

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

**ANÁLISIS CRÍTICO DEL NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS
PROCESOS QUE FORMAN PARTE DE LA SUBGERENCIA DE
FINANZAS DE LA EMPRESA PÚBLICA DE HIDROCARBUROS DEL
ECUADOR, EP PETROECUADOR**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGISTER EN SISTEMAS DE GESTIÓN INTEGRADOS**

MIREYA CAROLINA FIALLOS TAPIA

carito.fiallos@hotmail.com

Director: Jaime Luis Cadena Echeverría

jaime.cadena@epn.edu.ec

2017

APROBACIÓN DEL DIRECTOR

Como director del trabajo de titulación "*Análisis Crítico del Nivel de Implementación de los Procesos que forman parte de la Subgerencia de Finanzas de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP PETROECUADOR*", desarrollado por *Mireya Carolina Fiallos Tapia*, estudiante de la Maestría de Sistemas de Gestión Integrados, habiendo supervisado la realización de este trabajo y realizado las correcciones correspondientes, doy por aprobada la redacción final del documento escrito para que prosiga con los trámites correspondientes a la sustentación de la Defensa oral.

Jaime Luis Cadena Echeverría

DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, *Mireya Carolina Fiallos Tapia*, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Mireya Carolina Fiallos Tapia

Estudiante

DEDICATORIA

El presente proyecto de titulación se encuentra dedicado a Dios, por ser mi padre celestial que nunca me abandona, a mi esposo Carlos Proaño por su amor incondicional y apoyo continuo con mi superación personal, a mis hijos Carlos y Sebastián Proaño, quienes son mi fuente de inspiración y por quienes me esfuerzo día a día por ser un mejor ser humano y profesional, a mis padres Oswaldo Fiallos y Mireya Tapia, a mi abuela Enma Carrillo y a mi tío Mario Carrillo, quienes permanentemente me apoyan con su ejemplo y un espíritu alentador; todos ellos han contribuido incondicionalmente al logro de mis metas y objetivos propuestos.

AGRADECIMIENTO

El agradecimiento de este proyecto de titulación va dirigido primero a Dios, ya que con su bendición y amor he podido culminarlo, así como para mi docente auspiciante, el Ing. Jaime Cadena Echeverría y para mi docente lector, el Ing. Pedro Buitrón Flores, quienes han sabido transmitir sus conocimientos, enseñanzas y encaminar el presente trabajo de la mejor manera.

A la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP PETROECUADOR, de la cual me siento muy orgullosa de formar parte desde hace 11 años y contribuir con la Empresa a través de la Gestión por Procesos, en la mejora continua de la misma.

A todos quienes de una u otra forma han contribuido a que este proyecto concluya, mi familia, amigos y compañeros de trabajo, mi gratitud eterna.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	iv
RESUMEN	xi
ABSTRACT	xiii
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes de la EP PETROECUADOR	1
1.1.1. Servicios de la EP PETROECUADOR	1
1.1.2. Estructura Organizacional de la EP PETROECUADOR (Nivel 1).....	2
1.1.3. Objetivos de la EP PETROECUADOR.....	3
1.1.4. Misión, Visión y Valores	4
1.2. Antecedentes del Proyecto de Titulación	5
1.2.1. Pregunta de Investigación	5
1.2.2. Planteamiento del Problema	5
1.2.3. Hipótesis	8
1.2.4. Objetivo General.....	9
1.2.5. Objetivos Específicos	9
1.2.6. Estructura de la Subgerencia de Gestión Financiera (Nivel 2).....	9
1.2.7. Clasificación de los procesos.....	10
1.2.8. Mapa de Procesos (nivel 0) de EP PETROECUADOR	11
1.2.9. Proceso Objetivo de Análisis del Nivel de Madurez	11
1.2.10. Procesos (Nivel 1) de la Gestión Financiera de EP PETROECUADOR	12

1.3.	Marco Teórico	13
1.3.1.	Gestión por Procesos	13
1.3.2.	Representación de un sistema - proceso	14
1.3.3.	Jerarquía de Procesos.....	14
1.3.4.	Modelo y Niveles de Madurez de Procesos.....	15
1.3.5.	Modelos de madurez.....	15
1.3.6.	Niveles de madurez.....	16
1.3.7.	Modelos que permitan evaluar los procesos de la Gestión Financiera	16
1.3.8.	Metodología para definir el modelo de madurez a aplicar	17
1.3.9.	Definición del Peso de cada uno de los niveles de Madurez de procesos del modelo seleccionado.....	18
1.3.10.	Esquema para la aplicación de un modelo de madurez para la mejora de los procesos	21
1.3.11.	Facilitadores y Capacidades del Modelo de Madurez de Procesos y Empresa de Hammer (PEMM).....	24
1.3.12.	Fórmula para calcular el tamaño de la muestra de usuarios	27
1.3.13.	Metodología para la Evaluación con el Método PEMM	27
1.3.14.	Priorización de los trece (13) procesos de la Gestión Financiera por mejorar	30
2.	METODOLOGÍA	31
2.1.	Modelos que permitan evaluar los procesos de la Gestión Financiera.....	31
2.2.	Esquema comparativo de los modelos que permitan evaluar los procesos de la Gestión Financiera.....	33
2.3.	Definir el modelo de evaluación a aplicar en el proyecto de investigación	34
2.4.	Pesos para cada uno de los niveles de madurez de procesos.....	36
3.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	39
3.1.	Preparación:.....	39

3.1.1. Inicio de la evaluación con la revisión de la Normativa Interna de la Gestión Financiera	39
3.1.1.1. Antecedentes de la documentación de la normativa de EP PETROECUADOR y su esquema de aprobación	39
3.1.2. Diagnóstico inicial de la implementación de la gestión de procesos en la Subgerencia de Finanzas.....	43
3.1.2.1. Antecedentes de la forma de clasificar los documentos normativos de la “Gestión Financiera”	43
3.1.3. Trazabilidad en la implementación de los documentos normativos de la “Gestión Financiera”.....	45
3.1.4. Conformación del equipo de trabajo.....	71
3.2. Evaluación:	72
3.2.1. Evaluación:	72
3.2.1.1. Tipo de Proyecto	72
3.2.1.2. Tipo de Estudio Realizado	72
3.2.1.3. Período y lugar donde se desarrolló la investigación.....	72
3.2.1.4. Universo y Muestra	73
3.2.1.5. Reporte de Resultados.....	73
3.2.1.5.1. Resultado de la Encuesta a Dueños de Procesos.....	74
3.2.1.5.2. Resultado de la Encuesta a Usuarios.....	88
3.2.1.6. Evaluación con el Método PEMM.....	99
3.2.1.7. Análisis de Resultados conforme el “Modelo de Madurez de Procesos y Empresa de Hammer (PEMM)”	104
3.2.1.7.1. Nivel de Madurez identificado de la Gestión Financiera.....	104
3.2.1.7.2. Resultados Generales que aplican a todos los Procesos de la Gestión Financiera	106

3.2.1.8. Implementación de la priorización de los procesos a mejorar de la Gestión Financiera	107
3.3. Plan de Mejoras	108
3.3.1. Estrategias para la implementación del plan de mejoras	108
3.3.2. Cronograma de implementación de una estructura de mejora de procesos, conforme la metodología PEMM	109
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
4.1. Informe de resultados de la evaluación de los procesos de la Gestión Financiera ..	116
4.1. Informe de recomendaciones	122
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	123
ANEXOS	126

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estructura Organizacional de la EP PETROECUADOR (Nivel 1).....	3
Figura 2 – Análisis Esquemático de un Problema.....	6
Figura 3 - Estructura de la Subgerencia de Finanzas.....	10
Figura 4 – Catalogación de los niveles de procesos.....	10
Figura 5 – Mapa de procesos.....	11
Figura 6 – Mapa de procesos.....	12
Figura 7 - Representación de un sistema - proceso.....	14
Figura 8 - Jerarquía de procesos.....	15
Figura 9 – Facilitadores y Capacidades del Modelo de Madurez de Procesos y Empresa de Hammer (PEMM).....	24
Figura 10 – Facilitadores del Modelo de Madurez de Procesos y Empresa de Hammer (PEMM).....	25
Figura 11 - Capacidades del Modelo de Madurez de Procesos y Empresa de Hammer (PEMM).....	26
Figura 12 – Fórmula para calcular el tamaño de la muestra.....	27
Figura 13 - Encuesta a Dueños de Procesos.....	74
Figura 14 - Encuesta a Dueños de Procesos.....	74
Figura 15 - Encuesta a Dueños de Procesos.....	75
Figura 16 - Encuesta a Dueños de Procesos.....	75
Figura 17 - Encuesta a Dueños de Procesos.....	76
Figura 18 - Encuesta a Dueños de Procesos.....	77
Figura 19 - Encuesta a Dueños de Procesos.....	77
Figura 20 - Encuesta a Dueños de Procesos.....	78
Figura 21 - Encuesta a Dueños de Procesos.....	78

Figura 22 - Encuesta a Dueños de Procesos	79
Figura 23 - Encuesta a Dueños de Procesos	80
Figura 24 - Encuesta a Dueños de Procesos	80
Figura 25 - Encuesta a Dueños de Procesos	81
Figura 26 - Encuesta a Dueños de Procesos	81
Figura 27 - Encuesta a Dueños de Procesos	82
Figura 28 - Encuesta a Dueños de Procesos	83
Figura 29 - Encuesta a Dueños de Procesos	83
Figura 30 - Encuesta a Dueños de Procesos	84
Figura 31 - Encuesta a Dueños de Procesos	84
Figura 32 - Encuesta a Dueños de Procesos	85
Figura 33 - Encuesta a Dueños de Procesos	86
Figura 34 - Encuesta a Dueños de Procesos	86
Figura 35 - Encuesta a Dueños de Procesos	87
Figura 36 - Encuesta a Dueños de Procesos	87
Figura 37 - Encuesta a Dueños de Procesos	88
Figura 38 - Encuesta a Usuarios	88
Figura 39 - Encuesta a Usuarios	89
Figura 40 - Encuesta a Usuarios	89
Figura 41 - Encuesta a Usuarios	90
Figura 42 - Encuesta a Usuarios	90
Figura 43 - Encuesta a Usuarios	91
Figura 44 - Encuesta a Usuarios	92
Figura 45 - Encuesta a Usuarios	92
Figura 46 - Encuesta a Usuarios	93

Figura 47 - Encuesta a Usuarios.....	94
Figura 48 - Encuesta a Usuarios.....	94
Figura 49 - Encuesta a Usuarios.....	95
Figura 50 - Encuesta a Usuarios.....	95
Figura 51 - Encuesta a Usuarios.....	96
Figura 52 - Encuesta a Usuarios.....	96
Figura 53 - Encuesta a Usuarios.....	97
Figura 54 - Encuesta a Usuarios.....	97
Figura 55 - Encuesta a Usuarios.....	98
Figura 56 - Encuesta a Usuarios.....	99

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 –Servicios que provee la EP PETROECUADOR.....	1
Tabla 2 – Objetivos de la EP PETROECUADOR, alineados al Plan Nacional del Buen Vivir.....	4
Tabla 3 – Lista preliminar de Elementos.....	6
Tabla 4 –Elementos no pertinentes.....	7
Tabla 5 –Elementos de probable pertinencia.....	8
Tabla 6 –Enunciado del Problema.....	8
Tabla 7 – Procesos (Nivel 1) de la Gestión Financiera de EP PETROECUADOR.....	12
Tabla 8 – Modelos de madurez planteados en el Proyecto de titulación.....	16
Tabla 9 – “ <i>Formato de Encuesta para la Evaluación del Modelo de Madurez a aplicar</i> ”.....	18
Tabla 10 – “ <i>Metodología Juicio de Expertos</i> ”:.....	20
Tabla 11 – “ <i>Resultado de la Metodología Juicio de Expertos</i> ”:.....	21
Tabla 12 – “ <i>Pesos a aplicar a los procesos de la Gestión Financiera, conforme el modelo de madurez de procesos seleccionado</i> ”.....	21
Tabla 13 – Esquema para aplicación de un modelo de madurez para la mejora de los procesos	22
Tabla 14 – Metodología para la evaluación con el Método PEMM.....	28
Tabla 15 – Afirmaciones propuestas para el Modelo PEMM	29
Tabla 16 – Esquema de priorización de los trece (13) procesos de Gestión Financiera	30
Tabla 17 – Ventajas de la aplicabilidad de los Modelos de Madurez de Procesos	32
Tabla 18 – Desventajas de la aplicabilidad de los Modelos de Madurez de Procesos.....	33
Tabla 19 – Descripción de los Modelos de Madurez de Procesos	34
Tabla 20 – Evaluación de cada uno de los Modelos de Madurez de Procesos.....	34
Tabla 21 – Justificación de la Selección del Modelo de Madurez de Procesos	36

Tabla 22 – Aplicación de la Metodología Juicio de Expertos.....	37
Tabla 23 – Resultados de la Metodología Juicio de Expertos y nivel de madurez que se aspiran alcanzar los evaluadores.....	37
Tabla 24 – Pesos que se aplicarán a los procesos de la Gestión Financiera, conforme el “modelo de madurez de procesos y empresa de Hammer (PEMM)”.....	38
Tabla 25 – Tipos de documentos que delega la aprobación el Gerente General.....	40
Tabla 26 – Designación de dueños de macroprocesos	41
Tabla 27 – Formato utilizado para detallar la Normativa Interna Vigente.....	43
Tabla 28 – Formato utilizado para detallar la Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente.....	44
Tabla 29 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.01 Programación y Gestión de Presupuesto.....	45
Tabla 30 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.01 Programación y Gestión de Presupuesto	46
Tabla 31 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.02 Planeación Financiera	47
Tabla 32 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.03 Administración de Viáticos... ..	47
Tabla 33 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.03 Administración de Viáticos	48
Tabla 34 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.04 Administración de Cuentas por Pagar	48
Tabla 35 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.04 Administración de Cuentas por Pagar	49
Tabla 36 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.05 Gestión de Activos Fijos	50
Tabla 37 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.05 Gestión de Activos Fijos	50
Tabla 38 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.05 Gestión de Activos Fijos	51
Tabla 39 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.05 Gestión de Activos Fijos	51
Tabla 40 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.05 Gestión de Activos Fijos	52

Tabla 41 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.05 Gestión de Activos Fijos	52
Tabla 42 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.05 Gestión de Activos Fijos	53
Tabla 43 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.05 Gestión de Activos Fijos	54
Tabla 44 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.05 Gestión de Activos Fijos	54
Tabla 45 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.05 Gestión de Activos Fijos	55
Tabla 46 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.05 Gestión de Activos Fijos	55
Tabla 47 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.05 Gestión de Activos Fijos	56
Tabla 48 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.05 Gestión de Activos Fijos	56
Tabla 49 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.06 Gestión de Seguros.....	57
Tabla 50 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.06 Gestión de Seguros	58
Tabla 51 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.06 Gestión de Seguros	59
Tabla 52 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.07 Administración de Garantías .	60
Tabla 53 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.07 Administración de Garantías	61
Tabla 54 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.07 Administración de Garantías	61
Tabla 55 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.08 Administración de Efectivo...	62
Tabla 56 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.08 Administración de Efectivo...	62

Tabla 57 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.08 Administración de Efectivo	63
Tabla 58 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.09 Gestión de Crédito y Cobranza	64
Tabla 59 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.09 Gestión de Crédito y Cobranza.....	64
Tabla 60 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.10 Gestión de Impuestos	65
Tabla 61 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.11 Gestión de Costos.....	66
Tabla 62 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.11 Gestión de Costos	66
Tabla 63 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.12 Gestión Contable	67
Tabla 64 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.12 Gestión Contable	67
Tabla 65 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.13 Administración de Fondos Rotativos y Cajas Chicas	68
Tabla 66 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.13 Administración de Fondos Rotativos y Cajas Chicas	68
Tabla 67 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.13 Administración de Fondos Rotativos y Cajas Chicas.....	69
Tabla 68 – Conformación de equipo de trabajo de los dueños de procesos.....	71
Tabla 69 – Evaluación con el Método PEMM del Proceso Programación y Gestión de Presupuesto.....	100
Tabla 70 – Evaluación con el Método PEMM del Proceso Planeación Financiera	100
Tabla 71 – Evaluación con el Método PEMM del Proceso Administración de Viáticos...	100
Tabla 72 – Evaluación con el Método PEMM del Proceso Administración de Cuentas por Pagar	101
Tabla 73 – Evaluación con el Método PEMM del Proceso Gestión de Activos Fijos.....	101

Tabla 74 – Evaluación con el Método PEMM del Proceso Gestión de Seguros.....	101
Tabla 75 – Evaluación con el Método PEMM del Proceso Administración de Garantías.	102
Tabla 76 – Evaluación con el Método PEMM del Proceso Administración de Efectivo ..	102
Tabla 77 – Evaluación con el Método PEMM del Proceso Gestión de Crédito y Cobranza	102
Tabla 78 – Evaluación con el Método PEMM del Proceso Gestión de Impuestos	103
Tabla 79 – Evaluación con el Método PEMM del Proceso Gestión de Costos	103
Tabla 80 – Evaluación con el Método PEMM del Proceso Gestión Contable.....	103
Tabla 81 – Evaluación con el Método PEMM del Proceso Administración del Fondo Rotativo, Caja Chica o Específico por Emergencia	104
Tabla 82 – Priorización de los Procesos de la Gestión Financiera.....	107
Tabla 83 – Priorización de los Procesos de la Gestión Financiera.....	108
Tabla 84 – Cronograma de implementación del proceso “ <i>Gestión de Costos</i> ”	109
Tabla 85 – Cronograma de implementación del proceso “ <i>Gestión Contable</i> ”	110
Tabla 86 – Cronograma de implementación del proceso “ <i>Gestión de Crédito y Cobranza</i> ”	110
Tabla 87 – Cronograma de implementación del proceso “ <i>Administración de Efectivo</i> ” ...	111
Tabla 88 – Cronograma de implementación del proceso “ <i>Gestión de Activos Fijos</i> ”	111
Tabla 89 – Cronograma de implementación del proceso “ <i>Programación y Gestión de Presupuesto</i> ”	112
Tabla 90 – Cronograma de implementación del proceso “ <i>Administración de Cuentas por Pagar</i> ”	112
Tabla 91 – Cronograma de implementación del proceso “ <i>Administración de Viáticos</i> ” ...	113
Tabla 92 – Cronograma de implementación del proceso “ <i>Gestión de Seguros</i> ”	113
Tabla 93 – Cronograma de implementación del proceso “ <i>Planeación Financiera</i> ”	114
Tabla 94 – Cronograma de implementación del proceso “ <i>Gestión de Impuestos</i> ”	114

Tabla 95 – Cronograma de implementación del proceso “ <i>Administración de Fondos Rotativo, Caja Chica y Específico por Emergencia</i> ”	115
Tabla 96 – Cronograma de implementación del proceso “ <i>Administración de Garantías</i> ”	115

LISTA DE ANEXOS

Anexo I - Formato de Encuestas a Dueños de Procesos y Usuarios	126
Anexo I.1. - Encuesta a Dueños de Procesos	126
Anexo I.2. - Encuesta a Usuarios	132
Anexo 2 - Encuesta a Dueños de Procesos.....	136
Anexo 3 - Encuesta a Usuarios.....	142

RESUMEN

En el presente proyecto se detalla los antecedentes de la Empresa, como son los servicios que provee, la estructura organizacional (nivel 1), los objetivos, la misión, visión y valores; así como los antecedentes del proyecto de titulación, relacionados con la pregunta de investigación, el planteamiento del problema, la hipótesis, el objetivo general, los objetivos específicos, estructura de la Subgerencia de Gestión Financiera (nivel 2), la clasificación de los procesos, el mapa de procesos (nivel 0), los proceso objetivo de análisis del nivel de madurez; y, el detalle de los trece (13) procesos (nivel 1) de la Gestión Financiera de EP PETROECUADOR.

En el marco teórico se describe la teoría relacionada con la gestión por procesos, la representación de un sistema – proceso, la jerarquía de procesos, los modelos y niveles de madurez planteados para el presente trabajo de titulación; los cuales, se detallan a continuación:

- Modelo de madurez de procesos de negocio de Fisher;
- Modelo de madurez de procesos de Gartner;
- Modelo de madurez de procesos y empresa de Hammer (PEMM); y,
- Modelo CMMI (Madurez de los procesos de desarrollo de software)

Conforme la evaluación de cada uno de los modelos planteados, se concluyó que el modelo de madurez a aplicar en el trabajo de titulación es el “*modelo de madurez de procesos y empresa de Hammer (PEMM)*”; por lo cual, a continuación se procederá a la definición de los pesos para la aplicación de la técnica juicio de expertos, a fin de identificar en el plazo de un año el nivel de madurez a alcanzar con la metodología PEMM seleccionada; para el efecto, a continuación se detalla los cargos de los expertos evaluadores:

- Subgerente de Finanzas;
- Jefe Corporativo de Gestión Contable; y,
- Jefe Corporativo de Tesorería

No obstante, es importante destacar los argumentos de la selección del “*modelo de madurez de procesos y empresa de Hammer (PEMM)*”:

- Es un modelo de fácil comprensión y uso, del que se obtuvo la mayor cantidad de información; además, permite obtener resultados sobre la madurez de cada proceso de forma independiente, sin tener que evaluar a toda la organización, no requiere de expertos y se aplica a empresas de cualquier sector.
- Es un modelo que se puede aplicar a todos los procesos de la Empresa, lo que permite el uso de un enfoque estándar en toda la organización, un intercambio fluido de experiencias y una rápida comparación de resultados.
- Finalmente, el modelo PEMM se ha aplicado en diversas Empresas, entre las que se pueden citar: Michelin, Tetra Pak, Shell, Clorox y Scheneider National.

En función de la metodología PEMM seleccionada y del procedimiento propuesto por los autores: Pérez E., Pérez I. y Rodríguez Y., se procede a implementar el modelo; para el efecto, se realizó encuestas a los dueños de los trece procesos, así como a los usuarios de los mismos, permitiendo identificar y plasmar la percepción de las dos partes interesadas.

A través de los resultados de esta investigación, se elaboró un cronograma de trabajo, que cuenta con iniciativas que permiten incrementar el nivel de madurez y de esta manera optimizar los procesos de la Gestión Financiera de EP PETROECUADOR. En el cronograma se encuentra contemplado tiempos y entregables.

ABSTRACT

The present project details the Company's background, such as the services it provides, the organizational structure (level 1), the objectives, the mission, vision and values; As well as the background of the degree project, related to the research question, the problem approach, the hypothesis, the general objective, the specific objectives, the structure of the Financial Management Sub-Management (level 2), classification of processes, The process map (level 0), the objective process of analysis of the level of maturity; And, the detail of the thirteen (13) processes (level 1) of the PETROECUADOR PE Financial Management.

The theoretical framework describes the theory related to the management by processes, the representation of a system - process, the hierarchy of processes, the models and levels of maturity posed for this qualification work; which are detailed below:

- Fisher business model of maturity processes
- Gartner Model of maturity processes
- Model of maturity processes and company of Hammer (PEMM); and
- CMMI model (Maturity of development processes of software)

According to the evaluation of each of the proposed models, it was concluded that the maturity model to be applied in the work of qualification is the "Model of maturity processes and company of Hammer (PEMM)"; therefore, then we will proceed to the definition of the weights for the application of the expert judgment technique, in order to identify within a year the level of maturity to be reached with the selected PEMM methodology; For this purpose, following that are detailed the charges of the expert evaluators:

- Assistant Manager of Finance;
- Corporate Leader of Accounting Management; and,
- Corporate Leader of Treasury

However, it is important to highlight the arguments of the selection of the "Model of maturity processes and company of Hammer (PEMM)":

- It's a model of easy understanding and use, from which the greatest amount of information was obtained; In addition, it allows to get results about the maturity of each process in an independent way, without having to evaluate the whole organization, it doesn't require of experts and it applies to companies of any sector.
- It's a model that is able to be applied to all processes of the Company, what allows the use of a standard approach in the whole organization, a fluid exchange of experiences and a quick comparison of results.

Finally, the PEMM model has been applied in several companies, between which we can mention: Michelin, Tetra Pak, Shell, Clorox and Scheneider National.

According to the selected PEMM methodology and the procedure proposed by the authors: Pérez E., Pérez I. and Rodríguez Y., we proceed to install the model; For this purpose, surveys were made to the owners of the thirteen processes, as well as the users of the same processes, allowing to identify and capture the perception of the two interested parties.

Through the results of this research, a work schedule was made, which has initiatives that allow to increase the level of maturity and in this way be able to optimize the processes of the Financial Management of EP PETROECUADOR.

1. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se detallará los antecedentes de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR, como son los servicios que provee, la estructura organizacional (nivel 1), los objetivos, la misión, visión y valores; así como los antecedentes del proyecto de titulación, relacionados con la pregunta de investigación, el planteamiento del problema, la hipótesis, el objetivo general, los objetivos específicos, estructura de la Subgerencia de Gestión Financiera (nivel 2), la clasificación de los procesos, el mapa de procesos (nivel 0), los proceso objetivo de análisis del nivel de madurez; y, el detalle de los trece (13) procesos (nivel 1) de la Gestión Financiera de EP PETROECUADOR.

1.1. Antecedentes de la EP PETROECUADOR

El objeto principal de EP PETROECUADOR, es la gestión del sector estratégico de los recursos naturales no renovables, para su aprovechamiento sustentable, conforme a la Ley Orgánica de Empresas Públicas y la Ley de Hidrocarburos, para lo cual intervendrá en todas las fases de la actividad hidrocarburífera, con excepción de las fases de exploración y explotación, bajo condiciones de preservación ambiental y de respeto de los derechos de los pueblos.

1.1.1. Servicios de la EP PETROECUADOR

En la tabla 1 se detalla los servicios que suministra la EP PETROECUADOR al país:

Tabla 1 –Servicios que provee la EP PETROECUADOR

No.	DENOMINACIÓN DEL SERVICIO	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO
1	Abastecimiento de Combustible Automotriz	Venta de gasolinas: súper, extra, extra con etanol, diesel premium, glp taxis, en Estaciones de Servicios de propiedad de EP PETROECUADOR, a través de contratos prepago, post pago mediante proceso Régimen Especial
	Abastecimiento de Combustible Automotriz	Venta de gasolinas: súper, extra, extra con etanol, diesel premium, glp taxis, en Estaciones de Servicios de propiedad de EP PETROECUADOR, a través de contratos prepago y post pago, mediante procedimiento Ínfima Cuantía

	Abastecimiento de Combustible Automotriz	Venta de gasolinas: súper, extra, extra con etanol, diesel premium, glp taxis, en Estaciones de Servicios de propiedad de EP PETROECUADOR, a través de contratos prepago y post pago,
	Abastecimiento de Lubricantes	Venta de gasolinas: súper, extra, extra con etanol, diesel premium, glp taxis, en Estaciones de Servicios de propiedad de EP PETROECUADOR, forma de pago prepago a través de procedimiento Petropago (no requiere suscripción de contrato)
2	Abastecimiento de Lubricantes	Venta de aceites lubricantes y grasas lubricantes, por medio del departamento de ventas lubricantes de la Gerencia de Comercialización Nacional de EP PETROECUADOR, a través de contratos e ínfimas cuantías.
3	Servicio de Acceso a la Información Pública	Las personas Naturales o Jurídicas pueden acceder a la Información Pública de EP PETROECUADOR

(Gerencia de Comercialización Nacional, 2017)

1.1.2. Estructura Organizacional de la EP PETROECUADOR (Nivel 1)

Mediante Resolución DIR-EPP-18 de 18 de abril de 2013, el Directorio de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR, resuelve:

“Aprobar la nueva estructurar organizacional hasta el nivel 3 de las Áreas Operativas, Soporte Gerencial y Soporte Administrativo de EP PETROECUADOR...”

Nivel 1: Corresponde al nivel inicial y general de la Estructura Organizacional de la EP PETROECUADOR, misma que contempla las Gerencias, Subgerencias y Jefaturas que tienen relación directa con la Gerencia General.

Nivel 2: Corresponde al siguiente nivel de la Estructura Organizacional de la EP PETROECUADOR, la cual contempla en algunos casos las Intendencias, Superintendencias y Jefaturas del siguiente nivel y en otras, Supervisores, Especialista y Analistas.

Nivel 3: Corresponde al siguiente nivel de la Estructura Organizacional de la EP PETROECUADOR, la cual contempla Supervisores, Especialistas y Analistas del siguiente nivel.

Los niveles inferiores al Nivel 3 de la Estructura, el Directorio de la EP PETROECUADOR, dispone en el Artículo 3 de la Resolución en mención:

“Delegar al Gerente General la aprobación de las estructuras de la Empresa a partir del nivel 4 e informar al Directorio sobre la misma”.

En la figura 1 se detalla la Estructura Organizacional de la EP PETROECUADOR, en donde por los colores se puede diferenciar la Gerencia General, Soporte Gerencial / Staff, Operaciones y Soporte Administrativo, como se detalla a continuación:

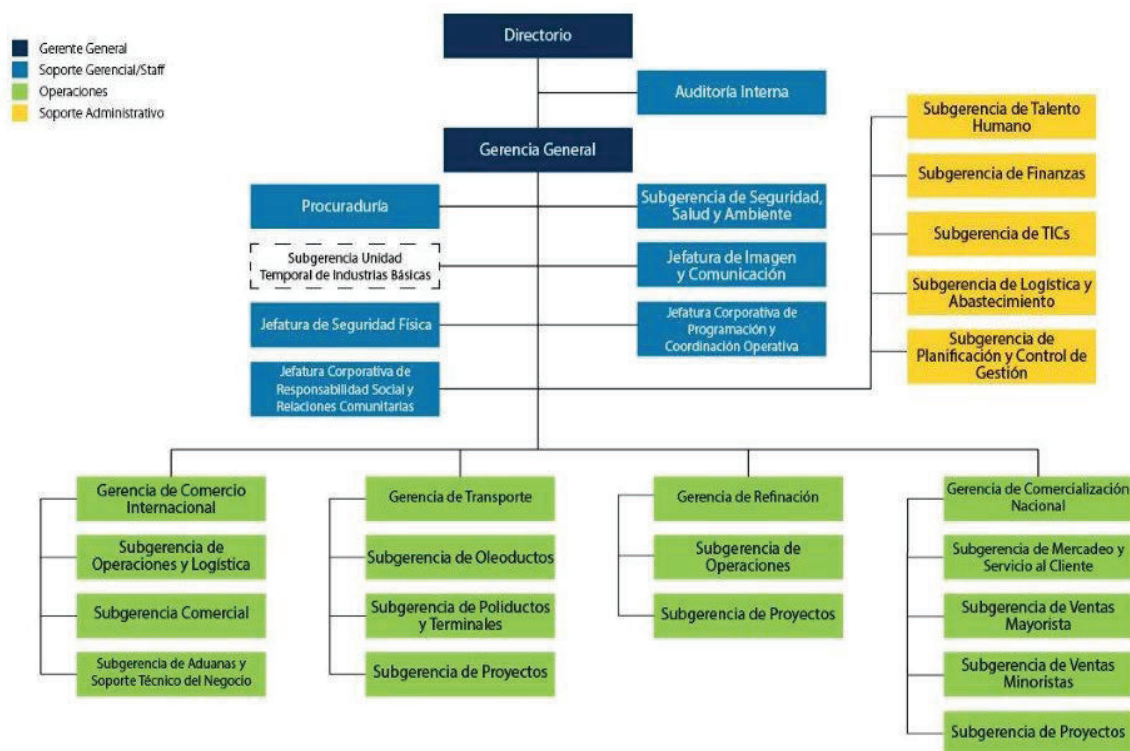


Figura 1 - Estructura Organizacional de la EP PETROECUADOR (Nivel 1)
(Subgerencia de Talento Humano, EP PETROECUADOR, 2015)

1.1.3. Objetivos de la EP PETROECUADOR

EP PETROECUADOR ha planteado seis (6) objetivos empresariales que se busca alcanzar hasta diciembre de 2017, los cuales se encuentran alineados al Plan Nacional Para el Buen Vivir y que se detallan en la tabla 2:

Tabla 2 – Objetivos de la EP PETROECUADOR, alineados al Plan Nacional del Buen Vivir

Objetivo 1	Mantener el abastecimiento de derivados de hidrocarburos y biocombustibles a nivel nacional
Objetivo 2	Incrementar la eficiencia de la gestión de responsabilidad social y ambiental empresarial de EP PETROECUADOR
Objetivo 3	Incrementar la capacidad de transporte y almacenamiento necesario para cubrir la demanda futura
Objetivo 4	Incrementar la eficiencia Empresarial de EP PETROECUADOR
Objetivo 5	Incrementar el desarrollo del Talento Humano de EP PETROECUADOR
Objetivo 6	Incrementar el uso eficiente del presupuesto de EP PETROECUADOR

(Subgerencia de Planificación y Control de Gestión, 2015)

1.1.4. Misión, Visión y Valores

La EP PETROECUADOR desarrolla su gestión empresarial acorde con la política nacional de respeto al ambiente y de responsabilidad social con sus integrantes y las comunidades aledañas a las áreas de operación que mantiene en el ámbito nacional.

Misión

“Generar riqueza y desarrollo sostenible para el Ecuador, con talento humano comprometido, gestionando rentable y eficientemente los procesos de transporte, refinación, almacenamiento y comercialización nacional e internacional de hidrocarburos, garantizando el abastecimiento interno de productos con calidad, cantidad, oportunidad, responsabilidad social y ambiental”. (Subgerencia de Planificación y Control de Gestión, 2015)

Visión

“Ser la empresa reconocida nacional e internacionalmente por su rentabilidad, eficiente gestión, productos y servicios con elevados estándares de calidad, excelencia en su talento humano, buscando siempre el equilibrio con la naturaleza, la sociedad y el hombre”. (Subgerencia de Planificación y Control de Gestión, 2015).

Valores

- *“Integridad*
- *Respeto*
- *Responsabilidad*
- *Excelencia*
- *Trabajo en equipo”*. (Subgerencia de Planificación y Control de Gestión, 2015)

1.2. Antecedentes del Proyecto de Titulación

1.2.1. Pregunta de Investigación

¿Cuál es el nivel evaluado de los procesos implantados en la Subgerencia de Finanzas de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP PETROECUADOR?

1.2.2. Planteamiento del Problema

En la figura 2 se detalla la metodología para identificar el problema del Proyecto, propuesto por los autores Van D., Deobold B. y Meyer W.; el cual, consta de cuatro ámbitos:

- a. Enunciar la *“Lista preliminar de elementos”* que ocasionaron problemas en el proyecto; de los cuales, existe pruebas que se pueda constatar.
- b. Enunciar los *“Elementos no pertinentes”*; el cual es el extracto principal o el resultado sintetizado de la *“Lista preliminar de elementos”*.
- c. Enunciar los *“Elementos de probable pertinencia”*; de los cuales, no se cuenta con la certeza suficiente que dichos hechos pudieron ocasionar problemas en el proyecto; es decir, son empíricamente verificables.
- d. Finalmente, de la información detallada en los numerales a., b. y c., se obtiene, el *“Enunciado del Problema”* del Proyecto.

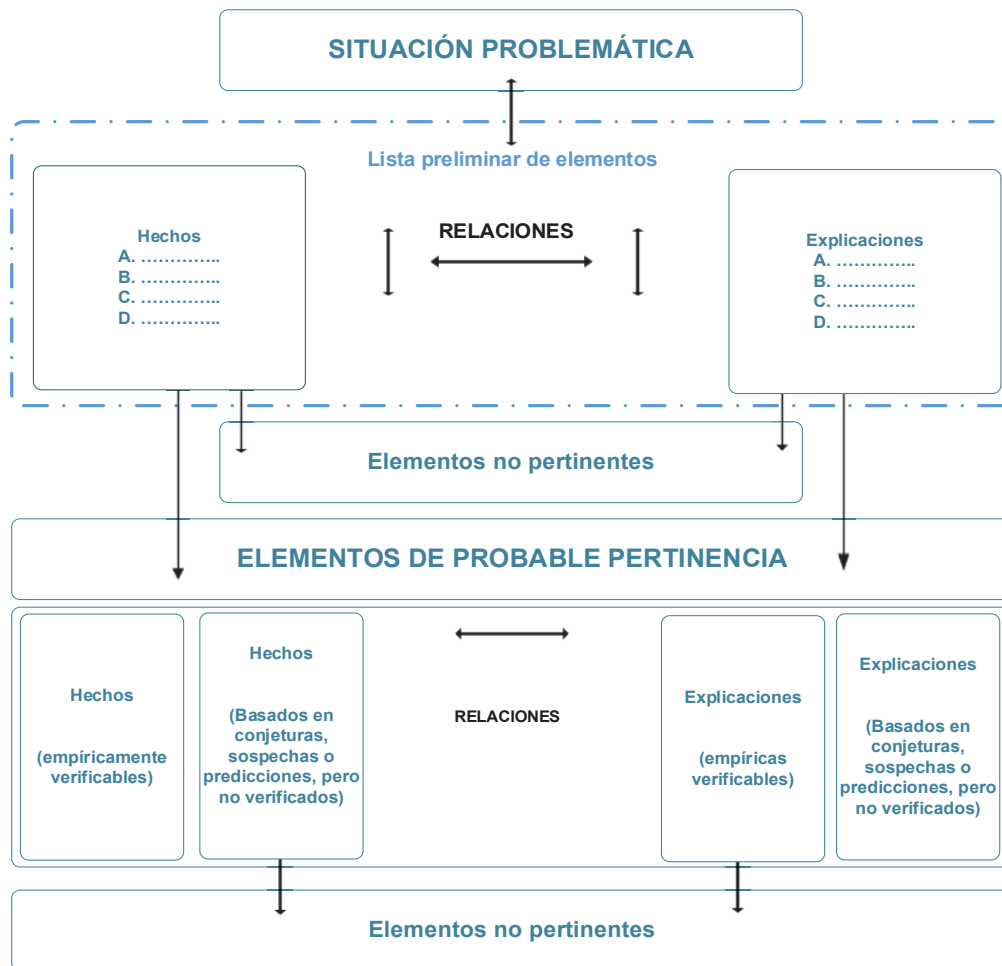


Figura 2 – Análisis Esquemático de un Problema
(Van, Deobold, & Meyer, 1983)

En función de la figura 2, se desarrolla la metodología, conforme se observa en las tablas: 3, 4, 5 y 6.

Tabla 3 – Lista preliminar de Elementos

LISTA PRELIMINAR DE ELEMENTOS	
HECHOS	EXPLICACIONES
Contratación apresurada de una Empresa para automatizar los procesos de la Subgerencia de Finanzas	La Empresa en 20 años tuvo varios intentos por contratar un proyecto de similares características; sin embargo, en ese lapso no se preparó para ello y llegaron nuevas autoridades que se preocuparon por adquirir varias herramientas que permitan innovar y agilizar la gestión de la Empresa; entre ellas, la contratación de Oracle EBS para los procesos de la Gestión Financiera

Líderes de EP PETROECUADOR, asignados en el Proyecto de implementación sin experiencia	No se contrató o capacitó a Líderes con experiencia en este tipo de proyectos
Conformación de equipo de trabajo sin experiencia	No se capacitó a los equipos de trabajo en este tipo de proyectos
Tiempos apretados de ejecución del Contrato	Se negoció un contrato con los tiempos muy cortos; lo cual, ocasionó que todas las actividades se realicen de manera apresurada, debiendo los líderes y equipos de trabajo, analizar y tomar decisiones rápidamente
Contratista que firmó un Contrato con todo a su favor	Por falta de experiencia de la Empresa y su equipo de trabajo, se suscribió y negoció un Contrato con todos los elementos a favor de la Contratista
Discusiones acaloradas en el proyecto	Las discusiones surgían porque existían representantes de cada Gerencia, quienes anhelaban automatizar los procesos a su forma de trabajo, sin tomar en cuenta las sugerencias o buenas prácticas de las otras Gerencias
Falta de toma de decisiones de los Líderes del proyecto	La toma de decisiones se debía a la falta de experiencia en este tipo de proyectos
Documentos habilitantes del Contrato muy generales	Debido a la falta de experiencia en estos Proyectos, los documentos del Contrato fueron muy generales y la Contratista tenía todo a su favor para ganar en cualquier reclamo que se genere
La Empresa no se preparó para el proyecto	Previamente no se analizaron, auditaron, midieron y mejoraron los procesos, considerando las mejores prácticas de cada Gerencia; es por ello, que en la ejecución del proyecto, surgían las discusiones acaloradas de los equipos asignados de cada Gerencia, de cual mejor práctica automatizar; o, a su vez seguir la recomendación de la Contratista

Autor 2017

Tabla 4 –Elementos no pertinentes

ELEMENTOS NO PERTINENTES
Capacitación y/o contratación de personal especializado en el tema
Experticia en la elaboración y negociación de Contratos
Tiempos cortos en la implementación de este tipo de proyectos, sin considerar el tamaño de la Empresa y el grado de complejidad de la misma

Autor 2017

Tabla 5 –Elementos de probable pertinencia

ELEMENTOS DE PROBABLE PERTINENCIA	
HECHOS	EXPLICACIONES
Equipo de la Contratista que se ausentaba del Ecuador por varios días	Esto ocasionaba que algunas actividades planificadas por las partes, se realicen de manera remota o se postergue, debido a que personal de la Contratista se encontraba con descanso en el país de origen de los Consultores
Gerente, Administrador, Fiscalizadores y Líderes del Proyecto, que tenían asignadas otras funciones	La mayoría de funcionarios que conformaban el equipo principal del proyecto, tenían asignadas otras funciones como Jefes Corporativos o Jefes de las diferentes áreas de la Empresa; lo cual, no les permitía dedicarse al 100% a un Proyecto muy importante para la Empresa
Visitar las áreas operativas de la Empresa, para conocer su realidad y considerar la misma, en la automatización de los procesos	La forma de trabajo de las áreas operativas es diferente y tiene ciertas limitaciones en relación al trabajo en la ciudad de Quito; por ello, era importante antes o durante el proyecto visitar las áreas operativas; ya que no es lo mismo palpar directamente, a que un funcionario delegado en el proyecto exponga como se realiza el trabajo en cada distrito
Falta de seguimiento y control por parte de las autoridades de alto nivel	Los patrocinadores del Contrato, con cargos en la Empresa de Gerentes o Subgerentes, realizaron un seguimiento y control esporádico, mismo que debía ser continuo, por la importancia del Proyecto.

