

INTRODUCCION

El abastecimiento actualmente es uno de las funciones más importantes dentro de la gestión empresarial, el correcto funcionamiento de la cadena de suministro dentro de las organizaciones conlleva al logro de objetivos que se refleja en la satisfacción oportuna de necesidades y la competitividad de la empresa.

El desarrollo del presente trabajo se basa en el análisis de la gestión de abastecimiento en el sector del material de la Armada del Ecuador, la cual es una institución encargada de proveer el apoyo a sus Repartos Navales subordinados, a través de la obtención y distribución de bienes y servicios como el abastecimiento para el desarrollo de las capacidades navales, la seguridad integral territorial y marítima. Todas estas funciones a las que se hace mención, contribuyen al avance de la ejecución presupuestaria del sector del material y el uso eficiente de los recursos que asigna el Estado. Esta investigación tiene por objeto analizar la gestión de abastecimiento y su incidencia en la ejecución presupuestaria de la Armada del Ecuador, partiendo desde la perspectiva que una gestión adecuada de compras logra la obtención de excelentes resultados en la competitividad y ejecución total de una Institución.

Los datos de la investigación se obtuvieron del análisis de la gestión que realizan los Repartos Navales como ejecutantes del presupuesto que se asigna al sector. Evaluarlos es de suma importancia ya que en su gestión se puede detectar las falencias de la cadena de suministro que impide una excelente ejecución en cada ejercicio fiscal, lo cual garantiza la obtención de respuestas eficientes y oportunas que permitan solucionar los problemas de gestión y mejorar el abastecimiento de la Institución. En el Capítulo I se presenta el problema desde sus orígenes, la evolución que ha tenido la gestión de abastecimiento desde tiempos remotos, en el combate y en la actualidad ya aplicada en el ámbito empresarial, se plantea una posible solución a los problemas logísticos y finalmente se define un objetivo general y otros específicos que determinan los procedimientos a seguir para lograr el propósito de la investigación.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

En este capítulo se hace referencia a la problemática general de la gestión del abastecimiento con el objetivo de determinar el impacto de estos procesos en la ejecución del presupuesto de los Repartos Navales que guardan relación con la Dirección General del Material (DIGMAT), considerando como espacio la Armada del Ecuador.

1.1. Antecedentes de la Investigación

El abastecimiento es definido por la Real Academia Española como: “la acción de proveer de algún recurso a una persona natural u organización jurídica, para que pueda desarrollar sus actividades cotidianas”. Etimológicamente, (Martínez & Savall, 2014) manifiestan que “el abastecimiento proviene de la voz griega “bastazein” cuyo significado era sostener, pero que pasa a convertirse en el término latino “bastare” que significa abastecer”.

Desde la aparición de la actividad comercial en la antigüedad, los primeros comerciantes debían abastecerse de las mercaderías, insumos y suministros necesarios para el ejercicio de sus negocios, sin embargo, los métodos primitivos que se emplearon en los imperios antiguos, cambiaron conforme la sociedad fue creciendo, porque se requería mantener artículos disponibles para la venta, especialmente posterior a la revolución industrial.

Sin embargo, el término cadena de abastecimiento, apareció por vez primera en 1892, su creador fue el alemán Keith Oliver, quien según (Mora, 2013), “se refería a que existía un flujo que recorrían los recursos materiales para llegar a transformarse en productos terminados para que puedan ser consumidos o utilizados por las personas”.

Cabe destacar que de acuerdo al criterio de (Leenders, 2013), la cadena de abastecimiento es:

Término que fue utilizado a mediados de la década de 1990, que a su vez tuvo su apogeo con la etapa de los Sistemas de Gestión de la Calidad que se estableció a partir de 1980, en cuya norma de la familia ISO, indicaba el término de gestión de compras (abastecimiento).

Blanchard citado por (Arango, Adarme, & Zapata, 2012)) define a la cadena de suministro como “el flujo de actividades necesarias para la fabricación y comercialización de bienes y servicios, que incluye todos los eventos desde que nace la idea hasta que puede cumplir con la misión de satisfacer al cliente”.

El abastecimiento permite planificar con exactitud los recursos económicos para disminuir los costos en las adquisiciones, además de contribuir con la fase posterior de la distribución oportuna de productos a los consumidores y llevar el control de los recursos que facilitan la toma de decisiones en las empresas, por estas razones se considera que a través de una gestión de abastecimiento eficiente se puede obtener excelentes resultados en la ejecución y competitividad de una empresa, los cuales dependen de varias etapas que la anteceden, las mismas que interactúan simultáneamente con la utilización de las tecnologías como la correcta planificación, organización, ejecución y control de actividades, las cuales en la actualidad se realizan a través del internet en programas o sistemas implementados por las instituciones y que sirven de apoyo para facilitar esta actividad.

