentos, registros, Descripción
3-9	Descripción del Formato de Documentos
9-10	Descripción, flujograma
11-12	Estructura de los documentos

Responsable del Proceso:	REVISADO Y APROBADO POR: Gerencia Administrativa Financiera.
Firma :	Firma :
Nombre:	Nombre:
Fecha :	Fecha :

Objetivo: Establecer las características generales (parámetros, metodología, formatos) en la elaboración y numeración de los documentos, que se deben seguir para la estructuración del contenido y su presentación.

Alcance: Este instructivo aplica a todos los documentos que integran el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) en el Departamento de Procura y Contratación de PDVSA Ecuador.

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-4.2.3I001
EDICIÓN: PRIMERA	INSTRUCTIVO PARA ELABORAR DOCUMENTOS 4.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 2 de 12

Responsables y Autoridades:

Nº	RESPONSABLES y AUTORIDADES	ACTIVIDADES
1	Responsable de cada proceso.	2. Elaborar, numerar y codificar (cuando aplique) los documentos. 3. Verificar que lo escrito en el documento es lo que se realiza en el trabajo.
2	Responsable del Elemento Control de Documentos.	2. Revisar que los documentos estén elaborado, numerados y codificados acorde al presente instructivo.
3	Gerencia Procura - Contratación, Administrativa Financiera. (Representante de la Dirección).	2. Revisar y aprobar los documentos elaborados.

Dirección: Av. Orellana E9-195 y 6 de Diciembre. Edificio Alisal de Orellana Piso 11
Telf.: (+593) 4000300 www.pdvsa.com
 Quito - Ecuador

Documentos:

N/A (no aplica)

Registros:

N/A (no aplica)

Abreviaturas:

SGC.....Sistema de Gestión de Calidad.

1. Descripción

1.1 Estilos de los documentos

Los documentos del SGC son elaborados en los programas de la Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint y otros), de acuerdo a las siguientes definiciones de estilos y formatos.

1.2 Letras y líneas

Las líneas, rayas y subrayados son de espesor: ¼ pto a 3 pto.

1.2.1 Títulos:

Tamaño de fuente: 10-16

Tipo de fuente: Arial o Verdana.

Escritura en negrillas y mayúsculas las primeras letras de cada palabra.

1.2.2 Subtítulos:

Tamaño de fuente: 10 - 12.

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-4.2.3I001
EDICIÓN: PRIMERA	INSTRUCTIVO PARA ELABORAR DOCUMENTOS 4.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 3 de 12

Tipo de fuente: Arial o Verdana.
Escritura en negrillas y mayúsculas las primeras letras de cada palabra.

1.2.3 Texto:

Tamaño de fuente: 8 - 10
Tipo de fuente: Arial o Verdana.
Sangría: 1.25 cm.

Se colocarán **negrillas**, comillas o subrayados cuando se requiera recalcar algo importante.

1.2.4 Encabezado:

Tamaño de fuente: 10-12
Tipo de fuente: Arial o Verdana.
Texto en minúsculas con la primera letra en mayúscula, se debe usar negrillas.

1.3 Separaciones y márgenes

1.3.1 Separaciones: Separaciones entre líneas, títulos, subtítulos, textos y párrafos: sencillo

1.3.2 Márgenes:

Inferior: 2,5 cm
Izquierdo: 2,5 cm
Derecho: 2,5 cm
Superior: 2,5 cm
Rodear encabezado: ☒
Rodear pie de página: ☒

1.4 Identificación de secciones y párrafos: se utiliza el método alfanumérico, por ejemplo:

- 1. Título (opcional)
 - 1.1. Subtítulo (opcional)
 - 1.1.1. Subtítulo o texto (opcional)
 - a). Texto (opcional)

1.5 Tiempo Verbal: Utilizar verbos en infinitivo.

2. Formato de Documentos: Los documentos del SGC se clasifican en:

2.1 Documento Controlado: Es aquel que tiene la necesidad de actualizarse.

2.1.1 Documento vigente: Son aquellos documentos que ya fueron elaborados y aprobados para su uso.

2.1.2 Copia Controlada: Es un Documento que se llevara el siguiente sello en la primera página se identifica con un sello de **color verde** que dirá lo siguiente:

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-4.2.3I001
EDICIÓN: PRIMERA	INSTRUCTIVO PARA ELABORAR DOCUMENTOS 4.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 4 de 12

COPIA CONTROLADA
Prohibida su reproducción
PDVSA Ecuador.

En caso de que se **fotocopie** una copia controlada de un documento, ésta es fácilmente identificable, pues el sello **verde** saldrá de color negro, las **fotocopias** se consideran **COPIAS NO CONTROLADAS**, y es responsabilidad del lector garantizar que ésta sea la última edición verificando con la red o que la copia impresa tenga el sello de **color verde**.

2.2 Documentos Obsoletos del SGC: son documentos antiguos que ya no se requieren ser utilizados (tiempo o actualización), se disponen para destruirlos (romper, cortar u otros) y se colocará un sello de **color rojo** en la primera página:

OBSOLETO
Prohibido su USO
PDVSA Ecuador.

2.3 Documento No Controlado: Es aquel que no hay necesidad de actualizar.

2.4 Encabezado superior de página: En cada una de las páginas de los documentos tendrá que ir el siguiente encabezado superior (Aplica para manuales, procedimientos e instructivos). Para los demás documentos únicamente ira el logo de la compañía.

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°:
EDICIÓN: PRIMERA	NOMBRE DEL ELEMENTO DE LA NORMA	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página de

2.4.1 Primera celda: Logo PDVSA Ecuador.

2.4.2 Segunda celda: Elemento de la norma ISO 9001.

2.4.3 Tercera celda: El número del documento, la Edición, el número de Páginas y si reemplaza o no a algún documento previamente aprobado.

a) La codificación de los documentos: Se puede utilizar cualquier letra de acuerdo a la necesidad de identificación del sistema de gestión de calidad:

AA	B.B.B	CC	DDD
-----------	--------------	-----------	------------

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-4.2.3I001
EDICIÓN: PRIMERA	INSTRUCTIVO PARA ELABORAR DOCUMENTOS 4.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 5 de 12

AA : Corresponde al elemento de la norma:
E: Elemento
Ej. = E-

B.B.B : Corresponde a los números que la norma de calidad ISO 9001:

- 4 corresponde al Sistema de Gestión de Calidad
- 5 corresponde a la Responsabilidad de la Dirección
- 6 corresponde a la Gestión de los Recursos
- 7 corresponde a la Realización del Producto
- 8 corresponde a la Medida, análisis y mejora

Ej. = E-4.2.3 → Ej. = E-4.2.3 (Control de los documentos).

CC : Corresponde a la codificación de acuerdo al tipo de documento:

- MC: Manual de Calidad
- P: Procedimiento
- R: Registro
- D: Documento
- DE: Documento Externo
- I: Instructivo

Ej. = E-4.2.3I

DDD : Corresponde al número correlativo desde 001 al 999.
Ej. = E-4.2.3I001

* dependiendo del tipo de documentos se aplicará o no la codificación y numeración de los documentos.

Abreviaturas para codificación documentos del SGC:

ADM.....Administración
AIT.....Sistemas
CTR.....Control Interno
GG.....Gerencia General
RDP.....Refinería del Pacifico
PDVE.....Perforación
PROC.....Procura
PROY.....Proyectos
RRHH.....Recursos Humanos
SIHAO.....Seguridad industrial
SDC.....Asuntos Públicos y relaciones políticas
SMO.....Servicio médico ocupacional

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-4.2.3I001
EDICIÓN: PRIMERA	INSTRUCTIVO PARA ELABORAR DOCUMENTOS 4.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 6 de 12

b) La edición: corresponde al orden secuencial de actualizaciones en los documentos, siempre y cuando aplique al documento.

c) El número de páginas: únicamente en los documentos de Word se colocará la numeración de páginas, para los casos de los documentos en Excel solamente se colocará el número de páginas cuando el documento exceda a 1 página en la parte superior derecha, se utiliza el siguiente método para enumerar: "Página **m** de **n**", siendo "**m**" el número de cada página y "**n**" el número total de páginas. La ubicación de la numeración de las paginas se colocarán dependiendo del tipo de documento para manuales, procedimientos e instructivos se colocarán en la parte superior derecha de la página, mientras que para los demás documentos irán en la parte inferior derecha.

Ej. 1 (**m**) de 11 (**n**)

d) Reemplaza: únicamente cuando aplique se colocará a que documento emitido anteriormente reemplaza.

e) El número de copias: Se escribe las copias que han sido utilizadas para la difusión, siempre y cuando sea necesario.

2.5 Título del Documento: en la primera página debajo del recuadro superior se deberá indica el nombre del documento:

Nota: En caso del manual de calidad se desarrollará en PowerPoint y se utilizará cualquier Descripción del Formato de Documentos si se requiere.

2.6 Primera Página

- Encabezado superior de página (2.4)
- Título del documento (2.5): Parte superior centrado.
- Índice: servirá para tener una visualización rápida del documento, incluyendo la referencia del número de página, se aplicará solamente en los documentos que sean requeridos.

Página	Índice

2.6.1 Elaborado, revisado y aprobado: en el tercio inferior de la primera página, se colocará el cuadro para identificar la persona que elaboró, él que revisó y aprobó el documento:

* En cuanto a las fechas se deberá escribir de la siguiente manera: día, mes y año.

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-4.2.3I001
EDICIÓN: PRIMERA	INSTRUCTIVO PARA ELABORAR DOCUMENTOS 4.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 7 de 12

RESPONSABLE DEL PROCESO:	REVISADO Y APROBADO POR:
Firma :	Firma :
Nombre:	Nombre :
Fecha :	Fecha :

Dirección: Av. Orellana E9-195 y 6 de Diciembre. Edificio Alisal de Orellana Piso 11 Telf.: (+593) 4000300 www.pdvsa.com Quito - Ecuador

2.7 Segunda página: Incluye lo siguiente:

2.7.1 Objetivo: Describe la razón o finalidad del documento en función del proceso descrito, responde al por qué.

2.7.2 Alcance: Delimita el campo de aplicación de las actividades asociadas al proceso descrito en el documento, responde al quién (cobertura).

2.7.3 Responsabilidades y Autoridades: Define las autoridades que son responsabilidad de cada una de las actividades del proceso descrito en el procedimiento y en el instructivo de trabajo, y se exige si existe flujograma.

Nº	RESPONSABLES y AUTORIDADES	ACTIVIDADES

2.7.4 Abreviaturas: Se refieren a las iniciales de los nombres del documento, que se utilizan para una mejor comprensión.

2.7.5 Definiciones: Definiciones de términos específicos para una mejor comprensión del documento.

2.7.6 Documentos: Son los utilizados como información en la elaboración del procedimiento.

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-4.2.3I001
EDICIÓN: PRIMERA	INSTRUCTIVO PARA ELABORAR DOCUMENTOS 4.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 8 de 12

2.7.7 Registros: Son los que se generan en la elaboración de un procedimiento, documento, manual o instructivo.

3. Descripción: Describe en detalle las acciones propias de:

a) Proceso: Actividad en condiciones normales.

b) Una etapa del proceso: Subactividades de trabajo en condiciones normales.

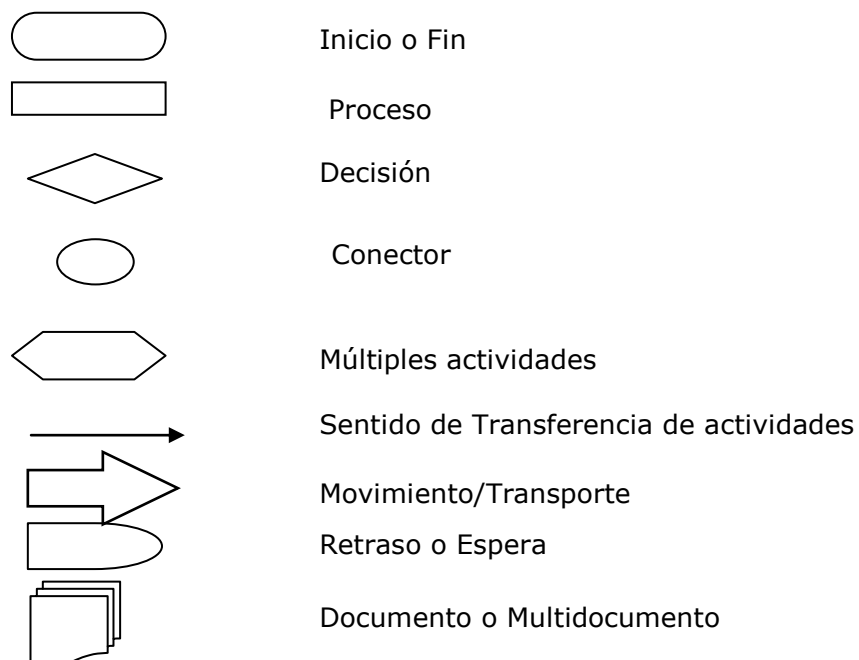
c) Método: Técnica aplicable a cada actividad o grupo de actividades.

d) Materiales y equipos: Aplicables para llevar a cabo cada subactividad o actividad o grupo de actividades.

e) Condiciones Especiales: Se realizan cuando los procesos normales cambian.

4. Flujograma: Es la representación gráfica de los pasos que componen un proceso (manera en que se desarrolla un proceso).

Se utilizarán los siguientes símbolos básicos para representar la secuencia de actividades e interacción que existen entre ellas.



4.1 Documento Estándar: Documento elaborado por consenso para un método, procedimiento, instructivo o proceso, con el objeto de unificar, simplificar y garantizar que las cosas se hagan siempre de la misma manera.