Autor 2017

Tabla 6 –Enunciado del Problema

ENUNCIADO DEL PROBLEMA
Falta de planificación, preparación y control en la ejecución del Proyecto de implementación de la herramienta Oracle EBS; por ello, el costo de las modificaciones de la automatización de los procesos de la Gestión Financiera de EP PETROECUADOR, fue tres veces superior al costo inicial

Autor 2017

1.2.3. Hipótesis

El presente trabajo es de tipo exploratorio - descriptivo; por lo cual, de acuerdo al autor Hernández, Fernández y Baptista (2003); se pueden obtener resultados positivos o negativos, pero siempre importantes para la investigación, por esta razón no se puede plantear una hipótesis.

1.2.4. Objetivo General

Analizar de manera crítica el nivel de implementación de la gestión en base a procesos de la Subgerencia de Finanzas de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP PETROECUADOR.

1.2.5. Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico de la implementación de la gestión de procesos en la Subgerencia de Finanzas de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP PETROECUADOR
- Comprender las metodologías existentes para medir el nivel de implementación de una Organización en base a procesos.
- Explicar si existió aumento en la satisfacción del cliente interno de la Subgerencia de Finanzas, en la implementación de procesos
- Identificar estrategias para la implementación de una estructura en base a procesos.

1.2.6. Estructura de la Subgerencia de Gestión Financiera (Nivel 2)

En la figura 3 de la siguiente página, se detalla la Estructura de la Subgerencia de Gestión Financiera en el nivel 2, la cual contempla las Jefaturas que corresponden al siguiente nivel de la Estructura Organizacional de la EP PETROECUADOR:

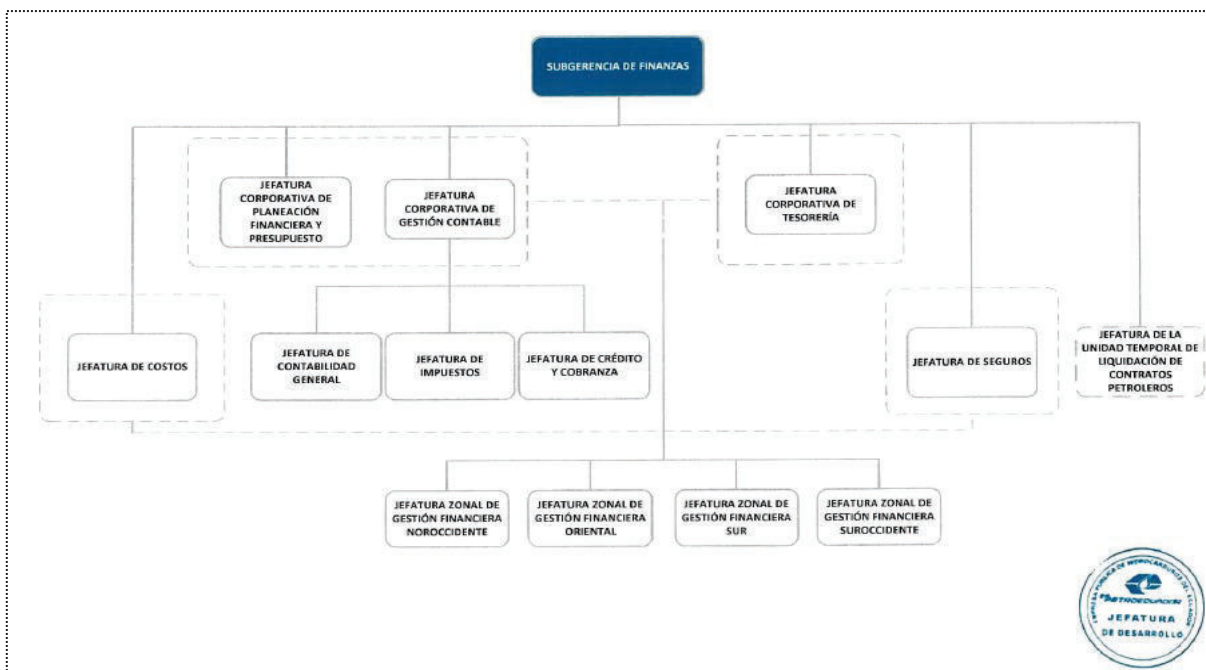


Figura 3 - Estructura de la Subgerencia de Finanzas
 (Subgerencia de Talento Humano, Intranet EP PETROECUADOR, 2015)

1.2.7. Clasificación de los procesos

En la figura 4 se detalla la clasificación de los niveles de procesos que se administran en la EP PETROECUADOR:

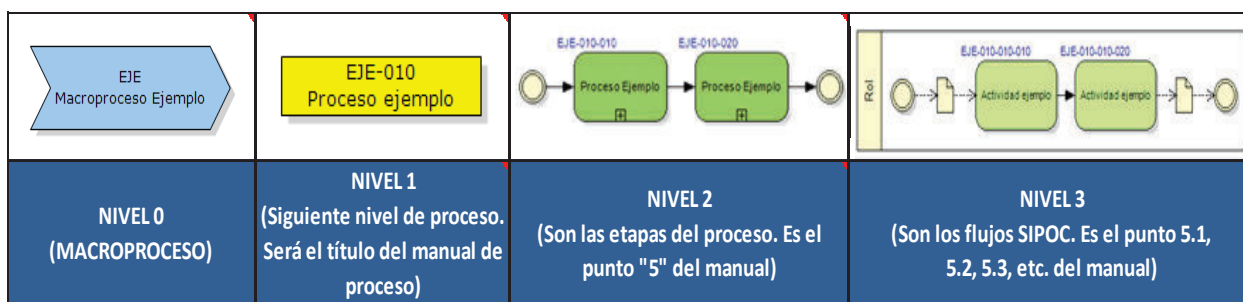


Figura 4 – Catalogación de los niveles de procesos
 (Jefatura de Gestión por Procesos, Intranet EP PETROECUADOR / Documento relacionado: Guía para documentar manuales de procesos, 2013)

Detalle que permite comprender los niveles de desagregación de los procesos objeto de análisis a lo largo del presente proyecto de titulación.

1.2.8. Mapa de Procesos (nivel 0) de EP PETROECUADOR

Los procesos de EP PETROECUADOR parten desde el mapa de procesos nivel 0 y llegan hasta el nivel 4, como se detalla a lo largo del presente trabajo de titulación:

En este contexto, el mapa de procesos se encuentra comprendido de once (11) macroprocesos; de los cuales, dos (2) macroprocesos son Gobernantes, cuatro (4) macroprocesos son Agregadores de Valor; y, cinco (5) macroprocesos son Habilitantes, como se detalla en la figura 5:

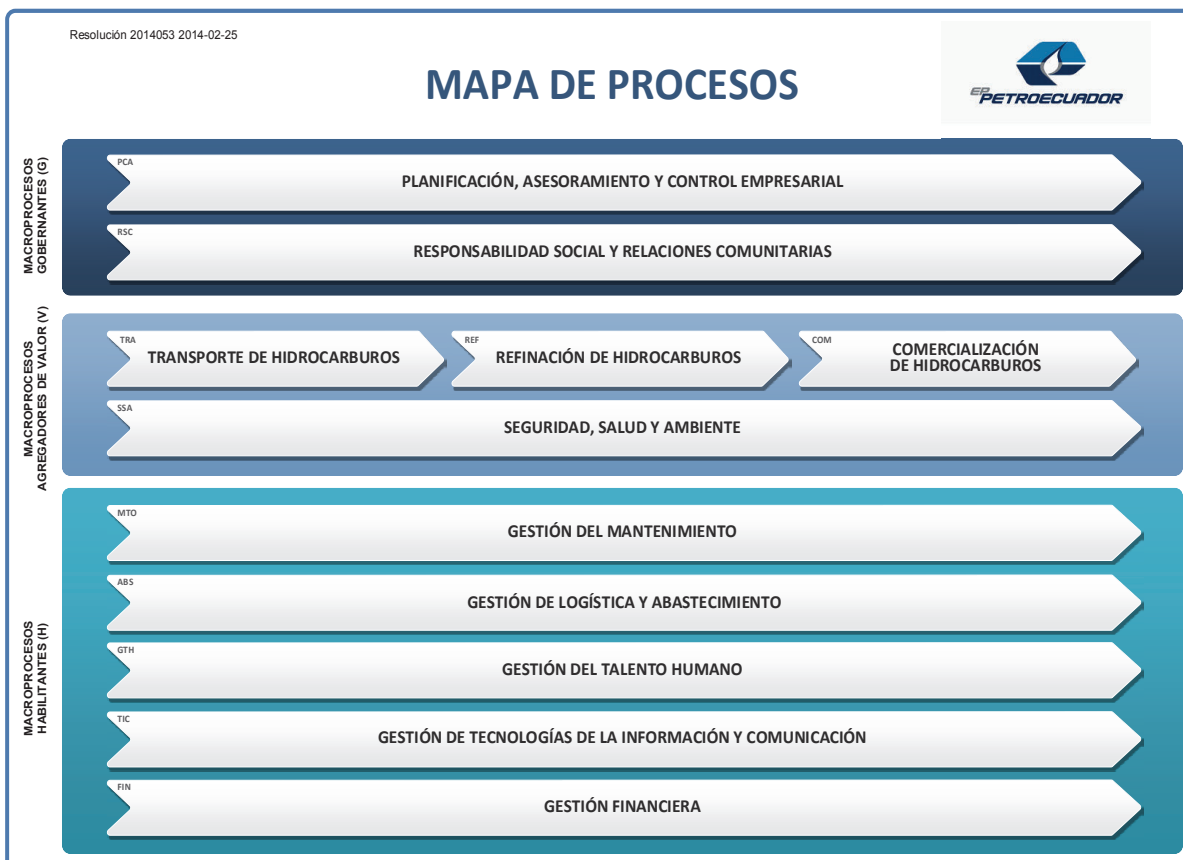


Figura 5 – Mapa de procesos

(Jefatura de Gestión por Procesos, Intranet EP PETROECUADOR / Mapa de Procesos, 2014)

1.2.9. Proceso Objetivo de Análisis del Nivel de Madurez

El presente proyecto de titulación, se enfocará en el macroproceso habilitante: “*Gestión Financiera*”, que se detalla en la figura 6:



Figura 6 – Mapa de procesos

(Jefatura de Gestión por Procesos, Intranet EP PETROECUADOR / Mapa de Procesos, 2014)

1.2.10. Procesos (Nivel 1) de la Gestión Financiera de EP PETROECUADOR

El macroproceso: “*Gestión Financiera*” que forma parte de la Subgerencia de Finanzas, cuenta con 13 procesos que se detallan en la tabla 7; los cuales serán el ámbito de análisis crítico de su implementación e identificación de la madurez de los mismos:

Tabla 7 – Procesos (Nivel 1) de la Gestión Financiera de EP PETROECUADOR

CÓDIGO	PROCESOS (NIVEL 1)
FIN.01	Programación y Gestión de Presupuesto
FIN.02	Planeación Financiera
FIN.03	Administración de Viáticos
FIN.04	Administración de Cuentas por Pagar
FIN.05	Gestión de Activos Fijos
FIN.06	Gestión de Seguros
FIN.07	Administración de Garantías
FIN.08	Administración de Efectivo
FIN.09	Gestión de Crédito y Cobranza
FIN.10	Gestión de Impuestos
FIN.11	Gestión de Costos
FIN.12	Gestión Contable
FIN.13	Administración de Fondos Rotativos y Cajas Chicas

(Jefatura de Gestión por Procesos, Intranet EP PETROECUADOR / Procesos Nivel 1 Gestión Financiera, 2013)

1.3. Marco Teórico

1.3.1. Gestión por Procesos

La gestión por procesos consiste en concentrar la atención en el resultado global de los procesos antes que detenerse a vigilar las actividades y tareas que cumple una organización. (Fernández Fernández, 2003)

No es un modelo o una norma de referencia si no es un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas que hacen que la calidad se gestione, orienta a la empresa a objetivos comunes, añade valor tanto en los procesos como en las actividades, induce a la eficacia en la organización al permitir un mejoramiento continuo; se considera que la gestión por procesos es una de las prácticas más avanzadas de gestión empresarial, ya que permite desplegar la estrategia organizacional, se fundamenta en el trabajo en equipo, contribuye a cohesionar la organización, buscar la eficiencia global y no departamental. (Pérez Fernández de Velasco, 2012)

La aplicación de la gestión por procesos en una organización permite: comprender la configuración de los procesos del negocio, sus fortalezas y debilidades, determinar los procesos que necesitan ser mejorados o rediseñados; establecer prioridades, iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos; reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, entre otras. Por lo tanto, supone gestionar:

- Los clientes y sus expectativas;
- Las salidas del proceso;
- Las actividades internas que aportan valor; y,
- Las entradas al proceso. (Medina León, Nogueira Rivera, Hernández Nariño, & Viteri, 2010)

Los autores: Fernández M., Pérez J., Medina A., Nogueira D., Hernández A.; y, Viteri J., manifiestan que la gestión por procesos implica trabajo en equipo, identificar que procesos necesitan ser mejorados o rediseñados a través de planes de mejora que

permitan reducir actividades que no agregan valor o que son muy costosas, a fin de que el proceso se cumpla y se mejore continuamente.

1.3.2. Representación de un sistema - proceso

En la figura 7 se detallan las entradas; el proceso que se encuentra compuesto por actividades y su retroalimentación respectiva; y, las salidas, que son los productos o servicios que genera el proceso:

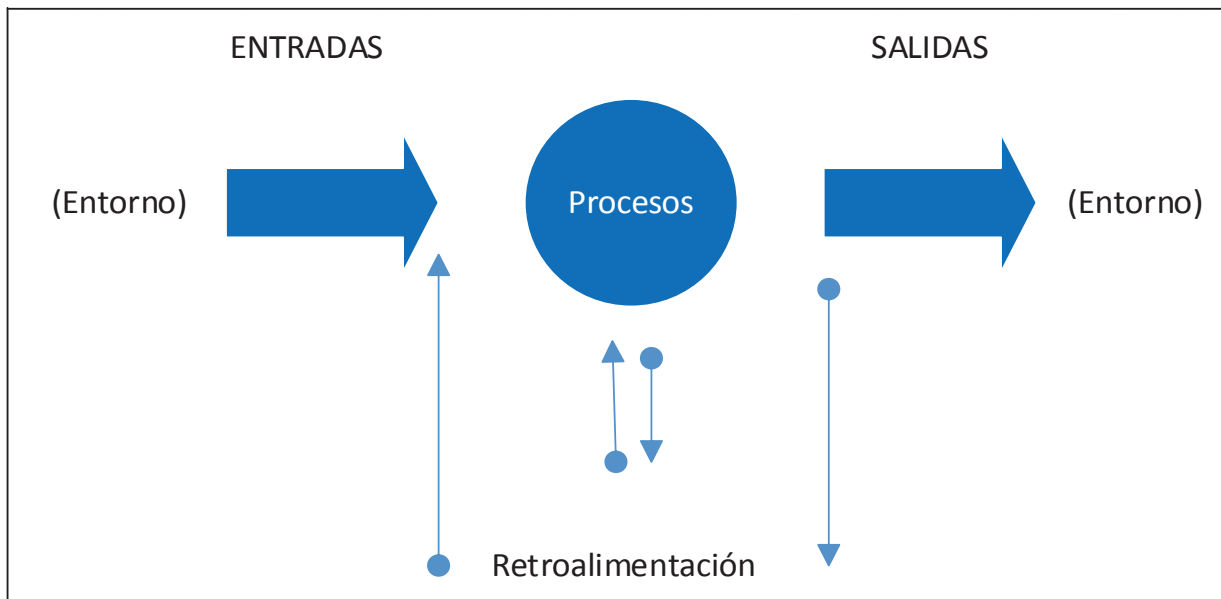


Figura 7 - Representación de un sistema - proceso
(Austin Millán, 1999)

1.3.3. Jerarquía de Procesos

En la figura 8 se detalla la jerarquía de procesos, mismo que inicia desde el macroproceso, hasta la tarea, como se detalla:

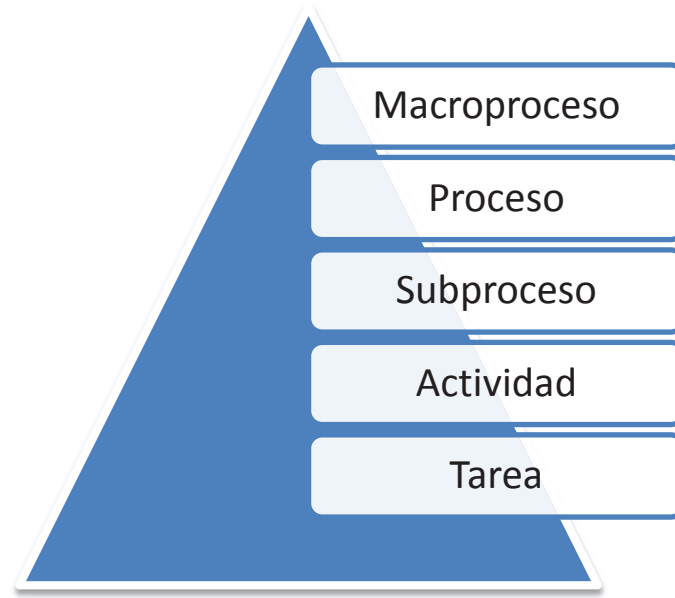


Figura 8 - Jerarquía de procesos
(Harrington, 1993)

1.3.4. Modelo y Niveles de Madurez de Procesos

A nivel mundial se pueden encontrar varios modelos de madurez que permiten identificar el estado actual en el cuál se encuentra la organización y sus respectivos procesos. El nivel de madurez se utiliza para establecer un punto de partida y trazar un plan de acción específico para lograr un resultado definido en la organización acorde a sus objetivos estratégicos. (TATA CONSULTING GROUP, 2015)

El nivel de madurez de una Empresa se mide, en la medida en la que realiza su trabajo siguiendo una gestión por procesos, los cuales deben encontrarse homogéneamente implantados y definidos, deben ser conocidos y ejecutados por todos los equipos de trabajo de la empresa, medidos y mejorados de forma constante; por lo cual, a continuación se detalla el concepto del modelo y nivel de madurez. (TATA CONSULTING GROUP, 2015)

1.3.5. Modelos de madurez

Los modelos de madurez se aplican en dos dimensiones de análisis que son la organización y los procesos que se ejecutan en la misma y el modelo de madurez que

aplique a una empresa depende del enfoque del análisis que se requiera. (TATA CONSULTING GROUP, 2015)

1.3.6. Niveles de madurez

Escala para medir las capacidades de la organización para llevar a cabo sus procesos e implementarlos, o sea ponerlos en práctica, que se puedan traducir en buenas prácticas en el camino de la excelencia y, a su vez, sirvan de plataforma en el camino para conseguir una mejora. Cada nivel de madurez considera un conjunto de objetivos que una vez satisfechos caracterizan a la organización. (Bravo Díaz & Dzul, 2009)

Cada uno de los autores define los niveles de madurez a utilizar en sus metodologías propuestas, mismos que van de cuatro a seis niveles en la mayoría de los casos.

1.3.7. Modelos que permitan evaluar los procesos de la Gestión Financiera

En la tabla 8 se muestra un cuadro resumen de los modelos de madurez planteados para el presente proyecto de titulación:

Tabla 8 – Modelos de madurez planteados en el Proyecto de titulación

No.	MODELO	RESUMEN
1.	Modelo de madurez de procesos de negocio de Fisher	<p>El cual combina dos dimensiones en cinco factores críticos y cinco niveles o estados de madurez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los factores críticos de una organización, subdivididos en cinco niveles, a los cuales los llama: "<i>las cinco palancas de cambio</i>" y que se detallan a continuación: 1. La estrategia, 2. Los controles, 3. Los procesos, 4. La tecnología; y, 5. Las personas. - Los cinco niveles o estados de madurez de los procesos de negocio y que se detallan a continuación: 1. Aislado, 2. Tácticamente integrado, 3. Proceso impulsado, 4. Empresa optimizada, 5. Red inteligente de gestión. <p>En la teoría Fisher manifiesta que "<i>las cinco palancas de cambio</i>" deben avanzar de manera paulatina y cumplir con todos los requisitos de ese nivel, para poder escalar a un siguiente, ya que son "<i>mutuamente dependientes</i>" y también recalca que si una palanca se encuentra en un nivel inferior, la empresa no podrá disfrutar de los beneficios del siguiente nivel en el que se encuentra la mayoría de procesos.</p>

2.	Modelo de madurez de procesos de Gartner	<p>El cual combina dos dimensiones en seis factores claves de éxito y seis fases de madurez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los factores claves de éxito y que se detallan a continuación: 0. El alineamiento estratégico, 1. La cultura y liderazgo, 2. Las personas, 3. La estructura organizativa, 4. Los métodos; y, 5. Las tecnologías de la información. - Las fases de madurez son las siguientes: 0. Reconocimiento de las ineficiencias operacionales, 1. Entendimiento de los procesos, 2. Control y automatización de procesos, 3. Control y automatización entre procesos, 4. Control y evaluación de la organización; y, 5. Estructura empresarial ágil. <p>En la teoría el autor manifiesta que a medida que la organización avance a través de los niveles de madurez, los factores claves de éxito deben evolucionar consecuentemente y al mismo ritmo.</p>
3.	Modelo de madurez de procesos de empresa y de Hammer (PEMM)	<p>El cual combina dos dimensiones en cinco facilitadores, versus cuatro capacidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los cinco facilitadores necesarios para que un proceso funcione correctamente son: 1. Diseño, 2. Ejecutores, 3. Responsable, 4. Infraestructura, 5. Indicadores. - Las cuatro capacidades de la Empresa: 1. Liderazgo, 2. Cultura, 3. Experticia, 4. Gobernabilidad. <p>En la teoría el autor manifiesta que en conjunto y debidamente cotejadas las dos dimensiones ofrecen una forma eficaz a las empresas para planificar y avaluar transformaciones basadas en procesos.</p>
4.	Modelo CMMI (Madurez de los procesos de desarrollo de software)	<p>El cual combina dos dimensiones en seis niveles de capacidad y seis niveles de madurez:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los seis niveles de capacidad de la representación continua son: 0. Incompleto, 1. Ejecutado, 2. Administrado, 3. Definido, 4. Administrado cuantitativamente y 5. En optimización. - Los niveles de madurez de la representación escalonada son: 0. No tiene, 1. Inicial, 2. Administrado, 3. Definido, 4. Administrado cuantitativamente; y, 5. En optimización. <p>En la teoría el autor manifiesta que este modelo es el estándar de calidad más utilizado a nivel internacional por las organizaciones desarrolladoras de software y es un modelo que brinda la opción de utilizar dos caminos para la mejora y evaluación de procesos, llamados representaciones: continua y escalonada.</p>

Autor (2017)

1.3.8. Metodología para definir el modelo de madurez a aplicar

De acuerdo al análisis de cada uno de los modelos, sus ventajas, desventajas y el esquema comparativo descrito anteriormente, en la tabla 9 se detalla la evaluación de cada uno de los modelos, utilizando una escala de 1, que representa que no cumple con los requisitos, una escala de 2 que regularmente cumple con los requisitos, una escala de 3 que medianamente cumple con los requisitos y una escala de 4 que cumple con los requisitos; a través del cual, se podrá determinar el modelo a implementar en el proyecto de titulación:

Tabla 9 – “Formato de Encuesta para la Evaluación del Modelo de Madurez a aplicar”

No.	PREGUNTAS PARA LA DEFINICIÓN DEL MODELO A APLICAR	RESULTADO POR MODELO			
		FISHER	GARTNER	PEMM	CMMI
1.	¿Cuál es el modelo de madurez de procesos que se obtuvo mayor información para su implementación?				
2.	¿Cuál es el modelo de madurez de procesos que más se ha aplicado en Empresas reconocidas?				
3.	¿Cuál es el modelo con un gran prestigio internacional?				
4.	¿Cuál es el modelo que se puede aplicar a todos los procesos de la Empresa, lo que permite el uso de un enfoque estándar en toda la organización, un intercambio fluido de experiencias y una rápida comparación de resultados?				
5.	¿Cuáles son los modelos que permiten depender de expertos o consultores?				
6.	¿Cuáles son los modelos que no permiten depender de expertos o consultores?				
7.	¿Cuál es el modelo que se aplica a Empresas de cualquier sector?				
8.	¿Cuál es el modelo más fácil de utilizar, que incluso los empleados para quienes los procesos son nuevos, pueden crear e interpretar las matrices de evaluación?				
9.	¿Cuál es el modelo que guía paso a paso la mejora de procesos?				
10.	¿Cuál es el modelo que se aplica en su mayoría a Empresas desarrolladoras de software?				
11.	¿Cuál es el modelo que las palancas de cambio son mutuamente dependientes y que si al menos una se encuentra en un nivel inferior al resto, la organización no podrá disfrutar completamente de los beneficios del nivel superior en el que se encuentra la mayoría?				
12.	¿Cuál es el modelo de más fácil comprensión y uso?				
13.	¿Cuál es el modelo que permite obtener resultados sobre la madurez de cada proceso de forma independiente, sin tener que evaluar a toda la organización?				
14.	¿Cuál es el modelo que constituye una herramienta fácil de usar para la evaluación de la madurez en las Organizaciones?				
15.	¿Cuál es el modelo que permite evaluar de forma escalonada la madurez, dando claridad a las Empresas de lo que deben mejorar para minimizar la brecha entre el estado actual y el deseado?				
16.	¿Cuál es el modelo del que se obtuvo menor información disponible?				
17.	¿Cuál es el modelo más estricto en los niveles de evaluación?				
TOTAL					

Autor (2017)

Una vez que se defina el modelo a utilizar, se procederá a cuantificar el peso o valor que representa cada uno de los niveles de la metodología seleccionada, conforme se detalla a continuación:

1.3.9. Definición del Peso de cada uno de los niveles de Madurez de procesos del modelo seleccionado

Los pesos para la aplicación del modelo seleccionado, se determinarán con la “*técnica de juicio de expertos*”; para el efecto, se reunirá a los siguientes expertos de la Subgerencia de Finanzas:

- Subgerente de Finanzas;
- Jefe Corporativo de Gestión Contable; y,
- Jefe Corporativo de Tesorería

Quienes calificarán en rangos de 25 puntos, en caso de que sean cuatro ámbitos la metodología seleccionada de igual importancia y en la evaluación del proyecto la base es el 100%, es importante destacar que no se considera el nivel 1, el cual “no se ha iniciado”; a continuación se detallan los pesos:

- 25 menos importante;
- 50 importante;
- 75 muy importante; y,
- 100 óptimo

La calificación será en rangos de 20 puntos, en caso de que sean cinco ámbitos la metodología seleccionada de igual importancia y en la evaluación del proyecto la base es el 100%, es importante destacar que no se considera el nivel 1, el cual “no se ha iniciado”; a continuación se detallan los pesos:

- 20 menos importante;
- 40 importante;
- 60 medianamente importante;
- 80 muy importante; y,
- 100 óptimo

La calificación será en rangos de 16,67 puntos, en caso de que sean seis ámbitos la metodología seleccionada de igual importancia y en la evaluación del proyecto la base es el 100%, es importante destacar que no se considera el nivel 1, el cual “no se ha iniciado”; a continuación se detallan los pesos:

- 16,67 menos importante;
- 33,34 importante;
- 50,00 medianamente importante;
- 66,67 importante;

- 83,35 muy importante; y,
- 100 óptimo

Evaluación que se realizará considerando la visión y expectativa de los evaluadores, necesidades de la Subgerencia, cultura empresarial de la EP PETROECUADOR, movimientos frecuentes de autoridades de alto nivel, entre otros aspectos; aplicando en este caso una pregunta que se detalla en el Capítulo 3 “*Resultados y Discusión*”.

Por lo tanto, en la tabla 10 se especifica la metodología “*juicio de expertos*” que evaluarán los tres expertos de la Subgerencia de Finanzas y como resultado se obtendrá un rango promedio.

Tabla 10 – “*Metodología Juicio de Expertos*”:

EXPERTOS	ÁMBITOS DEL MODELO SELECCIONADO			
	1	2	3	4
Experto 1	Calificación de los expertos evaluadores en rangos de 20 puntos; es decir, 20, 40, 60, 80 y 100			
Experto 2				
Experto 3				
Experto 4				
TOTAL POR CADA NIVEL DE MADUREZ				
TOTAL DE TODOS LOS NIVELES DE MADUREZ				
PORCENTAJE				
PROMEDIO				
RANGO PROMEDIO				

(Robles Garrote & Rojas, 2004)

Una vez que se aplique la metodología y se obtenga un porcentaje, promedio, frecuencia y rango promedio, con el valor del rango promedio, se procederá a evaluar cada ámbito de la metodología seleccionada; por ejemplo, en el primer ámbito del modelo, si el rango es 16, se colocará de rango inferior: 0 y de rango superior 16, en el siguiente ámbito del modelo, será de rango inferior 16,1 y de rango superior: 32 y de esta manera se calificará de manera sucesiva todos los ámbitos del modelo seleccionado.

Posteriormente, cada uno de los tres expertos de acuerdo a su visión, expectativas, necesidades y realidad de la cultura organizacional de la “*Gestión Financiera*” de EP PETROECUADOR, procederán a evaluar el nivel que desean alcanzar en el plazo de un año, conforme la pregunta realizada y en caso de que exista un empate en la calificación, por ejemplo que todos califiquen 1, el grupo se pondrá de acuerdo en el nivel deseado a alcanzar. No obstante, en el Capítulo 3 “*Resultados y Discusión*” se detalla los resultados obtenidos.

Tabla 11 – “Resultado de la Metodología Juicio de Expertos”:

Nivel	ÁMBITOS DEL MODELO SELECCIONADO	RANGO INFERIOR	RANGO SUPERIOR	EVALUACIÓN DE EXPERTOS
1				
2				
3				
..				
..				

(Robles Garrote & Rojas, 2004)

De acuerdo a los rangos inferior y superior obtenidos, se procederá a colocar los pesos de cada ámbito de la metodología evaluada, así como la evaluación de los tres expertos del nivel de la metodología seleccionada que aspiran alcanzar en el plazo de un año.

Tabla 12 – “Pesos a aplicar a los procesos de la Gestión Financiera, conforme el modelo de madurez de procesos seleccionado.”

NIVELES	PONDERACIÓN	MODELO SELECCIONADO
1	Conforme los rangos identificados en la evaluación de los expertos y los niveles de cada modelo, los cuales pueden variar de 4 a 6 niveles	
2		
3		
4		
5		
6		

Autor (2017)

1.3.10. Esquema para la aplicación de un modelo de madurez para la mejora de los procesos

A continuación se detalla el esquema para la aplicación de un modelo de madurez para la mejora de procesos que se encuentra contemplado de tres niveles y cada nivel cuenta con sus iniciativas a desarrollar en cada ámbito, como se detalla en la tabla 13 y se explica cada una de sus etapas:

Tabla 13 – Esquema para aplicación de un modelo de madurez para la mejora de los procesos

Preparación	Evaluación	Plan de Mejoras
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Inicio de la evaluación	<input type="checkbox"/> Evaluación	<input type="checkbox"/> Elaboración del plan de mejoras
<input type="checkbox"/> Diagnóstico inicial	<input type="checkbox"/> Reporte de resultados	<input type="checkbox"/> Ejecución y seguimiento de las mejoras
<input type="checkbox"/> Conformación del equipo de trabajo		

(Pérez Mergarejo & Rodríguez Ruiz , Procedimiento para la aplicación de un modelo de madurez para la mejora de los procesos, 2014)

A continuación se detalla la explicación de cada etapa del procedimiento:

- **Preparación**

- **Inicio de la evaluación:** Es la revisión de la trazabilidad de las versiones de toda la documentación que forma parte de la Gestión Financiera de EP PETROECUADOR
- **Diagnóstico inicial:** Es el detalle de los antecedentes de la forma de clasificar los documentos normativos de la “Gestión Financiera”, subdividida en dos ámbitos:
 - **Normativa Interna Vigente:** Son los procesos, procedimientos, formatos y documentos relacionados que se encuentran vigentes a la presente fecha de análisis; en cambio,
 - **Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente:** Son los procesos, procedimientos, formatos y documentos relacionados de anteriores versiones a la vigente.

Así como los resultados por cada proceso de dicho diagnóstico.

- **Conformación del equipo de trabajo:** Descripción de los cargos de los dueños de los procesos de la Gestión Financiera, con quienes se trabajará en la mejora de la madurez de los mismos.

- **Evaluación**
 - **Evaluación:** En donde se detalló la siguiente información:
 - Tipo de proyecto;
 - Tipo de estudio a realizar;
 - Período y lugar donde se desarrollará la investigación; y,
 - Universo y muestra

 - **Reporte de Resultados:** En donde se detalló la siguiente información:
 - Resultados de la encuesta a dueños de procesos;
 - Resultados de la encuesta a usuarios;
 - Ponderación a aplicar en los procesos de la “Gestión Financiera”, conforme la metodología seleccionada; y,
 - Análisis de Resultados, conforme la metodología seleccionada.

- **Plan de Mejoras**
 - **Elaboración del plan de mejoras:** En donde se detalló la siguiente información:
 - Estrategias para la implementación y mejora de una estructura en base a procesos; y,
 - Cronograma de implementación de una estructura de mejora de procesos, conforme la metodología seleccionada.

 - **Ejecución y seguimiento de las mejoras:** En donde se detalló la siguiente información:
 - Tiempos para el cumplimiento de las diferentes actividades; y,
 - Evidencias de la información a entregar conforme el cronograma de implementación de una estructura de mejora de procesos

En este contexto, en el capítulo 3 “*Resultados y Discusión*”, se aplicará el procedimiento descrito en la tabla 11, para la implementación de la metodología seleccionada.

Adicionalmente, el “*Modelo de Madurez de Procesos y Empresa de Hammer (PEMM)*”, se encuentra conformado por dos aspectos: facilitadores y capacidades que se detallan a continuación:

1.3.11. Facilitadores y Capacidades del Modelo de Madurez de Procesos y Empresa de Hammer (PEMM)

El “*Modelo de Madurez de Procesos y Empresa de Hammer (PEMM)*”, cuenta dos conjuntos de características necesarias para el desempeño eficiente de la Organización, como se detalla en la figura 9:



Figura 9 – Facilitadores y Capacidades del Modelo de Madurez de Procesos y Empresa de Hammer (PEMM)

(Pérez Mergarejo, Pérez Vergara, & Rodríguez Ruíz, Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas, 2014)

Los facilitadores y las capacidades, en conjunto y debidamente cotejados, ofrecen una forma eficaz a las empresas para planificar y evaluar transformaciones basadas en procesos.

En la figura 10 se detalla los cinco facilitadores necesarios para que un proceso se desempeñe correctamente:

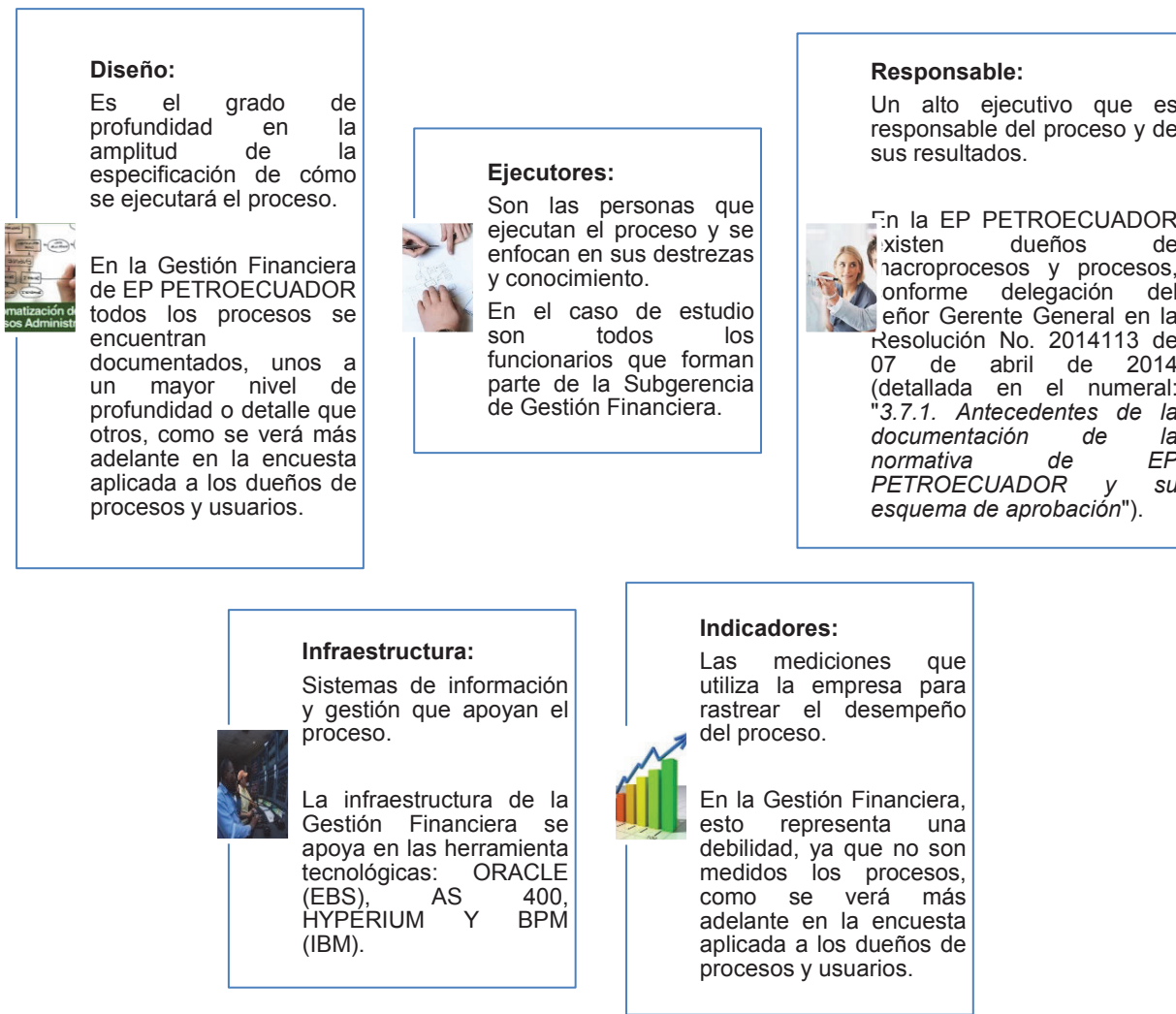


Figura 10 – Facilitadores del Modelo de Madurez de Procesos y Empresa de Hammer (PEMM)
(Pérez Mergarejo, Pérez Vergara, & Rodríguez Ruíz, Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas, 2014)

En la figura 11 se detalla las cuatro capacidades de la empresa:



Figura 11 - Capacidades del Modelo de Madurez de Procesos y Empresa de Hammer (PEMM)

(Pérez Mergarejo, Pérez Vergara, & Rodríguez Ruíz, Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas, 2014)

A menos que todas estas capacidades estén presentes a lo largo de la empresa, será imposible que la organización institucionalice los facilitadores y mantenga el desempeño de sus procesos.

Para los facilitadores se definen cinco niveles de fortaleza y para las capacidades cuatro niveles. Los ejecutivos pueden evaluar los niveles de madurez de la empresa y los niveles de madurez de los facilitadores, estimando si cada proposición del modelo es en gran medida cierta, algo cierta o en gran medida no cierta, respecto a la organización.

1.3.12. Fórmula para calcular el tamaño de la muestra de usuarios

A través de la fórmula que se detalla a continuación, se procederá a calcular el tamaño de la muestra de usuarios:

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Figura 12 – Fórmula para calcular el tamaño de la muestra
(Suárez, 2004)

Donde:

N = Tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados);

K = Es una constante, que depende del nivel de confianza que se asigne;

e = Error muestral deseado;

p = Es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p = q = 0,5$ que es la opción más segura;

q = Es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1 - p$; y,

n = es el tamaño de la muestra (número de encuestas a realizar).