El sector del material en la Armada del Ecuador es la encargada de realizar las funciones de abastecimiento y proveer de los materiales, suministros e insumos a las Unidades navales y Repartos en tierra a través de sus Direcciones técnicas o Repartos Navales Ejecutantes (RNE) los mismos que cuentan con un presupuesto determinado para la adquisición de suministros de las unidades de navegación y el material.

Todas estas acciones contribuyen a la ejecución del presupuesto que se asigna para cada ejercicio fiscal en el sector del material, la cual cuenta además con una

Entidad Operativa Desconcentrada (EOD) llamada Dirección Administrativa Financiera encargada de controlar y ejecutar los pagos por las diversas adquisiciones mediante el Sistema de Gestión Financiera (ESIGEF) del Ministerio de Economía y Finanzas, en donde inicialmente esta EOD se encarga de certificar la existencia de recursos financieros para posteriormente realizar las solicitudes de pago por las adquisiciones que realiza el sector del material de la Armada del Ecuador para el logro de sus objetivos.

1.2. Planteamiento del Problema

La gestión de abastecimiento es parte fundamental de toda empresa conlleva al alcance de los objetivos propuestos, por lo cual se considera que es un problema que los procesos dentro del ciclo de suministro no funcionen de manera correcta, el limitado control en las etapas del proceso de adquisición, organización y control constante tienen como resultado una incidencia negativa en la ejecución del presupuesto asignado al sector del material, se proyecta como baja ejecución debido a que el abastecimiento no se está realizando de manera eficiente, se retrasan las adquisiciones y como consecuencia los materiales y suministros no son entregados a tiempo en los Repartos Navales que requieren de dichos insumos para el desarrollo de las operaciones, además la elaboración de pliegos presenta incoherencias, todas estas situaciones influyen negativamente en la ejecución dando lugar a que exista ineficacia en la gestión que realizan los Repartos subordinados al sector del Material. Por tales motivos es necesario analizar la gestión de abastecimiento de cada uno de estos Repartos para comprobar su incidencia en la ejecución del presupuesto.

1.3. Formulación del Problema de Investigación

¿Es factible mejorar en la ejecución presupuestaria de la Armada del Ecuador en el año 2016 mediante el fortalecimiento de la gestión de abastecimiento?

1.4. Subproblemas: Sistematización del Problema de Investigación

- ¿Qué elementos teóricos relacionan la gestión de abastecimiento de los Repartos del sector del material con la ejecución presupuestaria en el año 2016?
- ¿Cuáles son los factores que permiten relacionar la gestión de abastecimiento con la ejecución presupuestaria?
- ¿Cuál es la situación actual de la ejecución presupuestaria en relación a la gestión de abastecimiento que realizan los Repartos del sector del material?
- ¿A través de una correcta gestión de abastecimiento se puede obtener una excelente ejecución presupuestaria?

1.5. Objetivos de la Investigación

1.5.1. Objetivo General

Analizar la gestión de abastecimiento de los Repartos subordinados al sector del material y su incidencia en la ejecución presupuestaria año 2016 en la Armada del Ecuador.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Fundamentar los elementos conceptuales que vinculan la gestión de abastecimiento con la afectación de la ejecución presupuestaria.
- Analizar los factores que influyen negativamente en la gestión de abastecimiento y afectan a la ejecución presupuestaria.
- Diagnosticar el estado actual de la ejecución presupuestaria y su relación con la gestión de abastecimiento.
- Establecer las alternativas que permitan mejorar la gestión de abastecimiento para lograr una excelente ejecución presupuestaria.

1.6. Delimitación de la Investigación

- **Área:** Gestión Empresarial.
- **Campo:** Gestión de Abastecimiento.
- **Tema:** Análisis de la Gestión de Abastecimiento de los Repartos subordinados al sector del material y su incidencia en la Ejecución Presupuestaria año 2016 en la Armada del Ecuador.
- **Delimitación geográfica:** Provincia del Guayas, Cantón Guayaquil.
- **Delimitación espacial:** Armada del Ecuador. Base Naval Sur. Repartos del sector del material.
- **Delimitación temporal:** Julio a Noviembre del 2016.

1.7. Justificación de la Investigación

Debido a que actualmente en el sector del material se ha observado que existen actividades de la gestión de abastecimiento que no llegan a ejecutarse completamente, existen factores dentro del ciclo de compras que no están funcionando correctamente y que inciden de manera directa sobre la ejecución del presupuesto en el sector del material, lo cual ocasiona que la ejecución de la Institución no se cumpla al ciento por ciento, por lo cual es importante realizar un análisis de la gestión que se realiza, con el propósito de identificar las principales causas que inciden en la baja ejecución del presupuesto del sector del material en la Armada del Ecuador.