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-4.2.3I001
EDICIÓN: PRIMERA	INSTRUCTIVO PARA ELABORAR DOCUMENTOS 4.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 9 de 12

a) Consenso: Los estándares son establecidos por consenso, por las mismas personas que irán a ejecutarlos. Elaborados por un grupo representativo del equipo.

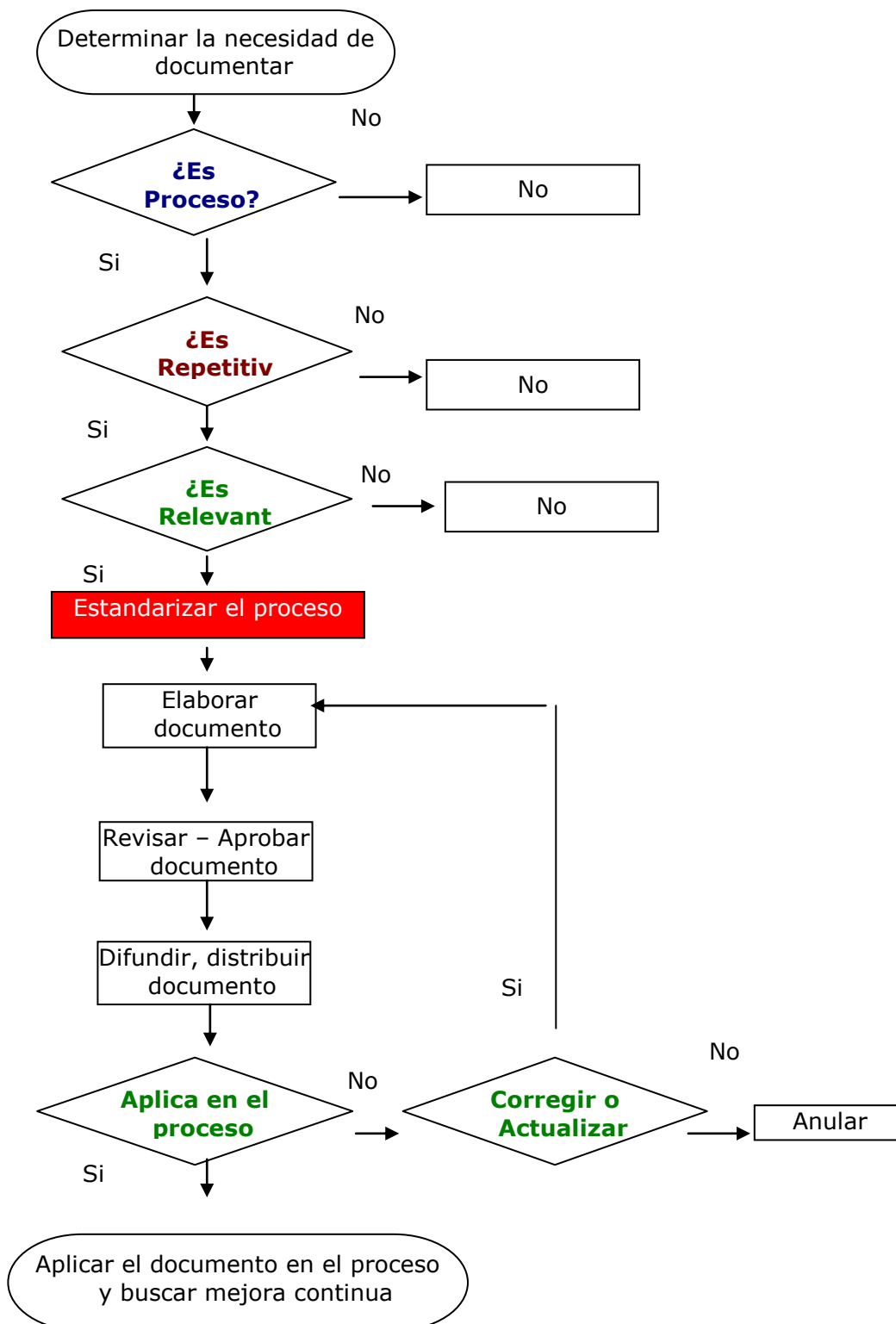
b) Unificar: Los estándares deben ayudar a unificar la comunicación y las operaciones en todos los sectores de la organización.

c) Simplificar: Un estándar debe indicar la manera más sencilla, directa, rápida, eficiente y des complicada de hacer bien las cosas.

d) Garantizar: Un estándar debe permitir que los procesos se realicen siempre de la misma manera.

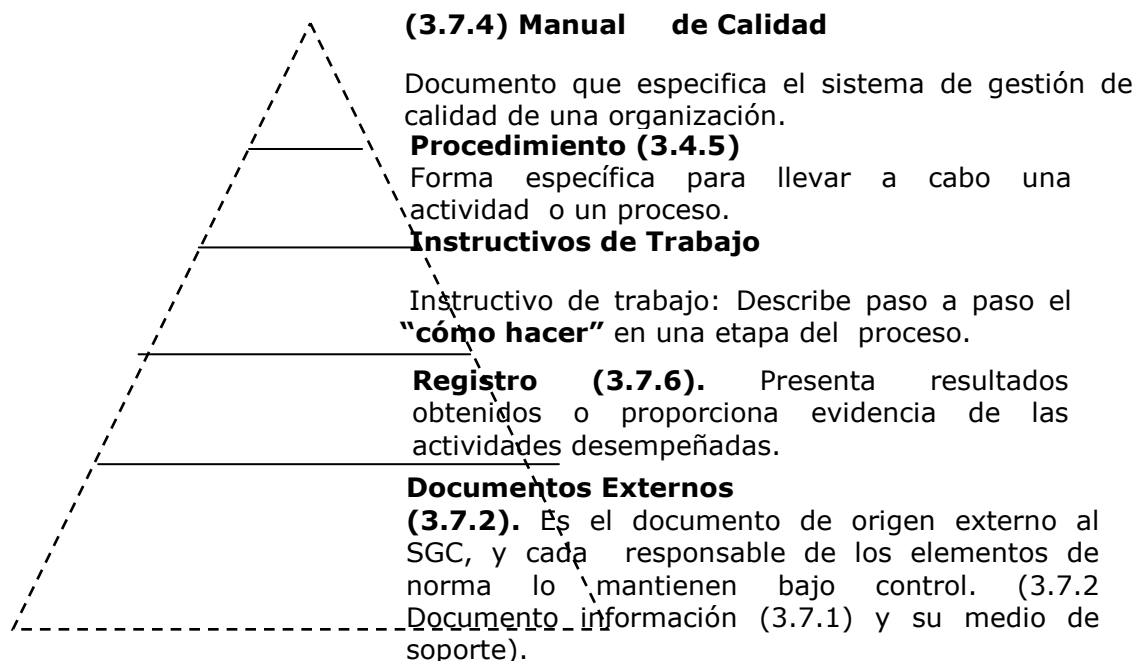
4.2 ¿Cuándo documentar? : La estandarización es un proceso de alta selectividad, no se aplica a cualquier proceso, a continuación están los criterios para estandarizar.

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-4.2.3I001
EDICIÓN: PRIMERA	INSTRUCTIVO PARA ELABORAR DOCUMENTOS 4.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 10 de 12



	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-4.2.3I001
EDICIÓN: PRIMERA	INSTRUCTIVO PARA ELABORAR DOCUMENTOS 4.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 11 de 12

4. Estructura de los documentos



5.1 Estructura de Procedimientos

Encabezado superior de página (2.6.1)	(obligatorio)
Título del documento (2.6.2)	(obligatorio)
Índice (2.6.3)	(obligatorio)
Elaborado, revisado y aprobado (2.6.4)	(obligatorio)
Objetivo (2.7.1)	(obligatorio)
Alcance (2.7.2)	(obligatorio)
Responsabilidades y autoridades (2.7.3)	(si se requiere)
Abreviaturas (2.7.4)	(si se requiere)
Definiciones (2.7.5)	(si se requiere)
Documentos (2.7.6)	(obligatorio)
Registros (2.7.7)	(obligatorio)
Descripción (3)	(si se requiere)
Flujograma (4)	(si se requiere)

5.2 Estructura de Instructivos de trabajo y del Manual de calidad

Títulos (1.2.1)	(si se requiere)
Subtítulos (1.2.2)	(si se requiere)
Texto (1.2.3)	(si se requiere)
Encabezado (1.2.4)	(si se requiere)
Encabezado superior de página (2.6.1)	(si se requiere)
Título del documento (2.6.2)	(si se requiere)

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-4.2.3I001
EDICIÓN: PRIMERA	INSTRUCTIVO PARA ELABORAR DOCUMENTOS 4.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 12 de 12

Índice (2.6.3)	(si se requiere)
Elaborado, revisado y aprobado (2.6.4)	(si se requiere)
Objetivo (2.7.1)	(si se requiere)
Alcance (2.7.2)	(si se requiere)
Responsabilidades y autoridades (2.7.3)	(si se requiere)
Abreviaturas (2.7.4)	(si se requiere)
Definiciones (2.7.5)	(si se requiere)
Documentos (2.7.6)	(si se requiere)
Registros (2.7.7)	(si se requiere)
Descripción (3)	(si se requiere)
Flujograma (4)	(si se requiere)

5.2.1 Contenido de instructivos de trabajo: si aplica

a) Material necesario: Detalla los suministros, equipos o materiales necesarios para realizar el proceso.

b) Actividades: Describe actividades específicas del proceso.

c) Riesgo: Describe posibles peligros o eventualidades que pueden afectar el desarrollo del proceso.

d) Medidas a tomar: Describe que hacer en caso de que se presenten los posibles riesgos.

e) Hoja de seguridad para materiales: Describe riesgos, manejo, almacenamiento y disposición de material, o llamada MSDS (data sheets).

Fuente: PDVSA Ecuador
Elaborado por: Paola Yajamín.

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.1P001D029
EDICIÓN: PRIMERA	POLÍTICA DE PLANIFICACIÓN DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 1 de 4

Anexo 5.2.1 Política de Planificación de Procura y Contratación

Página	Índice
1	Índice, elaborado, revisado y aprobado.
1-2	Objetivo, alcance, responsables y autoridades
2-3	Política de Planificación de procesos de procura y contratación.
4	Documentos, Registro y anexo registro

RESPONSABLE DEL PROCESO: Equipo de Procura y contratación	REVISADO Y APROBADO POR: Gerencia de Procura y Contratación.
Firma :	Firma :
Nombre:	Nombre:
Fecha :	Fecha :

Dirección: Av. Orellana E9-195 y 6 de Diciembre. Edificio Alisal de Orellana Piso 11 Telf.: (+593) 4000300 www.pdvsa.com Quito - Ecuador

OBJETIVO

1. Garantizar la dotación de materiales y servicios, con un criterio de abastecimiento oportuno.

ALCANCE

DESDE: El requerimiento presentado por los diferentes departamentos.

HASTA: La dotación de materiales y servicios requeridos.

PARTICIPANTES Y RESPONSABLES

Todos los departamentos

- Responsable de generar el documento o solicitud de requerimiento.
- Responsable de generar el documento soporte para procura de materiales y servicios emergentes aprobado por la Gerencia de cada área y la Gerencia Financiera, para los casos que superen los \$20.000 será necesario que el documento sea autorizado por el

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.1P001D029
EDICIÓN: PRIMERA	POLÍTICA DE PLANIFICACIÓN DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 2 de 4

- Gerente General y realización del acto motivado requerido con las firmas correspondientes.

Gerencia de Cada Área, Gerencia Financiera y Gerencia General

Responsable de autorizar la compra de los materiales y servicios solicitados.

Departamento de Procura

Responsable de gestionar la solicitud de materiales y servicios, recibir ofertas de los proveedores, de la compra, de la entrega de los materiales y servicios a los diferentes departamentos.

POLÍTICAS DEL PROCESO

- Todas las solicitudes recibidas por el departamento de procura y contratación serán gestionadas en base al tipo de requerimiento esto es: Normal, Urgente o emergencia.
- Para las solicitudes de emergencia se designará a un responsable del proceso, el mismo que deberá realizar todo lo necesario para cumplir los objetivos de estas políticas.
- El departamento de procura y contratación gestionará cada una de las solicitudes en el que tengan tipo de requerimiento normal conforme a lo establecido en el procedimiento de procura y contratación.
- Las solicitudes de compra recibidas que sean urgentes se gestionará de acuerdo al procedimiento de procura y contratación de manera inmediata a penas sean receptadas por las analistas de procura y contratación. Los únicos cambios serán en el caso de procura menor solo será necesario 1 o 2 ofertas siempre y cuando cumplan con los requerimientos técnicos solicitados y todos tiempos establecidos en el procedimiento de procura y contratación deberán ser acortados a la mitad y serán los máximos a cumplir. La adjudicación de la compra estará basada en el tiempo de entrega.
- Para los casos de procura mayor y contratación; y tipo de requerimiento urgente las ofertas podrán ser enviadas por correo electrónico en un tiempo máximo de 4 días. Para ambos casos los tiempos establecidos en el procedimiento de procura y contrataciones deberán ser disminuidos a la mitad siendo estos los máximos a cumplir. La adjudicación de la compra estará basada en el tiempo de entrega.
- Para las solicitudes de compra emergentes será necesario la presentación de un acto motivado por el área requirente con las autorizaciones necesarias, la misma que deberá ser entregada junto con la solicitud de materiales, para este tipo de requerimientos será necesaria 1 o 2 ofertas que cumplan con las especificaciones técnicas, las mismas que serán aprobadas por la unidad requirente en la misma oferta, posteriormente a esto se realizará la orden de compra con la rapidez factible, el tiempo de todo el proceso de procura no será mayor a 3 días. La contratación directa de la compra estará basada en el tiempo de entrega.