1.3.13. Metodología para la Evaluación con el Método PEMM

La aplicación de la metodología de evaluación con el Método PEMM, permitirá definir las acciones a seguir para asegurar que los servicios que proporciona la Subgerencia de Finanzas, se encuentren bajo estándares de calidad aceptables y se alcance la mejora de

los procesos hasta el nivel establecido por el equipo de expertos de la Subgerencia de Finanzas, conforme la metodología de la tabla 14.

Con este antecedente, la máxima autoridad de Finanzas, evaluará cada uno de los trece (13) procesos de la Gestión Financiera, considerando en conjunto y debidamente cotejados los facilitadores y las capacidades, a fin de planificar y evaluar transformaciones basadas en procesos.

Tabla 14 – Metodología para la evaluación con el Método PEMM

PROCESO EVALUADO:					
CAPACIDADES		LIDERAZGO	CULTURA	EXPERTICIA	GOVERNABILIDAD
FACILITADORES	DISEÑO	Propósito			
		Contexto			
		Documentación			
	EJECUTORES	Conocimiento			
		Destrezas			
		Comportamiento			
	RESPONSABLE	Identidad			
		Actividades			
		Autoridad			
	INFRAESTRUCTURA	Sistemas de Información (SI)			
		Sistemas de Recursos Humanos (SRH)			
	INDICADORES	Definición			
Usos					

(Pérez Mergarejo, Pérez Vergara, & Rodríguez Ruíz, Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas, 2014)

A continuación se describe la definición de cada uno de los ítems de facilitadores aplicados para el presente trabajo:

DISEÑO:

Propósito: Es la meta, en cuanto al diseño, rediseño, mejora o reingeniería del proceso.

Contexto: Es el grado de profundidad y especificaciones del contenido del proceso.

Documentación: Es la documentación del proceso: procesos, procedimientos, formatos y documentos relacionados

EJECUTORES:

Conocimiento: Es el grado de conocimientos por parte de los ejecutores del proceso

Destrezas: Son las habilidades y destrezas de los ejecutores para apoyar la mejora del proceso.

Comportamiento: Es el comportamiento de los ejecutores en la ejecución del proceso; por ejemplo, para brindar sugerencias de mejora y/o apoyar la mejora del proceso.

RESPONSABLE:

Identidad: Es como actúa el dueño del proceso y su grado de compromiso.

Actividades: Es como encamina las actividades del proceso el responsable del área.

Autoridad: Es la autoridad en el proceso que tiene el responsable

INFRAESTRUCTURA:

Sistemas de Información (SI): Son los sistemas informáticos que soportan a que el proceso funcione de manera automatizada.

Sistemas de Recursos Humanos (SRH): Es el mecanismo o sistema mediante el cual, se administra al recurso humano de la Empresa.

INDICADORES:




Definición: Son los indicadores definidos del proceso

Usos: Es el uso de los indicadores definidos

Para el efecto, se considerará cada color de la matriz de evaluación (tabla 14) representa que la afirmación propuesta en el modelo PEMM para ese nivel de madurez es:

Los colores que se detallan a continuación, se colocarán en la evaluación de la tabla 14, conforme se avance con la misma y dichos colores representan que la afirmación propuesta en el modelo PEMM para ese nivel de madurez es:

Tabla 15 – Afirmaciones propuestas para el Modelo PEMM

	Cierta en gran medida (áreas que no están midiendo el desempeño del proceso)
	Cierta en algún grado (áreas donde la Empresa tiene mucho por hacer)
	Cierta en gran medida (áreas que representan obstáculos al desempeño del proceso)

(Pérez Mergarejo, Pérez Vergara, & Rodríguez Ruíz, Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas, 2014)

1.3.14. Priorización de los trece (13) procesos de la Gestión Financiera por mejorar

Mediante los criterios propuestos por el autor que se detallan en la tabla 16, se realizará la priorización de los trece (13) procesos de la Gestión Financiera a mejorar, a fin de determinar un inicio y un fin en la mejora de los mismos, hasta alcanzar el nivel de madurez de procesos en el tiempo establecido por el equipo de expertos de la Subgerencia de Finanzas; para lo cual, se considerará los siguientes criterios de priorización:

- Alta o mayor: 15 puntos
- Media: 10 puntos
- Baja o menor: 5 puntos
- No existe: 0 puntos

Tabla 16 – Esquema de priorización de los trece (13) procesos de Gestión Financiera

No.	PREGUNTAS	PROCESOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA												
		Programación y Gestión de Presupuesto	Planeación Financiera	Adm. de Viáticos	Adm. De Cuentas por Pagar	Gestión de Activos Fijos	Gestión de Seguros	Adm. De Garantías	Adm. De Efectivo	Gestión de Crédito y Cobranza	Gestión de Impuestos	Gestión de Costos	Gestión Contable	Adm. Fondos Rot., C. Ch y Esp. Por Emerg.
1	¿Cuál es el grado de criticidad del proceso en la Empresa?													
2	¿Cuál es el grado de importancia del proceso en la Empresa?													
3	¿Cuál es el proceso de mayor impacto en la Empresa?													
4	¿Cuál es el proceso que se interrelaciona con un mayor número de procesos de otras áreas?													
5	¿Cuál es el proceso que peores comentarios existe de su rendimiento?													
TOTAL														

Autor 2017

De esta manera, se obtiene un orden de crítico de los procesos a mejorar.

2. METODOLOGÍA

En el presente capítulo se analizará cada una de las metodologías existentes para medir el nivel de implementación de una Organización en base a procesos; así como se definirá la metodología a aplicar.

2.1. Modelos que permitan evaluar los procesos de la Gestión Financiera

Existen varios modelos para evaluar procesos; sin embargo, los más utilizados y que mayor información existe son los que se detallan a continuación:

- Modelo de madurez de procesos de negocio de Fisher;
- Modelo de madurez de procesos de Gartner;
- Modelo de madurez de procesos y empresa de Hammer (PEMM); y,
- Modelo CMMI (Madurez de los procesos de desarrollo de software)

Modelos que la proponente, planteó en el plan de tesis del presente trabajo de titulación; por ello, en adelante el análisis se centrará en los mismos; adicionalmente, cada modelo cuenta con su metodología específica y variables a analizar; por ello, no existe relación entre los modelos considerados como ámbito de estudio.

Además, previo a la presentación del plan de tesis, se revisaron los modelos de evaluación de procesos existentes en el mercado y los modelos descritos se pueden aplicar a procesos de apoyo, como es el caso de la “*Gestión Financiera*” de EP PETROECUADOR.

En este contexto, se analizaron otros modelos, como por ejemplo, “*BPMM*” y “*Normas ISO 9001 e ISO 9004*”; de los cuales, se obtuvo los siguientes resultados y por ello, no fueron considerados los mismos para la evaluación de los procesos de la “*Gestión Financiera*”:

- “*Modelo BPMM*” plantea una metodología general, extensa, aproximada al modelo CMMI y se utiliza en la mayoría de los casos para automatizar procesos

evaluados, mejorados y con un cierto grado de madurez; ya que no es cubierto por este modelo el rol importante que juegan las tecnologías de la información (TI) dentro de la gestión de procesos de negocios (BPM).

- Modelo “*Normas ISO 9001 e ISO 9004*”, ha provocado que en su gran generalidad, existan pocas directrices para la implementación en algunas industrias o campos específicos; además, cuando se lee ISO 9004, no se sabe a qué áreas dirigir primero y cuáles después; además, a pesar de estar ISO 9004:2000 dedicado a la mejora del proceso, sigue la estructura de ISO 9001 y apunta alguna explicación de lo que se espera, pero no entrega un mapa para implementar el proceso de mejora.

En las tablas 17 y 18 se describe un resumen de las ventajas y desventajas de la aplicabilidad de los modelos de madurez de procesos:

Tabla 17 – Ventajas de la aplicabilidad de los Modelos de Madurez de Procesos

No.	MODELO	VENTAJAS
1.	Modelo de madurez de procesos de negocio de Fisher	<p>Las dos dimensiones: los cinco niveles y las cinco palancas de cambio del modelo de Fisher, representan una estructura simple, fácil de entender e implementar en la evaluación de la madurez de procesos de una Empresa.</p> <p>El modelo permite evaluar la madurez de procesos de una manera ordenada, escalonada y que guarda una secuencia lógica, ya que no permite evaluar un siguiente nivel, si no se ha cumplido con los requisitos del actual.</p> <p>Es un modelo seguro en la evaluación de cada nivel y por ende en sus resultados, ya que no permite avanzar a un siguiente nivel, si no se ha cumplido con todos los requisitos del actual.</p>
2.	Modelo de madurez de procesos de Gartner	<p>Las dos dimensiones: los seis factores claves de éxito y las seis fases de madurez del modelo de Gartner, representan una estructura simple, fácil de entender e implementar en la evaluación de la madurez de procesos de una Empresa.</p> <p>El modelo permite determinar en cada fase el comportamiento de los factores clave de éxito, la forma en que se manifiesta la organización, las competencias necesarias y los desafíos potenciales para la evaluación de la madurez de procesos.</p>
3.	Modelo de madurez de procesos de empresa y Hammer(PEMM)	<p>Las dos dimensiones: los cinco facilitadores y las cuatro capacidades del modelo de PEMM, representan una estructura fácil de entender e implementar en la evaluación de la madurez de procesos de una Empresa.</p> <p>Es un modelo que se aplica a Empresas de cualquier tamaño, tipo o ámbito de competencia y cuenta con mucha información, a diferencia del resto de modelos; no obstante, es simple, lo cual permite aplicarlo por cualquier persona y esto representa menor costo para la Empresa, ya que no se depende de una Empresa Contratista o Consultor experto en el tema.</p> <p>Se puede aplicar a todos los procesos de la empresa, lo que permite el uso de un enfoque estándar en toda la organización, un intercambio fluido de experiencias y una rápida comparación de resultados.</p> <p>Se cuenta con un procedimiento claro y detallado, propuesto por los autores: Elizabeth Pérez Mergarejo, Ileana Pérez Vergara y Yordán Rodríguez Ruíz.</p> <p>El modelo PEMM se ha aplicado en diversas Empresas, entre las que se pueden citar: Michelin, Tetra Pak, Shell, Clorox, Schneider National.</p>

4.	Modelo CMMI (Madurez de los procesos de desarrollo de software)	<p>Las dos dimensiones: los seis niveles de capacidad y los seis niveles de madurez del modelo CMMI, permiten asegurar que los procesos sean efectivos, repetibles y duraderos.</p> <p>El modelo CMMI (Madurez de los procesos de desarrollo de software), cuenta con un gran prestigio internacional.</p> <p>Es un modelo que permite guiar paso a paso en la mejora de procesos.</p> <p>Es un modelo que brinda la opción de utilizar dos caminos, denominados: "<i>representaciones</i>": continua o escalonada, para llegar a un estado superior de mejora.</p> <p>El modelo permite una transición del "aprendizaje individual" al "aprendizaje de la organización" por mejora continua, lecciones aprendidas y uso de bibliotecas y bases de datos de proyectos mejorados.</p>
----	---	--

Autor (2017)

Tabla 18 – Desventajas de la aplicabilidad de los Modelos de Madurez de Procesos

No.	MODELO	DESVENTAJAS
1.	Modelo de madurez de procesos de negocio de Fisher	<p>El modelo no es muy específico en cuanto a los aspectos a evaluar debido a su simplicidad, lo que aumenta la subjetividad.</p> <p>No se encuentran disponibles procedimientos para su aplicación</p> <p>La matriz general de evaluación constituye un punto de partida pero no es suficiente para la aplicación del modelo</p>
2.	Modelo de madurez de procesos de Gartner	<p>Es un modelo que cuenta con seis niveles de capacidad y seis niveles de madurez; lo cual, le vuelve mas larga la evaluación, en cuanto al tiempo.</p> <p>No se encuentran disponibles procedimientos para su aplicación.</p> <p>Gartner es una Empresa Consultora; por lo cual, la información no siempre se encuentra disponible y más bien es escasa.</p> <p>El modelo es muy estricto en los criterios de evaluación.</p>
3.	Modelo de madurez de procesos y empresa de	<p>Como todos los modelos simples, es demasiado general por lo que aumenta su subjetividad al momento de evaluar</p>
4.	Modelo CMMI (Madurez de los procesos de desarrollo de software)	<p>Es un modelo que utilizan en su mayoría las Empresas desarrolladoras de software; lo cual, le vuelve mas complejo el entender el modelo para Empresas que tienen otro giro del negocio.</p> <p>Es un modelo muy grande para implementarlo en Empresas medianas o pequeñas, ya que cuenta con seis niveles de capacidad y seis niveles de madurez.</p> <p>Para la implementación de este modelo; por lo general, se requiere de Empresas Consultoras especializadas o Expertos en el tema.</p> <p>Se requiere mayor inversión implementar este modelo.</p> <p>Puede llegar a ser excesivamente detallado para algunas organizaciones.</p> <p>CMMI parece escrito para Organizaciones maduras y vagamente escrito para ser usado en evaluaciones de Organizaciones que se encuentran pretendiendo alcanzar una fase de madurez.</p>

Autor (2017)

2.2. Esquema comparativo de los modelos que permitan evaluar los procesos de la Gestión Financiera

Una vez analizadas las ventajas y desventajas de cada uno de los modelos, en la tabla 19 se muestra un esquema comparativo de los modelos de madurez de procesos, conforme

el artículo de la revista: “Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas”

Tabla 19 – Descripción de los Modelos de Madurez de Procesos

No.	MODELO	CRITERIOS	ESTRUCTURA	FÁCIL DE USAR	PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN	HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN	ALCANCE DE LA EVALUACIÓN	CAMPO DE APLICACIÓN
1.	Modelo de madurez de procesos de negocio de Fisher	5 palancas de cambio y 5 estados de madurez	simple	Sí	No se encuentra disponible	Matriz general de evaluación	Organización	BPM
2.	Modelo de madurez de procesos de Gartner	6 factores clave de éxito y 6 fases de madurez	simple	Sí	No se encuentra disponible	No se encuentra disponible	Organización	BPM
3.	Modelo de madurez de procesos y empresa de Hammer(PEMM)	Facilitadores de proceso / capacidades de empresa y 4 estados de madurez	simple	Sí	No se encuentra disponible	Matriz general de evaluación	Procesos y Organización	Cualquier ámbito
4.	Modelo CMMI (Madurez de los procesos de desarrollo de software)	AP, Objetivos, prácticas y subprácticas	Compleja	No	Disponible y complejo	No se encuentra disponible	Organización	Software

(Pérez Mergarejo, Pérez Vergara, & Rodríguez Ruíz, Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas, 2014)

2.3. Definir el modelo de evaluación a aplicar en el proyecto de investigación

De acuerdo al análisis de cada uno de los modelos, sus ventajas, desventajas y el esquema comparativo descrito anteriormente, en la tabla 20 se detalla la evaluación de cada uno de los modelos, conforme la tabla 9 del “Formato de Encuesta para la Evaluación de los Modelos de Madurez de Procesos”:

Tabla 20 – Evaluación de cada uno de los Modelos de Madurez de Procesos

No.	PREGUNTAS PARA LA DEFINICIÓN DEL MODELO A APLICAR	RESULTADO POR MODELO			
		FISHER	GARTNER	PEMM	CMMI
1.	¿Cuál es el modelo de madurez de procesos que se obtuvo mayor información para su implementación?	1	2	4	3
2.	¿Cuál es el modelo de madurez de procesos que más se ha aplicado en Empresas reconocidas?	0	0	4	0
3.	¿Cuál es el modelo con un gran prestigio internacional?	0	0	0	4

4.	¿Cuál es el modelo que se puede aplicar a todos los procesos de la Empresa, lo que permite el uso de un enfoque estándar en toda la organización, un intercambio fluido de experiencias y una rápida comparación de resultados?	0	0	4	0
5.	¿Cuáles son los modelos que permiten depender de expertos o consultores?	0	0	0	4
6.	¿Cuáles son los modelos que no permiten depender de expertos o consultores?	0	0	4	0
7.	¿Cuál es el modelo que se aplica a Empresas de cualquier sector?	0	0	4	0
8.	¿Cuál es el modelo más fácil de utilizar, que incluso los empleados para quienes los procesos son nuevos, pueden crear e interpretar las matrices de evaluación?	3	2	4	1
9.	¿Cuál es el modelo que guía paso a paso la mejora de procesos?	2	3	1	4
10.	¿Cuál es el modelo que se aplica en su mayoría a Empresas desarrolladoras de software?	0	0	0	4
11.	¿Cuál es el modelo que las palancas de cambio son mutuamente dependientes y que si al menos una se encuentra en un nivel inferior al resto, la organización no podrá disfrutar completamente de los beneficios del nivel superior en el que se encuentra la mayoría?	4	0	0	0
12.	¿Cuál es el modelo de más fácil comprensión y uso?	3	2	4	1
13.	¿Cuál es el modelo que permite obtener resultados sobre la madurez de cada proceso de forma independiente, sin tener que evaluar a toda la organización?	3	2	4	1
14.	¿Cuál es el modelo que constituye una herramienta fácil de usar para la evaluación de la madurez en las Organizaciones?	4	2	3	1
15.	¿Cuál es el modelo que permite evaluar de forma escalonada la madurez, dando claridad a las Empresas de lo que deben mejorar para minimizar la brecha entre el estado actual y el deseado?	4	2	3	1
16.	¿Cuál es el modelo del que se obtuvo menor información disponible?	2	4	1	3
17.	¿Cuál es el modelo más estricto en los niveles de evaluación?	2	4	1	3
TOTAL		28	23	41	30

Autor (2017)

El modelo que mayor puntaje alcanzó, es el modelo PEMM, seguido del modelo CMMI, del modelo Fisher y Gartner, en el orden descrito. Es importante destacar que se evaluó con 0 a las preguntas que no se contaba con información del modelo.

Con estos antecedentes, el modelo seleccionado es PEMM, por los argumentos que se detallan en la tabla 21.

Tabla 21 – Justificación de la Selección del Modelo de Madurez de Procesos

MODELO	JUSTIFICACIÓN DE LA SELECCIÓN DEL MODELO
Modelo de madurez de procesos de negocio de Fisher	El modelo Fisher no se selecciona, debido a que no se encuentran disponibles procedimientos para su aplicación y también porque la matriz de evaluación es un punto de partida, pero al momento de analizar la información y tratar de desarrollarlo en función del presente proyecto de titulación, no es suficiente la información descrita en la mencionada matriz para la aplicación del modelo.
Modelo de madurez de procesos de Gartner	El modelo de Gartner no se selecciona, debido a que tampoco existen procedimientos para su aplicación y la información en general que se consulta es la más escasa de los cuatro modelos; no obstante, los criterios de evaluación son muy estrictos y no existe suficiente detalle; lo cual, dificulta el análisis e implementación en el proyecto de titulación.
Modelo de madurez de procesos y empresa de Hammer (PEMM)	Se selecciona el modelo PEMM, debido a que permite obtener resultados sobre la madurez de cada proceso de forma independiente, sin tener que evaluar a toda la organización, también es un modelo de fácil comprensión y uso, del que se obtuvo la mayor cantidad de información, que no requiere de expertos o consultores y se aplica a empresas de cualquier sector; así mismo, se cuenta con un procedimiento claro y detallado, propuesto por los autores: Elizabeth Pérez Mergarejo, Ileana Pérez Vergara y Yordán Rodríguez Ruíz. Es un modelo que se puede aplicar a todos los procesos de la Empresa, lo que permite el uso de un enfoque estándar en toda la organización, un intercambio fluido de experiencias y una rápida comparación de resultados. Finalmente, el modelo PEMM se ha aplicado en diversas Empresas, entre las que se pueden citar: Michelin (productor mundial de neumáticos), Tetra Pak (empresa diseñadora y productora de materiales y equipamiento para empaque de productos alimenticios), Shell (una de las cuatro compañías que domina el mercado petrolero mundial), Clorox (fabricante de productos químicos para la limpieza) y Schneider National (empresa estadounidense de transporte terrestre).
Modelo CMMI (Madurez de los procesos de desarrollo de software)	El modelo CMMI no se selecciona, debido a que es un modelo que se aplica en su mayoría a Empresas desarrolladoras de software; y, por ello, el lenguaje que se utiliza es más técnico. No obstante, es un modelo que para poder aplicar en el proyecto de titulación, se requerirá de mayor tiempo y de una persona que oriente su implementación (tipo experto, facilitador o consultor).

Autor (2017)

2.4. Pesos para cada uno de los niveles de madurez de procesos

Los pesos para la aplicación del “*modelo de madurez de procesos y empresa Hammer (PEMM)*”, se obtuvieron de acuerdo a la “*técnica de juicio de expertos*”, en donde tres funcionarios de alto nivel de la Subgerencia de Finanzas, evaluaron en rangos de 20 puntos cada ámbito de la metodología PEMM que se explicó en el Capítulo 2.

Para lo cual, la evaluación se realizó en función de la siguiente pregunta:

¿Cuál es la fase de madurez que podría alcanzar el proceso: “Gestión Financiera” de EP PETROECUADOR en el período de un año?

Cabe destacar que la pregunta y tiempo fue definido por el equipo de expertos en función de sus expectativas; así como al período promedio que permanece un funcionario en el cargo de Subgerente o Gerente que es en promedio un año a dos como máximo; por lo cual, la visión y meta del actual Subgerente es iniciar con el presente trabajo y concluirlo a

lo largo de su gestión, quien actualmente desempeña dicho cargo desde el mes de abril de 2017.

Para el efecto, en las tablas 22, 23 y 24 se muestran sus resultados:

Tabla 22 – Aplicación de la Metodología Juicio de Expertos

EXPERTOS		ÁMBITOS DE PEMM				
		BÁSICA	GESTIONADA	ESTABLECIDA	PREDECIBLE	OPTIMIZADA
Experto 1	Subgerente de Finanzas	20	40	100	80	60
Experto 2	Jefe Corporativo	40	100	20	80	60
Experto 3	Jefe Corporativo	20	40	100	60	80
TOTAL POR CADA NIVEL DE MADUREZ		80	180	220	220	200
TOTAL DE TODOS LOS NIVELES DE MADUREZ						900
PORCENTAJE		9	20	24	24	22
PROMEDIO		27	60	73	73	67
RANGO PROMEDIO		16				

Autor (2017)

Una vez obtenidos los porcentajes, promedio y rango promedio, con este último dato, se procede a obtener los rangos inferiores y superiores de cada ámbito de la metodología PEMM, así como el grado de madurez de los procesos de la “Gestión Financiera” que aspiran alcanzar los tres funcionarios evaluadores de la Subgerencia, mismo que corresponde a un nivel 4 de madurez “*predecible*” de sus procesos, como se detalla en la tabla 23:

Tabla 23 – Resultados de la Metodología Juicio de Expertos y nivel de madurez que se aspiran alcanzar los evaluadores

NIVEL	ÁMBITOS DE PEMM	RANGO INFERIOR	RANGO SUPERIOR	EXPERTOS
1	BÁSICA	0	16	0
2	GESTIONADA	16,1	32	0
3	ESTABLECIDA	32,1	48	1
4	PREDECIBLE	48,1	64	2
5	OPTIMIZADA	64,1	>80	0

Autor (2017)

Tabla 24 – Pesos que se aplicarán a los procesos de la Gestión Financiera, conforme el “modelo de madurez de procesos y empresa de Hammer (PEMM)”

NIVELES	PESOS	MODELO PEMM
1	0% a 16%	Básica
2	16,1% a 32%	Gestionada
3	32,1% a 48%	Establecida
4	48,1% a 64%	Predecible
5	64,1% a >80%	Optimizada

Autor 2017

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se detalla la aplicación del modelo de evaluación de los procesos de la Gestión Financiera, a fin de identificar si existió aumento en la satisfacción del cliente interno, así como definir el grado de percepción de los trece dueños de procesos de la Gestión Financiera; para el efecto, se aplicó encuestas a los: “*Dueños de Procesos*” y “*Usuarios*”; no obstante, es importante destacar que la encuesta realizada no sólo se centró en la aplicación del “*modelo de madurez de procesos y empresa de Hammer (PEMM)*”, ya que se profundizó aún más, a fin de obtener mayor información que permita evidenciar resultados más perceptibles en el presente trabajo de titulación.

3.1. Preparación:

3.1.1. Inicio de la evaluación con la revisión de la Normativa Interna de la Gestión Financiera

Se realizó una revisión de la trazabilidad de versionamientos de la normativa interna de Gestión Financiera.

3.1.1.1. Antecedentes de la documentación de la normativa de EP PETROECUADOR y su esquema de aprobación

Mediante Resolución No. 2014113 de 07 de abril de 2014, el Gerente General de EP PETROECUADOR, resuelve:

“Art. 2. Disponer que la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR se administre bajo un enfoque de procesos, con el fin de garantizar el desarrollo empresarial, maximización de la rentabilidad, permanencia en el tiempo, eficiente utilización de los recursos y un esquema de mejora continua en todos los ámbitos de gestión”

Con este antecedente, a partir de esa fecha se dejan de elaborar instructivos que reglamentaban temas específicos de cada una de las filiales, se comienzan a

estandarizar y racionalizar los procesos de manera transversal, documentar procedimientos, formatos y documentos relacionados de manera paulatina; dando prioridad a los procesos operativos que son la razón de ser del negocio de la industria petrolera.

El Señor Gerente General de EP PETROECUADOR emite varias disposiciones relacionadas con la Gestión por Procesos, encaminadas a agilizar la aprobación de la normativa interna de la Empresa, como se detalla a continuación:

Mediante Resolución No. 2014113 de 07 de abril de 2014, el Gerente General de EP PETROECUADOR, resuelve:

“Art. 3. Delegar, que la aprobación de los siguientes documentos, sea realizada en adelante por los niveles que se detalla a continuación, en estricto apego y cumplimiento con las políticas empresariales y lineamientos establecidos por la Jefatura de Gestión por Procesos:

En la tabla 25 se detalla los tipos de documentos de la Gestión por Procesos que delega la aprobación el Gerente General de la EP PETROECUADOR

Tabla 25 – Tipos de documentos que delega la aprobación el Gerente General

<i>Tipo de documento:</i>	<i>Analizado por:</i>	<i>Aprobado por:</i>	<i>Autorizado por:</i>	<i>Documentos que formalizan la aprobación</i>
<i>Mapa de procesos (nivel 0)</i>	<i>Dpto. de Gestión por Procesos</i>	<i>Gerente General</i>	<i>Gerente General</i>	<i>Resolución</i>
<i>Políticas de las Unidades Orgánicas</i>	<i>Dpto. de Gestión por Procesos</i>	<i>Gerente General</i>	<i>Gerente General</i>	<i>Resolución</i>
<i>Manuales de proceso</i>	<i>Dpto. de Gestión por Procesos</i>	<i>Dueño del Proceso</i>	<i>Dueño del Macroproceso</i>	<i>Acta de aprobación de documentación del proceso</i>

<i>Procedimientos, Instructivos, Formatos, Documentos de Referencia</i>	<i>Dpto. de Gestión por Procesos</i>	<i>Responsable del Procedimiento</i>	<i>Dueño del Proceso</i>	<i>Acta de aprobación de documentación del proceso”</i>
---	--	--	--------------------------	---

(Jefatura de Gestión por Procesos, Resolución 2014113, 2014)

“Art.4. Designar como “Dueños del Macroproceso” a los siguientes cargos:

En la tabla 26 se detalla la designación del Gerente General de la EP PETROECUADOR de los dueños de los macroprocesos

Tabla 26 – Designación de dueños de macroprocesos

<i>Macroproceso:</i>	<i>Dueño del Macroproceso:</i>
<i>* Planificación, Asesoramiento y Control Empresarial</i>	<p><i>Gerente General: Para los procesos relacionados con la gobernanza corporativa.</i></p> <p><i>Gerente de Planificación y Control de Gestión: Para los procesos relacionados con la planificación estratégica, proyectos, riesgos, procesos, cambio organizacional, control de gestión y control empresarial.</i></p> <p><i>Gerente de Asuntos Jurídicos: Para los procesos relacionados con el patrocinio jurídico, asesoría jurídica y gestión coactiva.</i></p> <p><i>Subgerente de Programación y Coordinación de Operaciones: Para los procesos relacionados con la planificación y control de operaciones, asesoramiento y control de la calidad.</i></p> <p><i>Subgerente de Unidades Afiliadas: Para los procesos relacionados con la gestión de nuevas oportunidades de negocio.</i></p> <p><i>Jefe de Imagen y Comunicación: Para los procesos relacionados con asesoría en comunicación, imagen y relaciones públicas.</i></p>

	<i>Jefe de Seguridad Física: Para los procesos relacionados con la seguridad física de personas y bienes de la empresa; y, gestión de incidentes y delitos energéticos.</i>
<i>Responsabilidad Social y Relaciones Comunitarias</i>	<i>Subgerente de Responsabilidad Social y Relaciones Comunitarias</i>
<i>Transporte de Hidrocarburos</i>	<i>Gerente de Transporte</i>
<i>Refinación de Hidrocarburos</i>	<i>Gerente de Refinación</i>
<i>Comercialización de Hidrocarburos</i>	<i>Gerente de Comercialización Nacional</i> <i>Gerente de Comercio Internacional</i>
<i>Seguridad, Salud y Ambiente</i>	<i>Gerente de Seguridad, Salud y Ambiente</i>
<i>* Gestión del Mantenimiento</i>	<i>Gerente de Transporte, Refinación; y, Comercialización Nacional: Para los procesos de mantenimiento operativo, de acuerdo a su ámbito de acción.</i> <i>Subgerente de Servicios Administrativos: Para los procesos de mantenimiento automotriz y de infraestructura.</i>
<i>Gestión de Logística Abastecimiento</i>	<i>Gerente de Logística y Abastecimiento</i>
<i>Gestión del Talento Humano</i>	<i>Gerente de Talento Humano</i>
<i>Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación</i>	<i>Gerente de Tecnologías de la Información y Comunicación</i>
<i>Gestión Financiera</i>	<i>Gerente de Finanzas</i>

(Jefatura de Gestión por Procesos, Resolución 2014113, 2014)

**Macroprocesos que son aprobados por varios dueños de procesos y que corresponden a diferentes ámbitos de acción; por ello, se requiere especificar su alcance”.*

3.1.2. Diagnóstico inicial de la implementación de la gestión de procesos en la Subgerencia de Finanzas

3.1.2.1. Antecedentes de la forma de clasificar los documentos normativos de la “Gestión Financiera”

La información levantada se encuentra subdividida en dos ámbitos:

- Normativa Interna Vigente; y,
- Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente

A continuación se detalla la Normativa Interna Vigente; y la Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente, por cada uno de los trece (13) procesos que forman parte de la “Gestión Financiera” de EP PETROECUADOR:

Normativa Interna Vigente:

Es la normativa interna de EP PETROECUADOR que se encuentra actualizada al 17 de enero de 2017, misma que es de cumplimiento obligatorio por parte de todos los grupos de interés (Empleados, Contratistas, Clientes de la Empresa, entre otros) de la Empresa.

Tabla 27 – Formato utilizado para detallar la Normativa Interna Vigente

Código publicado	Código del documento	Forma parte del proceso publicado	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación

Autor 2017

Explicación de cada columna:

Tipo de normativa: proceso, procedimiento, formato o documento relacionado.

Código publicado: Es el código de la herramienta, a través de la cual se organiza la información a publicar de la normativa interna vigente de la Empresa.

Código del documento: Es el código que se detalla en cada tipo de normativa.

Forma parte del proceso publicado: Es el padre del proceso que se encuentra vigente.

Nombre del documento: Es el nombre de la normativa interna

Versión: Es el número de versión del documento: v01, v02, v03, v04.

Fecha de aprobación: Es la fecha en la que se aprobó el documento normativo

Documento aprobado con: Resolución o Acta.

Número de documento de aprobación: Número de Resolución o de Acta, mediante la cual se aprobó la normativa interna.

Anteriormente se aprobaba la normativa interna de la Empresa a través de Resolución suscrita por parte del Gerente General hasta el 06 de abril de 2014; y, a partir del 07 de abril de 2014, se aprueba la normativa interna de la Empresa a través de una Acta.

Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente:

Es la normativa interna de EP PETROECUADOR que ha sido reemplazada y/o mejorada por nuevas versiones y que no se encuentra vigente a la presente fecha, pero por temas de Juicios, Auditoría Interna, Externa, entre otros, se debe contar con dicha información, su trazabilidad y versionamiento a lo largo del tiempo; por lo cual, la información reposa en el Área de Procesos de EP PETROECUADOR y las diferentes áreas la solicitan directamente a dicha dependencia.

Tabla 28 – Formato utilizado para detallar la Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente

Código publicado	Código del documento	Formaba parte del proceso	Nombre del documento	Versión	Fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación	Observaciones

Autor 2017

Explicación de las columnas que son diferentes de la normativa interna vigente:

Código publicado: Es el código de la herramienta anterior y vigente, a través de la cual se organiza la información a publicar de la normativa interna vigente de la Empresa.

Formaba parte del proceso: Es el padre del proceso de versiones anteriores a la vigente.

Nombre del documento: Es el nombre de la normativa interna

Se aprobaba la normativa interna de la Empresa a través de Resolución suscrita por parte del Gerente General hasta el 06 de abril de 2014; a partir del 07 de abril de 2014, se aprueba la normativa interna de la Empresa a través de una Acta.

Observaciones: En este campo se detalla la normativa por la cual se reemplazó el documento y se convierte en una versión anterior a la vigente.

3.1.3. Trazabilidad en la implementación de los documentos normativos de la “Gestión Financiera”

Es importante describir los diferentes versionamientos y la trazabilidad a lo largo del tiempo de la documentación existente de la “Gestión Financiera” de la EP PETROECUADOR, debido a que en este capítulo 3 del proyecto, se está aplicando el “Esquema para la aplicación de un modelo de madurez para la mejora de los procesos”, en cuyo diseño, en el primer nivel: “Preparación”, existe el ítem: “Diagnóstico inicial” que al momento se encuentra en análisis; no obstante, el Facilitador: “Diseño” del Modelo PEMM, requiere del presente grado de profundidad y análisis de la documentación; mismo que se detallará más adelante, conforme el desarrollo de este trabajo de titulación.

En la tabla 29 se detallan los procesos y procedimientos que se encuentran en la actualidad vigentes del Proceso: FIN.01 Programación y Gestión de Presupuesto.

Tabla 29 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.01 Programación y Gestión de Presupuesto

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Forma parte del proceso publicado	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación
Proceso	FIN.01.06	H05.01.04	Cláusula y Liquidación Presupuestaria	Liquidación Presupuestaria	01	01/12/2010	Resolución	P2010183
Procedimiento	FIN.01.06.PR.01	H05.01.04.PR.01	Cláusula y Liquidación Presupuestaria	Liquidación Presupuestaria	01	01/12/2010	Resolución	P2010183
Procedimiento	FIN.01.04.PR.01	FIN.01.04.PR.01	Ejecución Presupuestaria	Certificación de Disponibilidad Presupuestaria (Pre Compromiso)	01	10/03/2015	Acta	00081
Procedimiento	FIN.01.04.PR.02	FIN.01.04.PR.02	Ejecución Presupuestaria	Certificación Presupuestaria (Compromiso)	01	15/07/2015	Acta	00121
Procedimiento	FIN.01.04.PR.03	H05.01.02.PR.02	Ejecución Presupuestaria	Reprogramación Presupuestaria	01	01/12/2010	Resolución	P2010183
Proceso	FIN.01.02	H05.01.01	Formulación Presupuestaria	Formulación y aprobación de presupuestos	01	01/12/2010	Resolución	P2010183
Procedimiento	FIN.01.02.PR.01	H05.01.01.PR.01	Formulación Presupuestaria	Formulación y aprobación presupuestos	01	01/12/2010	Resolución	P2010183
Procedimiento	FIN.01.02.PR.02	H05.01.01.PR.02	Formulación Presupuestaria	Presupuesto de ingresos	01	01/12/2010	Resolución	P2010183

Procedimiento	FIN.01.02.PR.03	H05.01.01.PR.03	Formulación Presupuestaria	Control y trámite de las transferencias de recursos financieros que EP PETROECUADOR debe realizar como aporte accionarios a las Empresas Subsidiarias	01	01/12/2010	Resolución	P2010183
Procedimiento	FIN.01.05.PR.01	FIN.01.05.PR.01	Seguimiento y Evaluación Presupuestaria	Evaluación Presupuestaria (mensual)	02	15/07/2015	Acta	00121
Procedimiento	FIN.01.05.PR.02	FIN.01.05.PR.02	Seguimiento y Evaluación Presupuestaria	Informe de Ingresos (mensual)	01	15/07/2015	Acta	00121

Autor (2017)

En este proceso existen actualmente once (11) documentos normativos; de los cuales, dos (2) son los procesos: “*Liquidación Presupuestaria*” y “*Formulación y aprobación de presupuestos*”; aprobados en el 2010 y nueve (9) procedimientos, de los cuales, cinco (5) se aprobaron en el año 2010 y que se detallan a continuación: “*Liquidación Presupuestaria*”; “*Reprogramación Presupuestaria*”; “*Formulación y aprobación de presupuestos*”; “*Presupuesto de ingresos*”; y, “*Control y trámite de las transferencias de recursos financieros que EP PETROECUADOR debe realizar como aporte accionarios a las Empresas Subsidiarias*”; y, cuatro (4) que se aprobaron en el 2015 y que se detallan: “*Certificación de Disponibilidad Presupuestaria (Pre Compromiso)*”; “*Certificación Presupuestaria (Compromiso)*”; “*Evaluación Presupuestaria (mensual)*”; e, “*Informe de Ingresos (mensual)*”.

En la tabla 30 se detalla el procedimiento que fue reemplazado por la normativa descrita en la tabla 29.

Tabla 30 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.01 Programación y Gestión de Presupuesto

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Formaba parte del proceso	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación	Observaciones
Procedimiento	H05.01.03.PR.01	H05.01.03.PR.01	Evaluación y Control Presupuestario	Evaluación Presupuestaria	01	01/12/2010	Resolución	P2010183	Procedimiento que fue reemplazado con FIN.01.05.PR.01 Evaluación Presupuestaria (mensual) (v02)

Autor (2017)

Únicamente el procedimiento: “*Evaluación Presupuestaria*” fue actualizado su versionamiento de 2010 a 2015 y la versión vigente es la que se detalla en el párrafo anterior.

En la tabla 31 se detallan los procesos que se encuentran en la actualidad vigentes del Proceso: FIN.02 Planeación Financiera.

Tabla 31 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.02 Planeación Financiera

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Forma parte del proceso publicado	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación
Proceso	FIN.02.01	G01.02.01	Planeación Financiera	Identificación y Gestión del Financiamiento	01	06/04/2011	Resolución	2011100
Proceso	FIN.02.02	G01.02.02	Planeación Financiera	Administración del Financiamiento	01	06/04/2011	Resolución	2011100

Autor (2017)

En este proceso existen actualmente dos (2) documentos normativos, el primero es el proceso: “*Identificación y Gestión del Financiamiento*” y el segundo el proceso: “*Administración del Financiamiento*”, los cuales se encuentran vigentes y se aprobaron en su primera versión en el año 2011 y no se han vuelto a revisar y actualizar; por ello, no existe normativa interna de anteriores versiones a la vigente.

En la tabla 32 se detalla el proceso y el documento relacionado que se encuentra en la actualidad vigente del Proceso: FIN.03 Administración de Viáticos.

Tabla 32 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.03 Administración de Viáticos

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Forma parte del proceso publicado	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación
Proceso	FIN.03	FIN.03	Gestión Financiera	Administración de Viáticos	03	10/02/2016	Acta	00177
Documento relacionado	FIN.03.DR.01	FIN.03.DR.01	Administración de Viáticos	Tabla de coeficientes para el cálculo de viáticos en el sector público	01	01/12/2010	Resolución	P2010182

Autor (2017)

En este proceso existen actualmente dos (2) documentos normativos; de los cuales, uno (1) es el proceso: “*Administración de Viáticos*” aprobado en su tercera versión en el año 2016 y el otro es el documento relacionado: “*Tabla de coeficientes para el cálculo de viáticos en el sector público*” aprobado en su primera versión en el año 2010 y vigente hasta la presente fecha.

En la tabla 33 se detallan los procesos que fueron reemplazados por la normativa descrita en la tabla 32.

Tabla 33 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.03 Administración de Viáticos

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Formaba parte del proceso	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación	Observaciones
Proceso	FIN.03	FIN.03	Gestión Financiera	Administración de Viáticos	02	31/12/2015	Acta	00172	Procedimiento que fue reemplazado con FIN.03 Administración de Viáticos (v03)
Proceso	FIN.03	FIN.03	Gestión Financiera	Administración de Viáticos	01	31/03/2015	Acta	00092	Procedimiento que fue reemplazado con FIN.03 Administración de Viáticos (v02)

Autor (2017)

Únicamente el proceso: “*Administración de Viáticos*” se actualizó por dos ocasiones en el año 2015 y el vigente es el descrito en el párrafo anterior.