Es relevante aclarar que el sector del material se compone de siete Repartos navales y cada uno realiza los respectivos procesos de compras para la adquisición de suministros y el resultado de su gestión se ve reflejado en la ejecución del presupuesto asignado al sector del material como Dirección General administradora de que todos los procesos se cumplan, es por esta razón que se debe indagar sobre las falencias que existen dentro de los procesos que realiza cada uno de ellos dentro del ciclo y que no permite la normal fluidez de la gestión, afectando a su vez a la ejecución que tiene proyectada cada año el sector del material.

La presente investigación pretende determinar la influencia que tiene la gestión de abastecimiento sobre los resultados en la ejecución, analizando las compras en los Repartos Navales, lo cual contribuirá a resolver las interrogantes sobre los problemas que existen y que se encuentran relacionadas a la ejecución del presupuesto, partiendo desde la perspectiva que una correcta gestión de abastecimiento es sinónimo de competitividad y de la excelencia en una empresa. Por otra parte el presente estudio puede ayudar a que las instituciones en el sector público adquieran el aporte de conocimientos necesarios que ayuden a la mejora de sus procesos de abastecimiento para que sus actividades internas actúen en sinergia con el logro de una ejecución presupuestaria total, la misma que se verá proyectada externamente al finalizar cada ejercicio fiscal.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco de Referencia de la Investigación

El marco teórico se clasifica en algunas fases, en primer lugar fue necesario realizar una breve descripción del contexto general en el que se delimita la investigación, que está conformado por los Repartos Navales que tienen asociación directa con el material, además de la Unidad Compras Públicas (UCP), y Dirección de Administración Financiera (DIRAFI), que constituyen además el espacio en el que se analiza la problemática correspondiente a los procesos de adquisiciones.

2.1.1. Fundamentación Teórica

En el marco teórico se hace referencia a los antecedentes e investigaciones que se refieren a aquellos estudios relacionados que tratan acerca de la gestión de abastecimiento como variable principal del problema, que pueden incluir también la gestión presupuestaria dentro de su campo de acción y objeto de estudio, dimensiones que luego son caracterizadas científicamente en la fundamentación teórica, con base en una breve revisión bibliográfica, a la que prosiguió la descripción de los aspectos jurídicos – legales.

2.1.1.1. Antecedente de la Empresa

La Armada del Ecuador basa su existencia por lo estipulado en la Constitución de la República del Ecuador en el Artículo 158 que manifiesta que las Fuerzas Armadas tiene la misión de proteger la soberanía e integridad territorial de la patria, inició sus operaciones en épocas pretéritas antes de la independencia.

La visión de la Armada del Ecuador es mantener la capacidad suficiente para hacer frente a los riesgos y defender los intereses marítimos de la nación;

mientras que la misión de la Institución es contribuir con la defensa integral de la soberanía del Ecuador, de su territorio marítimo y el desarrollo del país.

La Dirección General del Material (DIGMAT) tiene la función básica de administrar las actividades de la logística externa e interna, del abastecimiento, de las operaciones navales, mantenimiento y otras tareas inherentes al área marítima, siendo su visión convertirse en un Reparto eficiente que se desempeñe de manera óptima en el ámbito logístico, receiptando, manejando, identificando, almacenando y distribuyendo los materiales e insumos hacia los diferentes repartos navales, cumpliendo los requisitos legales para satisfacer las expectativas de los clientes externos e internos.

La DIRAFI, UCP y los Repartos Navales tienen injerencia en los aspectos de compras y logística de los recursos materiales e intangibles que necesitan adquirir cada uno de los Repartos correspondientes, siendo su función básica la administración de las distintas etapas concernientes a la adquisición del equipamiento y recursos para la Armada del Ecuador, tanto en las áreas administrativas como operativas.

2.1.1.2. Antecedente Referencial

La revisión de los textos electrónicos y físicos, evidenció la existencia de diversos estudios relacionados con la gestión de abastecimiento, que es una de las áreas administrativas pertenecientes a la cadena de suministro y que tiene implicaciones en los indicadores de gestión y en el éxito organizacional, razón por la cual se describieron algunas tesis y artículos científicos que antecedieron a la presente, los cuales fueron realizados en la localidad y fuera de la misma, cuyo propósito es servir como fundamento teórico para la posterior contrastación tomando los hallazgos empíricos.

El estudio realizado por (Falquez & Paredes, 2012), titulado “Diseño de procedimiento para las áreas de compras y ventas de mercadería de la ferretería AJ”, cuyo objetivo principal fue documentar y mejorar dichos procesos, mediante el diseño de manuales de dichas actividades, por medio de la metodología

descriptiva, explicativa, documentada y de campo, mediante la aplicación de la entrevista realizada a los jefes de los departamentos, donde se obtuvo como resultado que la realización de formatos de informe para la recepción de mercadería, como también la emisión de documentos originales es una importante recomendación para que se ejecuten dichos procedimientos con mayor efectividad.