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.1P001D029
EDICIÓN: PRIMERA	POLÍTICA DE PLANIFICACIÓN DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 3 de 4

- Para los casos de procura mayor y contratación; y tipo de requerimiento emergente la unidad requirente deberá entregar el acto motivado con las debidas autorizaciones, bastará la presentación de 1 o 2 ofertas siempre y cuando cumplan con las características técnicas requeridas, las ofertas podrán ser enviadas por correo electrónico en un tiempo máximo de 24 horas, con las ofertas recibidas y el acto motivado se procederá a presentar ante el comité de contrataciones para su contratación directa, posteriormente a esto se procederá a realizar la orden de compra en el caso de procura mayor y carta de buena pro para contratación de servicios, en ambos casos la adjudicación estará basada en el tiempo de entrega del bien o servicio.

Entregas: Cuando una compra o servicio se adjudique con el criterio de mejor tiempo de entrega, y el proveedor seleccionado no entrega en el día estipulado se procederá a cancelar la orden de compra; y colocar al segundo mejor oferente. En los casos que coste una sola oferta calificada técnicamente se procederá a cobrar la multa en diez veces más de la normal establecida del uno por mil al proveedor hasta su entrega sin que este sobrepase los 5 días, si aun así el proveedor no entregase el material o servicio se procederá a iniciar nuevamente con la inmediatez factible un nuevo proceso.

CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO

DEFINICIÓN

Dotar de materiales y servicios a los diferentes departamentos de la compañía PDVSA Ecuador en un tiempo oportuno.

FLUJO DEL PROCESO

- Departamento de procura recibe las solicitudes de procura de materiales y contratación de servicios.
- Para los casos de emergencia el líder de procura designa los procesos a una persona del equipo de trabajo.
- Departamento de procura de acuerdo al tipo de requerimiento realizará la compra de materiales y contratará servicios según procedimientos establecidos.

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.1P001D029
EDICIÓN: PRIMERA	POLÍTICA DE PLANIFICACIÓN DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 4 de 4

Documentos:

E-4.2.3I001	Instructivo para elaborar documentos
E-7.4.1P001	Procedimiento de procura y contratación.
E-7.4.1P001D028	Política de Procura y contratación
E-7.4.1P001D025	Acto Motivado

Registros:

E-7.4.1P001R001	Solicitud de Compra de Materiales o servicios
-----------------	---

ANEXO REGISTRO

SOLICITUD DE COMPRA DE MATERIALES O SERVICIOS

	PDVSA ECUADOR S.A. Unidad Organizativa: Gerencia Administrativa - Financiera ÁREA DE PROCURA Y CONTRATACIÓN	Código: E-7.4.1P001R001 Edición: Primera							
SOLICITUD DE MATERIALES O SERVICIOS No.:..... 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS									
DATOS DEL SOLICITANTE CI del Solicitante: _____ Nombre del Solicitante: _____ Cargo del Solicitante: _____ Instalación Solicitante: _____ Fecha de Solicitud: _____		DATOS DE LA SOLICITUD Bodega de Entrega: _____ Responsable en Bodega: _____ Tipo de Requerimiento: Normal / Urgente / Emergente Modalidad de Contratación: Normal / Contratación / Procura Mayor							
SUGERIDO									
No. Item	Cantidad	Descripción	No. De Parte	Unidad de Medida	Marca	Fabricante	Observaciones	Fecha de Entrega	Recepción
NOTA: LA ENTREGA DEBE SER CON EL PASE DE MATERIALES DETALLANDO TODO EL MATERIAL ACOMPAÑADO DE LA COPIA DE ESTA SOLICITUD FIRMADA POR EL ALMACEN COMO RECIBIDA Y COMO SOPORTE DEL MATERIAL SOLICITADO POR EL TALADRO.									
FIRMA DEL SOLICITANTE _____			APROBADOR 1 _____			APROBADOR 2 _____			

* El número de solicitud de materiales o servicios dependerá del departamento solicitante, en lo que se colocará las siglas del departamento, el año seguido del número secuencial de cada departamento.

Fuente: PDVSA Ecuador.
Elaborado por: Paola Yajamín

Anexo 5.2.3 Encuesta de Satisfacción

	PDVSA ECUADOR S.A.		Código: E-8.2.1R001 Edición: Primera
	Unidad Organizativa: Gerencia Administrativa - Financiera		
	ÁREA DE PROCURA Y CONTRATACIÓN		
	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE 7.2 - 8.2.1		
8.2.1 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN			
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN			
Departamento _____			
1. ¿Se cumplieron los tiempos de respuesta estipulados en el Procedimiento de Procura y Contratación para adquirir el bien o servicio solicitado por usted?			
Si	_____		
No	_____		
Si la respuesta es no, le rogamos nos de una breve explicación ¿En que parte del proceso creo usted que se ocasionaron las demoras?			

2. ¿El material que usted solicitó cumple con todos los requerimientos manifestados en la Solicitud de Materiales?			
si	_____	no	_____
Si la respuesta es si, le rogamos nos de una breve explicación ¿cuál fue el problema con el material o servicio?			

3. En caso de tener alguna sugerencia para el área de procura le rogamos indicarla a continuación:			

Fuente: PDVSA Ecuador.
Elaborado por: Paola Yajamín

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-8.2.2P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA 8.2.2 AUDITORÍA INTERNA	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 1 de 9

Anexo 5.2.4 Procedimiento de Auditorías Internas

Página	Índice
1	Índice, elaborado, revisado y aprobado.
1-2	Objetivo, alcance
3	Flujograma.
4-9	Anexo registros

ELABORADO POR: Líder de Control Interno	REVISADO Y APROBADO POR: Gerente General
Firma :	Firma :
Nombre:	Nombre:
Fecha :	Fecha :

Dirección: Av. Orellana E9-195 y 6 de Diciembre. Edificio Alisal de Orellana Piso 11
Telf.: (+593) 4000300 www.pdvsa.com
 Quito - Ecuador

Objetivo: Llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad:

- a) Es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta Norma Internacional para el departamento de procura y contratación; y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y
- b) Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz.

Planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y la metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías aseguran la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurarse de que se realizan las correcciones y se toman las acciones correctivas necesarias sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-8.2.2P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA 8.2.2 AUDITORÍA INTERNA	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 2 de 9

actividades de seguimiento deben incluir la verificación de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.

Alcance: Este procedimiento aplica a las auditorías del **SGC** en el departamento de procura y contratación de PDVSA Ecuador.

Documentos:

E-4.2.3I001	Instructivo para elaborar documentos
E- 8.2.2P001D001	Flujograma de auditoría interna

Registros:

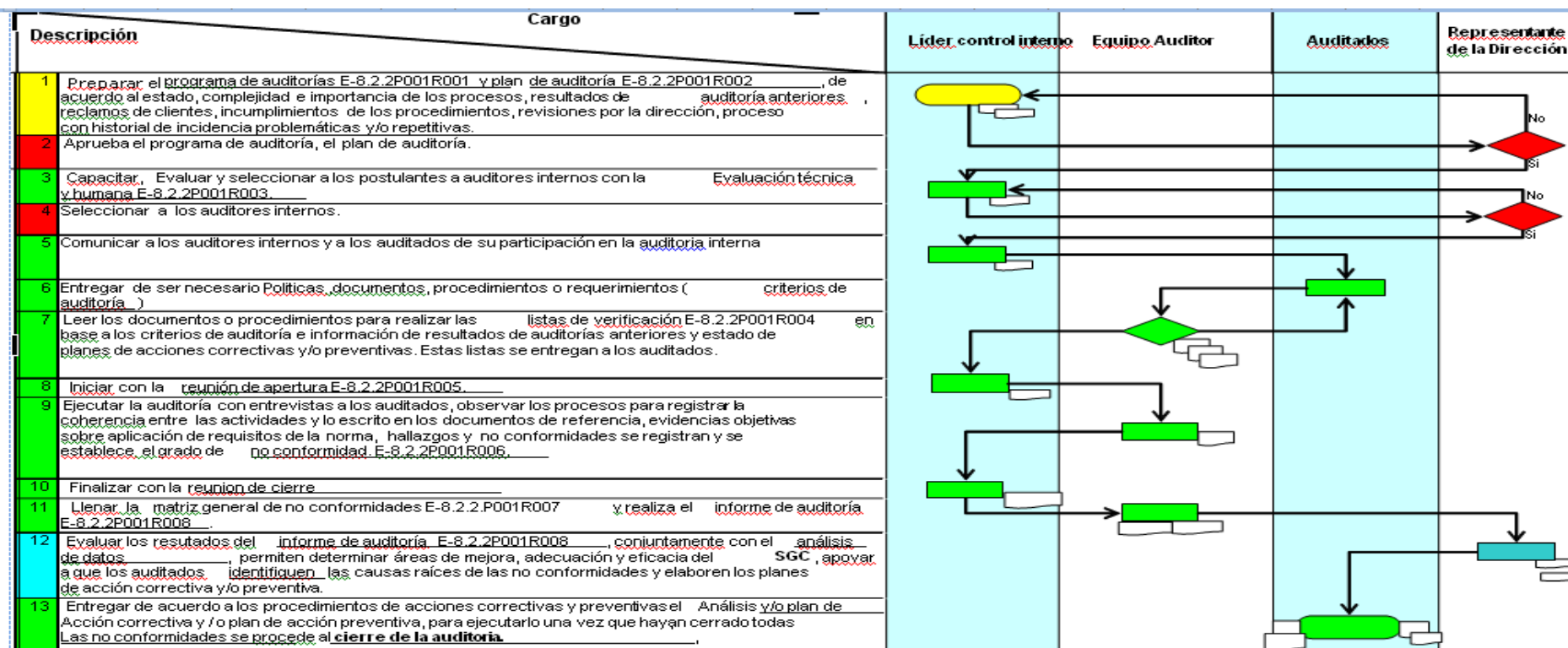
E-8.2.2P001R001	Programa de auditoría interna
E-8.2.2P001R002	Plan de auditoría.
E-8.2.2P001R003	Evaluación técnica y humana.
E-8.2.2P001R004	Lista de verificación.
E-8.2.2P001R005	Reunión de apertura.
E-8.2.2P001R006	No conformidad
E-8.2.2P001R007	Reunión de Cierre
E-8.2.2P001R009	Matriz no conformidades
E-8.2.2P001R0010	Informe de auditoria

Abreviaturas:

SGC.....Sistema de Gestión de Calidad.

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-8.2.2P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA 8.2.2 AUDITORÍA INTERNA	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 3 de 9

FLUJOGRAMA



	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-8.2.2P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A	8.2.2 AUDITORÍA INTERNA	Página 4 de 9

PROGRAMA DE AUDITORIAS

	PDVSA ECUADOR S.A. Unidad Organizativa: Gerencia Administrativa - Financiera ÁREA DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 8.2.2 AUDITORÍAS INTERNAS	Código: E-8.2.2P001R001 Edición: Primera																																																																														
PROGRAMA DE AUDITORIAS																																																																																
OBJETIVO: Realizar una Auditoría de los procesos de Procura y contratación año ...																																																																																
ALCANCE: Aplica el Procedimiento de procura y contratación.																																																																																
LIDER CONTROL INTERNO:	EQUIPO CONTROL INTERNO:																																																																															
OBSERVACIONES: N/A																																																																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Auditorías Interna</th> <th colspan="8">AÑO</th> <th rowspan="2">RECURSOS</th> </tr> <tr> <th>Ene</th> <th>Feb</th> <th>Mar</th> <th>Abr</th> <th>May</th> <th>Jun</th> <th>Jul</th> <th>Ago</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Revisión de informes anteriores</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Auditoría Interna</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Verificación de Documentos</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Auditoría en base a al procedimiento</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Informe de Auditoría</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Análisis de informe y posibles mejoras</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Auditorías Interna	AÑO								RECURSOS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Revisión de informes anteriores										Auditoría Interna										Verificación de Documentos										Auditoría en base a al procedimiento										Informe de Auditoría										Análisis de informe y posibles mejoras										Planificado  Ejecutado  Auditoría Cerrada 	
Auditorías Interna		AÑO									RECURSOS																																																																					
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago																																																																								
Revisión de informes anteriores																																																																																
Auditoría Interna																																																																																
Verificación de Documentos																																																																																
Auditoría en base a al procedimiento																																																																																
Informe de Auditoría																																																																																
Análisis de informe y posibles mejoras																																																																																
Fecha: día / mes / año																																																																																
LIDER CONTROL INTERNO		LIDER FINANCIERO																																																																														