En la tabla 34 se detalla el proceso, formato y documento relacionado que se encuentra en la actualidad vigente del Proceso: FIN.04 Administración de Cuentas por Pagar.

Tabla 34 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.04 Administración de Cuentas por Pagar

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Forma parte del proceso publicado	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación
Proceso	FIN.04	FIN.04	Gestión Financiera	Administración de Cuentas por Pagar	01	01/10/2014	Acta	00036
Formato	FIN.04.FO.01	FIN.04.FO.01	Administración de Cuentas por Pagar	Solicitud de pago	02	16/10/2014	Acta	00042
Documento relacionado	FIN.04.DR.01	FIN.04.DR.01	Administración de Cuentas por Pagar	Guía para llenar solicitudes de pago	02	16/10/2014	Acta	00042

Autor (2017)

En este proceso existen actualmente tres (3) documentos normativos; de los cuales, uno (1) es el proceso: “*Administración de Cuentas por Pagar*” aprobado en el año 2014, el otro es el formato: “*Orden de Pago Unificada*” aprobado en su segunda versión en el 2014 y el último es el documento relacionado: “*Guía para llenar órdenes de pago*” aprobada en su segunda versión también en el año 2014.

En la tabla 35 se detalla el formato y documento relacionado que fue reemplazado por la normativa descrita en la tabla 34.

Tabla 35 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.04 Administración de Cuentas por Pagar

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Formaba parte del proceso	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación	Observaciones
Formato	H05.03.01.FO.01	H05.03.01.FO.01	Administración de Cuentas por Pagar	Orden de pago unificada	01	01/12/2010	Resolución	P2010183	Formato que fue reemplazado con FIN.04.FO.01 Solicitud de pago (v02)
Documento relacionado	H05.03.01.DR.01	H05.03.01.DR.01	Administración de Cuentas por Pagar	Guía para llenar órdenes de pago	01	01/12/2010	Resolución	P2010183	Documento relacionado que fue reemplazado con FIN.04.DR.01 Guía para llenar solicitudes de

Autor (2017)

El formato: “*Orden de Pago Unificada*”, así como el documento relacionado: “*Guía para llenar órdenes de pago*”, se aprobaron en su primera versión en el año 2010; y, la normativa vigente es la información descrita en el párrafo anterior.

En las tablas de la 36 a la 40 se detallan los procesos, documentos relacionados y formatos, que se encuentran en la actualidad vigentes del Proceso: FIN.05 Gestión de Activos Fijos.

Tabla 36 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.05 Gestión de Activos Fijos

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Forma parte del proceso publicado	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación
Proceso	FIN.05	FIN.05	Gestión Financiera	Gestión de Activos Fijos	07	30/09/2016	Acta	00257
Documento relacionado	FIN.05.01.DR.01	FIN.05.01.DR.01	Gestión de Activos Fijos	Tabla de Aprobaciones para Enajenación de Bienes	01	08/06/2011	Resolución Directorio	DIR-EPP-29-2011-06-08
Documento relacionado	FIN.05.01.DR.02	FIN.05.01.DR.02	Gestión de Activos Fijos	Tabla de Aprobaciones para Baja de Bienes	01	05/05/2011	Resolución Gerente General	2011119
Formato	FIN.05.02.FO.01	FIN.05.02.FO.01	Gestión de Activos Fijos	Acta de Valoración de Activos Resultantes de un Proyecto y/o Contrato	01	04/05/2016	Acta	00206
Formato	FIN.05.12.FO.01	FIN.05.12.FO.01	Gestión de Activos Fijos	Presentación y Compromiso de la Oferta de Enajenación de Bienes Establecidos en el Plan General de Negocio	01	04/05/2016	Acta	00206
Formato	FIN.05.12.FO.02	FIN.05.12.FO.02	Gestión de Activos Fijos	Datos Generales del Oferente para la Enajenación de Bienes Establecidos en el Plan General de Negocio	01	24/05/2016	Acta	00215

Autor (2017)

Tabla 37 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.05 Gestión de Activos Fijos

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Forma parte del proceso publicado	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación
Formato	FIN.05.12.FO.03	FIN.05.12.FO.03	Gestión de Activos Fijos	Nómina de Socio(s), Accionistas(s) o Partícipes(s) Mayoritario(s) de Personas Jurídicas Oferente para la Enajenación de Bienes Establecidos en el Plan General de Negocio	01	24/05/2016	Acta	00215
Formato	FIN.05.12.FO.04	FIN.05.12.FO.04	Gestión de Activos Fijos	Oferta Económica para la Enajenación de Bienes Establecidos en el Plan General de Negocio	01	24/05/2016	Acta	00215
Formato	FIN.05.12.FO.05	FIN.05.12.FO.05	Gestión de Activos Fijos	Compromiso de Asociación o Consorcio para la Enajenación de Bienes Establecidos en el Plan General de Negocio	01	24/05/2016	Acta	00215
Formato	FIN.05.12.FO.06	FIN.05.12.FO.06	Gestión de Activos Fijos	Cronograma de Actividades para la Enajenación de Bienes Establecidos en el Plan General de Negocio	01	24/05/2016	Acta	00215

Autor (2017)

Tabla 38 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.05 Gestión de Activos Fijos

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Forma parte del proceso publicado	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación
Formato	FIN.05.12.FO.07	FIN.05.12.FO.07	Gestión de Activos Fijos	Término para la Convalidación de Errores para la Enajenación de Bienes Establecidos en el Plan General de Negocio	01	24/05/2016	Acta	00215
Formato	FIN.05.13.FO.01	FIN.05.13.FO.01	Gestión de Activos Fijos	Presentación de Sobres para la Enajenación de Bienes Establecidos en el Plan General de Negocio	01	24/05/2016	Acta	00215
Formato	FIN.05.13.FO.02	FIN.05.13.FO.02	Gestión de Activos Fijos	Recepción de Sobres Oferta Enajenación de Bienes Establecidos en el Plan General de Negocio	01	24/05/2016	Acta	00215
Formato	FIN.05.13.FO.03	FIN.05.13.FO.03	Gestión de Activos Fijos	Entrega - Recepción de Ofertas de Enajenación de Bienes Establecidos en el Plan General de Negocio	01	24/05/2016	Acta	00215
Formato	FIN.05.FO.01	FIN.05.FO.01	Gestión de Activos Fijos	Tarjeta de Levantamiento de Activos Fijos (FORM.01)	03	31/08/2015	Acta	00138

Autor (2017)

Tabla 39 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.05 Gestión de Activos Fijos

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Forma parte del proceso publicado	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación
Formato	FIN.05.FO.02	FIN.05.FO.02	Gestión de Activos Fijos	Transferencia de Activos Fijos (FORM.02)	03	31/08/2015	Acta	00138
Formato	FIN.05.FO.03	FIN.05.FO.03	Gestión de Activos Fijos	Solicitud de Enajenación y/o Baja (FORM.03)	03	31/08/2015	Acta	00138
Formato	FIN.05.FO.04	FIN.05.FO.04	Gestión de Activos Fijos	Informe de Inspección de Activos Fijos (FORM.04)	03	31/08/2015	Acta	00138
Formato	FIN.05.FO.05	FIN.05.FO.05	Gestión de Activos Fijos	Informe de Valoración de Activos Fijos (FORM.05)	01	31/08/2015	Acta	00138
Formato	FIN.05.FO.06	FIN.05.FO.06	Gestión de Activos Fijos	Aviso de Remate (FORM.06)	03	31/08/2015	Acta	00138
Formato	FIN.05.FO.07	FIN.05.FO.07	Gestión de Activos Fijos	Acta de Remate (FORM.06-1)	03	31/08/2015	Acta	00138
Formato	FIN.05.FO.08	FIN.05.FO.08	Gestión de Activos Fijos	Cuadro Demostrativo de Ofertas Presentadas (FORM.06-2)	03	31/08/2015	Acta	00138

Autor (2017)

Tabla 40 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.05 Gestión de Activos Fijos

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Forma parte del proceso publicado	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación
Formato	FIN.05.FO.09	FIN.05.FO.09	Gestión de Activos Fijos	Activos Fijos No Rematados o No Adjudicados (FORM.06-3)	03	31/08/2015	Acta	00138
Formato	FIN.05.FO.10	FIN.05.FO.10	Gestión de Activos Fijos	Acta de Adjudicación de Activos Fijos (FORM.06-3)	03	31/08/2015	Acta	00138
Formato	FIN.05.FO.11	FIN.05.FO.11	Gestión de Activos Fijos	Acta de Quiebra de Remate de Activos Fijos (FORM.08)	03	31/08/2015	Acta	00138
Formato	FIN.05.FO.12	FIN.05.FO.12	Gestión de Activos Fijos	Acta de Transferencia Gratuita de Activos Fijos (FORM.09)	03	31/08/2015	Acta	00138
Formato	FIN.05.FO.13	FIN.05.FO.13	Gestión de Activos Fijos	Acta de Destrucción de Activos Fijos (FORM.10)	03	31/08/2015	Acta	00138
Formato	FIN.05.FO.14	FIN.05.FO.14	Gestión de Activos Fijos	Acta de Baja de Bienes Inmuebles por Demolición y Custodia de Materiales Recuperados (FORM.11)	03	31/08/2015	Acta	00138

Autor (2017)

En este proceso existen actualmente siete (7) documentos normativos; de los cuales, uno (1) es el proceso: “*Gestión de Activos Fijos*” aprobado en su séptima versión en el año 2016, dos (2) documentos relacionados vigentes en su primera versión, el primero es la “*Tabla de Aprobaciones para Enajenación de Bienes*”, el segundo es la “*Tabla de Aprobaciones para Baja de Bienes*”; y, veinte y cinco (25) formatos, de los cuales, 11 (once) se encuentran en su primera versión y trece (13) en su tercera versión; al ser la información extensa, no se la describe en el presente párrafo los nombres de todos los formatos vigentes, ya que se detallan en los cuadros anteriores.

En las tablas 41 a la 48, se detallan los procesos que fueron reemplazado por la normativa descrita en las tablas: 36 a la 40.

Tabla 41 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.05 Gestión de Activos Fijos.

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Formaba parte del proceso	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación	Observaciones
Proceso	FIN.05	FIN.05	Gestión Financiera	Gestión de Activos Fijos	06	22/08/2016	Resolución	2016385	Proceso que fue reemplazado con FIN.05 Gestión de Activos Fijos (v07)

Proceso	FIN.05	FIN.05	Gestión Financiera	Gestión de Activos Fijos	05	01/08/2016	Acta	00247	Proceso que fue reemplazado con FIN.05 Gestión de Activos Fijos (v06)
Proceso	FIN.05	FIN.05	Gestión Financiera	Gestión de Activos Fijos	04	24/05/2016	Acta	00215	Proceso que fue reemplazado con FIN.05 Gestión de Activos Fijos (v05)
Proceso	FIN.05	FIN.05	Gestión Financiera	Gestión de Activos Fijos	03	04/05/2016	Acta	00206	Proceso que fue reemplazado con FIN.05 Gestión de Activos Fijos (v04)
Proceso	FIN.05	FIN.05	Gestión Financiera	Gestión de Activos Fijos	02	31/08/2015	Acta	00138	Proceso que fue reemplazado con FIN.05 Gestión de Activos Fijos (v03)

Autor (2017)

Tabla 42 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.05 Gestión de Activos Fijos

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Formaba parte del proceso	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación	Observaciones
Proceso	H02.01.04	H02.01.04	Administración de Activos	Administración de Activos	01	11/01/2011	Resolución	P2011010	Proceso que fue reemplazado con FIN.05 Gestión de Activos Fijos (v02)
Formato	H02.01.04.FO.01	H02.01.04.FO.01	Administración de Activos	Tarjeta de Levantamiento	01	11/01/2011	Resolución	P2011010	Formato que fue reemplazado con H02.01.04.FO.01 Tarjeta de Levantamiento (v02)
Formato	H02.01.04.FO.01	H02.01.04.FO.01	Administración de Activos	Tarjeta de Levantamiento	02	05/05/2011	Resolución	2011119	Formato que fue reemplazado con FIN.05.FO.01 Tarjeta de Levantamiento de Activos Fijos (FORM.01) (v03)
Formato	H02.01.04.FO.13	H02.01.04.FO.13	Administración de Activos	Tiquete de Transferencia	01	11/01/2011	Resolución	P2011010	Formato que fue reemplazado con H02.01.04.FO.13 Tiquete de Transferencia (v02)
Formato	H02.01.04.FO.13	H02.01.04.FO.13	Administración de Activos	Tiquete de Transferencia	02	05/05/2011	Resolución	2011119	Formato que fue reemplazado con FIN.05.FO.02 Transferencia de Activos Fijos (FORM.02) (v03)

Autor (2017)

Tabla 43 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.05
Gestión de Activos Fijos

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Formaba parte del proceso	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación	Observaciones
Formato	H02.01.04.FO.03	H02.01.04.FO.03	Administración de Activos	Solicitud de Enajenación y/o Baja	01	11/01/2011	Resolución	P2011010	Formato que fue reemplazado con H02.01.04.FO.03 Solicitud de Enajenación y/o Baja (v02)
Formato	H02.01.04.FO.03	H02.01.04.FO.03	Administración de Activos	Solicitud de Enajenación y/o Baja	02	05/05/2011	Resolución	2011119	Formato que fue reemplazado con FIN.05 Solicitud de Enajenación y/o Baja (FORM.03) (v03)
Formato	H02.01.04.FO.04	H02.01.04.FO.04	Administración de Activos	Informe de Inspección de Bienes	01	11/01/2011	Resolución	P2011010	Formato que fue reemplazado con H02.01.04.FO.04 Informe de Inspección de Bienes (v02)
Formato	H02.01.04.FO.04	H02.01.04.FO.04	Administración de Activos	Informe de Inspección de Bienes	02	05/05/2011	Resolución	2011119	Formato que fue reemplazado con FIN.05.FO.04 Informe de Inspección de Activos Fijos (FORM.04) (v03)

Autor (2017)

Tabla 44 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.05
Gestión de Activos Fijos

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Formaba parte del proceso	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación	Observaciones
Formato	H02.01.04.FO.05	H02.01.04.FO.05	Administración de Activos	Aviso de Remate	01	11/01/2011	Resolución	P2011010	Formato que fue reemplazado con H02.01.04.FO.05 Aviso de Remate (v02)
Formato	H02.01.04.FO.05	H02.01.04.FO.05	Administración de Activos	Aviso de Remate	02	05/05/2011	Resolución	2011119	Formato que fue reemplazado con FIN.05.FO.06 Aviso de Remate (FORM.06) (v03)
Formato	H02.01.04.FO.06.1	H02.01.04.FO.06.1	Administración de Activos	Acta de Remate	01	11/01/2011	Resolución	P2011010	Formato que fue reemplazado con H02.01.04.FO.06.1 Aviso de Remate (v02)
Formato	H02.01.04.FO.06.1	H02.01.04.FO.06.1	Administración de Activos	Acta de Remate	02	05/05/2011	Resolución	2011119	Formato que fue reemplazado con FIN.05.FO.06 Acta de Remate (FORM.06-1) (v03)

Autor (2017)

Tabla 45 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.05
Gestión de Activos Fijos

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Formaba parte del proceso	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación	Observaciones
Formato	H02.01.04.FO.06.2	H02.01.04.FO.06.2	Administración de Activos	Cuadro Demostrativo de Ofertas Presentadas	01	11/01/2011	Resolución	P2011010	Formato que fue reemplazado con H02.01.04.FO.06.2 Cuadro demostrativo de ofertas presentadas (v02)
Formato	H02.01.04.FO.06.2	H02.01.04.FO.06.2	Administración de Activos	Cuadro Demostrativo de Ofertas Presentadas	02	05/05/2011	Resolución	2011119	Formato que fue reemplazado con FIN.05.FO.08 Cuadro Demostrativo de Ofertas Presentadas (FORM.06-2) (v03)
Formato	H02.01.04.FO.06.3	H02.01.04.FO.06.3	Administración de Activos	Activos Fijos No Rematados o No Adjudicados (FORM.06-3)	01	11/01/2011	Resolución	P2011010	Formato que fue reemplazado con H02.01.04.FO.06.3 Bienes no rematados o no adjudicados (v02)
Formato	H02.01.04.FO.06.3	H02.01.04.FO.06.3	Administración de Activos	Activos Fijos No Rematados o No Adjudicados (FORM.06-3)	02	05/05/2011	Resolución	2011119	Formato que fue reemplazado con FIN.05.FO.09 Activos Fijos No Rematados o No Adjudicados (FORM.06-3) (v03)

Autor (2017)

Tabla 46 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.05
Gestión de Activos Fijos

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Formaba parte del proceso	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación	Observaciones
Formato	H02.01.04.FO.07	H02.01.04.FO.07	Administración de Activos	Acta de Adjudicación de Bienes	01	11/01/2011	Resolución	P2011010	Formato que fue reemplazado con H02.01.04.FO.07 Acta de Adjudicación de Bienes (v02)
Formato	H02.01.04.FO.07	H02.01.04.FO.07	Administración de Activos	Acta de Adjudicación de Bienes	02	05/05/2011	Resolución	2011119	Formato que fue reemplazado con FIN.05.FO.10 Acta de Adjudicación de Activos Fijos (FORM.06-3) (v03)
Formato	H02.01.04.FO.08	H02.01.04.FO.08	Administración de Activos	Acta de Quiebra de Remate de Bienes	01	11/01/2011	Resolución	P2011010	Formato que fue reemplazado con H02.01.04.FO.08 Acta de Quiebra de Remate de Bienes (v02)

Autor (2017)

**Tabla 47 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.05
Gestión de Activos Fijos**

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Formaba parte del proceso	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación	Observaciones
Formato	H02.01.04.FO.08	H02.01.04.FO.08	Administración de Activos	Acta de Quiebra de Remate de Bienes	02	05/05/2011	Resolución	2011119	Formato que fue reemplazado con FIN.05.FO.11 Acta de Quiebra de Remate de Activos Fijos (FORM.08) (v03)
Formato	H02.01.04.FO.10	H02.01.04.FO.10	Administración de Activos	Acta de Transferencia Gratuita de Bienes	01	11/01/2011	Resolución	P2011010	Formato que fue reemplazado con H02.01.04.FO.10 Acta de Quiebra de Remate de Bienes (v02)
Formato	H02.01.04.FO.10	H02.01.04.FO.10	Administración de Activos	Acta de Transferencia Gratuita de Bienes	02	05/05/2011	Resolución	2011119	Formato que fue reemplazado con FIN.05.FO.12 Acta de Transferencia Gratuita de Activos Fijos (FORM.09) (v03)
Formato	H02.01.04.FO.11	H02.01.04.FO.11	Administración de Activos	Acta de Destrucción de Bienes	01	11/01/2011	Resolución	P2011010	Formato que fue reemplazado con H02.01.04.FO.11 Acta de Destrucción de Bienes (v02)

Autor (2017)

**Tabla 48 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.05
Gestión de Activos Fijos**

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Formaba parte del proceso	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación	Observaciones
Formato	H02.01.04.FO.11	H02.01.04.FO.11	Administración de Activos	Acta de Destrucción de Bienes	02	05/05/2011	Resolución	2011119	Formato que fue reemplazado con FIN.05.FO.13 Acta de Destrucción de Activos Fijos (FORM.10) (v03)
Formato	H02.01.04.FO.12	H02.01.04.FO.12	Administración de Activos	Acta de Baja de Bienes Inmuebles por Demolición y Custodia de Materiales Recuperados	01	11/01/2011	Resolución	P2011010	Formato que fue reemplazado con H02.01.04.FO.12 Acta de Baja de Bienes Inmuebles por Demolición y Custodia de Materiales Recuperados (v02)
Formato	H02.01.04.FO.12	H02.01.04.FO.12	Administración de Activos	Acta de Baja de Bienes Inmuebles por Demolición y Custodia de Materiales Recuperados	02	05/05/2011	Resolución	2011119	Formato que fue reemplazado con FIN.05.FO.14 Acta de Baja de Bienes Inmuebles por Demolición y Custodia de Materiales Recuperados (FORM.11) (v03)

Autor (2017)

El proceso: “*Gestión de Activos Fijos*” cuenta con seis (6) versionamientos, desde el año 2011, año en el que se aprobó la primera versión, hasta el año 2016, fecha en la que se aprobó la sexta versión; y, la normativa vigente del proceso en mención, es la que se detalla en el párrafo anterior; así mismo, existen veinte y seis (26) formatos que han sido actualizados en versiones uno y dos; al ser la información extensa, no se la describe en el presente párrafo los nombres de todos los formatos de versiones anteriores, ya que se detallan en los cuadros anteriores.

En la tabla 49 se detallan los procesos, formatos y documento relacionado que se encuentran en la actualidad vigentes del Proceso: FIN.06 Gestión de Seguros.

Tabla 49 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.06 Gestión de Seguros

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Forma parte del proceso publicado	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación
Proceso	FIN.06	FIN.06	Gestión Financiera	Administración de Seguros	01	13/01/2017	Acta	00297
Proceso	FIN.06.01	FIN.06.01	Administración de Seguros	Administración de Póliza	02	30/12/2016	Acta	00295
Formato	FIN.06.01.FO.01	FIN.06.01.FO.01	Administración de Póliza	Inclusiones y Exclusiones de Bienes de Todo Riesgo Petrolero	01	30/12/2016	Acta	00295
Formato	FIN.06.01.FO.02	FIN.06.01.FO.02	Administración de Póliza	Información a Detalle de los Bienes Siniestrados	01	30/12/2016	Acta	00295
Formato	FIN.06.01.FO.03	FIN.06.01.FO.03	Administración de Póliza	Inclusiones o Transferencias de Personal	01	30/12/2016	Acta	00295
Formato	FIN.06.01.FO.04	FIN.06.01.FO.04	Administración de Póliza	Exclusiones de Personal	01	30/12/2016	Acta	00295
Proceso	FIN.06.02	FIN.06.02	Administración de Seguros	Administración de Siniestros de Ramos Generales y Técnicos	02	30/12/2016	Acta	00295
Proceso	FIN.06.03	FIN.06.03	Administración de Seguros	Administración de Siniestros de Vida, Incapacidad y Desgravamen	03	30/12/2016	Acta	00295
Proceso	FIN.06.04	FIN.06.04	Administración de Seguros	Administración de Gastos Médicos	03	30/12/2016	Acta	00295
Formato	FIN.06.04.FO.01	FIN.06.04.FO.01	Administración de Gastos Médicos	Formulario para Reembolso de Gastos Médicos	01	30/12/2016	Acta	00295
Formato	FIN.06.04.FO.02	FIN.06.04.FO.02	Administración de Gastos Médicos	Convenio Hospitalario	01	30/12/2016	Acta	00295
Documento relacionado	FIN.06.04.DR.01	FIN.06.04.DR.01	Administración de Gastos Médicos	Convenio Hospitalario Corporativo	03	30/12/2016	Acta	00295

Autor (2017)

En este proceso existen actualmente doce (12) documentos normativos aprobados en el año 2016; de los cuales, cinco (5) son los procesos: “*Administración de Seguros*”; “*Administración de Póliza*”; “*Administración de Siniestros de Ramos Generales y Técnicos*”; “*Administración de Siniestros de Vida, Incapacidad y Desgravamen*”; y,

“Administración de Gastos Médicos”; un documento relacionado: “Convenio Hospitalario Corporativo” y cinco (5) formatos: “Inclusiones y Exclusiones de Bienes de Todo Riesgo Petrolero”; “Información a Detalle de los Bienes Siniestrados”; “Inclusiones o Transferencias de Personal”; “Exclusiones de Personal”; “Formulario para Reembolso de Gastos Médicos”; y, “Convenio Hospitalario”, la normativa interna descrita, se encuentra en algunos casos en primera, segunda o tercera versión.

En las tablas 50 y 51, se detallan los procesos, procedimientos e instructivos que fueron reemplazados por la normativa descrita en la tabla 49.

Tabla 50 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.06 Gestión de Seguros

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Formaba parte del proceso	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación	Observaciones
Proceso	FIN.06.01	H05.04.01	Seguros	Administración de Póliza	01	01/12/2010	Resolución	P2010183	Proceso que fue reemplazado con FIN.06.01 Administración de Pólizas (v02)
Procedimiento	FIN.06.01.PR.01	H05.04.01.PR.01	Administración de Póliza	Administración de Pólizas en Ramos Técnicos y Generales	01	01/12/2010	Resolución	P2010183	Procedimiento que fue reemplazado con el proceso: FIN.06.02 Administración de Siniestros de Ramos Generales y Técnicos (v02)
Procedimiento	FIN.06.01.PR.02	H05.04.01.PR.02	Administración de Póliza	Administración Pólizas de Vida y Desgravamen	01	01/12/2010	Resolución	P2010183	Procedimiento que fue reemplazado con FIN.06.03 Administración de Siniestros de Vida, Incapacidad y Desgravamen (v03) y la versión es 02 formaba parte del Instructivo de Reembolso de Gastos Médicos, Póliza de Vida, Accidentes Personales, Riesgos Catastróficos y Seguro de Desgravamen de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR
Proceso	H05.04.02	H05.04.02	Administración de Reembolso por Gastos Médicos	Reembolso por Gastos Médicos	01	01/12/2010	Resolución	P2010183	Proceso que fue reemplazado con el proceso: FIN.06.02 Administración de Reembolso por Gastos Médicos (V02)

Autor (2017)

Tabla 51 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.06 Gestión de Seguros

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Formaba parte del proceso	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación	Observaciones
Proceso	FIN.06.02	H05.04.02	Administración de Reembolso por Gastos Médicos	Administración de Reembolso por Gastos Médicos	02	08/04/2013	Resolución	2013044	Proceso que fue reemplazado con: FIN.06.04 Administración de Gastos Médicos (V03)
Procedimiento	FIN.06.02.PR.01	H05.04.02.PR.01	Administración de Reembolso por Gastos Médicos	Reembolso por Gastos Médicos	02	08/04/2013	Resolución	2013044	Procedimiento que fue reemplazado con el proceso: FIN.06.04 Administración de Gastos Médicos (V03)
Procedimiento	FIN.06.02.PR.02	H05.04.02.PR.02	Administración de Reembolso por Gastos Médicos	Auditoría Médica	01	01/12/2010	Resolución	P2010183	Procedimiento que fue reemplazado con el proceso: FIN.06.04 Administración de Gastos Médicos (V03)
Instructivo	FIN.06.02.PR.03	FIN.06.02.PR.03	Administración de Reembolso por Gastos Médicos	Instructivo de Reembolso de Gastos Médicos, Póliza de Vida, Accidentes Personales, Riesgos Catastróficos y Seguro de Desgravamen de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR	01	01/12/2010	Resolución	P2010183	Instructivo que fue reemplazado con FIN.06.02.PR.03 Instructivo de Reembolso de Gastos Médicos, Póliza de Vida, Accidentes Personales, Riesgos Catastróficos y Seguro de Desgravamen de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR (v02)
Instructivo	FIN.06.02.PR.03	FIN.06.02.PR.03	Administración de Reembolso por Gastos Médicos	Instructivo de Reembolso de Gastos Médicos, Póliza de Vida, Accidentes Personales, Riesgos Catastróficos y Seguro de Desgravamen de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR	02	11/01/2011	Resolución	P2011015	Instructivo que fue reemplazado con el proceso: FIN.06.04 Administración de Seguros (v03) y con el documento relacionado: FIN.06.04.DR.01 Convenio Hospitalario Corporativo (v03)

Autor (2017)

Se encuentra la primera versión del proceso: “*Administración de Póliza*” aprobado en el año 2010; las versiones uno y dos del proceso: “*Administración de Reembolso por Gastos Médicos*” aprobadas en los años 2010 y 2013, respectivamente; la primera versión de los procedimientos: “*Administración de Pólizas en Ramos Técnicos y Generales*”; “*Administración Pólizas de Vida y Desgravamen*”; y, “*Auditoría Médica*”, aprobados todos con versión 2010; y, la segunda versión del procedimiento: “*Reembolso por Gastos Médicos*”, así como las versiones uno y dos del Instructivo: “*Reembolso de Gastos Médicos, Póliza de Vida, Accidentes Personales, Riesgos Catastróficos y Seguro de Desgravamen de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR*”, en total nueve (9) documentos normativos de versiones anteriores.

En la tabla 52 se detalla el proceso y formatos que se encuentran en la actualidad vigentes del Proceso: FIN.07 Administración de Garantías.

Tabla 52 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.07 Administración de Garantías

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Forma parte del proceso publicado	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación
Proceso	FIN.07	FIN.07	Gestión Financiera	Administración de Garantías	03	20/04/2016	Acta	00201
Formato	FIN.07.FO.01	FIN.07.FO.01	Gestión Financiera	Póliza de Fiel Cumplimiento de Contrato	02	27/04/2015	Acta	00101
Formato	FIN.07.FO.02	FIN.07.FO.02	Gestión Financiera	Póliza de Buen Uso de Anticipo	02	27/04/2015	Acta	00101
Formato	FIN.07.FO.03	FIN.07.FO.03	Gestión Financiera	Modelo de Garantía Bancaria de Fiel Cumplimiento de Contrato	02	27/04/2015	Acta	00101
Formato	FIN.07.FO.04	FIN.07.FO.04	Gestión Financiera	Modelo de Garantía Bancaria de Buen Uso del Anticipo	02	27/04/2015	Acta	00101
Formato	FIN.07.FO.05	FIN.07.FO.05	Gestión Financiera	Modelo de Garantía para Clientes de EP PETROECUADOR	02	27/04/2015	Acta	00101
Formato	FIN.07.FO.06	FIN.07.FO.06	Gestión Financiera	Modelo de Garantía para Comercializadoras	03	26/10/2016	Acta	00274
Formato	FIN.07.FO.07	FIN.07.FO.07	Gestión Financiera	Modelo de Póliza de Seguro para Clientes de EP PETROECUADOR	01	27/04/2015	Acta	00101
Formato	FIN.07.FO.08	FIN.07.FO.08	Gestión Financiera	Modelo de Póliza para Comercializadoras	01	27/04/2015	Acta	00101
Formato	FIN.07.FO.09	FIN.07.FO.09	Gestión Financiera	Pagaré para comercialización de combustibles	01	20/04/2016	Acta	00201

Autor (2017)

En este proceso existen actualmente (10) documentos normativos aprobados entre los años 2015 y 2016; de los cuales, uno (1) es el proceso: “*Administración de Garantías*” y nueve (9) formatos de versiones uno, dos y tres, que se detallan a continuación: “Póliza de Fiel Cumplimiento de Contrato”; “Póliza de Buen Uso de Anticipo”; “Modelo de Garantía Bancaria de Fiel Cumplimiento de Contrato”; “Modelo de Garantía Bancaria de Buen Uso del Anticipo”; “Modelo de Garantía para Clientes de EP PETROECUADOR”; “Modelo de Garantía para Comercializadoras”; “Modelo de Póliza de Seguro para Clientes de EP PETROECUADOR”; “Modelo de Póliza para Comercializadoras”; y, “Pagaré para comercialización de combustibles”.

En las tablas 53 y 54 se detallan los procesos y formatos que fueron reemplazados por la normativa descrita en la tabla 52.

Tabla 53 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.07
Administración de Garantías

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Formaba parte del proceso	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación	Observaciones
Proceso	FIN.07	FIN.07	Gestión Financiera	Administración de Garantías	02	27/04/2015	Acta	00101	Proceso que fue reemplazado con FIN.07 Administración de Garantías (v03)
Proceso	FIN.07	FIN.07	Gestión Financiera	Administración de Garantías y Valores	01	31/03/2015	Acta	00093	Proceso que fue reemplazado con FIN.07 Administración de Garantías (v02)
Formato	H05.02.04.FO.01	H05.02.04.FO.01	Gestión Financiera	Póliza de Fiel Cumplimiento de Contrato	01	42121	Acta	00101	Formato que fue reemplazado con FIN.07.FO.01 Póliza de Fiel Cumplimiento de Contrato (v02)
Formato	H05.02.04.FO.02	H05.02.04.FO.02	Gestión Financiera	Póliza de Buen Uso de Anticipo	01	01/12/2010	Resolución	P2010183	Formato que fue reemplazado con FIN.07.FO.02 Póliza de Buen Uso de Anticipo (v02)
Formato	H05.02.04.FO.03	H05.02.04.FO.03	Gestión Financiera	Modelo de Garantía Bancaria de Fiel Cumplimiento de Contrato	01	01/12/2010	Resolución	P2010183	Formato que fue reemplazado con FIN.07.FO.03 Modelo de Garantía Bancaria de Fiel Cumplimiento de Contrato (v02)

Autor (2017)

Tabla 54 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.07
Administración de Garantías

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Formaba parte del proceso	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación	Observaciones
Formato	H05.02.04.FO.04	H05.02.04.FO.04	Gestión Financiera	Modelo de Garantía Bancaria de Buen Uso del Anticipo	01	01/12/2010	Resolución	P2010183	Formato que fue reemplazado con FIN.07.FO.04 Modelo de Garantía Bancaria de Buen Uso del Anticipo (v02)
Formato	FIN.07.FO.05	FIN.07.FO.05	Gestión Financiera	Modelo de Garantía para Clientes de EP PETROECUADOR	01	27/04/2015	Acta	00101	Formato que fue reemplazado con FIN.07.FO.05 Modelo de Garantía para Clientes de EP PETROECUADOR (v02)
Formato	FIN.07.FO.06	FIN.07.FO.06	Gestión Financiera	Modelo de Garantía para Comercializadoras	02	27/04/2015	Acta	00101	Formato que fue reemplazado con FIN.07.FO.06 Modelo de Garantía para Comercializadoras (v03)
Formato	FIN.07.FO.06	FIN.07.FO.06	Gestión Financiera	Modelo de Garantía para Comercializadoras	01	31/03/2015	Acta	00093	Formato que fue reemplazado con FIN.07.FO.06 Modelo de Garantía para Comercializadoras (v02)

Autor (2017)

Se encuentra en total nueve (9) documentos normativos de anteriores versiones uno y dos; de los cuales, dos corresponden a los procesos: “Administración de Garantías” y “Administración de Garantías y Valores”; y, siete (7) formatos.

En las tablas 55 y 56 se detallan los procesos, procedimientos y formatos que se encuentran en la actualidad vigentes del Proceso: FIN.08 Administración de Efectivo.

Tabla 55 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.08 Administración de Efectivo

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Formaba parte del proceso	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación
Proceso	FIN.08.02	H05.02.02	Administración de Efectivo	Requerimiento de Fondos	01	01/12/2010	Resolución	P2010183
Procedimiento	FIN.08.02.PR.01	H05.02.02.PR.01	Administración de Efectivo	Recibir Solicitudes de Provisión de Fondos y Remitir Requerimiento de Fondos de las Gerencias de EP PETROECUADOR	01	01/12/2010	Resolución	P2010183
Proceso	FIN.08.03	H05.02.03	Administración de Efectivo	Elaboración, Ejecución y Control del Flujo de Caja	01	01/12/2010	Resolución	P2010183
Procedimiento	FIN.08.03.PR.01	H05.02.03.PR.01	Administración de Efectivo	Formulación de Requerimientos de Fondos de las Gerencias de la Empresa y Aprobación del Flujo de Caja	01	01/12/2010	Resolución	P2010183
Procedimiento	FIN.08.03.PR.02	H05.02.03.PR.02	Administración de Efectivo	Elaborar Comprobantes de Pago	01	01/12/2010	Resolución	P2010183

Autor (2017)

Tabla 56 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.08 Administración de Efectivo

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Formaba parte del proceso	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación
Procedimiento	FIN.08.03.PR.03	FIN.08.03.PR.03	Administración de Efectivo	Pagos a Terceros	01	01/12/2010	Resolución	P2010183
Procedimiento	FIN.08.03.PR.04	FIN.08.03.PR.04	Administración de Efectivo	Archivo y Custodio de Documentos Soporte de Transacciones Económicas y Financieras	01	01/12/2010	Resolución	P2010183
Procedimiento	FIN.08.PR.02	FIN.08.PR.02	Administración de Efectivo	Control y Registro de Ingresos Operativos	02	09/09/2015	Acta	00141
Procedimiento	FIN.08.PR.01	FIN.08.PR.01	Administración de Efectivo	Control y Registro de Ingresos No Operativos	02	05/08/2015	Acta	00131
Formato	FIN.08.FO.01	FIN.08.FO.01	Administración de Efectivo	Pedido de Fondos - Semana del (día) al (día) de (mes) del (año)	02	09/09/2015	Acta	00141
Formato	FIN.08.FO.02	FIN.08.FO.02	Administración de Efectivo	Pedido de Fondos Consolidado del (día) al (día) de (mes) del (año)	02	09/09/2015	Acta	00141

Autor (2017)

En este proceso existen actualmente (11) documentos normativos aprobados, de los cuales, los procesos: “*Requerimiento de Fondos*” y “*Elaboración, Ejecución y Control del Flujo de Caja*”; y, los procedimientos: “*Recibir Solicitudes de Provisión de Fondos y Remitir Requerimiento de Fondos de las Gerencias de EP PETROECUADOR*”; “*Formulación de Requerimientos de Fondos de las Gerencias de la Empresa y Aprobación del Flujo de Caja*”; “*Elaborar Comprobantes de Pago*”; “*Pagos a Terceros*”; y, “*Archivo y Custodio de Documentos Soporte de Transacciones Económicas y Financieras*” se aprobaron en el año 2010 y los procedimientos: “*Control y Registro de Ingresos Operativos y Control*” y “*Registro de Ingresos No Operativos*”; y, los formatos: “*Pedido de Fondos - Semana del (día) al (día) de (mes) del (año)*” y “*Pedido de Fondos Consolidado del (día) al (día) de (mes) del (año)*”, se aprobaron en el año 2015.

En la tabla 57 se detallan el proceso, procedimiento y formatos que fueron reemplazados por la normativa descrita en las tablas 55 y 56.

Tabla 57 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.08 Administración de Efectivo

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Forma parte del proceso publicado	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación	Observaciones
Formato	H05.02.03.FO.12	H05.02.03.FO.12	Elaboración, Ejecución y Control del Flujo de Caja	Pagos efectuados con cargo a transferencia de fondos efectiva	01	01/12/2010	Resolución	P2010183	Formato que fue reemplazado con FIN.08.FO.01 Pedido de Fondos - Semana del (día) al (día) de (mes) del (año) (v02)
Formato	H05.02.03.FO.13	H05.02.03.FO.13	Elaboración, Ejecución y Control del Flujo de Caja	Resumen de la ejecución mensual de fondos	01	01/12/2010	Resolución	P2010183	Formato que fue reemplazado con FIN.08.FO.02 Pedido de Fondos Consolidado del (día) al (día) de (mes) del (año) (v02)
Proceso	H05.02.01	H05.02.01	Tesorería	Control y Registro de Ingresos	01	01/12/2010	Resolución	P2010183	Proceso que fue reemplazado con el procedimiento FIN.08.PR.02 Control y Registro de Ingresos Operativos (v02)
Procedimiento	H05.02.01.PR.01	H05.02.01.PR.01	Tesorería	Ingresos Operativos y No Operativos de EP PETROECUADOR	01	01/12/2010	Resolución	P2010183	Procedimiento que fue reemplazado con FIN.08.PR.01 Control y Registro de Ingresos No Operativos (v02)

Autor (2017)

Se encuentra la primera versión del proceso: “*Control y Registro de Ingresos*”; la primera versión del procedimiento: “*Ingresos Operativos y No Operativos de EP PETROECUADOR*”; y, la primera versión de los formatos: “*Pagos efectuados con cargo a*

transferencia de fondos efectiva”; y, *“Resumen de la ejecución mensual de fondos”*, en total cuatro (4) documentos normativos de versiones anteriores, aprobadas en el año 2010. En la tabla 52 se detallan los procedimientos que se encuentran en la actualidad vigentes del Proceso: FIN.09 Gestión de Crédito y Cobranza.

Tabla 58 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.09 Gestión de Crédito y Cobranza

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Forma parte del proceso publicado	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación
Procedimiento	FIN.09.PR.01	H05.05.PR.02	Gestión de Crédito y Cobranza	Determinación de Cartera Vencida y Gestión Administrativa de Cobro Gerencia de Comercialización	02	23/07/2013	Resolución	2013145
Procedimiento	FIN.09.PR.01	H05.05.PR.01	Gestión de Crédito y Cobranza	Devolución de Valores a Clientes y Recuperación en Estado de Excepción	01	27/06/2016	Acta	00229
Procedimiento	FIN.09.PR.01	H05.05.PR.01	Gestión de Crédito y Cobranza	Gestión Administrativa de Cobro	02	23/07/2013	Resolución	2013145

Autor (2017)

En este proceso existen actualmente tres (3) documentos normativos aprobados, de los cuales, los procedimientos: *“Determinación de Cartera Vencida y Gestión Administrativa de Cobro Gerencia de Comercialización”*, aprobado en su segunda versión en el año 2013; *“Devolución de Valores a Clientes y Recuperación en Estado de Excepción”*, aprobado en su primera versión en el año 2016 y *“Gestión Administrativa de Cobro”*, aprobado en su segunda versión en el año 2013.

En la tabla 59 se detallan los procedimientos que fueron reemplazados por la normativa descrita en la tabla 58.

Tabla 59 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.09 Gestión de Crédito y Cobranza

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Formaba parte del proceso	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación	Observaciones
Procedimiento	H05.05.PR.01	H05.05.PR.01	Cobranzas y Coactivas	Gestión Administrativa de Cobro	01	01/12/2010	Resolución	2010183	Procedimiento que fue reemplazado con FIN.09.PR.01 Gestión Administrativa de Cobro (v02)
Procedimiento	H05.05.PR.02	H05.05.PR.02	Cobranzas y Coactivas	Determinación de Cartera Vencida y Gestión Administrativa de Cobro Gerencia de Comercialización	01	01/12/2010	Resolución	2010183	Procedimiento que fue reemplazado con FIN.09.PR.02 Determinación de Cartera Vencida y Gestión Administrativa de Cobro Gerencia de Comercialización (v02)

Autor (2017)

Se encuentra la primera versión de los procedimientos: “*Gestión Administrativa de Cobro*” y “*Determinación de Cartera Vencida y Gestión Administrativa de Cobro Gerencia de Comercialización*”, en total dos (2) documentos normativos de versiones anteriores, aprobadas en el año 2010.

En la tabla 60 se detallan los procedimientos que se encuentran en la actualidad vigentes del Proceso: FIN.10 Gestión de Impuestos.

Tabla 60 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.10 Gestión de Impuestos

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Formaba parte del proceso	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación
Procedimiento	FIN.10.PR.01	H05.03.02.PR.01	Gestión de Impuestos	Consolidación de Información para pago de Impuestos, Declaraciones, Anexos Transaccionales ATS y Recuperación de IVA	01	01/12/2010	Resolución	P2010183
Procedimiento	FIN.10.PR.02	H05.03.02.PR.02	Gestión de Impuestos	Consolidación de Información para pago de Impuestos, Declaraciones, Anexos Transaccionales ATS y Recuperación de IVA	01	01/12/2010	Resolución	P2010183
Procedimiento	FIN.10.PR.03	H05.03.02.PR.03	Gestión de Impuestos	Liquidaciones de Compras de Bienes y Servicios	01	01/12/2010	Resolución	P2010183
Procedimiento	FIN.10.PR.04	H05.03.02.PR.04	Gestión de Impuestos	Atención de Requerimientos del SRI	01	01/12/2010	Resolución	P2010183

Autor (2017)

En este proceso existen actualmente cuatro (4) procedimientos aprobados en el año 2010, que se detallan a continuación: “*Consolidación de Información para pago de Impuestos, Declaraciones, Anexos Transaccionales ATS y Recuperación de IVA*”; “*Cumplimiento de Obligaciones Tributarias y Reglamentarias Relativas a Comprobantes de Venta y de Retención*”; “*Liquidaciones de Compras de Bienes y Servicios*” y, “*Atención de Requerimientos del SRI*”; y, no se han vuelto a revisar y actualizar; por ello, no existe normativa interna de anteriores versiones a la vigente.

En la tabla 61 se detalla el proceso y documento relacionado que se encuentran en la actualidad vigente del Proceso: FIN.11 Gestión de Costos.

Tabla 61 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.11 Gestión de Costos

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Forma parte del proceso publicado	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación
Proceso	FIN.11	FIN.11	Gestión Financiera	Gestión de Costos	02	21/07/2015	Acta	00123
Documento relacionado	FIN.11.DR.01	FIN.11.DR.01	Gestión de Costos	Cálculo de Costos para Determinación de Precios de Hidrocarburos	01	09/05/2016	Acta	00208

Autor (2017)

En este proceso existen actualmente dos (2) documentos normativos aprobados, de los cuales, el proceso: “*Gestión de Costos*” se aprobó su segunda versión en el año 2015 y el documento relacionado: “*Cálculo de Costos para Determinación de Precios de Hidrocarburos*”, se aprobó su primera versión en el año 2016.

En la tabla 62 se detalla el proceso que fue reemplazado por la normativa descrita en la tabla 61.

Tabla 62 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.11 Gestión de Costos

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Formaba parte del proceso	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación	Observaciones
Proceso	FIN.11	FIN.11	Gestión Financiera	Gestión de Costos	01	01/12/2010	Acta	00123	Proceso que fue reemplazado con FIN.11 Gestión de Costos (v02)

Autor (2017)

Únicamente el proceso: “*Gestión de Costos*” fue actualizado su versionamiento de 2010 a 2015 y la versión vigente es la que se detalla en el párrafo anterior.

En la tabla 63 se detallan los procesos, procedimiento y formato que se encuentra en la actualidad vigentes del Proceso: FIN.12 Gestión Contable.

Tabla 63 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.12 Gestión Contable

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Forma parte del proceso publicado	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación
Proceso	FIN.12	FIN.12	Gestión Financiera	Gestión Contable	02	30/06/2016	Acta	00236
Proceso	FIN.12.02	H05.03.05	Gestión Contable	Análisis y Conciliación de Cuentas	01	01/12/2010	Resolución	P2010183
Procedimiento	FIN.12.02.PR.02	H05.03.01.PR.05	Gestión Contable	Para registro de Obras en Curso	01	01/12/2010	Resolución	P2010183
Formato	FIN.12.02.FO.01	FIN.12.02.FO.01	Gestión Contable	Nota de Transferencia	01	*	*	*

* No existe información

Autor (2017)

En este proceso existen actualmente cuatro (4) documentos normativos aprobados, de los cuales, el proceso: “*Gestión Contable*” se aprobó en su segunda versión en el año 2016 y el proceso: “*Análisis y Conciliación de Cuentas*”, se aprobó en su primera versión en el año 2010; así como el procedimiento: “*Para registro de Obras en Curso*”, se aprobó en su primera versión en el año 2010 y el formato: “*Nota de Transferencia*” no se cuenta con el documento de aprobación, número y fecha.

En la tabla 64 se detalla el proceso que fue reemplazado por la normativa descrita en la tabla 63.

Tabla 64 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.12 Gestión Contable

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Formaba parte del proceso	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de	Observaciones
Proceso	H05.03.01	H05.03.01	Gestión Financiera	Control Previo y/o Registro Contable	01	01/12/2010	Resolución	P2010183	Proceso que fue reemplazado con FIN.12 Gestión Contable (v01)

Autor (2017)

Únicamente el proceso: “*Control Previo y/o Registro Contable*” fue actualizado su versionamiento de 2010 a 2016 y la versión vigente es la que se detalla en el párrafo anterior.

En las tablas 59 y 60, se detalla el proceso, formatos y documento relacionado que se encuentran en la actualidad vigente del Proceso: FIN.13 Administración de Fondos Rotativos y Cajas Chicas.

Tabla 65 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.13 Administración de Fondos Rotativos y Cajas Chicas

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Forma parte del proceso publicado	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación
Proceso	FIN.13	FIN.13	Gestión Financiera	Administración de los Fondos Caja Chica, Rotativo o Especifico por Emergencia	02	30/06/2016	Acta	00239
Documento relacionado	FIN.13.DR.01	FIN.13.DR.01	Administración de los Fondos Caja Chica, Rotativo o Especifico por Emergencia	Control y Registro de Fondos de Caja, Rotativo o Especifico por Emergencia	01	27/06/2016	Acta	00228
Formato	FIN.13.01.02.FO.01	FIN.13.01.02.FO.01	Administración de los Fondos Caja Chica, Rotativo o Especifico por Emergencia	Comprobante de Pago con Fondo de Caja Chica	01	27/06/2016	Acta	00228
Formato	FIN.13.01.02.FO.02	FIN.13.01.02.FO.02	Administración de los Fondos Caja Chica, Rotativo o Especifico por Emergencia	Solicitud de Reposición del Fondo de Caja Chica	01	27/06/2016	Acta	00228
Formato	FIN.13.02.01.FO.01	FIN.13.02.01.FO.01	Administración de los Fondos Caja Chica, Rotativo o Especifico por Emergencia	Apertura de Fondos Rotativos	01	27/06/2016	Acta	00228

Autor (2017)

Tabla 66 – Normativa Interna Vigente del Proceso: FIN.13 Administración de Fondos Rotativos y Cajas Chicas

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Forma parte del proceso publicado	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación
Formato	FIN.13.02.02.FO.01	FIN.13.02.02.FO.01	Administración de los Fondos Caja Chica, Rotativo o Especifico por Emergencia	Comprobante de Pago con Fondo Rotativo	01	27/06/2016	Acta	00228
Formato	FIN.13.02.02.FO.02	FIN.13.02.02.FO.02	Administración de los Fondos Caja Chica, Rotativo o Especifico por Emergencia	Solicitud de Reposición del Fondo Rotativo	01	27/06/2016	Acta	00228
Formato	FIN.13.03.02.FO.01	FIN.13.03.02.FO.01	Administración de los Fondos Caja Chica, Rotativo o Especifico por Emergencia	Comprobante de Pago con Fondo Especifico por Emergencia	01	27/06/2016	Acta	00228
Formato	FIN.13.03.02.FO.02	FIN.13.03.02.FO.02	Administración de los Fondos Caja Chica, Rotativo o Especifico por Emergencia	Solicitud de Liquidación del Fondo Especifico por Emergencia	01	27/06/2016	Acta	00228

Autor (2017)

En este proceso existen actualmente nueve (9) documentos normativos aprobados, de los cuales, el proceso: “*Administración de los Fondos Caja Chica, Rotativo o Específico por Emergencia*” se aprobó en su segunda versión en el año 2016 y el documento relacionado: “*Control y Registro de Fondos de Caja, Rotativo o Específico por Emergencia*”, se aprobó en su primera versión en el año 2016; así como los siete (7) formatos aprobados en su primera versión en el año 2016 y que se detallan a continuación: “*Comprobante de Pago con Fondo de Caja Chica*”; “*Solicitud de Reposición del Fondo de Caja Chica*”; “*Apertura de Fondos Rotativos*”; “*Comprobante de Pago con Fondo Rotativo*”; “*Solicitud de Reposición del Fondo Rotativo*”; “*Comprobante de Pago con Fondo Específico por Emergencia*”; y, “*Solicitud de Liquidación del Fondo Específico por Emergencia*”.

En la tabla 67 se detalla el proceso que fue reemplazado por la normativa descrita en las tablas 66 y 65.

Tabla 67 – Normativa Interna de Anteriores Versiones a la Vigente del Proceso: FIN.13 Administración de Fondos Rotativos y Cajas Chicas

Tipo de normativa	Código publicado	Código del documento	Formaba parte del proceso	Nombre del documento	Versión	fecha de aprobación	documento aprobado con	Número de documento de aprobación	Observaciones
Proceso	FIN.13	FIN.13	Gestión Financiera	Administración de los Fondos Caja Chica, Rotativo o Específico por Emergencia	01	30/06/2016	Acta	00228	Proceso que fue reemplazado con FIN.13 Administración de los Fondos Caja Chica, Rotativo o Específico por Emergencia (v02)

Autor (2017)

Únicamente el proceso: “*Administración de los Fondos Caja Chica, Rotativo o Específico por Emergencia*” fue actualizado su versionamiento de 27 de junio de 2016 a 30 de junio de 2016 y la versión vigente es la que se detalla en el párrafo anterior.

Como resultado del diagnóstico inicial de la implementación de la gestión de procesos en la Subgerencia de Finanzas, se concluye lo siguiente:

- **FIN.01 Programación y Gestión de Presupuesto:** Proceso que no se ha mejorado de manera integral y únicamente en el año 2015 se han creado dos procedimientos y dos

formatos como solución parche; adicionalmente, se encuentra automatizado en la herramienta Oracle EBS.

- **FIN.02 Planeación Financiera:** Proceso que no se ha mejorado a partir del mes de abril del año 2011, fecha en la que se aprobó la primera versión y se mantiene hasta la presente fecha.
- **FIN.03 Administración de Viáticos:** Proceso que se ha mejorado de manera integral por tres ocasiones en el lapso de seis (6) años y automatizado en la herramienta interna: “*Comisión de Servicios*” en el año 2015; por lo cual, actualmente se requiere mantenerlo y actualizarlo, cuando existan modificaciones en las leyes vigentes.
- **FIN.04 Administración de Cuentas por Pagar:** Proceso que requiere ser mejorado de manera integral, debido a que la última actualización fue en el año 2014 en su segunda versión; adicionalmente, se encuentra automatizado en la herramienta Oracle EBS.
- **FIN.05 Gestión de Activos Fijos:** Proceso que se ha mejorado por siete ocasiones, en el lapso de seis (6) años; por lo cual, actualmente se requiere mantenerlo y actualizarlo, cuando existan modificaciones en las leyes vigentes; adicionalmente, se encuentra automatizado en la herramienta Oracle EBS.
- **FIN.06 Gestión de Seguros:** Proceso que no se ha mejorado de manera integral, junto con sus formatos y documentos relacionados, mismo que se encuentra automatizado en la herramienta BPM – IBM; por lo cual, actualmente se requiere mantenerlo y actualizarlo, cuando existan modificaciones en las leyes vigentes.
- **FIN.07 Administración de Garantías:** Proceso que se ha mejorado por tres ocasiones, en el lapso de seis (6) años; por lo cual, actualmente se requiere mantenerlo y actualizarlo, cuando existan modificaciones en las leyes vigentes.
- **FIN.08 Administración de Efectivo:** Proceso que no se ha mejorado de manera integral, pero cuenta con varios procedimientos y formatos que han sido actualizados en el año 2015; por lo cual, es recomendable pensar en su mejora; adicionalmente, se encuentra automatizado en la herramienta Oracle EBS.

- **FIN.09 Gestión de Crédito y Cobranza:** Proceso que únicamente cuenta con procedimientos; por lo cual, es recomendable actualizarlo de manera integral en un solo manual de procesos.
- **FIN.10 Gestión de Impuestos:** Es la misma realidad que el proceso anterior; mismo, que únicamente cuenta con procedimientos; por lo cual, es recomendable actualizarlo de manera integral en un solo manual de procesos; adicionalmente, se encuentra automatizado en la herramienta Oracle EBS.
- **FIN.11 Gestión de Costos:** Proceso que no se ha mejorado desde su primera versión en el año 2010; por lo cual, es recomendable actualizarlo de manera integral; adicionalmente, se encuentra automatizado en la herramienta Oracle EBS.
- **FIN.12 Gestión Contable:** Proceso que se ha mejorado de manera integral en el mes de junio de 2016; por lo cual, actualmente se requiere mantenerlo y actualizarlo, cuando existan modificaciones en las leyes vigentes; adicionalmente, se encuentra automatizado en la herramienta Oracle EBS.
- **FIN.13 Administración de Fondo Rotativo, Caja Chica y Específico por Emergencia:** Es la misma realidad que el proceso anterior; mismo, que se ha mejorado de manera integral en el mes de junio de 2016; por lo cual, actualmente se requiere mantenerlo y actualizarlo, cuando existan modificaciones en las leyes vigentes.

3.1.4. Conformación del equipo de trabajo

Se realizará la evaluación de los procesos que se detallan a continuación; para lo cual, se trabajará con los usuarios y los dueños de los mismos que se detallan a continuación:

Tabla 68 – Conformación de equipo de trabajo de los dueños de procesos.

CÓDIGO	NOMBRE DEL PROCESO	DUEÑO DEL PROCESO
FIN.01	Programación y Gestión de Presupuesto	Jefe Corporativo de Planeación Financiera y Presupuesto
FIN.02	Planeación Financiera	Jefe Corporativo de Planeación Financiera y Presupuesto

FIN.03	Administración de Viáticos	Jefe Corporativo de Tesorería
FIN.04	Administración de Cuentas por Pagar	Jefe Corporativo de Gestión Contable
FIN.05	Gestión de Activos Fijos	Jefe Corporativo de Gestión Contable
FIN.06	Gestión de Seguros	Jefe de Seguros
FIN.07	Administración de Garantías	Jefe Corporativo de Tesorería
FIN.08	Administración de Efectivo	Jefe Corporativo de Tesorería
FIN.09	Gestión de Crédito y Cobranza	Jefe de Crédito y Cobranza
FIN.10	Gestión de Impuestos	Jefe de Impuestos
FIN.11	Gestión de Costos	Jefe de Costos
FIN.12	Gestión Contable	Jefe Corporativo de Gestión Contable
FIN.13	Administración de Fondo Rotativo, Caja Chica y Específico por Emergencia	Jefe de Impuestos

Autor (2017)

3.2. Evaluación:

3.2.1. Evaluación:

Conforme el modelo definido, aplicar la evaluación de procesos de la “*Gestión Financiera*”

3.2.1.1. Tipo de Proyecto

El presente trabajo es un Proyecto de Investigación del análisis crítico del nivel de implementación de los procesos que forman parte de la Subgerencia de Finanzas de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP PETROECUADOR.

3.2.1.2. Tipo de Estudio Realizado

El presente trabajo es de tipo exploratorio – descriptivo, debido a que es una investigación que pretende darnos una visión general. Este tipo de investigación se realiza cuando el tema elegido es difícil de formular una hipótesis precisa o de cierta generalidad.

3.2.1.3. Período y lugar donde se desarrolló la investigación

La investigación se desarrolló en las Oficinas administrativas de la Subgerencia Financiera de la ciudad de Quito y el tiempo de desarrollo es de cuatro (4) meses.

3.2.1.4. Universo y Muestra

El universo de estudio son los dueños de los procesos de la Subgerencia de Finanzas, así como una muestra de la población de usuarios de dicha dependencia.

Para el efecto, se realizará dos tipos de encuestas, una para los dueños de los trece (13) procesos que forman parte de la Gestión Financiera de EP PETROECUADOR; y otra, para los usuarios de dichos procesos, en este último se aplicó la fórmula para calcular el tamaño de la muestra de usuarios del apartado de la figura 12.

Datos para la aplicación de la fórmula:

*N = 157 usuarios de los procesos de la Gestión Financiera

K = 1,96 (nivel de confianza)

e = 3% (error muestral)

p = 0,5

q = 0,5

* El dato de los 157 usuarios se obtuvo de la media de los meses de diciembre, enero y febrero de 2017 de los registros de requerimientos formales a la Subgerencia de Finanzas, a través del sistema documental interno y corporativo "SIDOC".

n = 137 usuarios → Tamaño de la muestra

En este contexto, de una población de 157 personas, se tomará una muestra de 137 usuarios, conforme se podrá observar más adelante en las figuras de los resultados de las encuestas a los usuarios y en el Anexo C "*Tabulación de resultados de la encuesta realizada a usuarios*".

3.2.1.5. Reporte de Resultados

En los numerales 4.2.1.5.1. y 4.2.1.5.2., se detalla de manera gráfica los resultados globales de cada pregunta de las dos encuestas realizadas a los dueños de procesos y usuarios de los mismos, respectivamente.

3.2.1.5.1. Resultado de la Encuesta a Dueños de Procesos

El formato de las encuestas se encuentran en el ANEXO A y la tabulación de resultados de la encuesta realizada a dueños de procesos se detalla en el Anexo B.

Pregunta No. 1

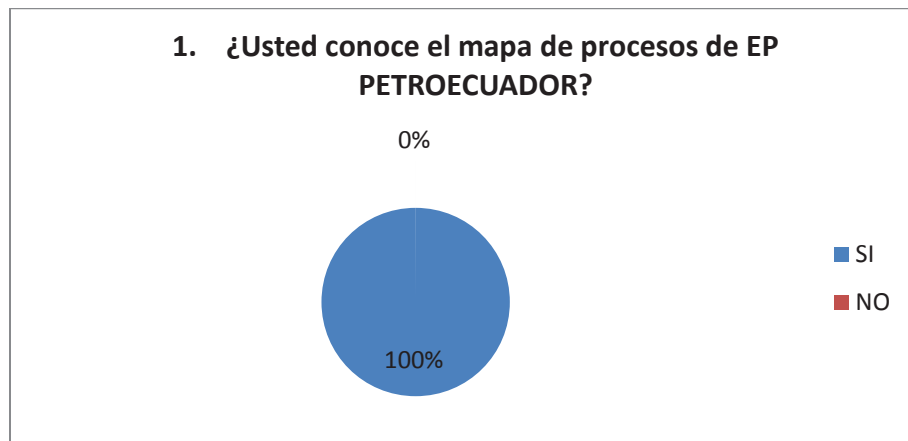


Figura 13 - Encuesta a Dueños de Procesos

Autor (2017)

Todos los dueños de procesos encuestados manifestaron que conocen el mapa de procesos de EP PETROECUADOR, mismo que se encuentra publicado en la Intranet de la Empresa desde hace varios años.

Pregunta No. 2



Figura 14 - Encuesta a Dueños de Procesos

Autor (2017)

Los trece (13) dueños de procesos manifestaron que tienen procesos levantados, lo cual evidencia que toda la Gestión Financiera se maneja bajo una gestión por procesos.

Pregunta No. 3

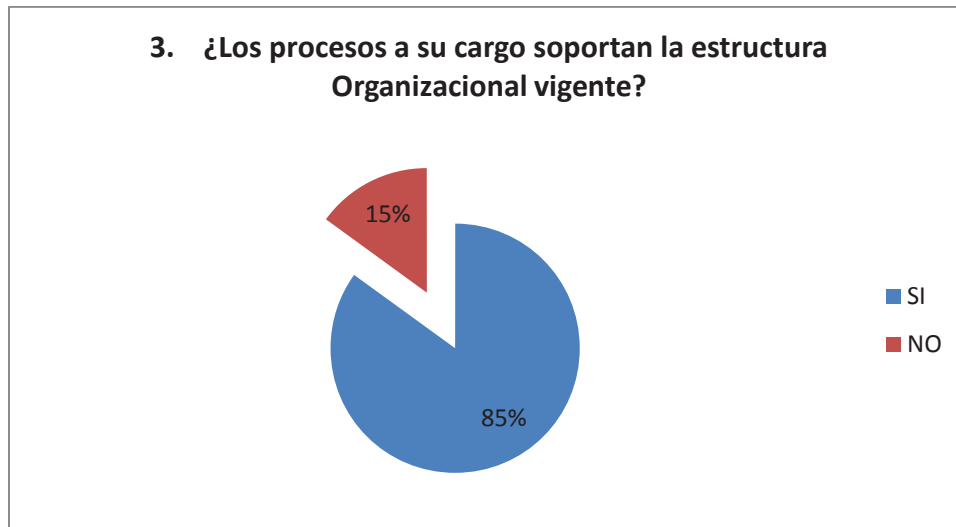


Figura 15 - Encuesta a Dueños de Procesos
Autor (2017)

La mayor parte de los encuestados manifestaron que sus procesos se encuentran alineados a la estructura Organizacional vigente y el 15% indicó que todavía no se han actualizado sus procesos a la estructura vigente.

Pregunta No. 4



Figura 16 - Encuesta a Dueños de Procesos
Autor (2017)

El 54% de los encuestados manifestaron que sus procesos han sido mejorados en el año 2016 o en el año en curso 2017 y el 46% indicó que en este período no se ha actualizado sus procesos.

Pregunta No. 5

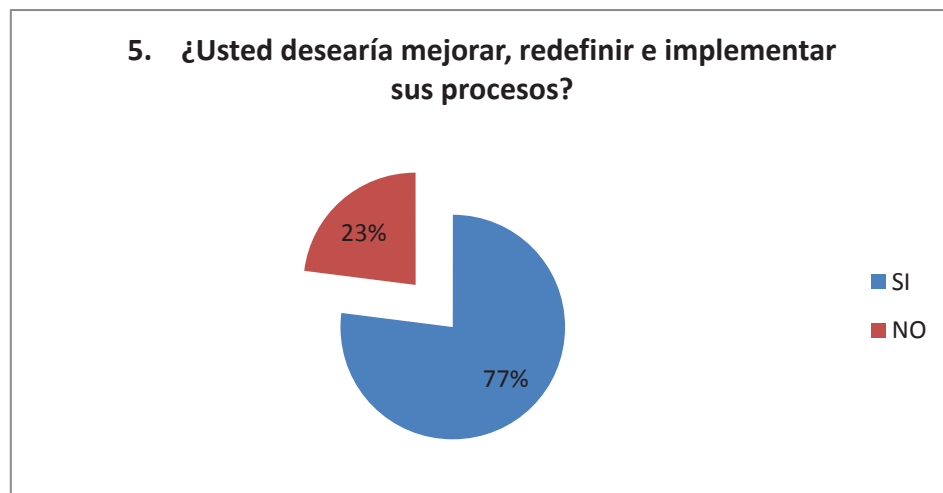


Figura 17 - Encuesta a Dueños de Procesos
Autor (2017)

El mayor porcentaje de los encuestados manifestaron que desearían mejorar, redefinir e implementar sus procesos y el 23% indicó que no hace falta, debido a que recientemente se ha actualizado sus procesos.

De ese 77% que se detalla en la figura anteriormente descrita, manifestaron que para mejorar, redefinir e implementar sus procesos necesitan la reasignación de funciones, el acompañamiento del área de procesos, incluir temas que no se consideraron inicialmente y que son comunes, la designación de una comisión para este tema, capacitar al personal que se encuentra a cargo del registro, control y administración del proceso, que los procesos se adapten a la estructura administrativa vigente, revisión de nuevas actividades y procedimientos asignados al área, tiempo para revisar los procesos levantados, mantener un solo sistema contable; y, en sólo caso, la revisión final y aprobación de autoridades.

Pregunta No. 6

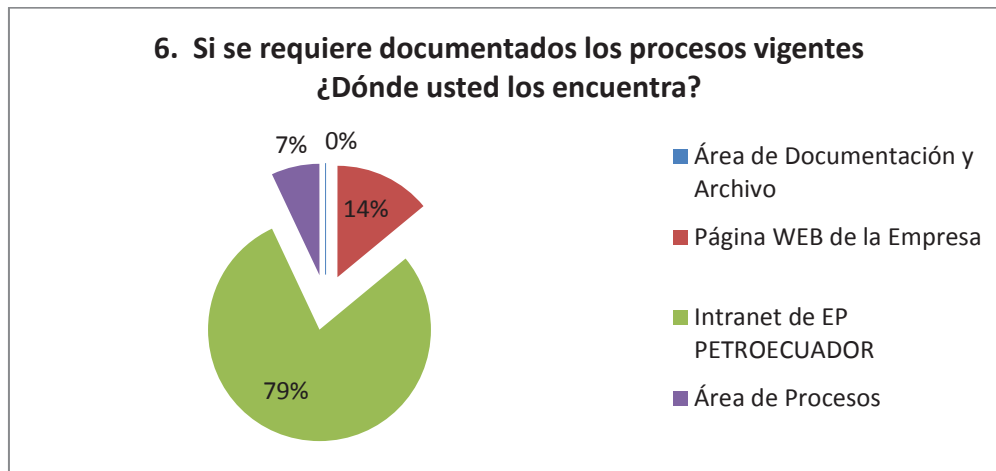


Figura 18 - Encuesta a Dueños de Procesos
Autor (2017)

El 79% de los dueños de procesos encuestados conocen que los procesos se encuentran en la Intranet de EP PETROECUADOR, el 14% responde que se encuentra en la página WEB de la Empresa, el 7% indica que se encuentra en el Área de Procesos y el 0% manifiesta que se encuentra en el Área de Documentación y Archivo.

Por tanto, se puede evidenciar que en su mayoría los dueños de procesos conocen que la normativa interna vigente la pueden encontrar en la Intranet de EP PETROECUADOR o en la página WEB de la Empresa, que a la final es lo mismo.

Pregunta No. 7

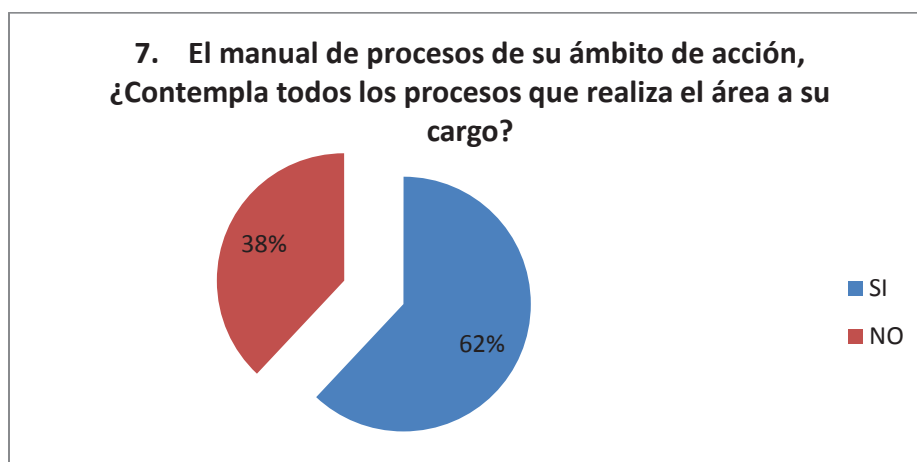


Figura 19 - Encuesta a Dueños de Procesos
Autor (2017)

El 62% de los encuestados manifestaron que su manual de procesos contempla todos los procesos que realiza el área a su cargo y el porcentaje restante indicó que no contempla todos los procesos de su ámbito de acción.

Pregunta No. 8

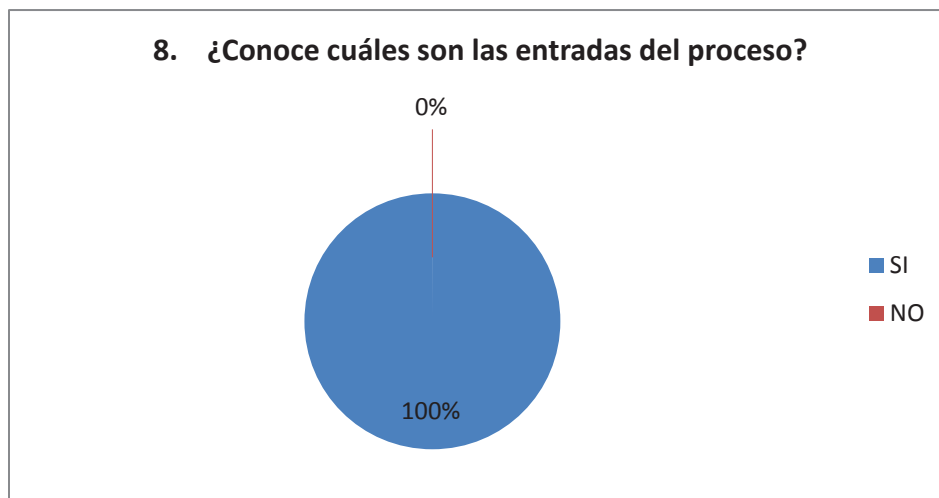


Figura 20 - Encuesta a Dueños de Procesos

Autor (2017)

Todos los dueños de procesos manifestaron conocer las entradas de su proceso e indicaron los nombres de las mismas; y, una vez revisada dicha descripción, se puede evidenciar que los trece encuestados detallan de manera correcta y precisa las entradas del proceso; lo cual, evidencia que EP PETROECUADOR tiene un avance significativo de la gestión por procesos.

Pregunta No. 9

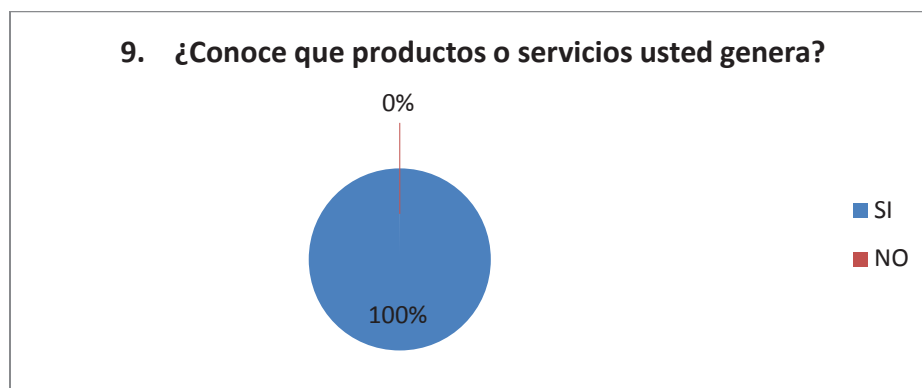


Figura 21 - Encuesta a Dueños de Procesos

Autor (2017)

Todos los dueños de procesos manifestaron conocer los productos o servicios que generan sus procesos e indicaron los nombres de los mismos; y, una vez revisada dicha descripción, se puede evidenciar que los trece encuestados detallan de manera correcta y precisa los productos o servicios que generan sus procesos; lo cual, evidencia que EP PETROECUADOR tiene un avance significativo de la gestión por procesos.

Pregunta No. 10

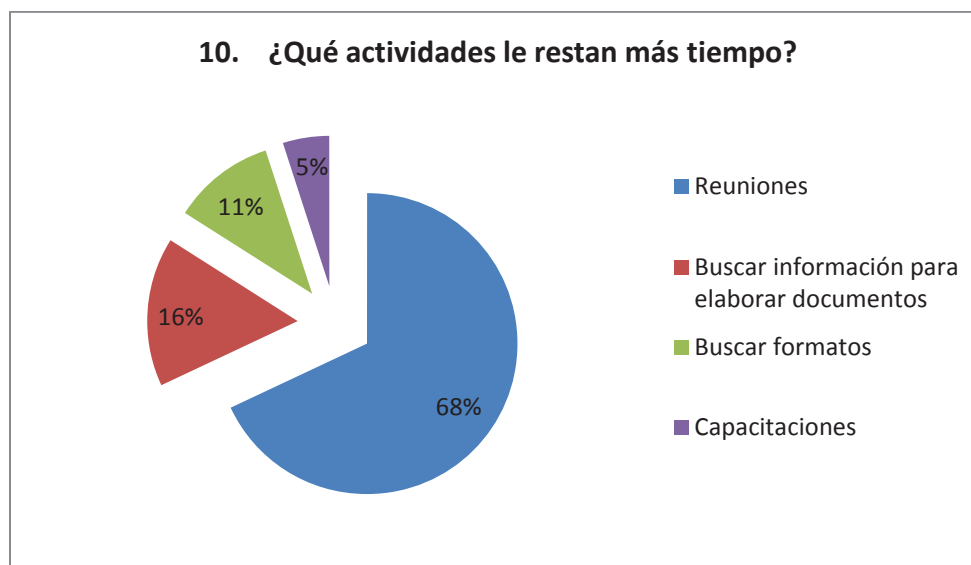


Figura 22 - Encuesta a Dueños de Procesos
Autor (2017)

El 68% de los encuestados manifestaron que las reuniones les resta más tiempo en su jornada habitual de trabajo, seguido del 16% de búsqueda de información, el 11% de búsqueda de formatos y el 5% de capacitación; lo cual evidencia que los formatos de procesos les resta poco tiempo el conseguirlos, ya que dichos documentos se encuentran documentados y publicados en la Intranet de EP PETROECUADOR y que la mayoría de dueños de procesos lo conoce, como se pudo evidenciar en la respuesta a la pregunta número cinco (No. 5).

Pregunta No. 11

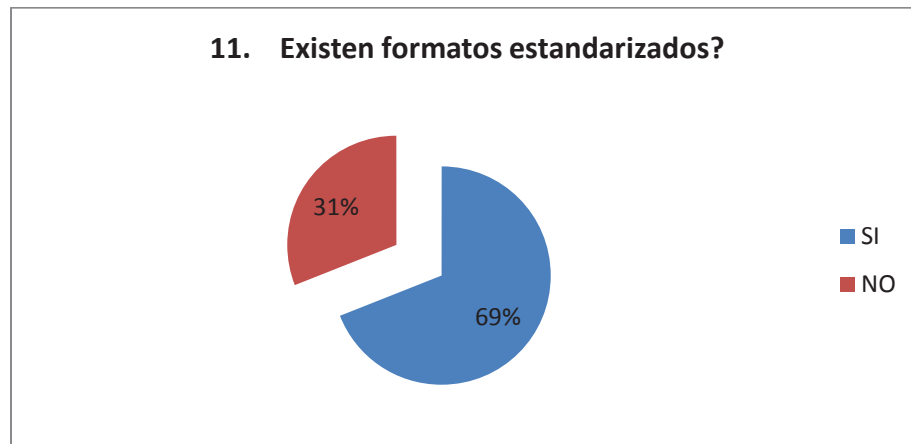


Figura 23 - Encuesta a Dueños de Procesos
Autor (2017)

El 69% de los encuestados manifestaron que los formatos se encuentran estandarizados y el porcentaje restante indicó que no existen formatos estandarizados.

Pregunta No. 12

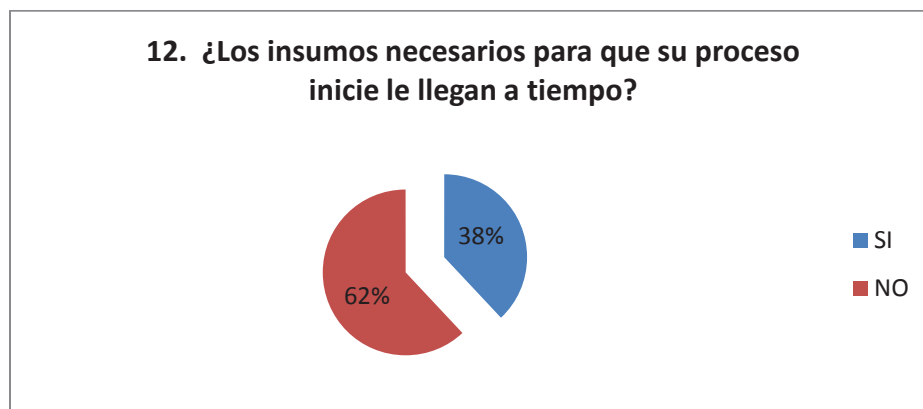


Figura 24 - Encuesta a Dueños de Procesos
Autor (2017)

El 62% de los encuestados manifestaron que los insumos necesarios para su proceso inicie no le llegan a tiempo y el porcentaje restante indicó que dichos insumos si les llega a tiempo; por lo cual, existe el 62% de tiempo muerto, de espera, demora e insistencia para que los insumos lleguen y sean entregados por la dependencia que corresponda.

Pregunta No. 13

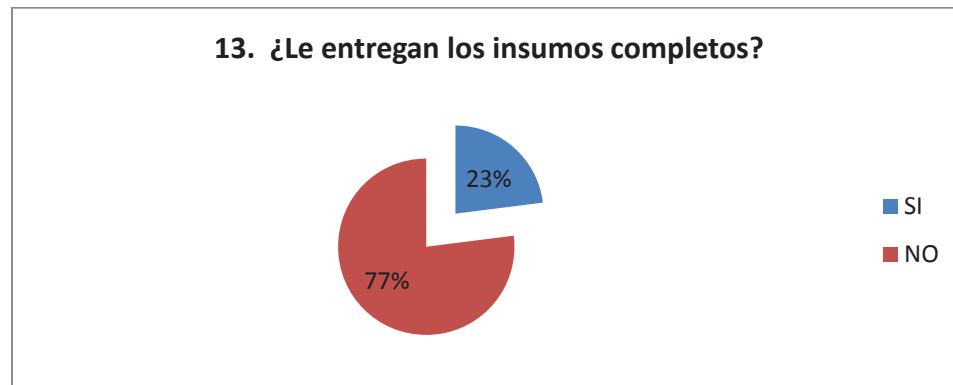


Figura 25 - Encuesta a Dueños de Procesos
Autor (2017)

El 77% de los encuestados manifestaron que no les entregan los insumos completos y el porcentaje restante indicó que si les entregan los insumos completos; por lo cual, existe el 77% de tiempo de espera, insistencia y reproceso para que los insumos sean entregados por la dependencia que corresponda.

Pregunta No. 14

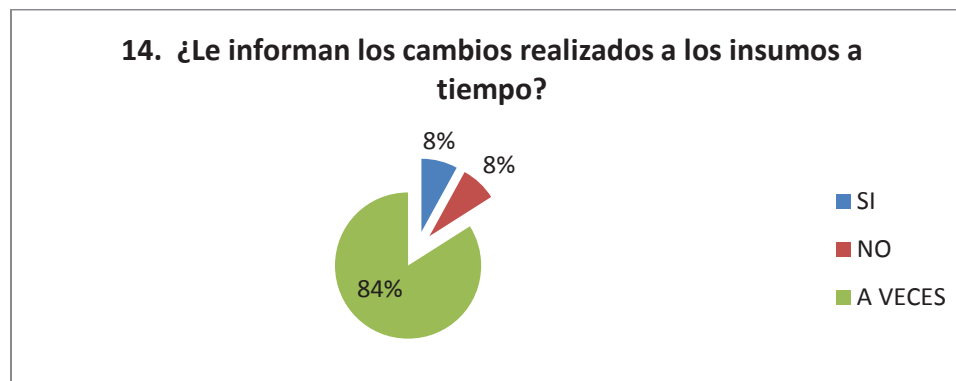
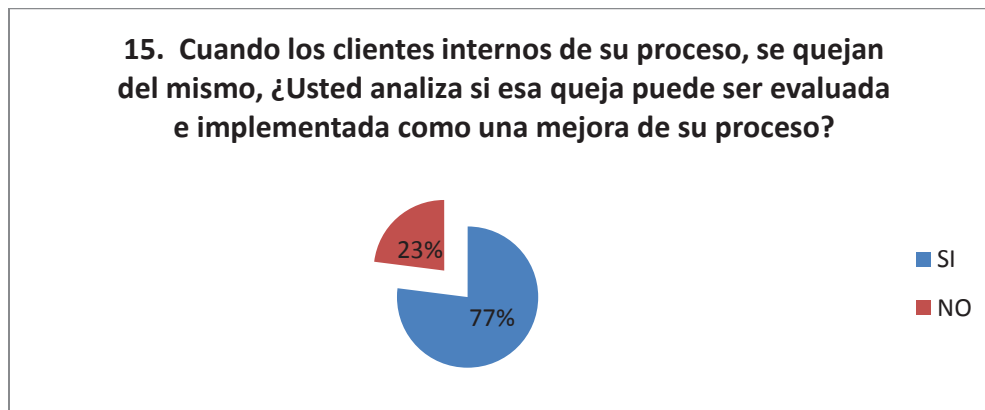


Figura 26 - Encuesta a Dueños de Procesos
Autor (2017)

El 84% de los encuestados manifestaron que a veces les informan los cambios realizados a los insumos, el 8% indicó que no les informan a tiempo los cambios realizados a los insumos y el 8% que si les informan a tiempo los cambios realizados a los insumos.