PLAN DE AUDITORÍA

	PDVSA ECUADOR S.A. Unidad Organizativa: Gerencia Administrativa - Financiera ÁREA DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 8.2.2 AUDITORÍAS INTERNAS	Código: E-8.2.2P001R002 Edición: Primera																																																																																																																																										
PLAN DE AUDITORIAS																																																																																																																																												
Objetivo: Evidenciar la documentación e implementación de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad																																																																																																																																												
Alcance: Aplica SGC en el departamento de procura y contratación de PDVSA Ecuador																																																																																																																																												
Organización: PDVSA Ecuador Criterio Auditoría: Requisitos ISO 9001:2008 Fecha inicio: Fecha cierre: Tiempo duración: horas por cada auditor Recursos: N/A Otros: (Logística y otros) N/A	Auditor Líder: Experto Técnico: Equipo auditor:																																																																																																																																											
<table border="1"> <thead> <tr> <th>CARGOS</th> <th>A</th> <th>B</th> <th>C</th> <th>D</th> <th>E</th> <th>F</th> <th>G</th> <th>H</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>REUNIÓN DE APERTURA - CIERRE</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>CONTROL INTERNO</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>RECURSOS HUMANOS</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>FINANCIERA</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>ALTA DIRECCIÓN</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>PROCURA Y CONTRATACIÓN</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>SISTEMAS / CONTROL INTERNO</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>PROCURA Y CONTRATACIÓN</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>TOTAL HORAS</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>	CARGOS	A	B	C	D	E	F	G	H	REUNIÓN DE APERTURA - CIERRE									CONTROL INTERNO									RECURSOS HUMANOS									FINANCIERA									ALTA DIRECCIÓN									PROCURA Y CONTRATACIÓN									SISTEMAS / CONTROL INTERNO									PROCURA Y CONTRATACIÓN									TOTAL HORAS									<table border="1"> <thead> <tr> <th>CLASULAS</th> <th>8.2.2 Auditorías Internas</th> <th>6.2. Recursos Humanos</th> <th>6.1. Provisión de Recursos</th> <th>5.6. Revisión por la dirección</th> <th>4.2.3 Control de Documentos / 4.2.4 Control de Registros / 7.4. Compras</th> <th>6.3. Infraestructura</th> <th>7.2. Procesos relacionados con el cliente / 8.2.1 Satisfacción del cliente</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DÍA 1</td> <td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td> </tr> <tr> <td>TIEMPO h</td> <td>1</td><td>1.5</td><td>1</td><td>1</td><td>1.5</td><td>1.5</td><td>1.5</td> </tr> <tr> <td>8:30</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>9:00</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>9:30</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>		CLASULAS	8.2.2 Auditorías Internas	6.2. Recursos Humanos	6.1. Provisión de Recursos	5.6. Revisión por la dirección	4.2.3 Control de Documentos / 4.2.4 Control de Registros / 7.4. Compras	6.3. Infraestructura	7.2. Procesos relacionados con el cliente / 8.2.1 Satisfacción del cliente	DÍA 1	1	1	1	1	1	1	1	TIEMPO h	1	1.5	1	1	1.5	1.5	1.5	8:30								9:00								9:30							
CARGOS	A	B	C	D	E	F	G	H																																																																																																																																				
REUNIÓN DE APERTURA - CIERRE																																																																																																																																												
CONTROL INTERNO																																																																																																																																												
RECURSOS HUMANOS																																																																																																																																												
FINANCIERA																																																																																																																																												
ALTA DIRECCIÓN																																																																																																																																												
PROCURA Y CONTRATACIÓN																																																																																																																																												
SISTEMAS / CONTROL INTERNO																																																																																																																																												
PROCURA Y CONTRATACIÓN																																																																																																																																												
TOTAL HORAS																																																																																																																																												
CLASULAS	8.2.2 Auditorías Internas	6.2. Recursos Humanos	6.1. Provisión de Recursos	5.6. Revisión por la dirección	4.2.3 Control de Documentos / 4.2.4 Control de Registros / 7.4. Compras	6.3. Infraestructura	7.2. Procesos relacionados con el cliente / 8.2.1 Satisfacción del cliente																																																																																																																																					
DÍA 1	1	1	1	1	1	1	1																																																																																																																																					
TIEMPO h	1	1.5	1	1	1.5	1.5	1.5																																																																																																																																					
8:30																																																																																																																																												
9:00																																																																																																																																												
9:30																																																																																																																																												

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°:
		E-8.2.2P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA 8.2.2 AUDITORÍA INTERNA	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 5 de 9

EVALUACIÓN TÉCNICA Y HUMANA

	PDVSA ECUADOR S.A. Unidad Organizativa: Gerencia Administrativa - Financiera ÁREA DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 8.2.2 AUDITORÍAS INTERNAS	Código :E-8.2.2P001R003 Edición : Primera																																								
	EVALUACIÓN TÉCNICA Y HUMANA																																									
FECHA:																																										
NOMBRE DEL EVALUADO:																																										
TEMAS A EVALUAR Y SELECCIÓN DE AUDITORES 1. Conocimiento de los modelos ISO, en caso de auditar bajo éste referencial. 2. Tecnólogo o Profesional (mínimo 1 año de vinculación) 3. Capacidad de Dialogo 4. Habilidades de comunicación verbal y escrita 5. Capacidad de trabajo en equipo 6. Facilidad para tomar decisiones, hacia el logro de objetivos y 7. Responsable, disciplinado y puntual 8. Entrenamiento en técnicas de auditoría	<table border="1"> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	1	2	3	4	5																																				
1	2	3	4	5																																						
Aptitud Técnica:																																										
Aptitud Humana:																																										

LISTA DE VERIFICACIÓN

	PDVSA ECUADOR S.A. Unidad Organizativa: Gerencia Administrativa - Financiera ÁREA DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 8.2.2 AUDITORÍAS INTERNAS	Código: E-8.2.2P001R004 Edición: Primera																																																	
	LISTA DE VERIFICACIÓN																																																		
FECHA: día/mes/año HORA DE INICIO: HORA DE FINALIZACIÓN: RESPONSIBLE CONTROL INTERNO:	AREA: Departamento de Procura y Contratación RESPONSABLE: Líder de Procura																																																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Capítulo de la Norma</th> <th colspan="3">CUMPLE</th> <th rowspan="2">OBSERVACIONES</th> </tr> <tr> <th>SI</th> <th>NO</th> <th>N/A</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>4.2.3 Control de documentos</td><td></td><td></td><td></td><td rowspan="10"></td></tr> <tr><td>4.2.4 Control de registros</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5.6 Revisión por la dirección</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6.1 Provisión de Recursos:</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6.1 Recursos Humanos</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6.3 Infraestructura</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>7.2 Procesos relacionados con el cliente</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>7.4 Compras:</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>8.2.1 Satisfacción del Cliente</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>8.2.2 Auditoría interna</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	Capítulo de la Norma	CUMPLE			OBSERVACIONES	SI	NO	N/A	4.2.3 Control de documentos					4.2.4 Control de registros				5.6 Revisión por la dirección				6.1 Provisión de Recursos:				6.1 Recursos Humanos				6.3 Infraestructura				7.2 Procesos relacionados con el cliente				7.4 Compras:				8.2.1 Satisfacción del Cliente				8.2.2 Auditoría interna					
Capítulo de la Norma		CUMPLE				OBSERVACIONES																																													
	SI	NO	N/A																																																
4.2.3 Control de documentos																																																			
4.2.4 Control de registros																																																			
5.6 Revisión por la dirección																																																			
6.1 Provisión de Recursos:																																																			
6.1 Recursos Humanos																																																			
6.3 Infraestructura																																																			
7.2 Procesos relacionados con el cliente																																																			
7.4 Compras:																																																			
8.2.1 Satisfacción del Cliente																																																			
8.2.2 Auditoría interna																																																			
LÍDER CONTROL INTERNO																																																			

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°:
		E-8.2.2P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA 8.2.2 AUDITORÍA INTERNA	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 6 de 9

REUNIÓN DE APERTURA

	PDVSA ECUADOR S.A. Unidad Organizativa: Gerencia Administrativa - Financiera ÁREA DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 8.2.2 AUDITORÍAS INTERNAS	Código : E-8.2.2P001R005 Edición : Primera																																				
	REUNIÓN DE APERTURA																																					
FECHA: _____																																						
AUDITORÍA: N° 1																																						
TEMARIO: 1. Mensaje del Gerente General o representante de la dirección. 2. Presentación del objetivo – alcance de la auditoría y el equipo de auditores. 3. Explicación del Plan de auditoría E-8.2.2P001R002 4. Aspectos metodológicos básicos: entrevistas, métodos de reporte, el nivel de grado de las no conformidades y el método muestral para auditar los documentos. 5. Confirmación fecha, hora y lugar de reunión de cierre 6. Adaración de dudas y Finalización																																						
REGISTRO DE ASISTENCIA																																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th>N°</th> <th>NOMBRE</th> <th>CARGO</th> <th>FIRMA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>7</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>8</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	N°	NOMBRE	CARGO	FIRMA	1				2				3				4				5				6				7				8					
N°	NOMBRE	CARGO	FIRMA																																			
1																																						
2																																						
3																																						
4																																						
5																																						
6																																						
7																																						
8																																						
_____ LIDER DE CONTROL INTERNO																																						

NO CONFORMIDAD

	PDVSA ECUADOR S.A. Unidad Organizativa: Gerencia Administrativa - Financiera ÁREA DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 8.2.2 AUDITORÍAS INTERNAS	Código : E-8.2.2P001R006 Edición : Primera															
	NO CONFORMIDADES																
FECHA: _____																	
AUDITOR: _____		N° DE NO CONFORMIDAD : 1															
Referencia del Capítulo Norma ISO: _____																	
Área (dónde): Procura y contratación																	
Descripción de la No Conformidad: Ejemplo: No se evidencia que la Política de procura y contratación está entendida en todos los niveles de la organización.																	
AUDITOR: _____ FIRMA: _____	RESPONSABLE: _____ FIRMA: _____	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">FECHA DEL REPORTE:</th> </tr> <tr> <th>DÍA</th> <th>MES</th> <th>AÑO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	FECHA DEL REPORTE:			DÍA	MES	AÑO									
FECHA DEL REPORTE:																	
DÍA	MES	AÑO															
RESPONSABLE: LÍDER DE PROCURA FIRMA: _____		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">FECHA TOPE DE SOLUCIÓN:</th> </tr> <tr> <th>DÍA</th> <th>MES</th> <th>AÑO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	FECHA TOPE DE SOLUCIÓN:			DÍA	MES	AÑO									
FECHA TOPE DE SOLUCIÓN:																	
DÍA	MES	AÑO															
Seguimiento: Se evidencia que la Política de Procura y contratación está entendida por todos los niveles de la organización																	
AUDITOR: _____ FIRMA: _____	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">NO CONFORMIDAD CERRADA</th> </tr> <tr> <th>SI</th> <th>NO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	NO CONFORMIDAD CERRADA		SI	NO	X		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">FECHA DE SEGUIMIENTO:</th> </tr> <tr> <th>DÍA</th> <th>MES</th> <th>AÑO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	FECHA DE SEGUIMIENTO:			DÍA	MES	AÑO			
NO CONFORMIDAD CERRADA																	
SI	NO																
X																	
FECHA DE SEGUIMIENTO:																	
DÍA	MES	AÑO															
_____ AUDITOR LIDER																	

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°:
		E-8.2.2P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA 8.2.2 AUDITORÍA INTERNA	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 7 de 9

REUNIÓN DE CIERRE

	PDVSA ECUADOR S.A. Unidad Organizativa: Gerencia Administrativa - Financiera ÁREA DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 8.2.2 AUDITORÍAS INTERNAS	Código : E-8.2.2P001R007 Edición : Primera																																				
	REUNION DE CIERRE																																					
FECHA: 																																						
AUDITORÍA: N° 1																																						
TEMARIO: 1. Revisión de hallazgos y conclusiones de manera general 2. Confirmación fecha de entrega de reporte 3. Aclaración de dudas/ divergencias y finalización																																						
REGISTRO DE ASISTENCIA																																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th>N°</th> <th>NOMBRE</th> <th>CARGO</th> <th>FIRMA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>7</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>8</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	N°	NOMBRE	CARGO	FIRMA	1				2				3				4				5				6				7				8					
N°	NOMBRE	CARGO	FIRMA																																			
1																																						
2																																						
3																																						
4																																						
5																																						
6																																						
7																																						
8																																						
_____ LÍDER DE CONTROL INTERNO																																						

MATRIZ NO CONFORMIDADES

	PDVSA ECUADOR S.A. Unidad Organizativa: Gerencia Administrativa - Financiera ÁREA DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 8.2.2 AUDITORÍAS INTERNAS	Código : E-8.2.2P001R008 Edición : Primera																									
	MATRIZ DE NO CONFORMIDADES																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th>N° Auditoría</th> <th>Fecha</th> <th>Total de no conformidades</th> <th>Cláusulas Afectadas</th> <th>Observaciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td></td> <td>No se evidencia que la Política de Procura y contratación está entendida en todos los niveles de la organización.</td> <td>7.4 Compras</td> <td>N/A</td> </tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>	N° Auditoría	Fecha	Total de no conformidades	Cláusulas Afectadas	Observaciones	1		No se evidencia que la Política de Procura y contratación está entendida en todos los niveles de la organización.	7.4 Compras	N/A																	
N° Auditoría	Fecha	Total de no conformidades	Cláusulas Afectadas	Observaciones																							
1		No se evidencia que la Política de Procura y contratación está entendida en todos los niveles de la organización.	7.4 Compras	N/A																							
_____ LÍDER DE CONTROL INTERNO																											

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-8.2.2P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA 8.2.2 AUDITORÍA INTERNA	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 8 de 9

INFORME DE AUDITORIA

N° Auditoría: _____ **Fecha:** _____ **Lugar:** _____

0. - Auditoría: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría (registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoría que son verificables) y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los criterios de auditoría (conjunto de políticas, procedimientos o requisitos).

1. - Objetivo de la auditoría: Programa de la auditoría: conjunto de una o más auditorías planificadas para un período de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.

2. - Alcance de la auditoría: Ejecutar el plan de auditoría y descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría.

3. - Cliente de la auditoría: Organización o persona que solicita una auditoría.

4. - Auditor (líder): Persona con la competencia para llevar a cabo una auditoría.
Experto técnico: Persona que aporta conocimientos o experiencia específicos al equipo auditor.

5. - Integrantes del Equipo Auditor: uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría, con el apoyo, si es necesario, de expertos técnicos.

6. - Resultados de las diferentes cláusulas de norma ISO 9001:2008:

6.1 Conformidad: Cumplimiento de requisitos.

6.2 Fortalezas: Todo aquello que añade valor agregado al **SGC**, en muchos casos puede servir de ejemplo para otras áreas de la organización.

Mejora de la calidad: parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir los requisitos de la calidad.

NOTA: Los requisitos pueden estar relacionados con cualquier aspecto tal como la eficacia, la eficiencia o trazabilidad.

Mejora continua: actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

NOTA: El proceso mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora es un proceso continuo a través del uso de los hallazgos de auditoría, las conclusiones de la auditoría, el análisis de los datos, la revisión por la dirección u otros medios, y generalmente conducen a la acción correctiva y preventiva.

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-8.2.2P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA 8.2.2 AUDITORÍA INTERNA	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 9 de 9

6.3 Observaciones: Aspecto que sin convertirse en una no conformidad, afectan al sistema de gestión de calidad y por lo tanto se pueden mejorar.

6.4 Hallazgos de la auditoría: Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de la auditoría.

6.5 No conformidad: incumplimiento de un requisito.

6.6 Debilidad o No conformidad Menor: Cuando el no hay suficiencia con un requisito especificado o cuando cumplimos parcialmente con lo que está escrito en los documentos, nos ocasiona dificultades para el funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad implementado.

6.7 No conformidad Mayor: Se establecen bajo 3 parámetros:

- a.- El incumplimiento de una cláusula completa de los requisitos de la norma ISO 9001:2008.
- b.- El desconocimiento del marco legal, reglamentario de su producto.
- c.- El incumplimiento sistemático con lo que está escrito en la documentación del **SGC** ISO 9001:2008.

7. - Conclusiones de la auditoría: resultado de una auditoría, que proporciona el equipo auditor tras considerar los objetivos de auditoría y todos los hallazgos de la auditoría.

8. - Anexos: Documentos adjuntos al informe de auditoría.

Líder de Control Interno

Firma: _____

Fuente: PDVSA Ecuador

Elaborado por: Paola Yajamín

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-4.2.3P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS 4.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 1 de 6

Anexo 5.3.6 Procedimiento Control de Documentos

Página	Índice
1	Índice, elaborado, revisado y aprobado.
1-2	Objetivo, alcance, responsables, autoridades, documentos, registros.
3	Flujograma de control de documentos
4-6	Anexo Registros

Responsable del Proceso:	REVISADO Y APROBADO POR: Gerencia Administrativa Financiera.
Firma :	Firma :
Nombre:	Nombre:
Fecha :	Fecha :

Dirección: Av. Orellana E9-195 y 6 de Diciembre. Edificio Alisal de Orellana Piso 11 Telf.: (+593) 4000300 www.pdvsa.com Quito - Ecuador

Objetivo:

- ✓ **Control de documentos:** Controlar los documentos requeridos por el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) para:
- Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,
 - Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,
 - Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de versión vigente de los documentos,
 - Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,
 - Afirmar de que los documentos permanezcan legibles y fácilmente identificables,
 - Asegurar que los documentos de origen externo, que la organización determina que son necesarios para la planificación y la operación del sistema de gestión de la calidad, se identifiquen correctamente y se controlen su distribución, y
 - Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-4.2.3P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS 4.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 2 de 6

Alcance: Este procedimiento aplica a todos los documentos y registros controlados que integran el SGC en el Departamento de Procura y Contratación de PDVSA Ecuador.

Documentos:

E-4.2.3I001	Instructivo para Elaborar Documentos
E-4.2.3P001D001	Flujograma de control de documentos

Registros:

E-4.2.3P001R001	Solicitud de creación y actualización de documentos.
E-4.2.3P001R002	Autorización de acceso.
E-4.2.3P001R003	Matriz General del Documentos y Registros (Interno y/o Externo)
E-4.2.3P001R004	Acta entrega recepción de documentos con listado de distribución de copias

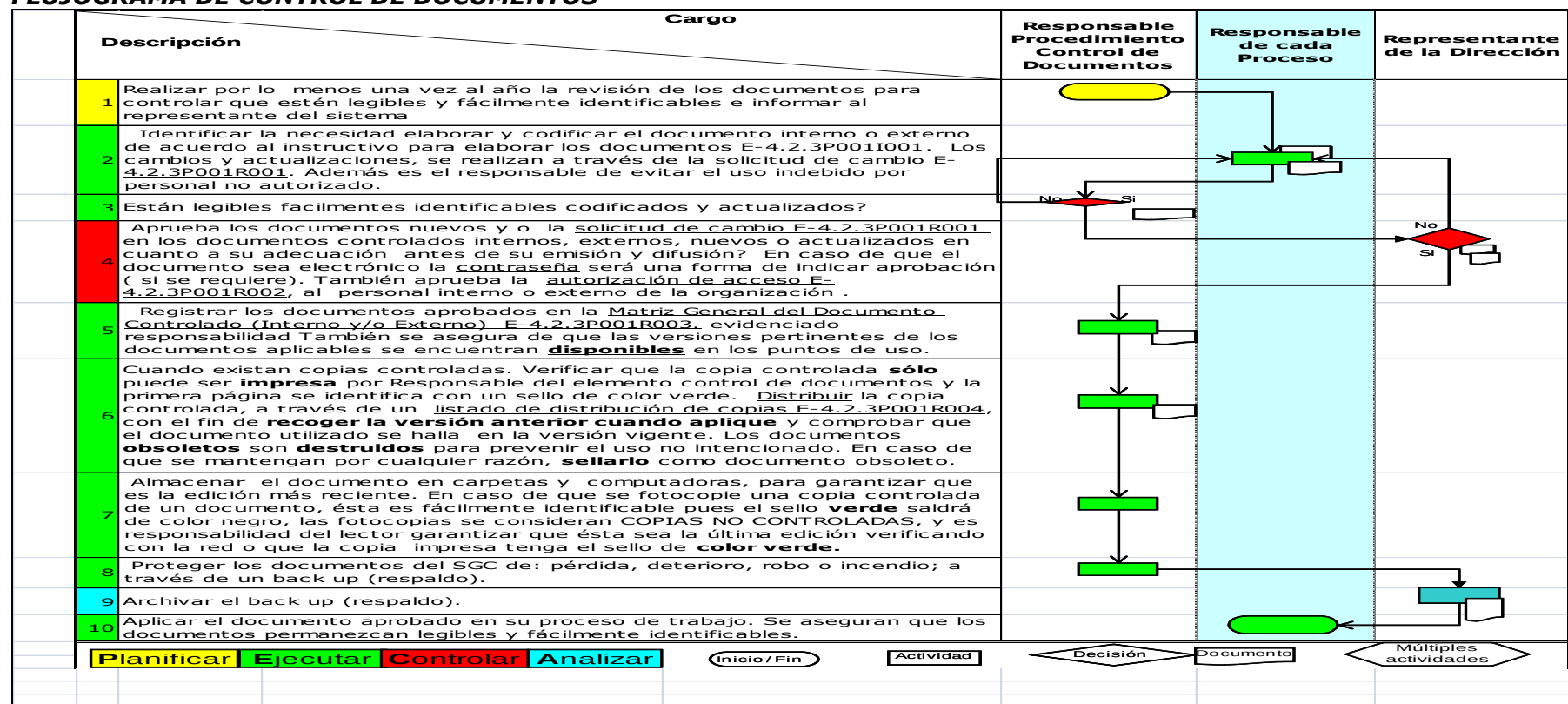
Abreviaturas:

SGC.....Sistema de Gestión de Calidad.

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-4.2.3P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS 4.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 3 de 6

ANEXOS REGISTROS

FLUJOGRAMA DE CONTROL DE DOCUMENTOS



	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-4.2.3P001
EDICIÓN: PRIMERA Reemplaza a: N/A	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS 4.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS	Fecha de emisión: Día/mes/año Página 4 de 6

SOLICITUD DE CREACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE DOCUMENTOS

	PDVSA ECUADOR S.A. Unidad Organizativa: Gerencia Administrativa - Financiera ÁREA DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 4.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS SOLICITUD DE CREACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE DOCUMENTOS	Código: E-4.2.3P001R001 Edición: Primera
Solicitante: _____ Fecha: _____ Cargo: _____ Nombre del Documento / Registro: _____ DESCRIPCION DE LA MODIFICACION <i>Con el fin de estandarizar el criterio del personal que labora en el área de Procura, se solicita sea aprobado el Procedimiento de Procura y Contratación que pongo a su consideración.</i>		Número: _____
CREACION ☐ ACTUALIZACION ☐		
REVISION JEFE INMEDIATO		
Nombre: _____ Nombre: _____ Fecha: _____ Fecha: _____ Cargo: _____ Cargo: _____ Firma: _____ Firma: _____		
APROBACIÓN		
OBSERVACIONES: _____ _____ _____ _____		

AUTORIZACIÓN DE ACCESO

	PDVSA ECUADOR S.A. Unidad Organizativa: Gerencia Administrativa - Financiera ÁREA DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 4.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS AUTORIZACIÓN DE ACCESO	Código: E-4.2.3P001R002 Edición: Primera
Solicitante: _____ Fecha: _____ Cargo: _____ DESCRIPCION DE LA AUTORIZACIÓN		Número: _____
_____ _____ _____ _____		
SOLICITANTE		APROBACIÓN
Nombre: _____ Nombre: _____ Fecha: _____ Fecha: _____ Cargo: _____ Cargo: _____ Firma: _____ Firma: _____		

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-4.2.3P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS 4.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 6 de 6

ACTA ENTREGA RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS CON LISTADO DE DISTRIBUCIÓN DE COPIAS

		PDVSA ECUADOR S.A. Unidad Organizativa: Gerencia Administrativa - Financiera ÁREA DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 4.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS				Código: E-4.2.3P001R004 Edición: Primera	
ENTREGA - RECEPCION DE DOCUMENTOS / LISTADO DE DISTRIBUCIÓN							
N°	CÓDIGO	NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DE DOCUMENTO	TIPO DE DOCUMENTO	EDICIÓN	NÚMERO DE HOJAS O PÁGINAS	ENTREGA
	SI APLICA			ORIGINAL / COPIA			
NOTA: Motivo por el cual se entregan los documentos							
RECIBIDO POR:							
FIRMA:							
FECHA:							

Fuente: PDVSA Ecuador
Elaborado por: Paola Yajamín.

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-4.2.4P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE REGISTROS 4.2.4 CONTROL DE REGISTROS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 1 de 5

Anexo 5.3.7 Procedimiento de Control de Registros

Página	Índice
1	Índice, elaborado, revisado y aprobado.
1-2	Objetivo, alcance, responsables, autoridades, documentos, registros.
3	Flujograma control de registros
4 -5	Anexo Registros

Responsable del Proceso:	REVISADO Y APROBADO POR: Gerencia Administrativa Financiera.
Firma :	Firma :
Nombre:	Nombre:
Fecha :	Fecha :

Dirección: Av. Orellana E9-195 y 6 de Diciembre. Edificio Alisal de Orellana Piso 11 Telf.: (+593) 4000300 www.pdvsa.com Quito - Ecuador

Objetivo:

Establecer los registros para proporcionar evidencia en conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad (SGC) deben controlarse.

Controlar la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.

Alcance: Este procedimiento aplica a todos los documentos y registros controlados que integran el SGC en el Departamento de Procura y Contratación de PDVSA Ecuador.

Documentos:

E-4.2.3I001
E-4.2.4P001D001

Instructivo para Elaborar Documentos
Flujograma de control de registros

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-4.2.4P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE REGISTROS 4.2.4 CONTROL DE REGISTROS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 2 de 5

Registros:

E-4.2.3P001R003	Matriz General del Documentos y Registros (Interno y/o Externo)
E-4.2.3P001R004	Acta entrega recepción de documentos con listado de distribución de copias

Abreviaturas:

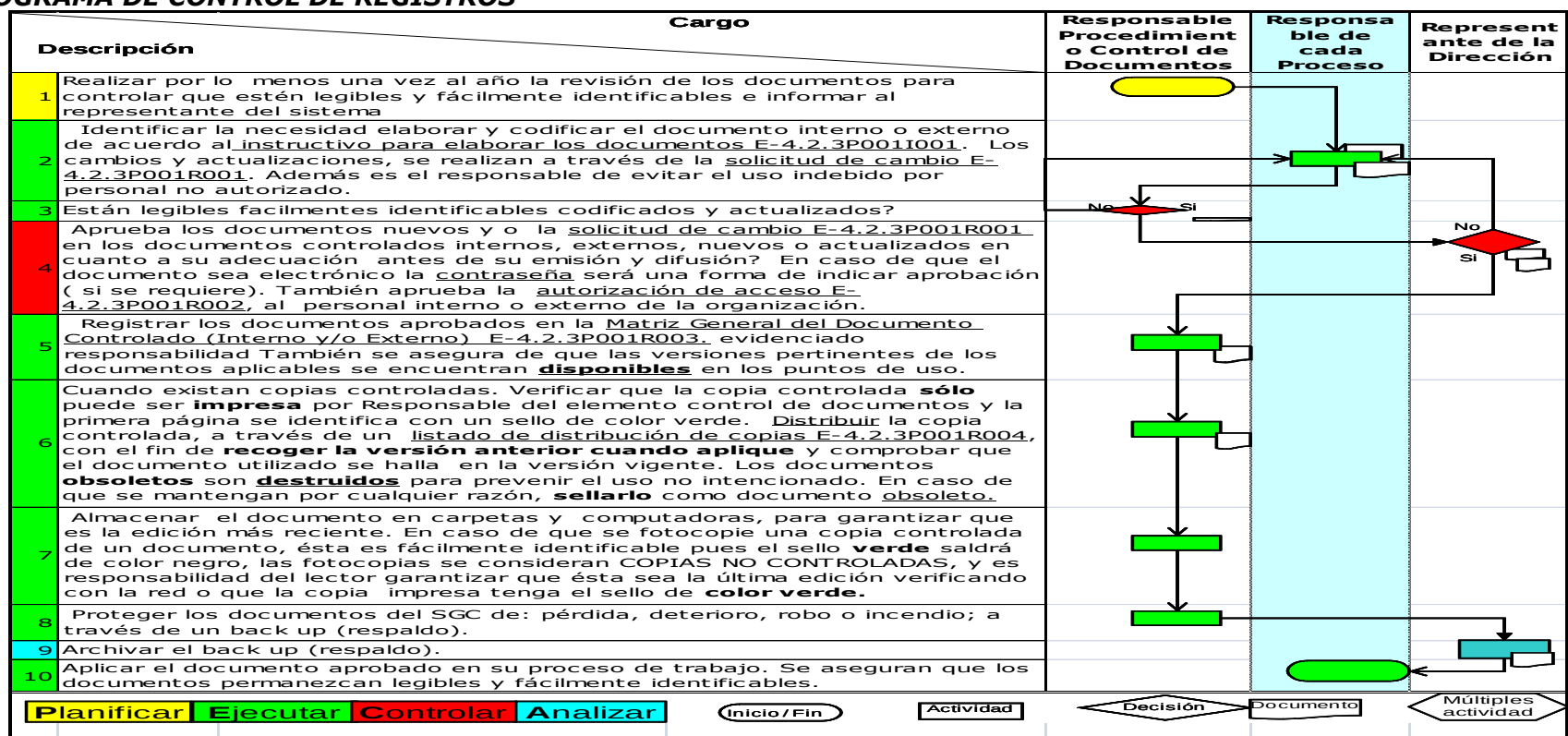
SGC.....Sistema de Gestión de Calidad.