Pregunta No. 15**Figura 27** - Encuesta a Dueños de Procesos

Autor (2017)

El mayor porcentaje de los dueños de procesos encuestados manifestaron que cuando se presentan quejas de los clientes internos, ellos analizan si esa queja puede ser evaluada e implementada como una mejora del proceso y el 23% manifestó que no analizan las quejas de los clientes internos.

De ese 77% que se detalla en la figura anteriormente descrita, manifestaron que el análisis comprende la revisión de tiempos e información anexa, a fin de tomar acciones que contribuyan al cumplimiento del proceso; otros en cambio indicaron que analizan donde se encuentra la falla para realizar mejoras; otros en cambio manifiestan que primero analizan si los insumos llegan a tiempo al proceso y luego evalúan las actividades para definir si se pueden ejecutar en el menor tiempo posible; otros casos analizan la recurrencia del evento; otros revisan las debilidades del proceso para implementar mejoras en el mismo; en otros casos analizan que acciones se deben tomar de acuerdo al ámbito de competencia; y, en otros casos manifiestan que se toman acciones preventivas y se comunica vía correo electrónico al usuario y si es recurrente para los siguientes períodos, se procede a mejorar el proceso o implementar formatos; y, finalmente, existe un caso en el que analizan la queja, pero identifican que dichas mejoras no son convenientes para el proceso a su cargo y por ello, no la implementan.

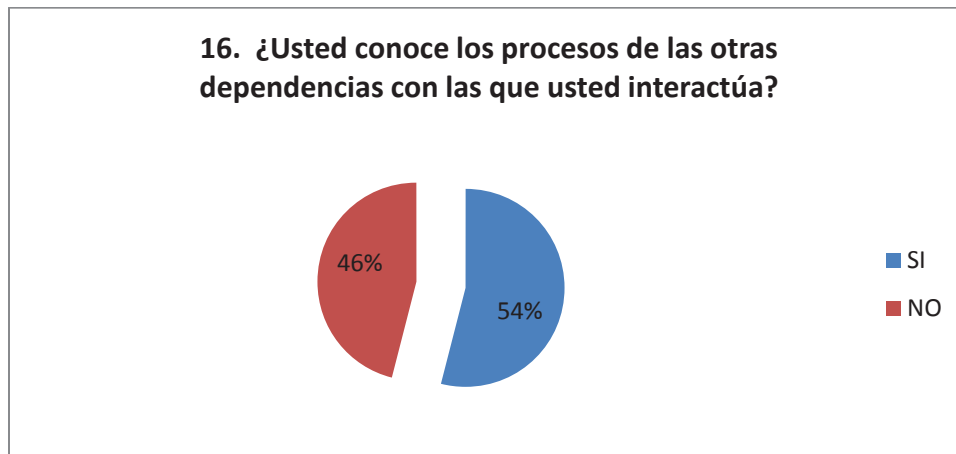
Pregunta No. 16

Figura 28 - Encuesta a Dueños de Procesos
Autor (2017)

El 54% de los encuestados manifestaron que no conocen los procesos de las otras dependencias con las que ellos interactúan y el 46% indicó que si conocen los procesos de las otras dependencias con las que interactúan y esto significa que casi la mitad de los encuestados ven más allá de los procesos a su cargo y esto es trabajar bajo una gestión por procesos, conociendo el proceso de punta a punta.

Pregunta No. 17

Figura 29 - Encuesta a Dueños de Procesos
Autor (2017)

La mayor parte de los dueños de los procesos encuestados, manifestaron que sus procesos se encuentran sociabilizados con todos los grupos de interés de los mismos y el 23% indicaron que los procesos no se encuentran sociabilizados con todos los grupos de interés, debido a que manifiestan que no existe una buena comunicación y que los empleados no saben trabajar en equipo y en otro caso manifiesta que falta mayor información del proceso en otras Áreas, en otro caso indican que recién se aprobaron los procesos y van a proceder a aplicar el plan de sociabilización con todos los grupos de interés del mismo.

Pregunta No. 18

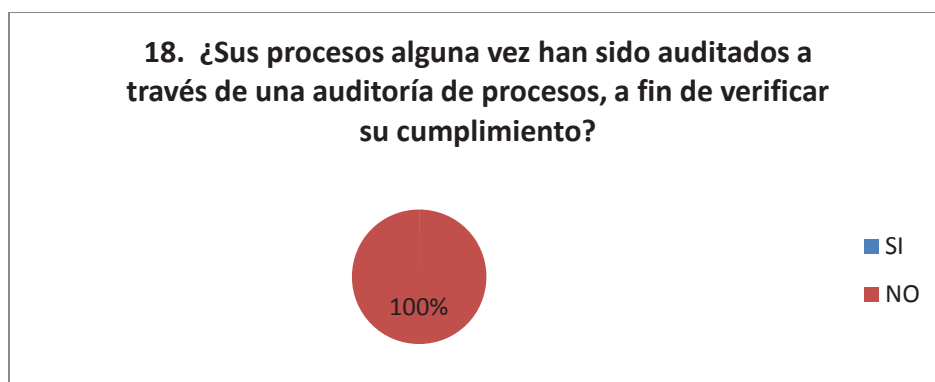


Figura 30 - Encuesta a Dueños de Procesos
Autor (2017)

Todos los encuestados manifestaron que sus procesos no han sido auditados a través de una auditoría de procesos.

Pregunta No. 19

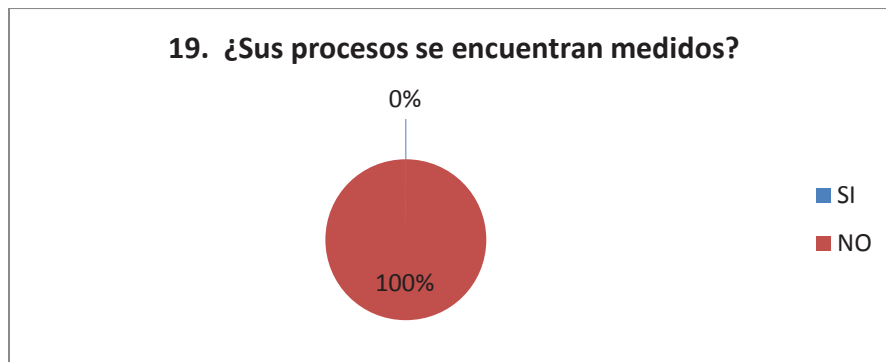


Figura 31 - Encuesta a Dueños de Procesos
Autor (2017)

Todos los encuestados manifestaron que sus procesos no se encuentran medidos. Adicionalmente, el diseño de la encuesta sugería al dueño del proceso que si contestaba afirmativamente, debía pasar a la pregunta No. 19.1; de lo contrario, continuaba con la pregunta No. 20

Pregunta No. 19.1

¿Se realiza control, conforme el análisis de los resultados de los indicadores?

Como la anterior pregunta manifiesta que todos los procesos no se encuentran medidos, la presente pregunta ninguna persona de las encuestadas pudo responder a la misma, debido a la relación con la anterior.

Pregunta No. 20

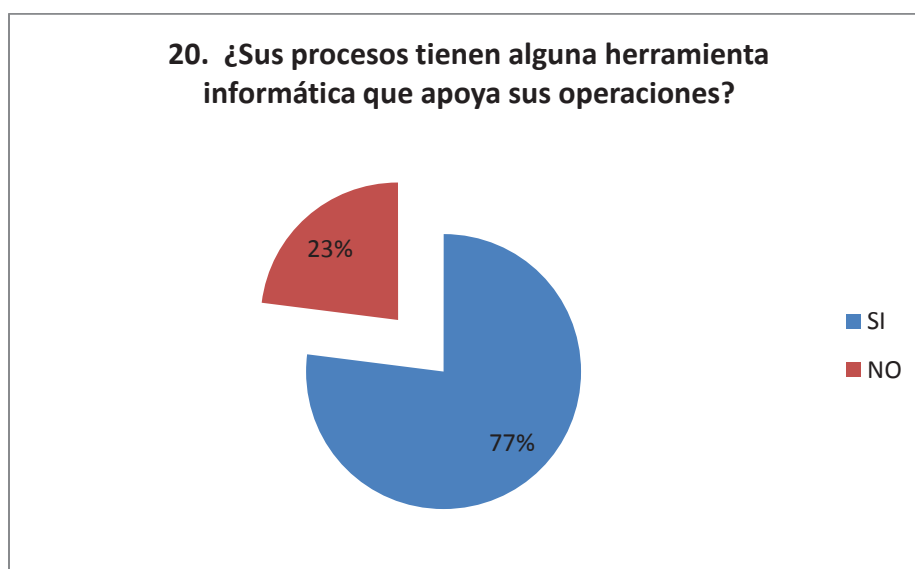


Figura 32 - Encuesta a Dueños de Procesos
Autor (2017)

El 77% de los dueños de procesos encuestados manifestaron que sus procesos tienen una herramienta informática que apoya sus operaciones y el porcentaje restante indicó que no cuentan con ninguna herramienta informática que apoye sus operaciones. Adicionalmente, el diseño de la encuesta sugería al dueño del proceso que si contestaba afirmativamente, debía pasar a la pregunta No. 20.1; de lo contrario, continuaba con la pregunta No. 21.

Pregunta No. 20.1

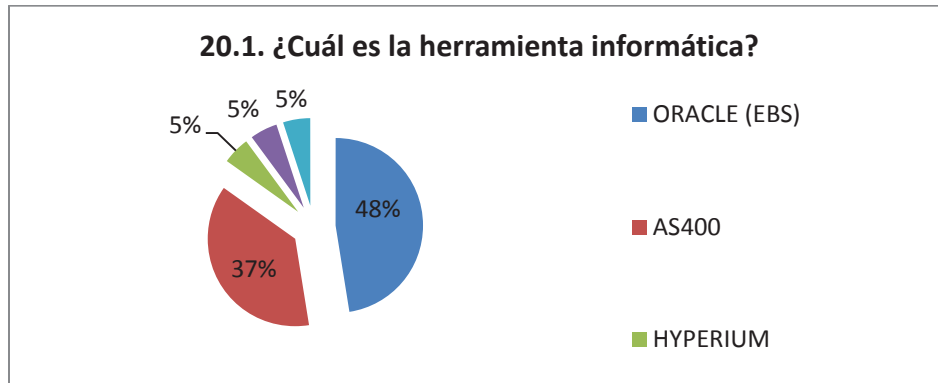


Figura 33 - Encuesta a Dueños de Procesos
Autor (2017)

El 48% de los encuestados manifestaron que sus procesos se encuentran soportados por la herramienta ORACLE (EBS), el 37% indicaron que sus procesos se encuentran soportados en la herramienta AS400; no obstante, de los porcentajes descritos, existen procesos que se encuentran soportados en las dos herramientas y en proceso de ser migrados a ORACLE (EBS), hasta tanto, el personal trabaja en las dos herramientas, el proceso: “*Planeación Financiera*” se encuentra soportado en la herramienta Hyperium, el proceso: “*Administración de Viáticos*” se encuentra soportado en la herramienta interna: “*Sistema de Movilización por Comisión de Servicios*” y el proceso: “*Gestión de Seguros*” se encuentra soportado en la herramienta BPM de IBM y se conecta con ORACLE (EBS) para enviar información para el pago de reembolso de gastos médicos a funcionarios.

Pregunta No. 20.2

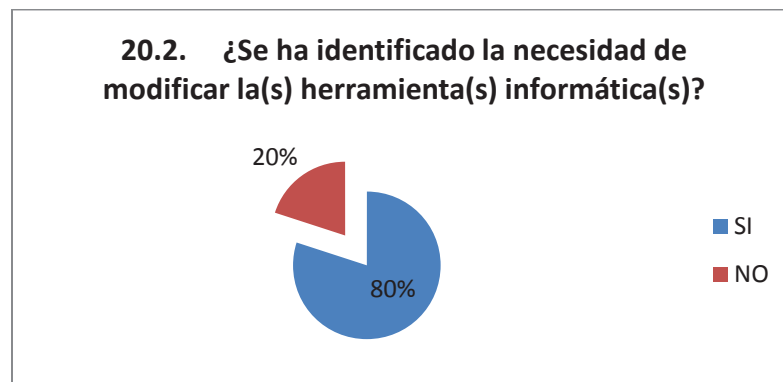


Figura 34 - Encuesta a Dueños de Procesos
Autor (2017)

De ese 77% que respondió la pregunta número 20, manifestaron que el 80% ha identificado la necesidad de modificar las herramientas informáticas y el 20% no ha identificado la necesidad de modificar las herramientas informáticas, debido a que recientemente se realizaron modificaciones a las mismas. Adicionalmente, el diseño de la encuesta sugería al dueño del proceso que si contestaba afirmativamente, debía pasar a la pregunta No. 20.3; de lo contrario, continuaba con la pregunta No. 21

Pregunta No. 20.3

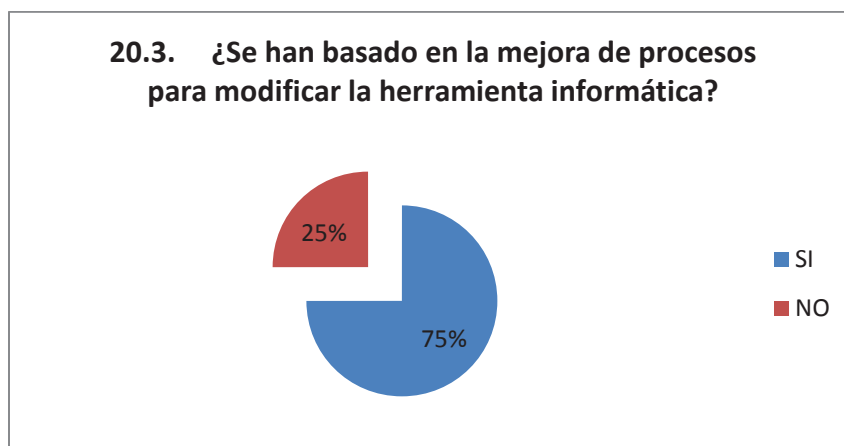


Figura 35 - Encuesta a Dueños de Procesos
Autor (2017)

De ese 80% que respondió la pregunta anterior, el 75% manifestó que las modificaciones de la herramienta informática han sido basadas en procesos y que el 25% de modificaciones no se ha basado en procesos.

Pregunta No. 20.4

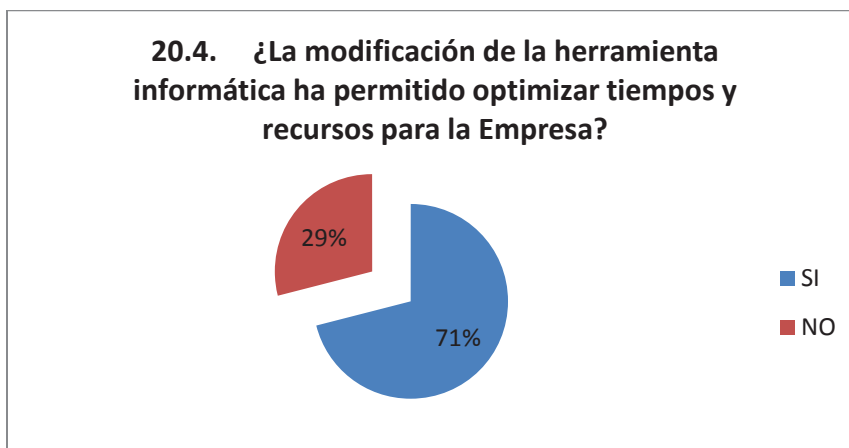


Figura 36 - Encuesta a Dueños de Procesos
Autor (2017)

De ese 75% que respondió la pregunta anterior, el 71% manifestó que la modificación de la herramienta informática ha permitido optimizar tiempos y recursos para la Empresa y que el 29% de modificaciones de la herramienta informática no ha permitido optimizar tiempos y recursos para la Empresa.

Pregunta No. 21

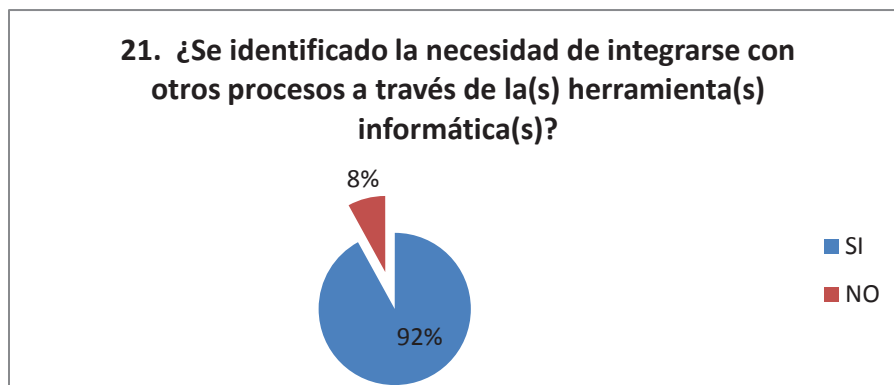


Figura 37 - Encuesta a Dueños de Procesos

Autor (2017)

La mayor parte de los dueños de procesos encuestados manifestó que se ha identificado la necesidad de integrarse con otros procesos a través de las herramientas informáticas y únicamente el 8% manifestó que no existe la necesidad de integrarse con otros procesos a través de las herramientas informáticas.

3.2.1.5.2. Resultado de la Encuesta a Usuarios

El formato de las encuestas las podrá encontrar en el ANEXO A y la tabulación de resultados de la encuesta realizada a usuarios se encuentra en el Anexo C.

Pregunta No. 1

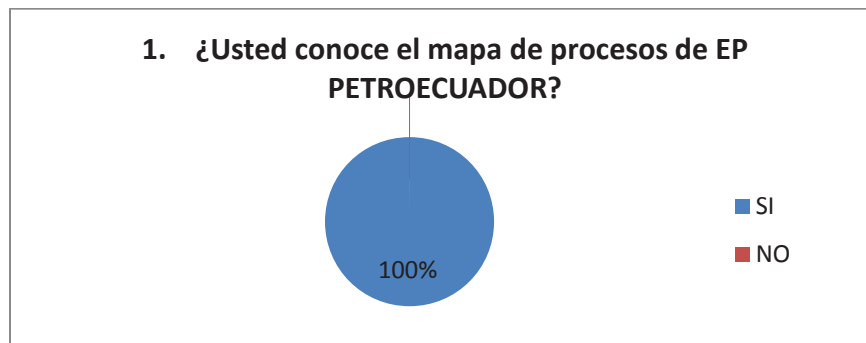


Figura 38 - Encuesta a Usuarios

Autor (2017)

Todos los usuarios encuestados manifestaron que conocen el mapa de procesos de EP PETROECUADOR, mismo que se encuentra publicado en la Intranet de la Empresa desde hace varios años.

Pregunta No. 2

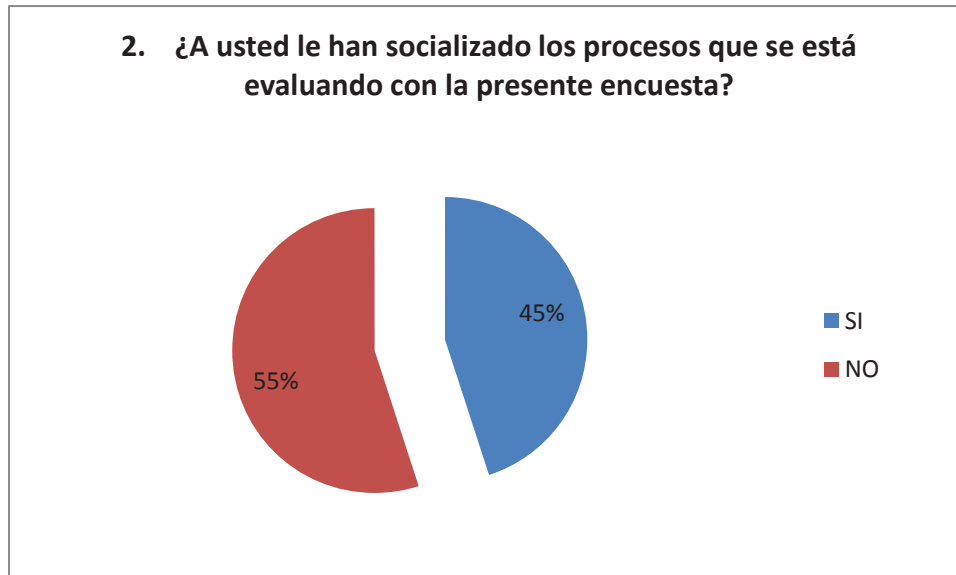


Figura 39 - Encuesta a Usuarios

Autor (2017)

El 55% de los encuestados manifestaron que no le han socializado los procesos que se está evaluando con la presente encuesta; y, el porcentaje restante indicó que si han sido socializados los procesos.

Pregunta No. 3

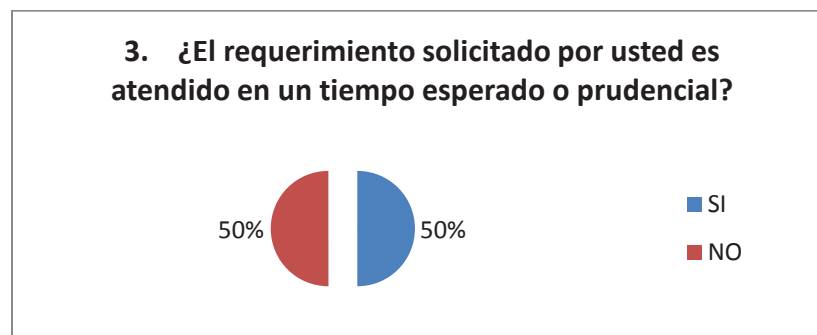


Figura 40 - Encuesta a Usuarios

Autor (2017)

El 50% de los encuestados manifestaron que el requerimiento solicitado por ellos, es atendido en un tiempo esperado y prudencial; y, el porcentaje restante indicó que el requerimiento no es atendido en un tiempo esperado o prudencial.

Pregunta No. 4



Figura 41 - Encuesta a Usuarios

Autor (2017)

El 54% de los encuestados manifestaron que el requerimiento solicitado por ellos si cumple con sus expectativas; y, el porcentaje restante indicó que el requerimiento solicitado no cumple con sus expectativas. Adicionalmente, el diseño de la encuesta sugería al usuario que si contestaba afirmativamente, debía pasar a la pregunta No. 4.1; de lo contrario, continuaba con la pregunta No. 5.

Pregunta No. 4.1

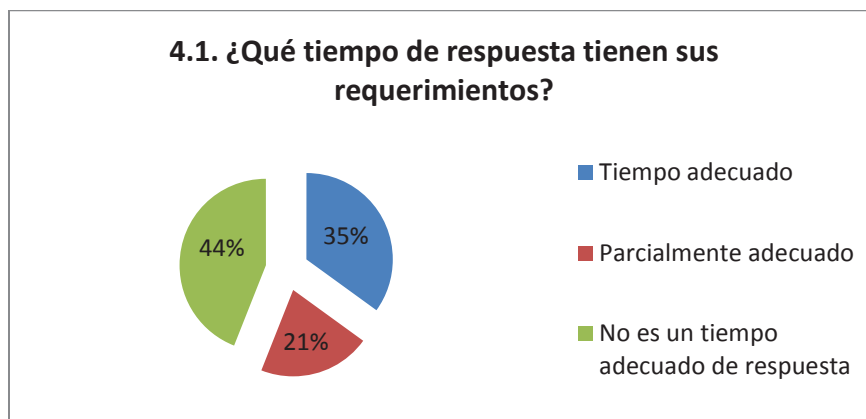


Figura 42 - Encuesta a Usuarios

Autor (2017)

El 35% de los encuestados manifestaron que el tiempo de respuesta a sus requerimientos es adecuado, el 21% indicaron que el tiempo de respuesta es parcialmente adecuado y el porcentaje restante indicó que no es un tiempo adecuado de respuesta a sus requerimientos. Adicionalmente, al usuario se le solicita continuar con la encuesta.

Pregunta No. 4.2

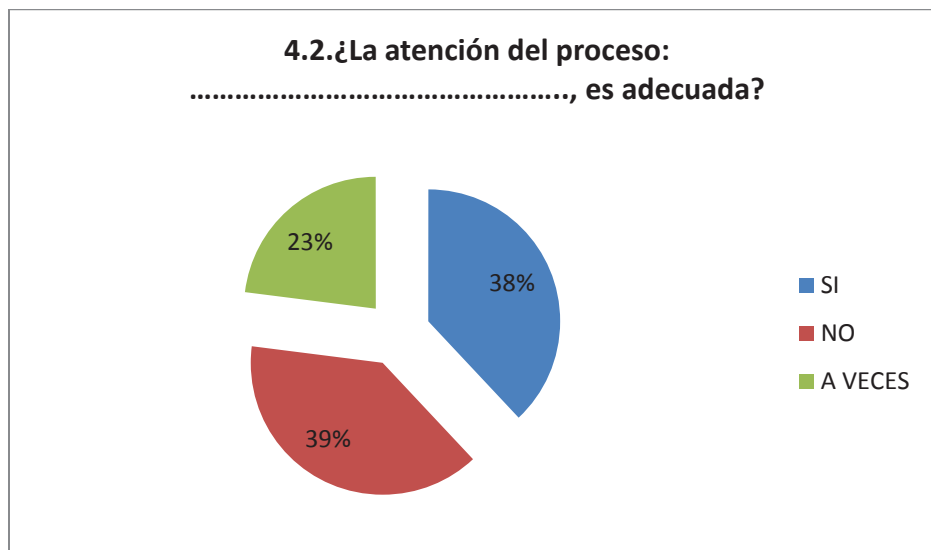


Figura 43 - Encuesta a Usuarios
Autor (2017)

*En los puntos suspensivos “.....”, el Usuario coloca el nombre del proceso que se encuentra evaluando, se lo realizó de esta manera debido a que es una encuesta estándar para la valoración de todos los usuarios de los trece (13) procesos de la Gestión Financiera de EP PETROECUADOR.

En donde el 38% de los encuestados manifestaron que la atención de los procesos que forman parte de la Gestión Financiera es adecuada, el 39% manifestaron que la atención no es adecuada y el porcentaje restante manifestó que a veces es adecuada.

Pregunta No. 4.3



Figura 44 - Encuesta a Usuarios

Autor (2017)

El 38% de los encuestados manifestaron que las quejas o reclamos si son resueltos, el 39% manifestaron que no son resueltos y el porcentaje restante manifestó que las quejas o reclamos son resueltos a veces.

Pregunta No. 4.4

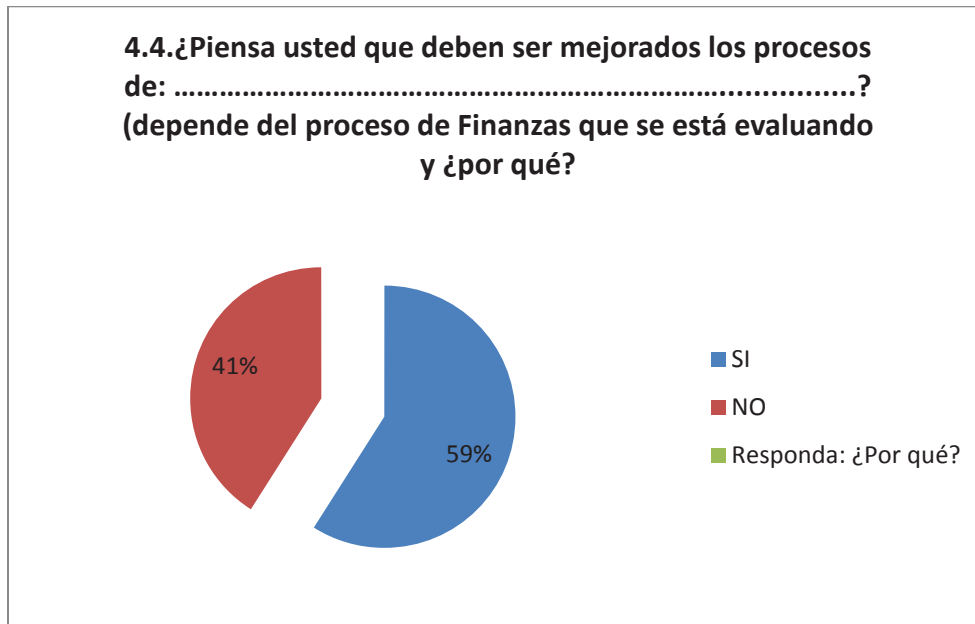


Figura 45 - Encuesta a Usuarios

Autor (2017)

*En los puntos suspensivos “.....”, el Usuario coloca el nombre del proceso que se encuentra evaluando, se lo realizó de esta manera debido a que es una encuesta estándar para la valoración de todos los usuarios de los trece (13) procesos de la Gestión Financiera de EP PETROECUADOR.

En donde el 59% de los encuestados manifestaron que los procesos de la Gestión Financiera a los que ellos evaluaron deben ser mejorados y el porcentaje restante indicó que se encuentran satisfechos con el proceso. Adicionalmente, el diseño de la encuesta sugería que si el usuario contestaba afirmativamente, debía pasar a la pregunta No. 4.5; de lo contrario, continuaba con la pregunta No. 5

Pregunta No. 4.5

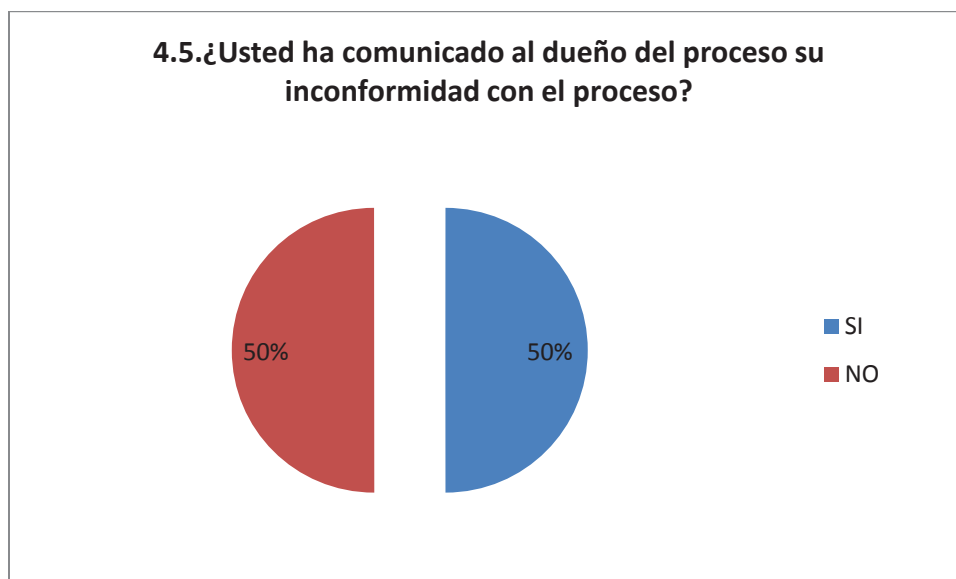


Figura 46 - Encuesta a Usuarios

Autor (2017)

El 50% de los encuestados manifestaron que no han comunicado al dueño del proceso su inconformidad con el mismo y el porcentaje restante manifestó que si comunicaron al dueño del proceso su inconformidad, en los siguientes casos:

Gestión de Activos Fijos: El usuario solicitó que se mantengan actualizadas las sumas aseguradas.

Administración de Viáticos: El usuario comunicó la necesidad de modificar la parte pertinente a viáticos internacionales.

Gestión Contable: El usuario indicó que se deben mejorar y actualizar los procedimientos, así como mejorar el control de pagos.

Adicionalmente, el diseño de la encuesta sugería al usuario que si contestaba afirmativamente, debía pasar a la pregunta No. 4.6; de lo contrario, continuaba con la pregunta No. 5

Pregunta No. 4.6

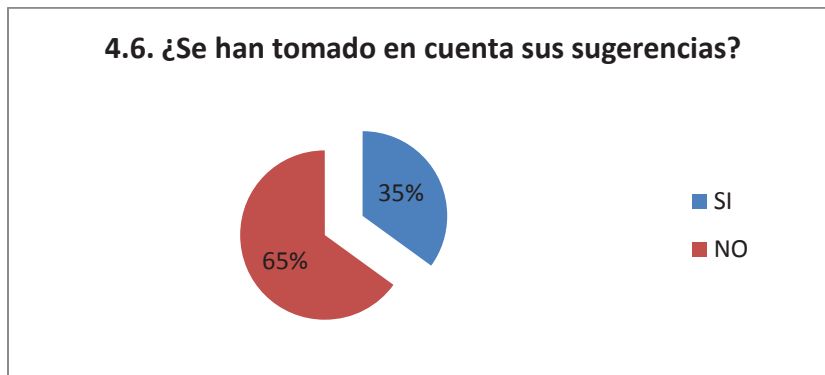


Figura 47 - Encuesta a Usuarios

Autor (2017)

El 35% de los encuestados manifestaron que si se ha tomado en cuenta sus sugerencias y el porcentaje restante de los encuestados manifestó que no se ha tomado en cuenta sus sugerencias.

Pregunta No. 4.7



Figura 48 - Encuesta a Usuarios

Autor (2017)

El 45% de los encuestados manifestaron que si sienten que el dueño del proceso se interesa por la satisfacción del cliente o usuario y el porcentaje restante de los encuestados manifestó que no sienten que el dueño del proceso se interesa por su satisfacción.

Pregunta No. 4.8

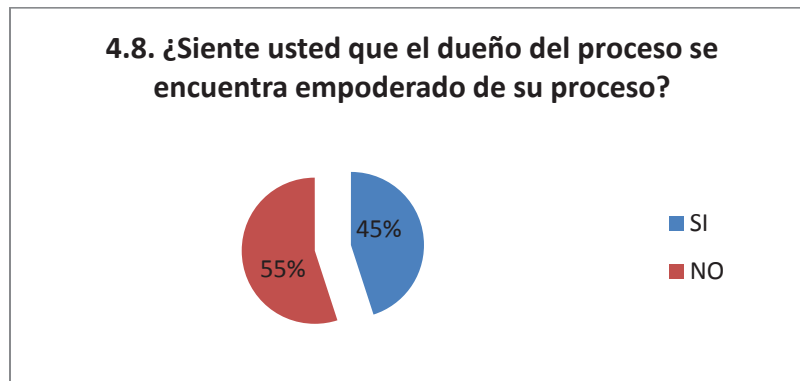


Figura 49 - Encuesta a Usuarios

Autor (2017)

El 45% de los encuestados manifestaron que si sienten que el dueño del proceso se encuentra empoderado de su proceso y el porcentaje restante de los encuestados manifestó que no sienten que el dueño del proceso se encuentra empoderado.

Pregunta No. 4.9

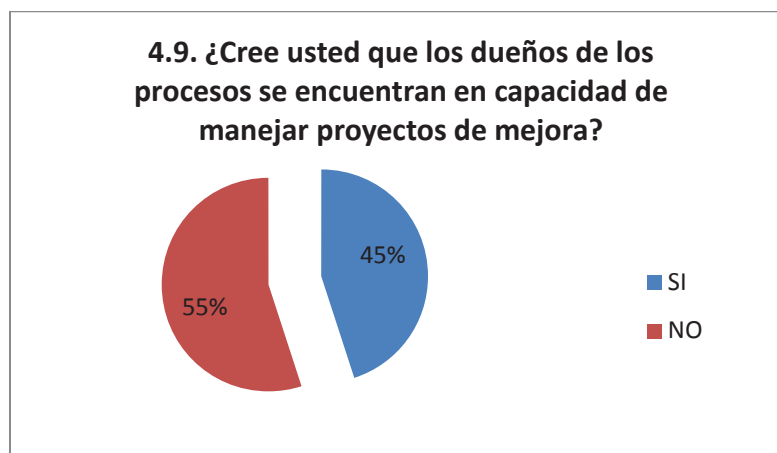


Figura 50 - Encuesta a Usuarios

Autor (2017)

El 45% de los encuestados manifestaron que los dueños del procesos se encuentran en la capacidad de manejar proyectos de mejora de procesos y el porcentaje restante de los encuestados manifestó que consideran que el dueño del proceso no cuenta con la capacidad para manejar proyectos de mejora de procesos.

Pregunta No. 5

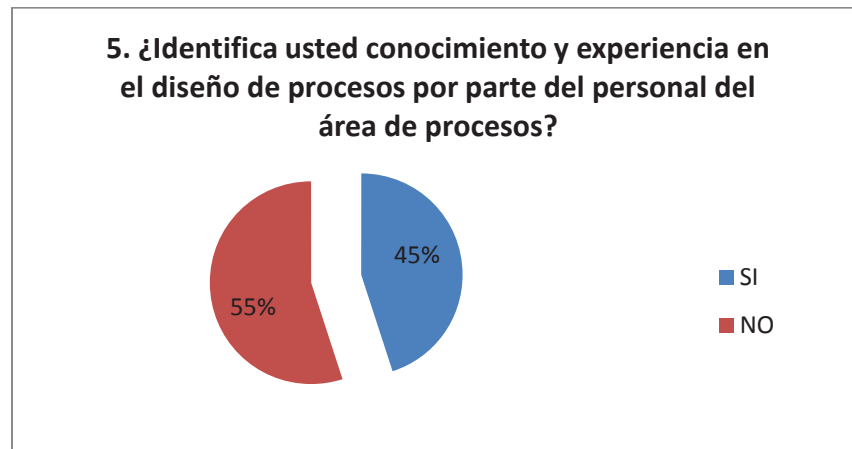


Figura 51 - Encuesta a Usuarios

Autor (2017)

El 45% de los encuestados manifestaron que el personal de procesos tiene conocimiento y experiencia en el diseño de procesos.

Pregunta No. 6

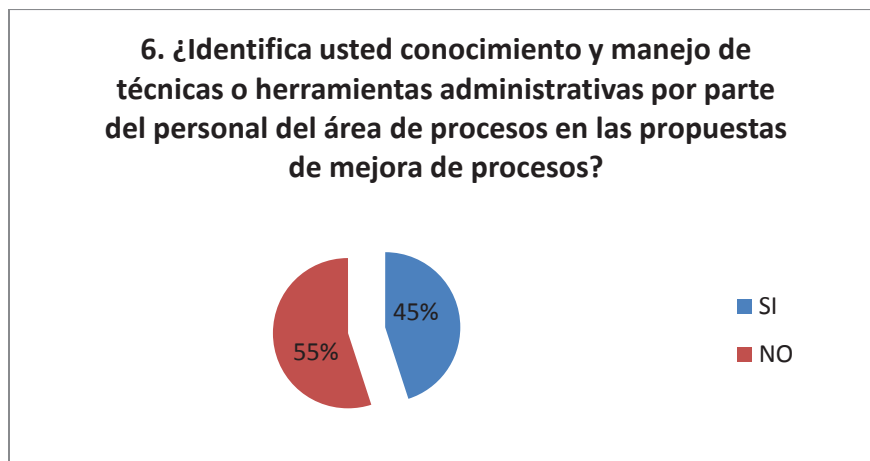


Figura 52 - Encuesta a Usuarios

Autor (2017)

El 45% de los encuestados manifestaron que el personal de procesos tiene conocimiento en el manejo de técnicas o herramientas administrativas.