ANEXOS

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-4.2.4P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE REGISTROS 4.2.4 CONTROL DE REGISTROS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 3 de 5

REGISTROS

FLUJOGRAMA DE CONTROL DE REGISTROS



	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-4.2.4P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE REGISTROS 4.2.4 CONTROL DE REGISTROS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 4 de 5

MATRIZ GENERAL DEL DOCUMENTOS Y REGISTROS (INTERNO Y/O EXTERNO)

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-4.2.4P001
EDICIÓN: PRIMERA	PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE REGISTROS 4.2.4 CONTROL DE REGISTROS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 5 de 5

ACTA ENTREGA RECEPCIÓN DE DOCUMENTOS CON LISTADO DE DISTRIBUCIÓN DE COPIAS

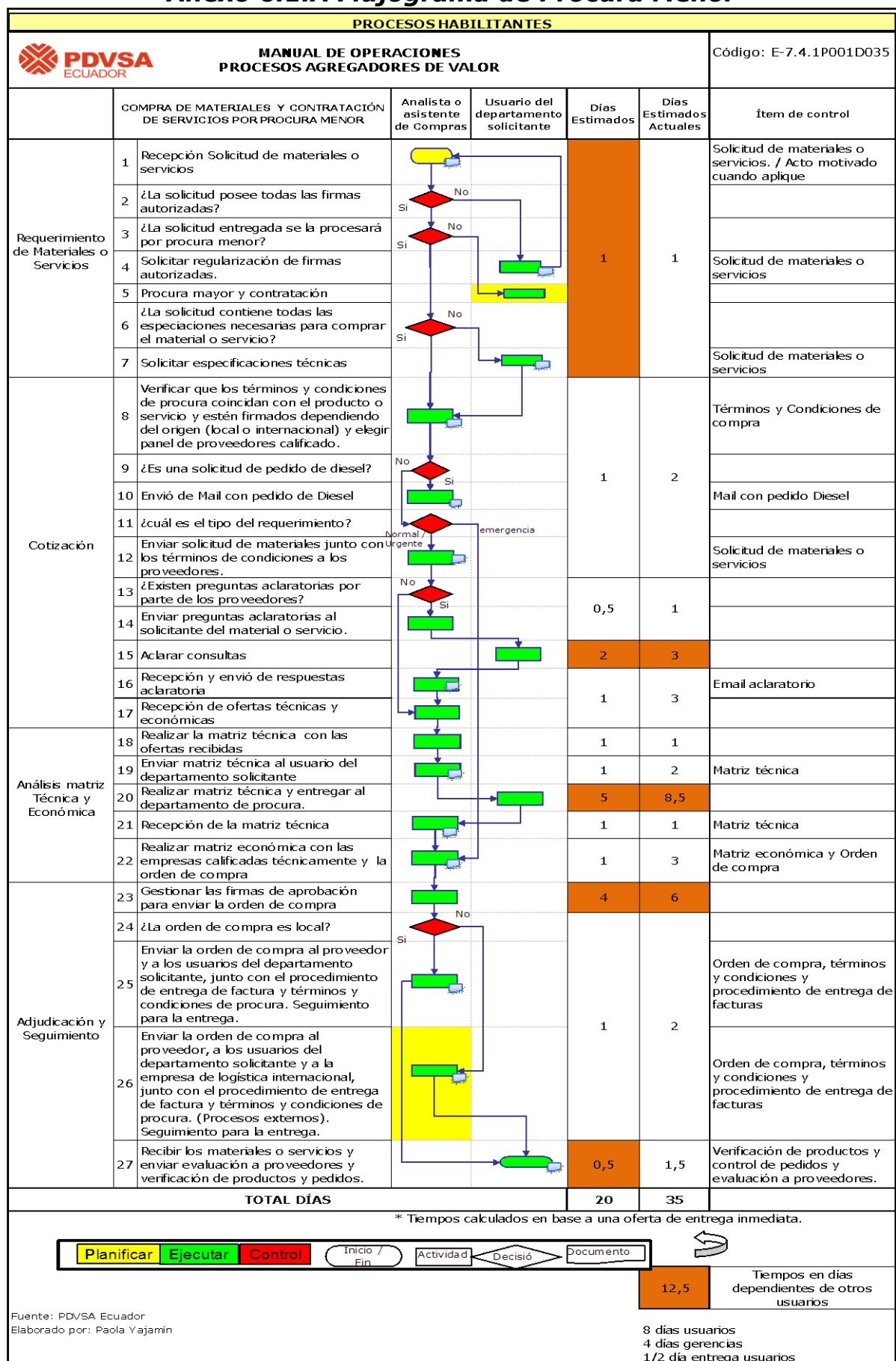
		PDVSA ECUADOR S.A.					
		Unidad Organizativa: Gerencia Administrativa - Financiera				Código: E-4.2.3P001R004	
		ÁREA DE PROCURA Y CONTRATACIÓN				Edición: Primera	
		4.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS					
ENTREGA - RECEPCION DE DOCUMENTOS / LISTADO DE DISTRIBUCIÓN							
N°	CÓDIGO	NOMBRE DEL PROCESO	DESCRIPCIÓN DE DOCUMENTO	TIPO DE DOCUMENTO	EDICIÓN	NÚMERO DE HOJAS O PÁGINAS	ENTREGA
	SI APLICA			ORIGINAL / COPIA			
NOTA: Motivo por el cual se entregan los documentos							
RECIBIDO POR:							
FIRMA:							
FECHA:							

Fuente: PDVSA Ecuador
Elaborado por: Paola Yajamín

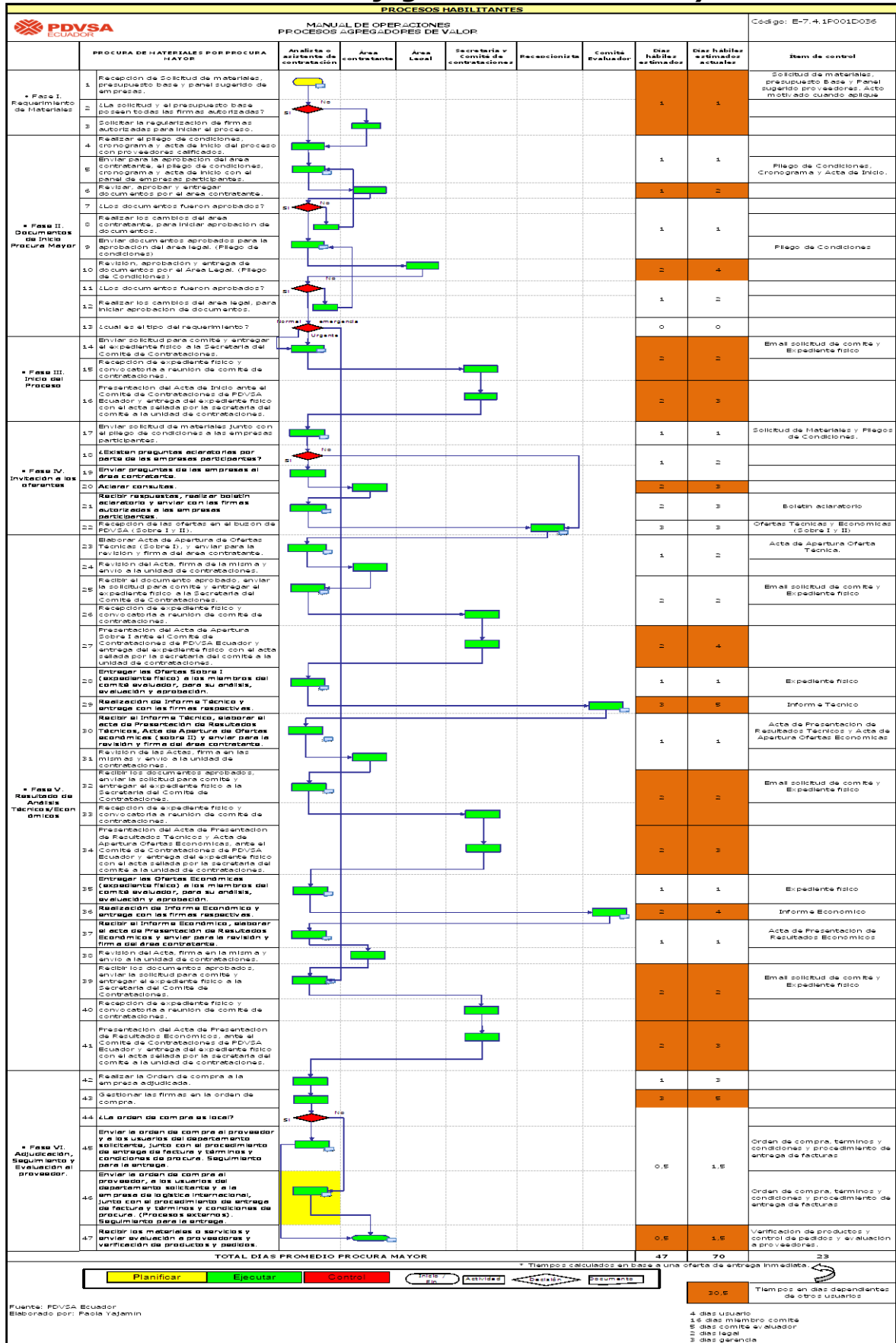
Anexo 5.4 Matriz General de Documentos

		PDVSA ECUADOR S.A.									Código: E-4.2.3P001R003 Edición: Primera	
		Unidad Organizativa: Gerencia Administrativa - Financiera						ÁREA DE PROCURA Y CONTRATACIÓN				
		4.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS										
MATRÍZ GENERAL DE DOCUMENTOS												
NÚMERO DE REGISTRO	CÓDIGO	TIPO	ESTAD	NOMBRE	RESPONSABLE	FECHA ELABORADA	FECHA APROBADA	LUGAR ALMACENAMIENTO	N° COPIAS	RETENCIÓN	DISPOSICIÓN FINAL	
1	E-4.2.3001	Instructivo	A	Instructivo para elaborar Documentos	Gerencia Procura y Contratación	dí a/mes/año	dí a/mes/año	Gerencia Procura y Contratación	8	2 años fiscal	próxima actualización	
2	E-4.2.3P001	Procedimiento	A	Procedimiento de control de documentos	Gerencia Procura y Contratación	dí a/mes/año	dí a/mes/año	Gerencia Procura y Contratación	8	2 años fiscal	próxima actualización	
3	E-4.2.3P001D001	Documento	A	Flujograma de control de documentos	Gerencia Procura y Contratación	dí a/mes/año	dí a/mes/año	Gerencia Procura y Contratación	1	2 años fiscal	próxima actualización	
4	E-4.2.3P001R001	Registro	A	Solicitud de creación y actualización de documentos	Gerencia Solicitante	dí a/mes/año	dí a/mes/año	Gerencia Procura y Contratación	1	2 años fiscal	próxima actualización	
5	E-4.2.3P001R002	Registro	A	Autorización de acceso	Gerencia Solicitante	dí a/mes/año	dí a/mes/año	Gerencia Procura y Contratación	1	2 años fiscal	próxima actualización	
6	E-4.2.3P001R003	Registro	A	Matriz General del Documentos y Registros (Interno y/o Externo)	Gerencia Procura y Contratación	dí a/mes/año	dí a/mes/año	Gerencia Procura y Contratación	1	2 años fiscal	próxima actualización	
7	E-4.2.3P001R004	Registro	A	Acta entrega recepción de documentos / Listado de distribución	Gerencia Procura y Contratación	dí a/mes/año	dí a/mes/año	Gerencia Procura y Contratación	1	2 años fiscal	próxima actualización	
8	E-4.2.4P001	Procedimiento	A	Procedimiento de control de registros	Gerencia Procura y Contratación	dí a/mes/año	dí a/mes/año	Gerencia Procura y Contratación	8	2 años fiscal	próxima actualización	
9	E-7.4.1P001	Procedimiento	A	Procedimiento de procura y contratación.	Gerencia Procura y Contratación	dí a/mes/año	dí a/mes/año	Gerencia Procura y Contratación	8	2 años fiscal	próxima actualización	
10	E-7.4.1P001R001	Registro	A	Solicitud de Compra de Materiales o servicios	Gerencia Solicitante	dí a/mes/año	dí a/mes/año	Gerencia Procura y Contratación	1	2 años fiscal	próxima actualización	
11	E-7.4.1P001R002	Registro	A	Matriz Técnica	Gerencia Procura y Contratación	dí a/mes/año	dí a/mes/año	Gerencia Procura y Contratación	1	2 años fiscal	próxima actualización	
12	E-7.4.1P001R003	Registro	A	Acta entrega recepción Matriz técnica	Gerencia Procura y Contratación	dí a/mes/año	dí a/mes/año	Gerencia Procura y Contratación	1	2 años fiscal	próxima actualización	
72	E-8.2.2P001R006	Registro	A	No conformidad	Gerencia Control Interno	dí a/mes/año	dí a/mes/año	Gerencia Control Interno	1	2 años fiscal	Próxima actualización	
73	E-8.2.2P001R007	Registro	A	Reunión de Cierre	Gerencia Control Interno	dí a/mes/año	dí a/mes/año	Gerencia Control Interno	1	2 años fiscal	Próxima actualización	
74	E-8.2.2P001R008	Registro	A	Matriz de no conformidades	Gerencia Control Interno	dí a/mes/año	dí a/mes/año	Gerencia Control Interno	1	2 años fiscal	Próxima actualización	
75	E-8.2.2P001R009	Registro	A	Informe de auditoría	Gerencia Control Interno	dí a/mes/año	dí a/mes/año	Gerencia Control Interno	1	2 años fiscal	Próxima actualización	
76	E-7.4.1P001D035	Documento	A	Flujograma de procura menor	Gerencia Procura y Contratación	dí a/mes/año	dí a/mes/año	Gerencia Procura y Contratación	1	2 años fiscal	próxima actualización	
77	E-7.4.1P001D036	Documento	A	Flujograma de Procura mayor	Gerencia Procura y Contratación	dí a/mes/año	dí a/mes/año	Gerencia Procura y Contratación	1	2 años fiscal	próxima actualización	
78	E-7.4.1P001D037	Documento	A	Flujograma de Contratación	Gerencia Procura y Contratación	dí a/mes/año	dí a/mes/año	Gerencia Procura y Contratación	1	2 años fiscal	próxima actualización	
79	E-7.4.1P001D038	Documento	A	Flujograma de importaciones	Gerencia Procura y Contratación	dí a/mes/año	dí a/mes/año	Gerencia Procura y Contratación	1	2 años fiscal	próxima actualización	
80	E-7.4.1P001R014	Registro	A	Estadística control solicitudes procura menor y mayor	Gerencia Procura y Contratación	dí a/mes/año	dí a/mes/año	Gerencia Procura y Contratación	1	2 años fiscal	próxima actualización	
81	E-7.4.1P001R014	Registro	A	Estadística control solicitudes procura mayor y contratación	Gerencia Procura y Contratación	dí a/mes/año	dí a/mes/año	Gerencia Procura y Contratación	1	2 años fiscal	próxima actualización	
81	EMC-4.2.2-D001	Documento	A	Manual de Calidad	Gerencia Procura y Contratación	dí a/mes/año	dí a/mes/año	Gerencia Procura y Contratación	1	2 años fiscal	próxima actualización	
Fuente: PDVSA Ecuador Elaborado por: Paola Yajamin												

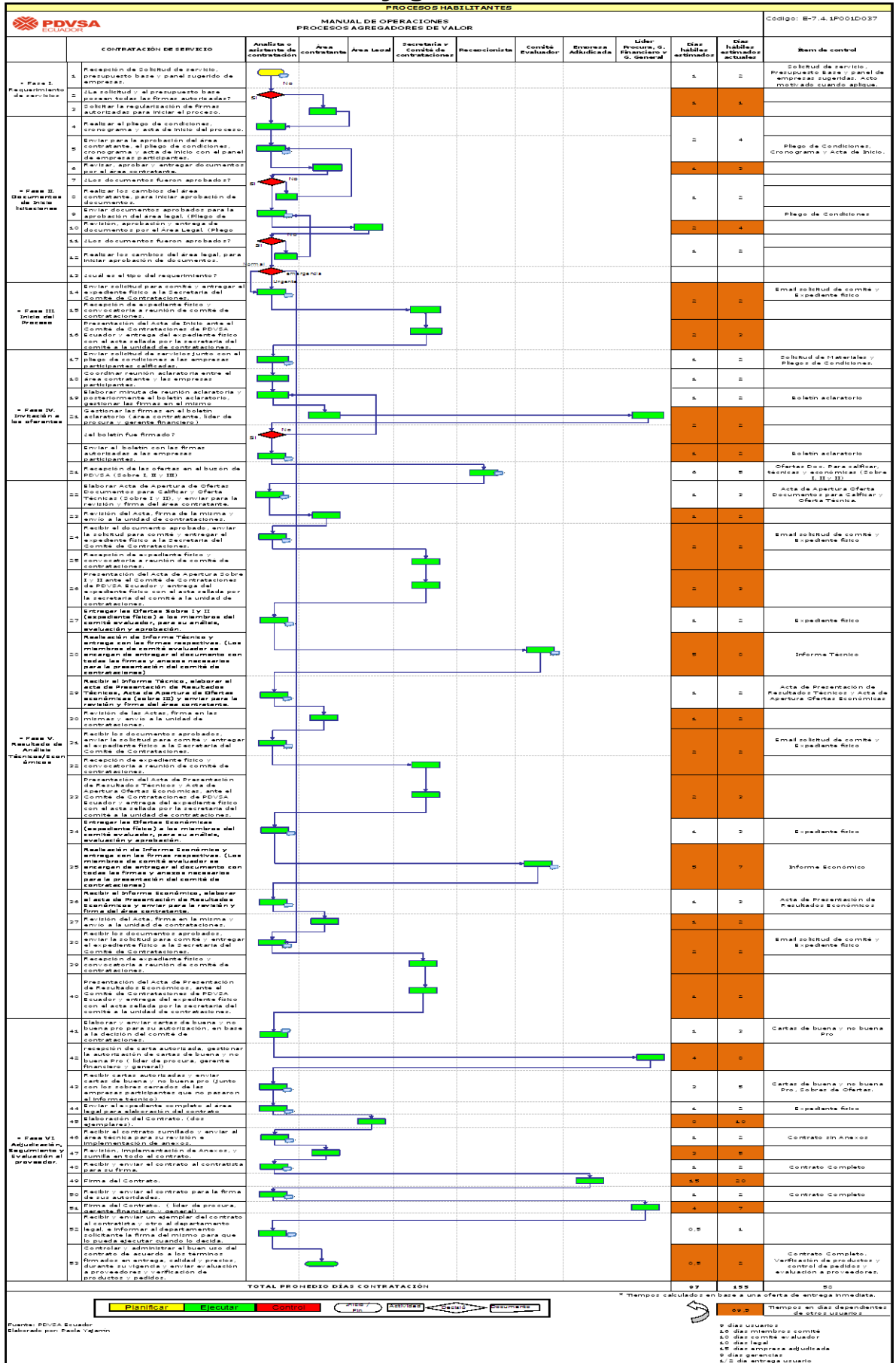
Anexo 6.1.A Flujoograma de Procura Menor



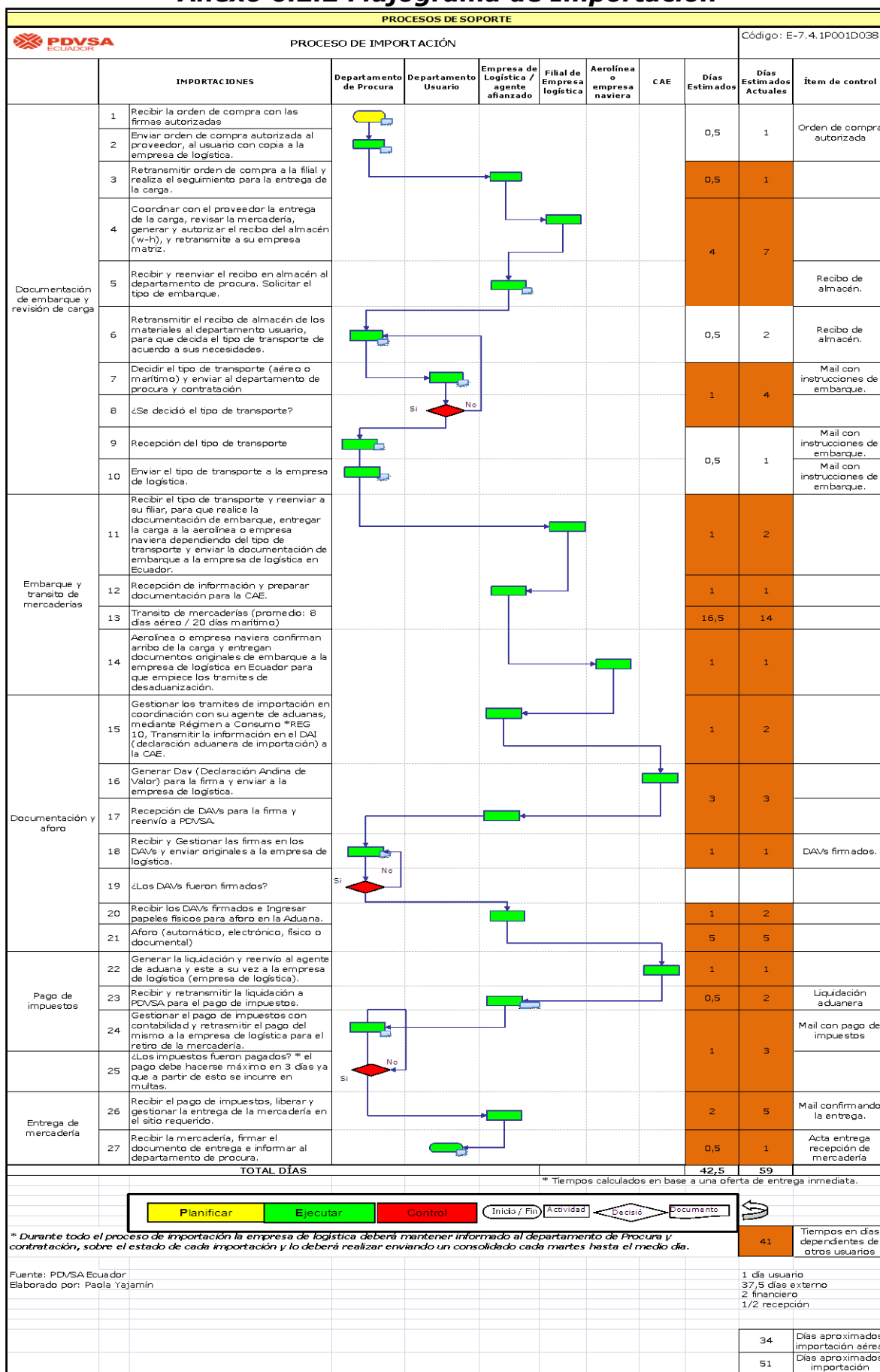
Anexo 6.1.B Flujoograma de Procura Mayor



Anexo 6.1.C Flujograma de Contratación



Anexo 6.2.2 Flujograma de Importación



	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.3I001
EDICIÓN: PRIMERA	INSTRUCTIVO PARA VERIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS COMPRADOS 7.4.3 VERIFICACIÓN DE PRODUCTOS COMPRADOS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 1 de 4

Anexo 6.3 Instructivo de Verificación de Productos Comprados

Página	Índice
1	Índice, elaborado, revisado y aprobado.
1-2	Objetivo, alcance y documentos
2	Registros y Flujograma
3-4	Anexo Registros

RESPONSABLE DEL PROCESO:	REVISADO Y APROBADO POR:
Firma :	Firma :
Nombre:	Nombre:
Fecha :	Fecha :

Dirección: Av. Orellana E9-195 y 6 de Diciembre. Edificio Alisal de Orellana Piso 11 Telf.: (+593) 4000300 www.pdvsa.com Quito - Ecuador

Objetivo: Establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurar que el producto o servicio comprado cumpla con los requisitos de compra especificados y sean entregados de manera oportuna, este instructiva está orientado al personal de bodega y los usuarios de cada requisición.

Alcance: Este instructivo aplica para todos los productos y servicios comprados por la compañía PDVSA Ecuador, para ser orientados a un mejor SGC.

Para los casos de contratación de servicio se tendrá que realizar las respectivas actas de inicio y terminación de dicha prestación.