Pregunta No. 7

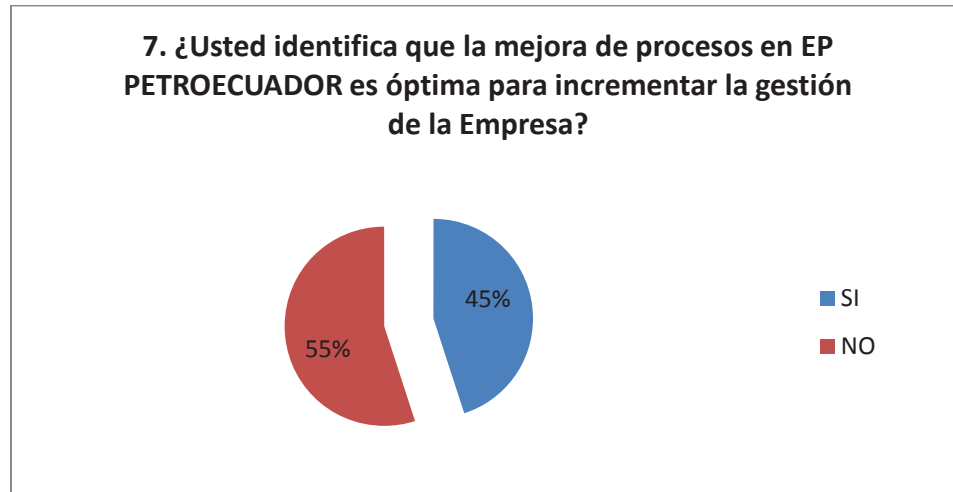


Figura 53 - Encuesta a Usuarios

Autor (2017)

El 45% de los encuestados manifestaron que la mejora de procesos en EP PETROECUADOR es óptima para incrementar la gestión de la Empresa.

Pregunta No. 8

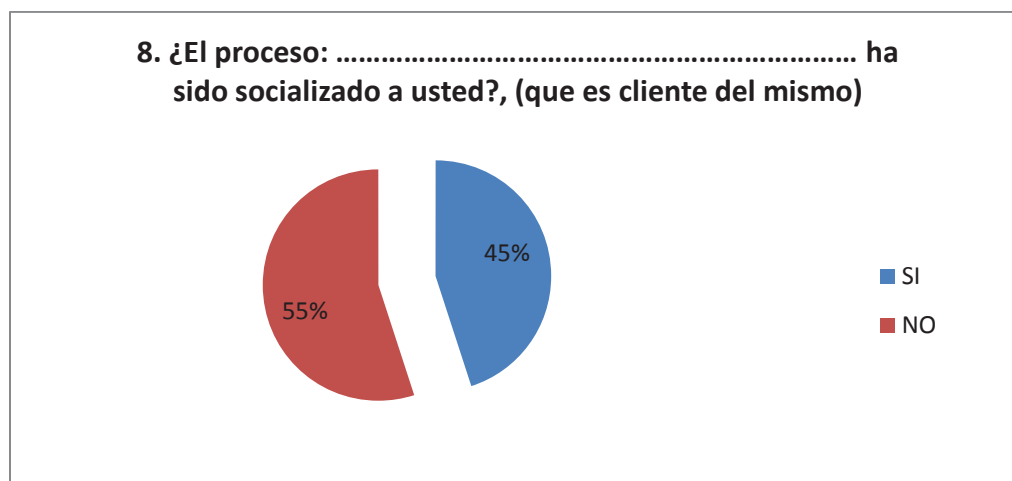


Figura 54 - Encuesta a Usuarios

Autor (2017)

*En los puntos suspensivos “.....”, el Usuario coloca el nombre del proceso que se encuentra evaluando, se lo realizó de esta manera debido a que es una encuesta estándar para la valoración de todos los usuarios de los trece (13) procesos de la Gestión Financiera de EP PETROECUADOR.

El 45% de los encuestados manifestaron que los procesos de la Gestión Financiera evaluados han sido socializados a los usuarios y el restante porcentaje indicó que no han sido socializados.

Pregunta No. 9

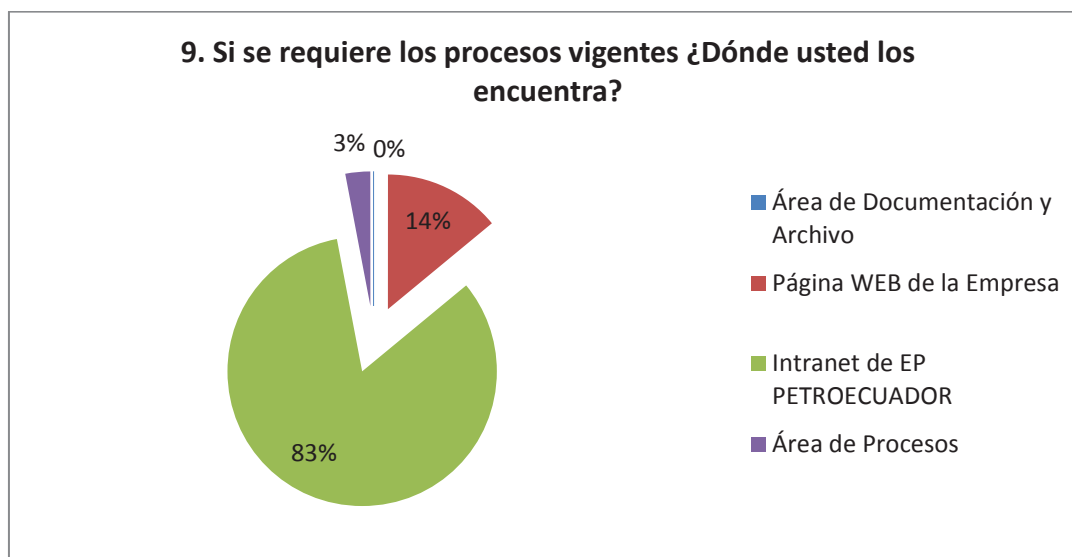


Figura 55 - Encuesta a Usuarios

Autor (2017)

El 83% de los usuarios encuestados conocen que los procesos se encuentran en la Intranet de EP PETROECUADOR, el 14% responde que se encuentra en la página WEB de la Empresa, el 3% indica que se encuentra en el Área de Procesos y el 0% manifiesta que se encuentra en el Área de Documentación y Archivo.

Por tanto, se puede evidenciar que en su mayoría los dueños de procesos conocen que la normativa interna vigente la pueden encontrar en la Intranet de EP PETROECUADOR o en la página WEB de la Empresa, que a la final es lo mismo.

Pregunta No. 10



Figura 56 - Encuesta a Usuarios
Autor (2017)

El 100% de los usuarios encuestados manifiestan que no existe ningún mecanismo para medir el nivel de satisfacción del cliente.

3.2.1.6. Evaluación con el Método PEMM

De acuerdo a la Tabla 14 “*Metodología para la evaluación con el Método PEMM*”, explicada en el capítulo 1, a continuación se detalla la evaluación realizada por parte del Subgerente de Finanzas a cada uno de los trece (13) procesos de la Gestión Financiera de EP PETROECUADOR, considerando en conjunto y debidamente cotejados los facilitadores y capacidades del Modelo de Madurez de Procesos PEMM.

Con este antecedente, en el numeral 3.2.1.7. “Análisis de Resultados conforme el “*Modelo de Madurez de Procesos y Empresa de Hammer (PEMM)*”, se describe los resultados obtenidos en la presente evaluación:

Tabla 69 – Evaluación con el Método PEMM del Proceso Programación y Gestión de Presupuesto

PROCESO EVALUADO: PROGRAMACIÓN Y GESTIÓN DE PRESUPUESTO					
CAPACIDADES		LIDERAZGO	CULTURA	EXPERTICIA	GOBERNABILIDAD
FACILITADORES	DISEÑO	Propósito			
		Contexto			
		Documentación			
	EJECUTORES	Conocimiento			
		Destrezas			
		Comportamiento			
	RESPONSABLE	Identidad			
		Actividades			
		Autoridad			
	INFRAESTRUCTURA	Sistemas de Información (SI)			
		Sistemas de Recursos Humanos (SRH)			
	INDICADORES	Definición			
		Usos			

Autor (2017)

Tabla 70 – Evaluación con el Método PEMM del Proceso Planeación Financiera

PROCESO EVALUADO: PLANEACIÓN FINANCIERA					
CAPACIDADES		LIDERAZGO	CULTURA	EXPERTICIA	GOBERNABILIDAD
FACILITADORES	DISEÑO	Propósito			
		Contexto			
		Documentación			
	EJECUTORES	Conocimiento			
		Destrezas			
		Comportamiento			
	RESPONSABLE	Identidad			
		Actividades			
		Autoridad			
	INFRAESTRUCTURA	Sistemas de Información (SI)			
		Sistemas de Recursos Humanos (SRH)			
	INDICADORES	Definición			
		Usos			

Autor (2017)

Tabla 71 – Evaluación con el Método PEMM del Proceso Administración de Viáticos

PROCESO EVALUADO: ADMINISTRACIÓN DE VIÁTICOS					
CAPACIDADES		LIDERAZGO	CULTURA	EXPERTICIA	GOBERNABILIDAD
FACILITADORES	DISEÑO	Propósito			
		Contexto			
		Documentación			
	EJECUTORES	Conocimiento			
		Destrezas			
		Comportamiento			
	RESPONSABLE	Identidad			
		Actividades			
		Autoridad			
	INFRAESTRUCTURA	Sistemas de Información (SI)			
		Sistemas de Recursos Humanos (SRH)			
	INDICADORES	Definición			
		Usos			

Autor (2017)

Tabla 72 – Evaluación con el Método PEMM del Proceso Administración de Cuentas por Pagar

PROCESO EVALUADO: ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR						
CAPACIDADES			LIDERAZGO	CULTURA	EXPERTICIA	GOVERNABILIDAD
FACILITADORES	DISEÑO	Propósito	Verde	Verde	Verde	Verde
		Contexto	Verde	Verde	Verde	Verde
		Documentación	Verde	Verde	Verde	Rojo
	EJECUTORES	Conocimiento	Verde	Verde	Verde	Rojo
		Destrezas	Verde	Verde	Verde	Rojo
		Comportamiento	Verde	Verde	Verde	Rojo
	RESPONSABLE	Identidad	Verde	Verde	Verde	Verde
		Actividades	Verde	Verde	Verde	Rojo
		Autoridad	Verde	Verde	Verde	Verde
	INFRAESTRUCTURA	Sistemas de Información (SI)	Verde	Verde	Verde	Verde
		Sistemas de Recursos Humanos (SRH)	Verde	Verde	Verde	Rojo
	INDICADORES	Definición	Verde	Verde	Verde	Verde
		Usos	Verde	Verde	Verde	Verde

Autor (2017)

Tabla 73 – Evaluación con el Método PEMM del Proceso Gestión de Activos Fijos

PROCESO EVALUADO: GESTIÓN DE ACTIVOS FIJOS						
CAPACIDADES			LIDERAZGO	CULTURA	EXPERTICIA	GOVERNABILIDAD
FACILITADORES	DISEÑO	Propósito	Verde	Verde	Verde	Verde
		Contexto	Verde	Verde	Verde	Verde
		Documentación	Verde	Verde	Verde	Rojo
	EJECUTORES	Conocimiento	Verde	Verde	Verde	Rojo
		Destrezas	Verde	Verde	Verde	Rojo
		Comportamiento	Verde	Verde	Verde	Rojo
	RESPONSABLE	Identidad	Verde	Verde	Verde	Verde
		Actividades	Verde	Verde	Verde	Rojo
		Autoridad	Verde	Verde	Verde	Verde
	INFRAESTRUCTURA	Sistemas de Información (SI)	Verde	Verde	Verde	Verde
		Sistemas de Recursos Humanos (SRH)	Verde	Verde	Verde	Rojo
	INDICADORES	Definición	Verde	Verde	Verde	Verde
		Usos	Verde	Verde	Verde	Verde

Autor (2017)

Tabla 74 – Evaluación con el Método PEMM del Proceso Gestión de Seguros

PROCESO EVALUADO: GESTIÓN DE SEGUROS						
CAPACIDADES			LIDERAZGO	CULTURA	EXPERTICIA	GOVERNABILIDAD
FACILITADORES	DISEÑO	Propósito	Verde	Verde	Verde	Verde
		Contexto	Verde	Verde	Verde	Verde
		Documentación	Verde	Verde	Verde	Rojo
	EJECUTORES	Conocimiento	Verde	Verde	Verde	Rojo
		Destrezas	Verde	Verde	Verde	Rojo
		Comportamiento	Verde	Verde	Verde	Rojo
	RESPONSABLE	Identidad	Verde	Verde	Verde	Verde
		Actividades	Verde	Verde	Verde	Rojo
		Autoridad	Verde	Verde	Verde	Verde
	INFRAESTRUCTURA	Sistemas de Información (SI)	Verde	Verde	Verde	Verde
		Sistemas de Recursos Humanos (SRH)	Verde	Verde	Verde	Rojo
	INDICADORES	Definición	Verde	Verde	Verde	Verde
		Usos	Verde	Verde	Verde	Verde

Autor (2017)

Tabla 75 – Evaluación con el Método PEMM del Proceso Administración de Garantías

PROCESO EVALUADO: ADMINISTRACIÓN DE GARANTÍAS						
CAPACIDADES			LIDERAZGO	CULTURA	EXPERTICIA	GOBERNABILIDAD
FACILITADORES	DISEÑO	Propósito				
		Contexto				
		Documentación				
	EJECUTORES	Conocimiento				
		Destrezas				
		Comportamiento				
	RESPONSABLE	Identidad				
		Actividades				
		Autoridad				
	INFRAESTRUCTURA	Sistemas de Información (SI)				
		Sistemas de Recursos Humanos (SRH)				
	INDICADORES	Definición				
Usos						

Autor (2017)

Tabla 76 – Evaluación con el Método PEMM del Proceso Administración de Efectivo

PROCESO EVALUADO: ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO						
CAPACIDADES			LIDERAZGO	CULTURA	EXPERTICIA	GOBERNABILIDAD
FACILITADORES	DISEÑO	Propósito				
		Contexto				
		Documentación				
	EJECUTORES	Conocimiento				
		Destrezas				
		Comportamiento				
	RESPONSABLE	Identidad				
		Actividades				
		Autoridad				
	INFRAESTRUCTURA	Sistemas de Información (SI)				
		Sistemas de Recursos Humanos (SRH)				
	INDICADORES	Definición				
Usos						

Autor (2017)

Tabla 77 – Evaluación con el Método PEMM del Proceso Gestión de Crédito y Cobranza

PROCESO EVALUADO: GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZA						
CAPACIDADES			LIDERAZGO	CULTURA	EXPERTICIA	GOBERNABILIDAD
FACILITADORES	DISEÑO	Propósito				
		Contexto				
		Documentación				
	EJECUTORES	Conocimiento				
		Destrezas				
		Comportamiento				
	RESPONSABLE	Identidad				
		Actividades				
		Autoridad				
	INFRAESTRUCTURA	Sistemas de Información (SI)				
		Sistemas de Recursos Humanos (SRH)				
	INDICADORES	Definición				
Usos						

Autor (2017)

Tabla 78 – Evaluación con el Método PEMM del Proceso Gestión de Impuestos

PROCESO EVALUADO: GESTIÓN DE IMPUESTOS						
CAPACIDADES			LIDERAZGO	CULTURA	EXPERTICIA	GOBERNABILIDAD
FACILITADORES	DISEÑO	Propósito				
		Contexto				
		Documentación				
	EJECUTORES	Conocimiento				
		Destrezas				
		Comportamiento				
	RESPONSABLE	Identidad				
		Actividades				
		Autoridad				
	INFRAESTRUCTURA	Sistemas de Información (SI)				
		Sistemas de Recursos Humanos (SRH)				
	INDICADORES	Definición				
Usos						

Autor (2017)

Tabla 79 – Evaluación con el Método PEMM del Proceso Gestión de Costos

PROCESO EVALUADO: GESTIÓN DE COSTOS						
CAPACIDADES			LIDERAZGO	CULTURA	EXPERTICIA	GOBERNABILIDAD
FACILITADORES	DISEÑO	Propósito				
		Contexto				
		Documentación				
	EJECUTORES	Conocimiento				
		Destrezas				
		Comportamiento				
	RESPONSABLE	Identidad				
		Actividades				
		Autoridad				
	INFRAESTRUCTURA	Sistemas de Información (SI)				
		Sistemas de Recursos Humanos (SRH)				
	INDICADORES	Definición				
Usos						

Autor (2017)

Tabla 80 – Evaluación con el Método PEMM del Proceso Gestión Contable

PROCESO EVALUADO: GESTIÓN CONTABLE						
CAPACIDADES			LIDERAZGO	CULTURA	EXPERTICIA	GOBERNABILIDAD
FACILITADORES	DISEÑO	Propósito				
		Contexto				
		Documentación				
	EJECUTORES	Conocimiento				
		Destrezas				
		Comportamiento				
	RESPONSABLE	Identidad				
		Actividades				
		Autoridad				
	INFRAESTRUCTURA	Sistemas de Información (SI)				
		Sistemas de Recursos Humanos (SRH)				
	INDICADORES	Definición				
Usos						

Autor (2017)

Tabla 81 – Evaluación con el Método PEMM del Proceso Administración del Fondo Rotativo, Caja Chica o Específico por Emergencia

PROCESO EVALUADO: ADMINISTRACIÓN DEL FONDO ROTATIVO, CAJA CHICA O ESPECÍFICO POR EMERGENCIA						
		CAPACIDADES	LIDERAZGO	CULTURA	EXPERTICIA	GOBERNABILIDAD
FACILITADORES	DISEÑO	Propósito				
		Contexto				
		Documentación				
	EJECUTORES	Conocimiento				
		Destrezas				
		Comportamiento				
	RESPONSABLE	Identidad				
		Actividades				
		Autoridad				
	INFRAESTRUCTURA	Sistemas de Información (SI)				
		Sistemas de Recursos Humanos (SRH)				
	INDICADORES	Definición				
		Usos				

Autor (2017)

3.2.1.7. Análisis de Resultados conforme el “Modelo de Madurez de Procesos y Empresa de Hammer (PEMM)”

Para analizar el nivel de madurez y los resultados generales que aplican a todos los procesos; así como los resultados específicos de cada uno de los trece (13) procesos de la Gestión Financiera, se cuenta con la siguiente información:

- Resultado de las encuestas realizadas a los dueños de los trece (13) procesos;
- Resultado de las encuestas realizadas a 137 usuarios;
- Resultado de la evaluación a cada uno de los trece (13) procesos de la Gestión Financiera por parte del Subgerente de Finanzas y de los trece Jefes (dueños de procesos); y,
- Nivel de madurez que los expertos evaluadores de la Subgerencia de Finanzas, decidieron alcanzar en el período de un año.

3.2.1.7.1. Nivel de Madurez identificado de la Gestión Financiera

Los trece procesos de la Gestión Financiera de EP PETROECUADOR se encuentran en un nivel cero (0) de madurez, conforme se observó en la evaluación realizada por parte del Subgerente de Finanzas y de los trece Jefes (dueños de procesos) y los argumentos del resultado descrito, se detallan a continuación:

- En todos los casos, el Facilitador “*Infraestructura*” en lo que compete al “Sistema de Recursos Humanos” no se ha implementado y/o no se cumple, a pesar que existen procesos, procedimientos, formatos y documentos relacionados que constantemente se encuentran en actualización, esto se debe a que se trata de una Empresa política en la que frecuentemente rotan sus autoridades, quienes reciben disposiciones superiores en la administración del recurso humano, entre otros aspectos.

Además, los ejecutores no se sienten comprometidos con su trabajo, por lo que no hacen nada por resolver los problemas que surgen en su puesto de trabajo, esto ocurre porque el sistema de recursos humanos no funciona de manera adecuada y no está diseñado un mecanismo de incentivos en la Empresa que permita premiar de alguna manera las buenas prácticas.

En este contexto, en la evaluación realizada a cada uno de los trece (13) procesos de la Gestión Financiera, se pudo evidenciar que en todos los casos el “Sistema de Recursos Humanos” se encontraba de color rojo, esto quiere decir que es “*En gran medida incierta*”, por tanto son áreas que representan obstáculos al desempeño del proceso, y,

En cuanto al Facilitador “*Indicadores*” en la evaluación realizada todos los casos se encuentra de color amarillo, esto quiere decir que en la evaluación es “*Cierta en algún grado*”, por tanto son áreas donde la Empresa tiene mucho por hacer.

Este resultado se debe a que en la Empresa no se ha definido indicadores de procesos y peor aún usado; por lo cual, su definición permitiría a los Jefes y dueños de procesos impulsar y medir el impacto de las mejoras; así como a sus ejecutores conocer los indicadores que deben cumplir.

Por lo cual, de los resultados descritos a lo largo de todo el capítulo 3 “*Resultados y Discusión*”, se puede evidenciar que no existe aumento en la satisfacción del cliente interno de la Subgerencia de Finanzas, con la implementación de procesos; por ello, para alcanzar el nivel (4) de madurez propuesto por el equipo de expertos en el período de un

año, se debe efectuar las acciones propuestas en el plan de mejoras que se detallan más adelante.

3.2.1.7.2. Resultados Generales que aplican a todos los Procesos de la Gestión Financiera

- Los dueños de los procesos y los usuarios, en su gran mayoría conocen el mapa de procesos de la Empresa, así como el lugar donde se encuentran publicados los mismos, que es la “Intranet de la Empresa”.
- Los dueños de los procesos describen con claridad las entradas y productos que generan sus procesos, así como si se encuentran actualizados o no en el año 2016 o 2017 y su necesidad de actualizar, mejorar o redefinir sus procesos
- Los dueños de los procesos y usuarios conocen si los procesos se encuentran socializados con todos los grupos de interés, si se encuentran medidos, auditados o si tienen alguna herramienta informática que apoya sus operaciones.

Con los antecedentes expuestos, se evidencia que en la Empresa existe un avance en la implementación de la cultura de “Gestión por Procesos”.

- Todos los encuestados manifestaron que no existe ningún mecanismo para medir el nivel de satisfacción del cliente.
- Los encuestados de las áreas que sus procesos han sido mejorados a partir del año 2016, manifiestan que los mismos han sido socializados, que la mejora de procesos es óptima para incrementar la gestión de la Empresa, que existe conocimiento por parte del personal del área de procesos en el rediseño y mejora; así como en el manejo de herramientas administrativas que permitan manejar proyectos de mejora; y, los procesos anteriores a esa fecha, los encuestados manifiestan lo contrario.

3.2.1.8. Implementación de la priorización de los procesos a mejorar de la Gestión Financiera

Mediante los criterios propuestos por el autor que se detallaron en la tabla 16, a continuación se realizará la priorización de los trece (13) procesos de la Gestión Financiera a mejorar, conforme los siguientes criterios:

- Alta o mayor: 15 puntos
- Media: 10 puntos
- Baja o menor: 5 puntos
- No existe: 0 puntos

Los totales de la evaluación se reflejan en la tabla 82 y los trece (13) procesos priorizados en la tabla 83; y, a través de ese orden se realizará la mejora de los procesos.

Tabla 82 – Priorización de los Procesos de la Gestión Financiera

No.	PREGUNTAS	PROCESOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA												
		Programación y Gestión de Presupuesto	Planeación Financiera	Adm. de Viáticos	Adm. De Cuentas por Pagar	Gestión de Activos Fijos	Gestión de Seguros	Adm. De Garantías	Adm. De Efectivo	Gestión de Crédito y Cobranza	Gestión de Impuestos	Gestión de Costos	Gestión Contable	Adm. Fondos Rot., C. Ch y Esp. Por Emerg.
1	¿Cuál es el grado de criticidad del proceso en la Empresa?	10	5	5	15	15	5	5	15	15	15	15	15	5
2	¿Cuál es el grado de importancia del proceso en la Empresa?	15	15	10	5	5	5	5	10	10	5	15	15	5
3	¿Cuál es el proceso de mayor impacto en la Empresa?	5	5	15	5	10	15	5	10	5	5	5	5	10
4	¿Cuál es el proceso que se interrelaciona con un mayor número de procesos de otras áreas?	10	5	10	10	10	5	5	10	15	5	10	5	5
5	¿Cuál es el proceso que peores comentarios existe de su rendimiento?	5	5	0	10	10	10	5	5	10	5	15	15	5
TOTAL		45	35	40	45	50	40	25	50	55	35	60	55	30

Autor (2017)

Tabla 83 – Priorización de los Procesos de la Gestión Financiera

TOTAL DE PROCESOS	PUNTAJE DE LA PRIORIZACIÓN	PROCESOS DE LA GESTIÓN FINANCIERA
1	60	Gestión de Costos
2	55	Gestión Contable
3	55	Gestión de Crédito y Cobranza
4	50	Administración de Efectivo
5	50	Gestión de Activos Fijos
6	45	Programación y Gestión de Presupuesto
7	45	Administración de Cuentas por Pagar
8	40	Administración de Viáticos
9	40	Gestión de Seguros
10	35	Planeación Financiera
11	35	Gestión de Impuestos
12	30	Administración de Fondos Rotativo, Caja Chica y Específico por Emergencia
13	25	Administración de Garantías

Autor (2017)

3.3. Plan de Mejoras

En el plan de mejoras se detalla las estrategias para la implementación de una estructura en base a procesos de cada uno de los trece (13) procesos de la Gestión Financiera, a fin de alcanzar en el plazo de un año el nivel 4 “*Predecible*”, definido por los expertos evaluadores de la Subgerencia de Finanzas; para el efecto, se realizará lo siguiente:

3.3.1. Estrategias para la implementación del plan de mejoras

- Gestionar la aprobación de los “trece (13) *cronogramas de una estructura de mejora de procesos, conforme la metodología PEMM*”, por parte del señor Gerente General de la Empresa, a fin de que el cronograma en mención, cuente con la seriedad que se necesita.
- Mantener una buena comunicación con los dueños de los procesos desde el inicio y en todo el proceso de implementación, alcanzando su compromiso en la mejora de procesos conforme la metodología PEMM; así como con los participantes y usuarios de los mismos.

- Demostrar resultados de mejora y cambios significativos en los procesos, a fin de que los integrantes de los procesos de la Gestión Financiera continúen apoyando su implementación hasta el final.
- Mantener un acompañamiento constante con el equipo de gestión del cambio, a fin de que las mejoras que se plantean implementar en el cronograma, tengan el éxito anhelado.

3.3.2. Cronograma de implementación de una estructura de mejora de procesos, conforme la metodología PEMM

Conforme la priorización de los trece (13) procesos de Gestión Financiera, a continuación se detalla los cronogramas y entregables de implementación de una estructura de mejora de procesos, subdividas de las tablas 84 a la 96 para una mejor visualización y comprensión, misma que contiene las iniciativas y/o actividades que se deberán cumplir por cada uno de los facilitadores y capacidades evaluadas en el presente trabajo de titulación, con las respectivas propuestas de tiempo en su cumplimiento; y, de esta manera incrementar la satisfacción de los usuarios y que el nivel de madurez de los procesos de la “*Gestión Financiera*” se sitúen en el nivel 4 “*Predecible*”, definido por los expertos evaluadores de la Subgerencia de Finanzas

Tabla 84 – Cronograma de implementación del proceso “*Gestión de Costos*”

FACILITADORES	INICIATIVAS	MES 1				ENTREGABLES
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	
Diseño	Mejora integral del proceso, con el apoyo de expertos en el tema					Acta de la aprobación del Manual de Procesos
Ejecutores	Sociabilización y seguimiento en la implementación a todos los involucrados					Registro de Participantes, memorandos y correos electrónicos
Responsable	Capacitar al dueño del proceso en su función de Líder del proceso: así como del seguimiento al cumplimiento del proceso y búsqueda continua de la mejora					Registro de Participante
Infraestructura	Una vez mejorado el proceso, solicitar la implementación de las mejoras a TI					Memorando o correo electrónico
	Internamente en el área definir incentivos a los funcionarios que brinden soluciones o mejoras al proceso en los problemas que se presenten					Acta de reunión y acuerdos
Indicadores	Definición de indicadores para medir el cumplimiento del proceso; así como el nivel de satisfacción del cliente; y designación de un responsable del seguimiento al cumplimiento					Indicadores y nombre del responsable

Autor (2017)

Tabla 85 – Cronograma de implementación del proceso “*Gestión Contable*”

FACILITADORES	INICIATIVAS	MES 2				ENTREGABLES
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	
Diseño	No aplica, debido a que se mejoró el proceso en el año 2016					No aplica
Ejecutores	Sociabilización y B17seguimiento en la implementación a todos los involucrados					Registro de Participantes, memorandos y correos electrónicos
Responsable	Capacitar al dueño del proceso en su función de Líder del proceso: así como del seguimiento al cumplimiento del proceso y búsqueda continua de la mejora					Registro de Participante
Infraestructura	No aplica el pedido de actualización a TI, debido a que primero se implementará de la forma como se redefinió en el año 2016					No aplica
	Internamente en el área definir incentivos a los funcionarios que brinden soluciones o mejoras al proceso en los problemas que se presenten; así como gestionar con Talento Humano de la Empresa, la asignación de personal					Acta de reunión y acuerdos
Indicadores	Definición de indicadores para medir el cumplimiento del proceso; así como el nivel de satisfacción del cliente; y designación de un responsable del seguimiento al cumplimiento					Indicadores y nombre del responsable

Autor (2017)

Tabla 86 – Cronograma de implementación del proceso “*Gestión de Crédito y Cobranza*”

FACILITADORES	INICIATIVAS	MES 3				ENTREGABLES
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	
Diseño	Mejora integral del proceso, con el apoyo de todas las áreas involucradas, debido a que se trata de un proceso que se relaciona con Comercio Internacional, Facturación de Comercialización Nacional y Tesorería,					Acta de la aprobación del Manual de Procesos
Ejecutores	Sociabilización y seguimiento en la implementación a todos los involucrados					Registro de Participantes, memorandos y correos electrónicos
Responsable	Capacitar al dueño del proceso en su función de Líder del proceso: así como del seguimiento al cumplimiento del proceso y búsqueda continua de la mejora					Registro de Participante
Infraestructura	Una vez mejorado el proceso, solicitar la implementación de las mejoras a TI					Memorando o correo electrónico
	Internamente en el área definir incentivos a los funcionarios que brinden soluciones o mejoras al proceso en los problemas que se presenten					Acta de reunión y acuerdos
Indicadores	Definición de indicadores para medir el cumplimiento del proceso; así como el nivel de satisfacción del cliente; y designación de un responsable del seguimiento al cumplimiento					Indicadores y nombre del responsable

Autor (2017)

Tabla 87 – Cronograma de implementación del proceso “*Administración de Efectivo*”

FACILITADORES	INICIATIVAS	MES 4				ENTREGABLES
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	
Diseño	Mejora integral del proceso					Acta de la aprobación del Manual de Procesos
Ejecutores	Sociabilización y seguimiento en la implementación a todos los involucrados					Registro de Participantes, memorandos y correos electrónicos
Responsable	Capacitar al dueño del proceso en su función de Líder del proceso: así como del seguimiento al cumplimiento del proceso y búsqueda continua de la mejora					Registro de Participante
Infraestructura	Una vez mejorado el proceso, solicitar la implementación de las mejoras a TI internamente en el área definir incentivos a los funcionarios que brinden soluciones o mejoras al proceso en los problemas que se presenten					Memorando o correo electrónico
						Acta de reunión y acuerdos
Indicadores	Definición de indicadores para medir el cumplimiento del proceso; así como el nivel de satisfacción del cliente; y designación de un responsable del seguimiento al cumplimiento					Indicadores y nombre del responsable

Autor (2017)

Tabla 88 – Cronograma de implementación del proceso “*Gestión de Activos Fijos*”

FACILITADORES	INICIATIVAS	MES 5				ENTREGABLES
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	
Diseño	No aplica, debido a que se mejoró el proceso en el año 2016					No aplica
Ejecutores	Sociabilización y apoyo en la implementación a todos los involucrados					Registro de Participantes, memorandos y correos electrónicos
Responsable	Capacitar al dueño del proceso en su función de Líder del proceso: así como del seguimiento al cumplimiento del proceso y búsqueda continua de la mejora					Registro de Participante
Infraestructura	No aplica el pedido de actualización a TI, debido a que primero se implementará de la forma como se redefinió en el año 2016					No aplica
	Internamente en el área definir incentivos a los funcionarios que brinden soluciones o mejoras al proceso en los problemas que se presenten; así como gestionar con Talento Humano de la Empresa, la asignación de personal					Acta de reunión y acuerdos
Indicadores	Definición de indicadores para medir el cumplimiento del proceso; así como el nivel de satisfacción del cliente; y designación de un responsable del seguimiento al cumplimiento					Indicadores y nombre del responsable

Autor (2017)

Tabla 89 – Cronograma de implementación del proceso “*Programación y Gestión de Presupuesto*”

FACILITADORES	INICIATIVAS	MES 6				ENTREGABLES
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	
Diseño	Mejora integral del proceso, con el apoyo de expertos en el tema					Acta de la aprobación del Manual de Procesos
Ejecutores	Sociabilización y seguimiento en la implementación a todos los involucrados					Registro de Participantes, memorandos y correos electrónicos
Responsable	Capacitar al dueño del proceso en su función de Líder del proceso: así como del seguimiento al cumplimiento del proceso y búsqueda continua de la mejora					Registro de Participante
Infraestructura	Una vez mejorado el proceso, solicitar la implementación de las mejoras a TI					Memorando o correo electrónico
	Internamente en el área definir incentivos a los funcionarios que brinden soluciones o mejoras al proceso en los problemas que se presenten					Acta de reunión y acuerdos
Indicadores	Definición de indicadores para medir el cumplimiento del proceso; así como el nivel de satisfacción del cliente; y designación de un responsable del seguimiento al cumplimiento					Indicadores y nombre del responsable

Autor (2017)

Tabla 90 – Cronograma de implementación del proceso “*Administración de Cuentas por Pagar*”

FACILITADORES	INICIATIVAS	MES 7				ENTREGABLES
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	
Diseño	Mejora integral del proceso					Acta de la aprobación del Manual de Procesos
Ejecutores	Sociabilización y seguimiento en la implementación a todos los involucrados					Registro de Participantes, memorandos y correos electrónicos
Responsable	Capacitar al dueño del proceso en su función de Líder del proceso: así como del seguimiento al cumplimiento del proceso y búsqueda continua de la mejora					Registro de Participante
Infraestructura	Una vez mejorado el proceso, solicitar la implementación de las mejoras a TI					Memorando o correo electrónico
	Internamente en el área definir incentivos a los funcionarios que brinden soluciones o mejoras al proceso en los problemas que se presenten					Acta de reunión y acuerdos
Indicadores	Definición de indicadores para medir el cumplimiento del proceso; así como el nivel de satisfacción del cliente; y designación de un responsable del seguimiento al cumplimiento					Indicadores y nombre del responsable

Autor (2017)

Tabla 91 – Cronograma de implementación del proceso “*Administración de Viáticos*”

FACILITADORES	INICIATIVAS	MES 8				ENTREGABLES
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	
Diseño	No aplica, debido a que se mejoró y automatizó el proceso en el año 2015					No aplica
Ejecutores	Sociabilización y seguimiento en la implementación a todos los involucrados					Registro de Participantes, memorandos y correos electrónicos
Responsable	Capacitar al dueño del proceso en su función de Líder del proceso: así como del seguimiento al cumplimiento del proceso y búsqueda continua de la mejora					Registro de Participante
Infraestructura	No aplica el pedido de actualización a TI, debido a que primero se implementará de la forma como se redefinió en el año 2016					No aplica
	Internamente en el área definir incentivos a los funcionarios que brinden soluciones o mejoras al proceso en los problemas que se presenten					Acta de reunión y acuerdos
Indicadores	Definición de indicadores para medir el cumplimiento del proceso; así como el nivel de satisfacción del cliente; y designación de un responsable del seguimiento al cumplimiento					Indicadores y nombre del responsable

Autor (2017)

Tabla 92 – Cronograma de implementación del proceso “*Gestión de Seguros*”

FACILITADORES	INICIATIVAS	MES 9				ENTREGABLES
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	
Diseño	No aplica, debido a que se mejoró y automatizó el proceso en el año 2015					No aplica
Ejecutores	Continuar sociabilizando en todo el país la póliza de vida y el proceso del reembolso de gastos médicos					Registro de Participantes, memorandos y correos electrónicos
Responsable	Capacitar al dueño del proceso en su función de Líder del proceso: así como del seguimiento al cumplimiento del proceso y búsqueda continua de la mejora					Registro de Participante
Infraestructura	Solicitar a TI la integración del proceso automatizado con las áreas de: Seguridad, Salud y Ambiente; Talento Humano y Activos Fijos					No aplica
	Internamente en el área definir incentivos a los funcionarios que brinden soluciones o mejoras al proceso en los problemas que se presenten					Acta de reunión y acuerdos
Indicadores	Definición de indicadores para medir el cumplimiento del proceso; así como el nivel de satisfacción del cliente; y designación de un responsable del seguimiento al cumplimiento					Indicadores y nombre del responsable

Autor (2017)

Tabla 93 – Cronograma de implementación del proceso “*Planeación Financiera*”

FACILITADORES	INICIATIVAS	MES 10				ENTREGABLES
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	
Diseño	Mejora integral del proceso, con el apoyo de expertos en el tema					Acta de la aprobación del Manual de Procesos
Ejecutores	Sociabilización y seguimiento en la implementación a todos los involucrados					Registro de Participantes, memorandos y correos electrónicos
Responsable	Capacitar al dueño del proceso en su función de Líder del proceso: así como del seguimiento al cumplimiento del proceso y búsqueda continua de la mejora					Registro de Participante
Infraestructura	Una vez mejorado el proceso, solicitar a TI analizar la implementación de un sistema informático					Memorando o correo electrónico
	Internamente en el área definir incentivos a los funcionarios que brinden soluciones o mejoras al proceso en los problemas que se presenten					Acta de reunión y acuerdos
Indicadores	Definición de indicadores para medir el cumplimiento del proceso; así como el nivel de satisfacción del cliente; y designación de un responsable del seguimiento al cumplimiento					Indicadores y nombre del responsable

Autor (2017)

Tabla 94 – Cronograma de implementación del proceso “*Gestión de Impuestos*”

FACILITADORES	INICIATIVAS	MES 11				ENTREGABLES
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	
Diseño	Mejora integral del proceso, con el apoyo de expertos en el tema					Acta de la aprobación del Manual de Procesos
Ejecutores	Sociabilización y seguimiento en la implementación a todos los involucrados					Registro de Participantes, memorandos y correos electrónicos
Responsable	Capacitar al dueño del proceso en su función de Líder del proceso: así como del seguimiento al cumplimiento del proceso y búsqueda continua de la mejora					Registro de Participante
Infraestructura	Una vez mejorado el proceso, solicitar la implementación de las mejoras a TI					Memorando o correo electrónico
	Internamente en el área definir incentivos a los funcionarios que brinden soluciones o mejoras al proceso en los problemas que se presenten					Acta de reunión y acuerdos
Indicadores	Definición de indicadores para medir el cumplimiento del proceso; así como el nivel de satisfacción del cliente; y designación de un responsable del seguimiento al cumplimiento					Indicadores y nombre del responsable

Autor (2017)

Tabla 95 – Cronograma de implementación del proceso “*Administración de Fondos Rotativo, Caja Chica y Específico por Emergencia*”

FACILITADORES	INICIATIVAS	MES 12				ENTREGABLES
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	
Diseño	No aplica, debido a que se mejoró el proceso en el año 2016					No aplica
Ejecutores	Continuar con la sociabilización en todos los distritos del cumplimiento del proceso					Registro de Participantes, memorandos y correos electrónicos
Responsable	Capacitar al dueño del proceso en su función de Líder del proceso: así como del seguimiento al cumplimiento del proceso y búsqueda continua de la mejora					Registro de Participante
Infraestructura	No aplica, debido a que es un proceso que en la actualidad funciona de manera adecuada					No aplica
	Internamente en el área definir incentivos a los funcionarios que brinden soluciones o mejoras al proceso en los problemas que se presenten					Acta de reunión y acuerdos
Indicadores	Definición de indicadores para medir el cumplimiento del proceso; así como el nivel de satisfacción del cliente; y designación de un responsable del seguimiento al cumplimiento					Indicadores y nombre del responsable

Autor (2017)

Tabla 96 – Cronograma de implementación del proceso “*Administración de Garantías*”

FACILITADORES	INICIATIVAS	MES 12				ENTREGABLES
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	
Diseño	No aplica, debido a que se mejoró el proceso en el año 2015					No aplica
Ejecutores	No aplica, debido a que es un proceso que en la actualidad funciona de manera adecuada					Registro de Participantes, memorandos y correos electrónicos
Responsable	Capacitar al dueño del proceso en su función de Líder del proceso: así como del seguimiento al cumplimiento del proceso y búsqueda continua de la mejora					Registro de Participante
Infraestructura	No aplica el pedido a TI, debido a que es un proceso que se mejoró en el año 2015					No aplica
	Internamente en el área definir incentivos a los funcionarios que brinden soluciones o mejoras al proceso en los problemas que se presenten					Acta de reunión y acuerdos
Indicadores	Definición de indicadores para medir el cumplimiento del proceso; así como el nivel de satisfacción del cliente; y designación de un responsable del seguimiento al cumplimiento					Indicadores y nombre del responsable

Autor (2017)

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Informe de resultados de la evaluación de los procesos de la Gestión Financiera

En la aplicación del “*modelo de madurez de procesos y empresa de Hammer (PEMM)*”, se identificó lo siguiente:

Conclusiones Relacionadas con los Objetivos Específicos a), b), c) y d)

a) Realizar el diagnóstico de la implementación de la gestión de procesos en la Subgerencia de Finanzas de la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, EP PETROECUADOR

Por cada uno de los trece (13) procesos de la Gestión Financiera de EP PETROECUADOR, a continuación se detalla el diagnóstico de la implementación de la gestión de procesos en la Subgerencia de Finanzas:

Proceso: Programación y Gestión de Presupuesto

- Proceso que requiere ser rediseñados e integrados en un solo manual de procesos, ya que se cuenta con procedimientos aislados que no se han actualizado por varios años, así como requieren desconcentrar la reprogramación y traspaso presupuestario a las diferentes zonas geográficas de la Empresa; y,
- Proceso que se encuentra soportado por un sistema de información denominado “*ORACLE EBS*” que se ha corregido en el camino, desde su implementación hasta la presente fecha.