Documentos:

E-4.2.3I001	Instructivo para Elaborar Documentos
E-7.4.3I001D001	Flujograma de materiales y servicios entregados
E-7.4.3I001D002	Acta de Inicio de la Obra o Servicio
E-7.4.3I001D003	Acta de Terminación y entrega de la Obra o Servicio

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.3I001
EDICIÓN: PRIMERA	INSTRUCTIVO PARA VERIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS COMPRADOS 7.4.3 VERIFICACIÓN DE PRODUCTOS COMPRADOS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 2 de 4

Registros:

E-7.4.3I001R001

E-7.4.3P001R002

E-7.4.3I001R003

Verificación de producto y control de Pedidos

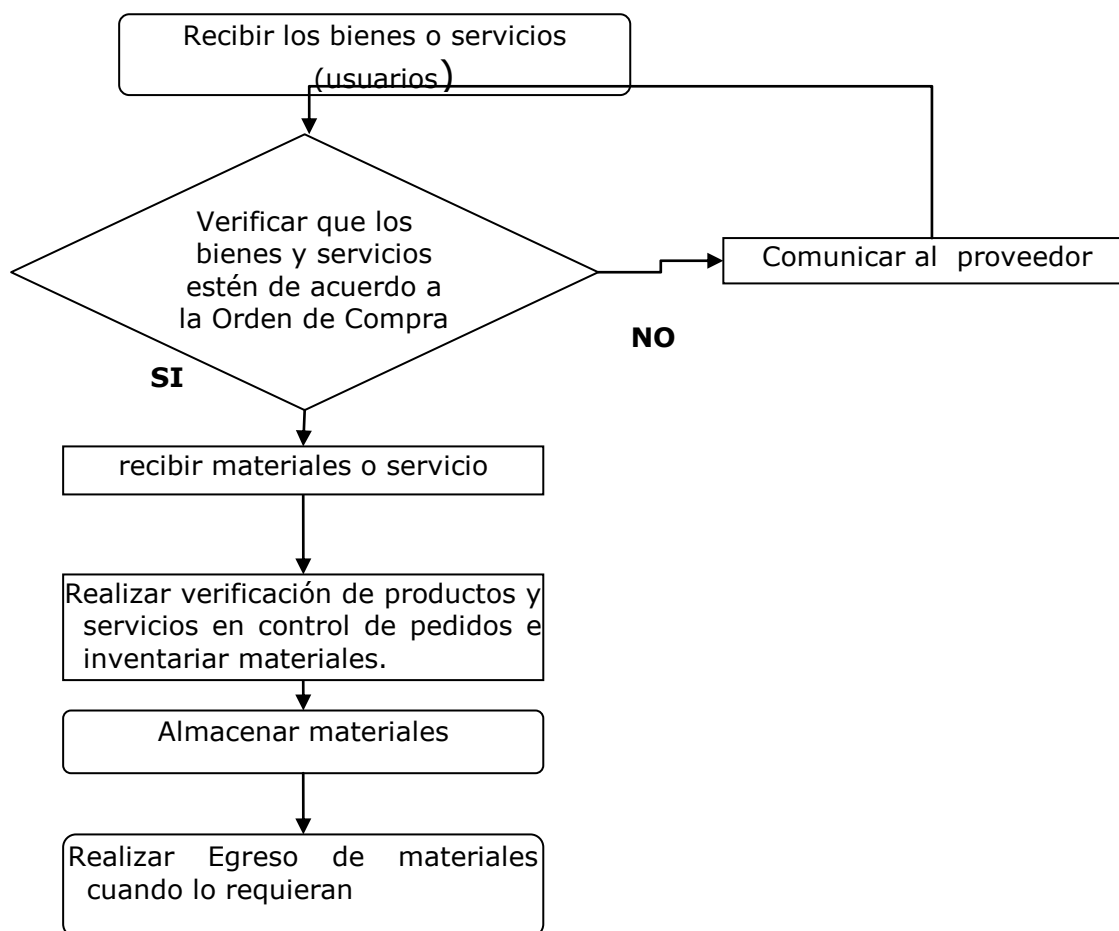
Inventario de productos

Pedido de productos y Egreso de Bodega

Abreviaturas:

SGC.....Sistema de Gestión de Calidad.

FLUJOGRAMA



	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.3I001
EDICIÓN: PRIMERA	INSTRUCTIVO PARA VERIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS COMPRADOS 7.4.3 VERIFICACIÓN DE PRODUCTOS COMPRADOS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 3 de 4

VERIFICACIÓN DE PRODUCTO Y CONTROL DE PEDIDOS

	PDVSA ECUADOR S.A. Unidad Organizativa: Gerencia Administrativa - Financiera ÁREA DE PROCURA Y CONTRATACIÓN 7.4.3 VERIFICACIÓN DE PRODUCTOS COMPRADOS VERIFICACIÓN DE PRODUCTO Y CONTROL DE PEDIDOS			Código: E-7.4.3I001R001 Edición: Primera	
	FECHA	PROVEEDOR	PRODUCTOS	CANTIDAD PEDIDA	CANTIDAD RECIBIDA
FACTURA No. _____ VALOR TOTAL DE LA FACTURA: _____ VALOR ORDEN DE COMPRA: _____ VERIFICACION PRODUCTO RECIBIDO CANTIDAD CALIDAD TIEMPO DE ENTREGA <u>CONTROL DE PEDIDO</u>			ORDEN DE COMPRA No. _____ SOLICITUD DE COMPRA I _____ DEPARTAMENTO _____ SOLICITADO POR: _____ RECIBIDO POR: _____ FECHA ESTIMADA DE ENTREGA: _____ FECHA DE ENTREGA: _____		

INVENTARIO DE PRODUCTOS

	PDVSA ECUADOR S.A.			Código: E-7.4.3I001R002 Edición: Primera
	Unidad Organizativa: Gerencia Administrativa - Financiera			
	ÁREA DE PROCURA Y CONTRATACIÓN			
	7.4.3 VERIFICACION DE PRODUCTOS COMPRADOS			
	INVENTARIOS			
NOMBRE PRODUCTO	PROVEEDOR	FECHA DE CADUCIDAD (SI APLICA)	PRESENTACIÓN	CANTIDAD

	PDVSA ECUADOR S.A.	Documento N°: E-7.4.3I001
EDICIÓN: PRIMERA	INSTRUCTIVO PARA VERIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS COMPRADOS 7.4.3 VERIFICACIÓN DE PRODUCTOS COMPRADOS	Fecha de emisión: Día/mes/año
Reemplaza a: N/A		Página 4 de 4

PEDIDO DE PRODUCTOS Y EGRESO DE BODEGA

		PDVSA ECUADOR S.A.	Código: E-7.4.3I001R003			
		Unidad Organizativa: Gerencia Administrativa - Financiera	Edición: Primera			
		ÁREA DE PROCURA Y CONTRATACIÓN				
		7.4.3 VERIFICACION DE PRODUCTOS COMPRADOS				
		PEDIDO DE PRODUCTOS Y EGRESO DE BODEGA				
FECHA	SOLICITADO POR	PRODUCTO	CANTIDAD SOLICITADA	CANTIDAD ENTREGADA	ENTREGADO	RECIBIDO

Fuente: PDVSA Ecuador
Elaborado por: Paola Yajamín

Anexo 6.4 Producción Taladros PDV-16 y PDV-23 AÑO 2011

PRODUCCIÓN TALADROS PDV-16 Y PDV-23 Producción Año 2011																									
	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		TOTAL
	Taladro PDV-16	Taladro PDV-23	Taladro PDV-16	Taladro PDV-23	Taladro PDV-16	Taladro PDV-23	Taladro PDV-16	Taladro PDV-23	Taladro PDV-16	Taladro PDV-23	Taladro PDV-16	Taladro PDV-23	Taladro PDV-16	Taladro PDV-23	Taladro PDV-16	Taladro PDV-23	Taladro PDV-16	Taladro PDV-23	Taladro PDV-16	Taladro PDV-23	Taladro PDV-16	Taladro PDV-23	Taladro PDV-16	Taladro PDV-23	
PRODUCCIÓN PROMEDIO NORMAL	\$ 887.350,86	\$ 985.686,97	\$ 875.689,45	\$ 973.389,50	\$ 836.358,90	\$ 953.679,74	\$ 915.004,80	\$ 1.002.965,76	\$ 962.396,42	\$ 1.052.364,42	\$ 884.689,16	\$ 971.563,78	\$ 896.358,70	\$ 1.016.896,60	\$ 1.066.486,58	\$ 1.103.597,50	\$ 1.078.346,20	\$ 1.098.647,80	\$ 916.318,90	\$ 964.315,56	\$ 1.001.460,70	\$ 1.030.576,22	\$ 835.620,82	\$ 964.689,68	\$ 23.274.455,02
TASA DIARIA TALADRO EN OPERACIÓN	\$ 35.494,03	\$ 36.506,92	\$ 33.680,36	\$ 34.763,91	\$ 34.848,29	\$ 35.321,47	\$ 35.192,49	\$ 35.820,21	\$ 35.644,31	\$ 36.288,43	\$ 35.387,57	\$ 35.983,84	\$ 34.475,33	\$ 35.065,40	\$ 36.775,40	\$ 36.786,58	\$ 35.944,87	\$ 36.621,59	\$ 33.937,74	\$ 34.439,84	\$ 35.766,45	\$ 36.806,29	\$ 34.817,53	\$ 35.729,25	\$ 852.098,13
PRODUCCIÓN PROMEDIO TALADRO EN STAND BY - FALTA DE MATERIALES Y/O SERVICIOS	\$ 128.230,56	\$ 78.330,96	\$ 105.730,89	\$ 55.810,86	\$ 153.158,33	\$ 78.159,05	\$ 105.161,63	\$ 52.980,96	\$ 75.160,85	\$ 25.968,45	\$ 133.153,66	\$ 83.148,21	\$ 106.153,42	\$ 27.541,64	\$ 28.695,64	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 77.563,65	\$ 52.683,66	\$ 56.965,89	\$ 58.256,78	\$ 159.352,63	\$ 82.431,02	\$ 1.724.638,74
DÍAS-FALTA DE MATERIALES Y/O SERVICIOS	5	3	4	2	6	3	4	2	3	1	5	3	4	1	1		0	0	3	2	2	2	6	3	65
TASA DIARIA TALADRO EN STAND BY	\$ 25.646,11	\$ 26.110,32	\$ 26.432,72	\$ 27.905,43	\$ 25.526,39	\$ 26.053,02	\$ 26.290,41	\$ 26.490,48	\$ 25.053,62	\$ 25.968,45	\$ 26.630,73	\$ 27.716,07	\$ 26.538,36	\$ 27.541,64	\$ 28.695,64	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 25.854,55	\$ 26.341,83	\$ 28.482,95	\$ 29.128,39	\$ 26.558,72	\$ 27.477,01	\$ 562.442,82
PRODUCCIÓN TOTAL	\$ 1.015.581,42	\$ 1.064.017,93	\$ 981.420,34	\$ 1.029.200,36	\$ 989.517,23	\$ 1.031.838,79	\$ 1.020.166,43	\$ 1.055.946,72	\$ 1.037.557,27	\$ 1.078.332,87	\$ 1.017.842,82	\$ 1.054.711,99	\$ 1.002.512,12	\$ 1.044.438,24	\$ 1.095.182,22	\$ 1.103.597,50	\$ 1.078.346,20	\$ 1.098.647,80	\$ 993.882,55	\$ 1.016.999,22	\$ 1.058.426,59	\$ 1.088.833,00	\$ 994.973,45	\$ 1.047.120,70	\$ 24.999.093,76
PRODUCCIÓN PROMEDIO	\$ 33.852,71	\$ 35.467,26	\$ 32.714,01	\$ 34.306,68	\$ 32.983,91	\$ 34.394,63	\$ 34.005,55	\$ 35.198,22	\$ 34.585,24	\$ 35.944,43	\$ 33.928,09	\$ 35.157,07	\$ 33.417,07	\$ 34.814,61	\$ 36.506,07	\$ 36.786,58	\$ 35.944,87	\$ 36.621,59	\$ 33.129,42	\$ 33.899,97	\$ 35.280,89	\$ 36.294,43	\$ 33.165,78	\$ 34.904,02	\$ 833.303,13
PRODUCCIÓN ESTÁNDAR ESTABLECIDA POR LA COMPAÑÍA +- 5%	\$ 1.125.000,00	\$ 1.125.000,00	\$ 1.125.000,00	\$ 1.125.000,00	\$ 1.125.000,00	\$ 1.125.000,00	\$ 1.125.000,00	\$ 1.125.000,00	\$ 1.125.000,00	\$ 1.125.000,00	\$ 1.125.000,00	\$ 1.125.000,00	\$ 1.125.000,00	\$ 1.125.000,00	\$ 1.125.000,00	\$ 1.125.000,00	\$ 1.125.000,00	\$ 1.125.000,00	\$ 1.125.000,00	\$ 1.125.000,00	\$ 1.125.000,00	\$ 1.125.000,00	\$ 1.125.000,00	\$ 1.125.000,00	\$ 27.000.000,00
PRODUCCIÓN MÍNIMA	\$ 1.068.750,00	\$ 1.068.750,00	\$ 1.068.750,00	\$ 1.068.750,00	\$ 1.068.750,00	\$ 1.068.750,00	\$ 1.068.750,00	\$ 1.068.750,00	\$ 1.068.750,00	\$ 1.068.750,00	\$ 1.068.750,00	\$ 1.068.750,00	\$ 1.068.750,00	\$ 1.068.750,00	\$ 1.068.750,00	\$ 1.068.750,00	\$ 1.068.750,00	\$ 1.068.750,00	\$ 1.068.750,00	\$ 1.068.750,00	\$ 1.068.750,00	\$ 1.068.750,00	\$ 1.068.750,00	\$ 1.068.750,00	\$ 25.650.000,00
PRODUCCIÓN MÍNIMA DIARIA	\$ 35.625,00	\$ 35.625,00	\$ 35.625,00	\$ 35.625,00	\$ 35.625,00	\$ 35.625,00	\$ 35.625,00	\$ 35.625,00	\$ 35.625,00	\$ 35.625,00	\$ 35.625,00	\$ 35.625,00	\$ 35.625,00	\$ 35.625,00	\$ 35.625,00	\$ 35.625,00	\$ 35.625,00	\$ 35.625,00	\$ 35.625,00	\$ 35.625,00	\$ 35.625,00	\$ 35.625,00	\$ 35.625,00	\$ 35.625,00	\$ 855.000,00
Fuente: PDVSA Ecuador - Producción Año 2011																									
Elaborado por: Paola Yajamón																									