Proceso: Planeación Financiera

- Proceso que requiere ser rediseñado e integrado en un solo manual de procesos, ya que se cuenta con documentos normativos que no se han actualizado a partir del mes de abril del año 2011, fecha en la que se aprobó la primera versión; y,
- El proceso no se encuentra soportado por ninguna herramienta informática.

Proceso: Administración de Viáticos

- El manual de procesos requiere mantenimiento y actualización cuando existan modificaciones en las leyes vigentes;
- El proceso se encuentra soportado por una herramienta informática interna denominada: “*Comisión de Servicios*”; la cual se implementó en el año 2015 y funciona de manera adecuada, debido a que previo a su implementación, se analizaron los procesos actuales (AS IS), analizaron y mejoraron los mismos, en función de una propuesta (TO BE) e implementaron.

Proceso: Administración de Cuentas por Pagar

- Proceso que requiere ser rediseñado e implementado, debido a que es el área que realiza el control previo antes de un pago; sin embargo, existe muchas quejas del área de Tesorería respecto a dicho proceso, debido a que no se realiza un control previo adecuado; y,
- El proceso se encuentra soportado por un sistema de información denominado “*ORACLE EBS*” que se ha corregido en el camino, desde su implementación hasta la presente fecha.

Proceso: Gestión de Activos Fijos

- Proceso que se ha mejorado por siete ocasiones y actualmente se requiere implementarlo, debido a que se ha implementado una parte por falta de personal; así como mantenerlo y actualizarlo cuando existan modificaciones en las leyes vigentes; y,
- El proceso se encuentra soportado por un sistema de información denominado “*ORACLE EBS*” que se ha corregido en el camino, desde su implementación hasta la presente fecha.

Proceso: Gestión de Seguros

- Proceso que se mejoró de manera integral, junto con sus formatos y documentos relacionados; por lo cual, se requiere actualizarlo cuando existan modificaciones a las leyes vigentes; así como realizar una auditoría de procesos, debido a que los encuestados manifiestan que los reembolsos de gastos médicos no se están entregando en el plazo de 8 días laborales, sino en un plazo mayor; y,

- El proceso se encuentra soportado por la herramienta “*IBM BPM*” y funciona de manera adecuada con el proceso de “*Reembolso de Gastos*”, pero aún no se implementa en los procesos de “*Siniestros de Ramos Generales y Técnicos*”, debido a que dicha herramienta no se integra con las áreas de Seguridad, Salud y Ambiente; Talento Humano y Activos Fijos.

Proceso: Administración de Garantías

- Los procesos requieren mantenerse y actualizarse cuando existan modificaciones a las leyes vigentes; y,
- El proceso no se encuentra soportado por ninguna herramienta informática.

Proceso: Administración de Efectivo

- Proceso que requiere ser rediseñados e integrados en un solo manual de procesos, ya que se cuenta con procedimientos y formatos aislados que no han sido actualizados a partir del año 2015; y,
- El proceso se encuentra soportado por un sistema de información denominado “*ORACLE EBS*” que se ha corregido en el camino, desde su implementación hasta la presente fecha.

Proceso: Gestión de Crédito y Cobranza

- Proceso que requiere ser rediseñado e integrado en un solo manual de procesos, ya que se cuenta con procedimientos aislados que sus actualizaciones se han realizado conforme las necesidades que se presentan y,
- El proceso se encuentra soportado por un sistema de información denominado “*ORACLE EBS*” que se ha corregido en el camino, desde su implementación hasta la presente fecha.

Proceso: Gestión de Impuestos

- Proceso que requiere ser rediseñado e integrado en un solo manual de procesos, ya que se cuenta con procedimientos aislados; y,
- El proceso se encuentra soportado por un sistema de información denominado “*ORACLE EBS*” que se ha corregido en el camino, desde su implementación hasta la presente fecha.

Proceso: Gestión de Costos

- Proceso que requiere ser rediseñado e integrado en un solo manual de procesos, ya que su última actualización se realizó en el año 2010; así como del apoyo de expertos en la materia, ya que existe una gran debilidad en la Empresa al momento de obtener los costos reales de los productos que comercializa; y,
- El proceso se encuentra soportado por un sistema de información denominado “ORACLE EBS” que se ha corregido en el camino, desde su implementación hasta la presente fecha.

Proceso: Gestión Contable

- Proceso que requiere implementarse, ya que se redefinió y mejoró en un solo manual de procesos en el año 2016, pero todavía no se ha implementado por completo, debido a las limitaciones de personal que existen en la Empresa; y,
- Proceso que se encuentra soportado por un sistema de información denominado “ORACLE EBS” que se ha corregido en el camino, desde su implementación hasta la presente fecha.

Proceso: Administración de Fondos Rotativo, Caja Chica y Específico Por Emergencia

- Proceso que se redefinió, mejoró e implementó en un solo manual de procesos en el año 2016; y, requiere actualizarse cuando existen modificaciones en las leyes vigentes; y,
- El proceso se encuentra soportado por un sistema de información denominado “ORACLE EBS” que se ha corregido en el camino, desde su implementación hasta la presente fecha.

b) Comprender las metodologías existentes para medir el nivel de implementación de una Organización en base a procesos.

Para el efecto, en el numeral “1.3.7. Modelos que permitan evaluar los procesos de la Gestión Financiera”, el cual forma parte del “Marco Teórico”, se planteó un cuadro resumen de los cuatro modelos establecidos en el plan de tesis y de los que se obtuvo mayor información al momento de investigar y plantear el tema de tesis.

En el numeral “2.1 Modelos que permitan evaluar los procesos de la Gestión Financiera”, el cual forma parte de la “Metodología”, se plantean los cuatro modelos, identificando las

ventajas y desventajas en la aplicabilidad de cada uno de los mismos; así como en el numeral “2.2. *Esquema comparativo de los modelos que permitan evaluar los procesos de la Gestión Financiera*” se compara cada uno de los modelos; y, finalmente en el numeral “2.3. *Definir el modelo de evaluación a aplicar en el proyecto de investigación*”, se evalúa cada modelo, alcanzando el modelo PEMM el más alto valor, debido a que permite obtener resultados sobre la madurez de cada proceso de forma independiente, sin tener que evaluar a toda la organización, también es un modelo de fácil comprensión y uso, del que se obtuvo la mayor cantidad de información, que no requiere de expertos o consultores y se aplica a empresas de cualquier sector; así mismo, se cuenta con un procedimiento claro y detallado, propuesto por los autores: Elizabeth Pérez Mergarejo, Ileana Pérez Vergara y Yordán Rodríguez Ruíz.

c) *Explicar si existió aumento en la satisfacción del cliente interno de la Subgerencia de Finanzas, en la implementación de procesos*

En el capítulo “3. *Resultados y Discusión*”, se detalla si existió aumento en la satisfacción del cliente interno y en las encuestas realizadas a los usuarios, específicamente en las preguntas:

4.7. ¿Siente usted que el dueño del proceso se interesa por la satisfacción del cliente?, el 55% respondió que no siente que el dueño del proceso se interesa por la satisfacción del cliente interno; y,

10. ¿Existe algún mecanismo para medir el nivel de satisfacción del cliente?, el 100% de los encuestados manifestaron que no existe ningún mecanismo para medir el nivel de satisfacción del cliente.

En este contexto, a lo largo del capítulo descrito, se puede evidenciar que no existe aumento en la satisfacción del cliente interno de la Subgerencia de Finanzas con la implementación de procesos; por ello, para alcanzar el nivel (4) de madurez propuesto por el equipo de expertos en el período de un año, se plantearon acciones a realizar en el numeral “3.3. *Plan de Mejoras*” para elevar el nivel de madurez de los procesos.

d) *Identificar estrategias para la implementación de una estructura en base a procesos.*

En el numeral “3.3. *Plan de mejoras*”, se detalló las estrategias para la implementación de una estructura en base a procesos de cada uno de los trece (13) procesos de la Gestión Financiera, a fin de alcanzar en el plazo de un año el nivel 4 “*Predecible*”, definido por los

expertos evaluadores de la Subgerencia de Finanzas; para el efecto, plantearon realizar lo siguiente:

- Gestionar la aprobación de los “trece (13) *cronogramas de una estructura de mejora de procesos, conforme la metodología PEMM*”, por parte del señor Gerente General de la Empresa, a fin de que el cronograma en mención, cuente con la seriedad que se necesita.
- Mantener una buena comunicación con los dueños de los procesos desde el inicio y en todo el proceso de implementación, alcanzando su compromiso en la mejora de procesos conforme la metodología PEMM; así como con los participantes y usuarios de los mismos.
- Demostrar resultados de mejora y cambios significativos en los procesos, a fin de que los integrantes de los procesos de la Gestión Financiera continúen apoyando su implementación hasta el final.
- Mantener un acompañamiento constante con el equipo de gestión del cambio, a fin de que las mejoras que se plantean implementar en el cronograma, tengan el éxito anhelado.

Finalmente, las discusiones del presente estudio, se encuentran plasmadas en la aplicación de la “*Técnica Juicio de Expertos*”, en donde se reunió a los expertos que se detallan a continuación:

- Subgerente de Finanzas;
- Jefe Corporativo de Gestión Contable; y,
- Jefe Corporativo de Tesorería

Quienes en función del intercambio de criterios, permitieron definir el nivel de madurez que aspiran alcanzar los tres evaluadores en el lapso de un año, resultados plasmados en las tablas 22, 23 y 24.

4.1. Informe de recomendaciones

- En la línea de investigación “*Estrategia Organizacional*” de la Escuela Politécnica Nacional, se recomienda se incluya el tema de la mejora organizacional en función de la evaluación de la madurez de procesos.
- Para la comunidad académica se recomienda que se imparta horas clase relacionadas con la mejora de procesos; ya que un nivel aceptable de madurez de procesos, permite lo siguiente:
 - Contar con una estructura organizacional sólida y resultado de procesos mejorados;
 - La Organización puede considerar una automatización de procesos, al contar con procesos mejorados y maduros;
 - Se puede medir a la Organización en función de los procesos definidos y mejorados;
 - Las personas que forman parte de la Organización no van a trabajar por islas, sino por procesos, ya que los procesos rompen las barreras de las áreas; y,
 - Definir productos y servicios de la Organización y en función de los mismos, mejorar procesos.
- Se recomienda que en la localidad se imparta seminarios y/o cursos para la mejora de procesos en las diferentes instituciones públicas y/o privadas, a fin de que las mismas sean el resultado de lo siguiente:
 - Estructura Organizacional que sea el resultado de procesos
 - Orgánico Funcional en función de los procesos
 - Automatización de procesos en función de procesos mejorados
 - Implementación de indicadores en función de procesos
 - Auditorías en las instituciones en función de procesos; y,
 - Mejora de la institución en función de procesos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Business Process Maturity Model (BPMM) Versión 1.0.* (01 de 06 de 2008). Obtenido de <http://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/PDF>
- Antecedentes Históricos de la Gestión de Procesos.* (s.f.). Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/4496/05_marcoTeorico.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Austin Millán, T. (1999). *Fundamentos Socioculturales de la Educación.* Temuco: Universidad Arturo Prat.
- Bravo Carrasco, J. (2001). *Gestión de procesos.* Santiago: Evolución.
- Bravo Díaz, B., & Dzul, L. A. (2009). Coordinación entre los niveles de gestión de proyectos: Portafolio, programa y proyecto. *DYNA*, 421-428.
- Fernández Fernández, M. A. (2003). *El control, fundamento de la gestión por procesos.* Madrid: ESIC.
- Gerencia de Comercialización Nacional. (01 de 02 de 2017). *EP PETROECUADOR.* Obtenido de <http://www4.eppetroecuador.ec/lotaip/pdfs/2017/febrero/servicios.pdf>
- Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa.* San José, California: McGRAW-HILL.
- Jefatura de Gestión por Procesos. (10 de 12 de 2013). *Intranet EP PETROECUADOR / Documento relacionado: Guía para documentar manuales de procesos.* Obtenido de <http://spq-aplupk.eppetroecuador.ec/publicaciones/Normativa/10/PCA/PCA.10/playerpackage/data/toc.html>
- Jefatura de Gestión por Procesos. (01 de 01 de 2013). *Intranet EP PETROECUADOR / Procesos Nivel 1 Gestión Financiera.* Obtenido de <http://intranet.eppetroecuador.ec/minisites/NormativaInterna/>
- Jefatura de Gestión por Procesos. (25 de 02 de 2014). *Intranet EP PETROECUADOR / Mapa de Procesos.* Obtenido de <http://spq-aplupk.eppetroecuador.ec/publicaciones/Normativa/Mapa%20Procesos/playerpackage/data/toc.html>

- Jefatura de Gestión por Procesos. (07 de 04 de 2014). Resolución 2014113. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Viteri, J. (2010). *Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua*. Cuba: EiDOS.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2012). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC.
- Pérez Mergarejo, E., & Rodríguez Ruiz, Y. (2014). Procedimiento para la aplicación de un modelo de madurez para la mejora de los procesos. *Revista Cubana de Ingeniería*. Vol. V, No. 2, 29-39.
- Pérez Mergarejo, E., Pérez Vergara, I., & Rodríguez Ruíz, Y. (2014). Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas. *Ingeniería Industrial / ISSN 1815-5936 / Vol. XXXV / No. 2*, 146-158.
- Pérez Mergarejo, E., Pérez Vergara, I., & Rodríguez Ruíz, Y. (2014). Modelos de madurez y su idoneidad para aplicar en pequeñas y medianas empresas. *Ingeniería Industrial / ISSN 1815-5936 / Vol. XXXV / No. 2*, 146-158.
- Robles Garrote, P., & Rojas, M. (2004). Revista Lingüística No. 18. *La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en lingüística aplicada*.
- Serrano Gómez, L., & Ortiz Pimiento, N. R. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales* 28, 13-22.
- Suárez, M. (2004). Interaprendizaje de Estadística Básica. *Interaprendizaje Holístico de Matemáticas*, 35.
- Subgerencia de Planificación y Control de Gestión. (22 de 12 de 2015). *página WEB de EP PEC*. Obtenido de EP PETROECUADOR: <http://www4.eppetroecuador.ec/lotaip/pdfs/2017/comunes/PlanEstrategico.pdf>
- Subgerencia de Talento Humano. (22 de 12 de 2015). *EP PETROECUADOR*. Obtenido de Página Web de EP PEC: http://www4.eppetroecuador.ec/lotaip/pdfs/2017/febrero/ESTRUCTURA_ORGANICA.pdf
- Subgerencia de Talento Humano. (22 de 12 de 2015). *Intranet EP PETROECUADOR*. Obtenido de Pagina WEB de EP PEC:

aplupk.eppetroecuador.ec/publicaciones/Normativa/Organigrama%20Estructural/playerpackage/data/toc.html

- Tabares Betancur, M. S., & Lochmuller, C. (2013). Propuesta de un espacio multidimensional para la gestión por procesos. *Estudios Gerenciales* 29, 222-230.
- TATA CONSULTING GROUP. (20 de 01 de 2015). Metodología utilizada para la priorización de procesos. *Consultoría para la mejora y automatización del proceso de gestión de seguros de EP PETROECUADOR, soportado por la plataforma IBM BPM-SOA*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Van, D., Deobold, B., & Meyer, W. J. (1983). Manual de Técnica de la Investigación Educativa. En D. Van, B. Deobold, & W. J. Meyer, *Manual de Técnica de la Investigación Educativa* (págs. 143-168). México: Paidós Mexicana, S.A.
- Yépez Vargas, W., Primera Leal, C., & Torres Samuel, M. (2013). Mejoras al Proceso de Planificación de Proyectos de Software usando el Modelo de Madurez de Capacidad Integrado (CMMI) . *Compendium, Número 30*, 27-49.

ANEXOS

Anexo I - Formato de Encuestas a Dueños de Procesos y Usuarios

Anexo I.1. - Encuesta a Dueños de Procesos

Objetivo: La presente encuesta se realiza con el objetivo de definir el nivel de implementación de los procesos de la Gestión Financiera de EP PETROECUADOR

Área:

1. ¿Usted conoce el mapa de procesos de EP PETROECUADOR?

SI

NO

2. ¿Su área tiene procesos levantados?

SI

NO

3. ¿Los procesos a su cargo soportan la estructura Organizacional vigente?

SI

NO

4. ¿Sus procesos han sido mejorados en el año 2016 o en el año en curso 2017?

SI

NO

5. ¿Usted desearía mejorar, redefinir e implementar sus procesos?

SI

NO

Si su respuesta es **SI**, indicar: **¿Qué es lo que usted necesita para su cumplimiento?**

.....

6. Si se requiere documentados los procesos vigentes ¿Dónde usted los encuentra?

Escoja una o dos de las siguientes alternativas:

- Área de Documentación y Archivo
- Página WEB de la Empresa
- Intranet de EP PETROECUADOR
- Área de Procesos

7. El manual de procesos de su ámbito de acción, ¿Contempla todos los procesos que realiza el área a su cargo?

SI NO

8. ¿Conoce cuáles son las entradas de su proceso?

SI NO

Si su respuesta es **SI**, indicar cuáles son las entradas para que su proceso inicie:

.....
.....

9. ¿Conoce que productos o servicios usted genera?

SI NO

Si su respuesta es **SI**, indicar que productos o servicios usted genera:

.....
.....

10. ¿Qué actividades le restan más tiempo?

Escoja todas las alternativas que aplique:

- Reuniones
- Buscar información para elaborar documentos
- Buscar formatos
- Capacitaciones

11. Existen formatos estandarizados?

- SI NO

12. ¿Los insumos necesarios para que su proceso inicie le llegan a tiempo?

- SI NO

13. ¿Le entregan los insumos completos?

- SI NO

14. ¿Le informan los cambios realizados a los insumos a tiempo?

- SI NO A VECES

15. Cuando los clientes internos de su proceso, se quejan del mismo, ¿Usted analiza si esa queja puede ser evaluada e implementada como una mejora de su proceso?

- SI NO

Si su respuesta es **SI**, indicar como es su análisis:

.....
.....
.....

16. ¿Usted conoce los procesos de las otras dependencias con las que usted interactúa?

SI NO

17. ¿Sus procesos se encuentran sociabilizados con todos los grupos de interés de los mismos?

SI NO

Si su respuesta es **NO**, indicar: ¿Por qué?:

.....
.....

18. ¿Sus procesos alguna vez han sido auditados a través de una auditoría de procesos, a fin de verificar su cumplimiento?

SI NO

19. ¿Sus procesos se encuentran medidos?

SI NO

Si su respuesta es **SI**, responda la pregunta 19.1.; de lo contrario, continúe con la pregunta No. 20

19.1. ¿Se realiza control, conforme el análisis de los resultados de los indicadores?

SI NO

20. ¿Sus procesos tienen alguna herramienta informática que apoya sus operaciones?

SI NO

Si su respuesta es **SI**, responda la pregunta 20.1.; de lo contrario, continúe con la pregunta No. 21

20.1. ¿Cuál es la herramienta informática?

ORACLE (EBS) AS400 HYPERIUM SISTEMA DE MOVILIZACIÓN POR COMISIÓN DE SERVICIOS BPM

20.2. ¿Se ha identificado la necesidad de modificar la(s) herramienta(s) informática(s)?

SI NO

Si su respuesta es **SI**, responda la pregunta 20.3.; de lo contrario, continúe con la pregunta No. 21

20.3. ¿Se han basado en la mejora de procesos para modificar la herramienta informática?

SI NO

Si su respuesta es **SI**, responda la pregunta 20.4.; de lo contrario, continúe con la pregunta No. 21

20.4. ¿La modificación de la herramienta informática ha permitido optimizar tiempos y recursos para la Empresa?

SI NO

21. ¿Se identificado la necesidad de integrarse con otros procesos a través de la(s) herramienta(s) informática(s)?

SI

NO

Anexo I.2. - Encuesta a Usuarios

Objetivo: La presente encuesta se realiza con el objetivo de definir el nivel de implementación de los procesos de la Gestión Financiera de EP PETROECUADOR

Área:

1. ¿Usted conoce el mapa de procesos de EP PETROECUADOR?SI NO **2. ¿A usted le han socializado los procesos que se está evaluando con la presente encuesta?**SI NO **3. ¿El requerimiento solicitado por usted es atendido en un tiempo esperado o prudencial?**SI NO **4. ¿El requerimiento solicitado por usted cumple con sus expectativas?**SI NO

Si su respuesta es **NO**, responda la pregunta 4.1.; de lo contrario, continúe con la pregunta No. 5

4.1. ¿Qué tiempo de respuesta tienen sus requerimientos?Tiempo adecuado Parcialmente adecuado No es un tiempo adecuado de respuesta

Favor continuar con la encuesta.

4.2. ¿La atención del proceso:, es adecuada?

SI NO A VECES

4.3. ¿Las quejas o reclamos son resueltos?

SI NO A VECES

4.4. ¿Piensa usted que deben ser mejorados los procesos de:? (depende del proceso de Finanzas que se está evaluando y ¿por qué?

SI NO

Responda: ¿Por qué?

.....
.....
.....

Si su respuesta es **SI**, responda la pregunta 4.5.; de lo contrario, continúe con la pregunta No. 5

4.5. ¿Usted ha comunicado al dueño del proceso su inconformidad con el proceso?

SI NO

Si su respuesta es **SI**, favor indicar que se comunicó:

.....
.....
.....

Si su respuesta es **SI**, responda la pregunta 4.6.; de lo contrario, continúe con la pregunta No. 5

4.6. ¿Se han tomado en cuenta sus sugerencias?

SI

NO

4.7. ¿Siente usted que el dueño del proceso se interesa por la satisfacción del cliente?

SI

NO

4.8. ¿Siente usted que el dueño del proceso se encuentra empoderado de su proceso?

SI

NO

4.9. ¿Cree usted que los dueños de los procesos se encuentran en capacidad de manejar proyectos de mejora de procesos?

SI

NO

5. ¿Identifica usted conocimiento y experiencia en el diseño de proceso por parte del personal del área de procesos?

SI

NO

6. ¿Identifica usted conocimiento y manejo de técnicas o herramientas administrativas por parte del personal del área de procesos en las propuestas de mejora de procesos?

SI NO

7. ¿Usted identifica que la mejora de procesos en EP PETROECUADOR es óptima para incrementar la gestión de la Empresa?

SI NO

8. ¿El proceso: ha sido socializado a usted?, (que es cliente del mismo)

SI NO

9. Si se requiere documentados los procesos vigentes ¿Dónde usted los encuentra?

Escoja una de las siguientes alternativas:

Área de Documentación y Archivo Página WEB de la Empresa Intranet de EP PETROECUADOR Área de Procesos

10. ¿Existe algún mecanismo para medir el nivel de satisfacción del cliente?

SI NO

Anexo 2 - Encuesta a Dueños de Procesos

Objetivo: La presente encuesta se realiza con el objetivo de definir el nivel de implementación de los procesos de la Gestión Financiera de EP PETROECUADOR

Procesos de la Gestión Financiera		Programación y Gestión de Presupuesto	Planación Financiera	Adm. de Viáticos	Adm. De Cuentas por Pagar	Gestión de Activos Fijos	Gestión de Seguros	Adm. De Garantías	Adm. De Efectivo	Gestión de Crédito y Cobranza	Gestión de Impuestos	Gestión de Costos	Gestión Contable	Adm. Fondos Rot., C. Ch y Esp. Por Emerg.	TOTAL	PORCENTAJE	
1. ¿Usted conoce el mapa de procesos de EP PETROECUADOR?																	
SI		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	100%
NO		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
TOTAL DE DUEÑOS DE PROCESOS ENCUESTADOS																13	100%
2. ¿Su área tiene procesos levantados?																	
SI		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	100%
NO		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
TOTAL DE DUEÑOS DE PROCESOS ENCUESTADOS																13	100%
3. ¿Los procesos a su cargo soportan la estructura Organizacional vigente?																	
SI		1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	11	85%
NO		0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	15%	
TOTAL DE DUEÑOS DE PROCESOS ENCUESTADOS																13	100%
4. ¿Sus procesos han sido mejorados en el año 2016 o en el año en curso 2017?																	
SI		0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	7	54%	
NO		1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	6	46%	
TOTAL DE DUEÑOS DE PROCESOS ENCUESTADOS																13	100%
5. ¿Usted desearía mejorar, redefinir e implementar sus procesos?																	
SI		1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	10	77%	
NO		0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	3	23%	
TOTAL DE DUEÑOS DE PROCESOS ENCUESTADOS																13	100%

Procesos de la Gestión Financiera											TOTAL	PORCENTAJE											
6. Si se requiere los procesos vigentes ¿Dónde usted los encuentra? Área de Documentación y Archivo Página WEB de la Empresa Intranet de EP PETROECUADOR Área de Procesos TOTAL DE RESPUESTAS											0 0 1 0	0 0 1 0	0 0 1 0	0 0 1 0	0 0 1 0	0 0 1 0	0 0 1 0	0 0 1 0	0 0 1 0	0 0 1 0	0 0 1 0	0 2 11 1 14	0% 14% 79% 7% 100%
7. El manual de procesos de su ámbito de acción, ¿Contempla todos los procesos que realiza el área a su cargo? SI NO TOTAL DE DUEÑOS DE PROCESOS ENCUESTADOS											0 1	0 1	1 0	1 0	1 0	1 0	1 0	1 0	1 0	1 0	1 0	8 5 13	62% 38% 100%
8. ¿Conoce cuáles son las entradas del proceso? SI NO TOTAL DE DUEÑOS DE PROCESOS ENCUESTADOS Si su respuesta es SI, indicar cuáles son las entradas para que su proceso inicie: Indicar de manera correcta las entradas del proceso No indicaron de manera correcta las entradas del proceso TOTAL DE DUEÑOS DE PROCESOS ENCUESTADOS											1 0 1 0	1 0 1 0	1 0 1 0	1 0 1 0	1 0 1 0	1 0 1 0	1 0 1 0	1 0 1 0	1 0 1 0	1 0 1 0	1 0 1 0	13 0 13 13 0 13	100% 0% 100% 100% 0% 100%

Procesos de la Gestión Financiera											TOTAL	PORCENTAJE
9. ¿Conoce que productos o servicios usted genera?												
SI											1	100%
NO											0	0%
TOTAL DE DUEÑOS DE PROCESOS ENCUESTADOS											13	100%
Si su respuesta es SI, indicar que productos o servicios usted genera: Indicarlos de manera correcta los productos o servicios que generan No indicaron de manera correcta los productos o servicios que generan												
TOTAL DE DUEÑOS DE PROCESOS ENCUESTADOS											13	100%
10. ¿Qué actividades le restan más tiempo?												
Reuniones											1	68%
Buscar información para elaborar documentos											0	16%
Buscar formatos											1	11%
Capacitaciones											0	5%
TOTAL DE RESPUESTAS											19	100%
11. Existen formatos estandarizados?												
SI											1	69%
NO											0	31%
TOTAL DE DUEÑOS DE PROCESOS ENCUESTADOS											13	100%
12. ¿Los insumos necesarios para que su proceso inicie le llegan a tiempo?												
SI											1	38%
NO											0	62%
TOTAL DE DUEÑOS DE PROCESOS ENCUESTADOS											13	100%

Procesos de la Gestión Financiera													TOTAL	PORCENTAJE
13. ¿Le entregan los insumos completos?													3	23%
SI													0	77%
NO													10	100%
TOTAL DE DUEÑOS DE PROCESOS ENCUESTADOS													13	
14. ¿Le informan los cambios realizados a los insumos a tiempo?													1	8%
SI													0	8%
NO													1	85%
A VECES													11	100%
TOTAL DE DUEÑOS DE PROCESOS ENCUESTADOS													13	
15. Cuando los clientes internos de su proceso, se quejan del mismo, ¿Usted analiza si esa queja puede ser evaluada e implementada como una mejora de su proceso?													10	77%
SI													3	23%
NO													13	100%
TOTAL DE DUEÑOS DE PROCESOS ENCUESTADOS														
16. ¿Usted conoce los procesos de las otras dependencias con las que usted interactúa?													7	54%
SI													6	46%
NO													13	100%
TOTAL DE DUEÑOS DE PROCESOS ENCUESTADOS														

Procesos de la Gestión Financiera											TOTAL	PORCENTAJE			
17. ¿Sus procesos se encuentran socializados con todos los grupos de interés de los mismos? SI NO TOTAL DE DUEÑOS DE PROCESOS ENCUESTADOS	Programación y Gestión de Presupuesto	Planeación Financiera	Adm. de Viáticos	Adm. De Cuentas por Pagar	Gestión de Activos Fijos	Gestión de Seguros	Adm. De Garantías	Adm. De Efectivo	Gestión de Crédito y Cobranza	Gestión de Impuestos	Gestión de Costos	Gestión Contable	Adm. Fondos Rot., C. Ch y Esp. Por Emerg.	10	77%
	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	3	23%
	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	13	100%
18. ¿Sus procesos alguna vez han sido auditados a través de una auditoría de procesos, a fin de verificar su cumplimiento? SI NO TOTAL DE DUEÑOS DE PROCESOS ENCUESTADOS	Programación y Gestión de Presupuesto	Planeación Financiera	Adm. de Viáticos	Adm. De Cuentas por Pagar	Gestión de Activos Fijos	Gestión de Seguros	Adm. De Garantías	Adm. De Efectivo	Gestión de Crédito y Cobranza	Gestión de Impuestos	Gestión de Costos	Gestión Contable	Adm. Fondos Rot., C. Ch y Esp. Por Emerg.	0	0%
	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	13	100%
	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	13	100%
19. ¿Sus procesos se encuentran medidos? SI NO TOTAL DE DUEÑOS DE PROCESOS ENCUESTADOS	Programación y Gestión de Presupuesto	Planeación Financiera	Adm. de Viáticos	Adm. De Cuentas por Pagar	Gestión de Activos Fijos	Gestión de Seguros	Adm. De Garantías	Adm. De Efectivo	Gestión de Crédito y Cobranza	Gestión de Impuestos	Gestión de Costos	Gestión Contable	Adm. Fondos Rot., C. Ch y Esp. Por Emerg.	0	0%
	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	13	100%
	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	13	100%
19.1. ¿Se realiza control, conforme el análisis de los resultados de los indicadores? SI NO TOTAL DE RESPUESTAS	Programación y Gestión de Presupuesto	Planeación Financiera	Adm. de Viáticos	Adm. De Cuentas por Pagar	Gestión de Activos Fijos	Gestión de Seguros	Adm. De Garantías	Adm. De Efectivo	Gestión de Crédito y Cobranza	Gestión de Impuestos	Gestión de Costos	Gestión Contable	Adm. Fondos Rot., C. Ch y Esp. Por Emerg.	0	0%
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
20. ¿Sus procesos tienen alguna herramienta informática que apoya sus operaciones? SI NO TOTAL DE DUEÑOS DE PROCESOS ENCUESTADOS	Programación y Gestión de Presupuesto	Planeación Financiera	Adm. de Viáticos	Adm. De Cuentas por Pagar	Gestión de Activos Fijos	Gestión de Seguros	Adm. De Garantías	Adm. De Efectivo	Gestión de Crédito y Cobranza	Gestión de Impuestos	Gestión de Costos	Gestión Contable	Adm. Fondos Rot., C. Ch y Esp. Por Emerg.	10	77%
	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	3	23%
	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	13	100%

Procesos de la Gestión Financiera	Programación y Gestión de Presupuesto	Planación Financiera	Adm. de Viáticos	Adm. De Cuentas por Pagar	Gestión de Activos Fijos	Gestión de Seguros	Adm. De Garantías	Adm. De Efectivo	Gestión de Cobranza y Crédito	Gestión de Impuestos	Gestión de Costos	Gestión Contable	Adm. Fondos Rot., C. Ch y Esp. Por Emerg.	TOTAL	PORCENTAJE
20.1. ¿Cuál es la herramienta informática? ORACLE (EBS) AS400 HYPERIUM SISTEMA DE MOVILIZACIÓN POR COMISIÓN DE SERVICIOS BPM	1	1 1		1	1 1	1 1	1 1	1 1		1 1	1 1		1 1	9 7 1 1 1 19	47% 37% 5% 5% 5% 100%
20.2. ¿Se ha identificado la necesidad de modificar la(s) herramienta(s) informática(s)?	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	8	80%
NO	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	20%
TOTAL DE RESPUESTAS														10	100%
20.3. ¿Se han basado en la mejora de procesos para modificar la herramienta informática?	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	6	75%
SI	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	2	25%
NO														8	100%
TOTAL DE RESPUESTAS														14	75%
20.4. ¿La modificación de la herramienta informática ha permitido optimizar tiempos y recursos para la Empresa?	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	5	71%
SI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	29%
NO														7	100%
TOTAL DE RESPUESTAS														12	100%
21. ¿Se identificado la necesidad de integrarse con otros procesos a través de la(s) herramienta(s) informática(s)?	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	11	92%
SI	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	8%
NO														12	100%
TOTAL DE RESPUESTAS														12	100%

Anexo 3 - Encuesta a Usuarios

Objetivo: La presente encuesta se realiza con el objetivo de definir el nivel de implementación de los procesos de la Gestión Financiera de EP PETROECUADOR

Procesos de la Gestión Financiera												TOTAL	PORCENTAJE		
	Programación y Gestión de Presupuesto	Planeación Financiera	Adm. de Váticos	Adm. De Cuentas por Pagar	Gestión de Activos Fijos	Gestión de Seguros	Adm. De Garantías	Adm. De Efectivo	Gestión de Crédito y Cobranza	Gestión de Impuestos	Gestión de Costos	Gestión Contable	Adm. Fondos Rot., C. Ch y Esp. Por Emerg.		
1. ¿Usted conoce el mapa de procesos de EP PETROECUADOR?															
SI	11	11	11	11	11	11	11	11	10	10	10	10	10	137	100%
NO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
TOTAL DE RESPUESTAS	11	11	11	11	11	11	11	11	10	10	10	10	10	137	100%
2. ¿A usted le han socializado los procesos que se está evaluando con la presente encuesta?															
SI	3	0	7	10	7	10	9	1	3	1	3	0	8	62	45%
NO	8	11	4	1	4	1	2	9	7	9	7	10	2	75	55%
TOTAL DE USUARIOS ENCUESTADOS	11	11	11	11	11	11	11	11	10	10	10	10	10	137	100%
3. ¿El requerimiento solicitado por usted es atendido en un tiempo esperado o prudencial?															
SI	7	5	11	5	4	2	9	3	3	8	3	2	7	69	50%
NO	4	6	0	6	7	9	2	7	7	2	7	8	3	68	50%
TOTAL DE USUARIOS ENCUESTADOS	11	11	11	11	11	11	11	11	10	10	10	10	10	137	100%
4. ¿El requerimiento solicitado por usted cumple con sus expectativas?															
SI	8	5	11	5	2	3	9	4	2	2	3	2	7	63	46%
NO	3	6	0	6	9	8	2	6	8	8	7	8	3	74	54%
TOTAL DE RESPUESTAS	11	11	11	11	11	11	11	11	10	10	10	10	10	137	100%
4.1. ¿Qué tiempo de respuesta tienen sus requerimientos?															
Tiempo adecuado	2	1	9	5	6	1	9	1	4	1	2	0	7	48	35%
Parcialmente adecuado	3	4	1	4	4	2	1	1	0	3	2	2	2	29	21%
No es un tiempo adecuado de respuesta	6	6	1	2	1	8	1	8	6	6	6	8	1	60	44%
TOTAL DE RESPUESTAS	11	11	11	11	11	11	11	11	10	10	10	10	10	137	100%

Procesos de la Gestión Financiera													TOTAL	PORCENTAJE				
4.2. ¿La atención del proceso:, es adecuada? SI NO AVECES TOTAL DE RESPUESTAS	Programación y Gestión de Presupuesto	3	4	8	3	6	2	7	2	2	3	1	5	0	8	52	38%	
	Planeación Financiera	7	6	1	4	4	2	1	6	5	8	2	6	2	1	53	39%	
	Adm. de Viáticos	1	1	2	4	1	7	3	2	2	1	3	4	1	1	32	23%	
	Adm. De Cuentas por Pagar	11	11	11	11	11	11	11	10	10	10	10	10	10	10	137	100%	
4.3. ¿Las quejas o reclamos son resueltos? SI NO AVECES TOTAL DE RESPUESTAS	Programación y Gestión de Presupuesto	3	3	6	4	2	2	4	2	1	3	3	1	3	1	6	40	38%
	Planeación Financiera	4	6	2	4	5	6	5	5	6	5	6	7	2	2	63	39%	
	Adm. de Viáticos	4	2	3	3	4	3	2	3	3	2	1	2	2	1	34	23%	
	Adm. De Cuentas por Pagar	11	11	11	11	11	11	11	10	10	10	10	10	10	10	137	100%	
4.4. ¿Piensa usted que deben ser mejorados los procesos de:? (depende del proceso de Finanzas que se está evaluando y ¿por qué? SI NO TOTAL DE RESPUESTAS	Programación y Gestión de Presupuesto	6	8	2	4	8	10	4	6	9	6	7	9	2	2	81	59%	
	Planeación Financiera	5	3	9	7	3	1	7	4	1	4	3	1	8	8	56	41%	
	Adm. de Viáticos	11	11	11	11	11	11	11	10	10	10	10	10	10	10	137	100%	
	Adm. De Cuentas por Pagar	6	8	2	4	8	10	4	6	9	6	7	9	2	2	81	59%	
4.5. ¿Usted ha comunicado al dueño del proceso su inconformidad con el proceso? SI NO TOTAL DE RESPUESTAS	Programación y Gestión de Presupuesto	6	7	3	5	5	9	4	5	4	4	4	4	7	6	69	50%	
	Planeación Financiera	5	4	8	6	6	2	7	5	6	6	6	3	4	4	68	50%	
	Adm. de Viáticos	11	11	11	11	11	11	11	10	10	10	10	10	10	10	137	100%	
	Adm. De Cuentas por Pagar	6	7	3	5	5	9	4	5	4	4	4	4	7	6	69	50%	
4.6. ¿Se han tomado en cuenta sus sugerencias? SI NO TOTAL DE RESPUESTAS	Programación y Gestión de Presupuesto	2	2	3	1	1	2	3	1	2	2	2	2	1	2	24	35%	
	Planeación Financiera	4	4	3	4	5	2	2	3	2	5	3	4	4	4	45	65%	
	Adm. de Viáticos	6	6	6	5	6	4	5	4	4	7	5	5	5	6	69	100%	
	Adm. De Cuentas por Pagar	6	6	6	5	6	4	5	4	4	7	5	5	5	6	69	100%	

Procesos de la Gestión Financiera													Programación y Gestión de Presupuesto	Planeación Financiera	Adm. de Viáticos	Adm. De Cuentas por Pagar	Gestón de Activos Fijos	Gestón de Seguros	Adm. De Garantías	Adm. De Efectivo	Gestón de Crédito y Cobranza	Gestón de Impuestos	Gestón de Costos	Gestón Contable	Adm. Fondos Rot., C. Ch y Esp. Por Emerg.	TOTAL	PORCENTAJE				
7. ¿Usted identifica que la mejora de procesos en EP PETROECUADOR es óptima para incrementar la gestión de la Empresa?																															
SI																7	6	9	6	5	7	7	8	4	3	6	6	6	6	80	45%
NO																4	5	2	5	6	4	4	2	6	7	4	4	4	4	57	55%
TOTAL DE RESPUESTAS																11	11	11	11	11	11	11	10	10	10	10	10	10	10	137	100%
8. ¿El proceso: ha sido socializado a usted?, (que es																															
SI																3	0	7	10	7	10	9	1	3	1	3	0	8	62	45%	
NO																8	11	4	1	4	1	2	9	7	9	7	10	2	75	55%	
TOTAL DE USUARIOS ENCUESTADOS																11	11	11	11	11	11	11	10	10	10	10	10	10	10	137	100%
9. Si se requiere los procesos vigentes ¿Dónde usted los encuentra?																															
Área de Documentación y Archivo																0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Página WEB de la Empresa																1	2	0	2	1	2	3	1	3	2	0	2	0	0	19	14%
Intranet de EP PETROECUADOR																10	8	11	9	10	9	8	9	6	7	9	8	10	10	114	83%
Área de Procesos																0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	4	3%
TOTAL DE RESPUESTAS																11	11	11	11	11	11	11	10	10	10	10	10	10	10	137	100%
10. ¿Existe algún mecanismo para medir el nivel de satisfacción del cliente?																															
SI																0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
NO																11	11	11	11	11	11	11	10	10	10	10	10	10	10	137	100%
TOTAL DE USUARIOS ENCUESTADOS																11	11	11	11	11	11	11	10	10	10	10	10	10	10	137	100%