Por otra parte, (Benítez, 2014), realizó un trabajo de titulación con el tema “Diseño de un sistema de control interno administrativo, financiero y contable de ventas y compras para la ferretería My Friend”, esta investigación tiene como finalidad mejorar la gestión administrativa de la ferretería, por lo que la empresa ausentaba de un sistema de control de procedimiento para la compra y ventas. Se emplea los métodos de cualitativa, descriptivas y de campo, así también se le aplicó las técnicas de encuesta y entrevista, se obtuvo como resultado que no hay existencia de planificación técnica de las labores, no se aplica estrategias de capacitación de personal.

La investigación elaborado por (Rios, 2013), cuyo tema fue “Sistema Logístico de Abastecimiento de materia prima para la empresa PROTTSA., S.A. de C.V.”, tiene como finalidad de desarrollo de un sistema de abastecimiento de materia prima basado en los conceptos de la cadena logística mediante el estudio bibliográfico para poder determinar los datos históricos y el uso de herramientas de el Just in Time, en MRP (Material Requirement Planning) y los pronósticos de series del tiempo, para la fabricación de los producto de la empresa para seleccionar las materias primas especiales y comunes, con el fin de identificar cuáles son de mayor demanda para producirlo con mayor frecuencia y realizar el abastecimiento de la materia necesaria.

La revisión de los estudios relacionados estuvo relacionada con la variable de la Gestión de Abastecimiento, la cual estuvo relacionada a su vez con uno de los objetivos específicos de la presente investigación, cuya información será de gran utilidad en la revisión de los resultados, posterior a la aplicación de los aspectos metodológicos y empíricos que consideraron a la población y muestra

involucrada, cuya implicación puede tener repercusiones directas en el éxito del trabajo de titulación.

2.1.1.3. Fundamentación

Los procesos investigativos demandan no solo de resultados específicos, que por lo general se consiguen al efectuar estudios de campo, sino que también requieren que previamente se realice una contextualización general de las variables inmersas en la problemática en análisis, desde un punto de vista teórico y legal, es decir, que se debe fundamentar los indicadores y términos claves del trabajo de titulación a través de un repaso pormenorizado de los criterios de autores reconocidos en la Gestión de Abastecimiento y en el marco de los presupuestos, para poder abarcar los aspectos metodológicos.

2.1.1.3.1. Fundamentación Científica

La fundamentación teórica tiene gran utilidad en la elaboración de las investigaciones, porque facilita la exploración de un fenómeno para determinar de manera acertada cuáles fueron las causas por las que ocurrió y qué consecuencias puede generar o han tenido lugar por ocasión de su acción en un contexto delimitado, de manera que es absolutamente necesario establecer los principales criterios científicos que además tienen repercusión en la solución del problema y en el mejoramiento de la situación.

La Gestión de Abastecimiento es una de las áreas de mayor relevancia dentro del contexto teórico de la Administración de Empresas, por esta razón se tomó la decisión de llevar a cabo el presente trabajo de titulación donde se pudo establecer la relación científico – empírica del abastecimiento o aprovisionamiento con la ejecución presupuestaria que actuó como variable dependiente, con gran repercusión dentro de los indicadores de la entidad pública donde se delimitó el estudio.

2.1.1.3.1.1. Gestión del abastecimiento

El presente trabajo realiza un análisis de la gestión de abastecimiento para entender como incide en la ejecución presupuestaria de una organización. Por lo que, es preciso aclarar algunos conceptos relacionados al tema y la vinculación que tienen las variables que son objeto de este estudio. Para lo cual al realizar esta investigación se ha encontrado las siguientes fuentes bibliográficas vinculadas al tema del aprovisionamiento y como incide en la gestión empresarial.

2.1.1.3.1.1.1. Origen de la gestión del abastecimiento

El abastecimiento ha venido evolucionando a través del tiempo y sus orígenes en tiempos remotos en los que las personas habitaban en cavernas realizando las funciones de obtención de recursos para sus familias, pero en ese momento aquellas personas no conocían lo que eran las compras, ni llegaban a imaginar que ellos la ponían en práctica al abastecerse de recursos.

Según (Anaya, 2011), “el término abastecimiento se empleó por primera vez en 1892 por un consultor alemán, sin embargo, este se ha encontrado asociado al comercio desde el principio de esta actividad en el mundo, lo que data desde la antigüedad en las primeras civilizaciones”.

En el texto, el autor indica que el abastecimiento nació en la antigüedad, en conjunto con la actividad comercial, donde se debía abastecer de recursos suficientes a los negocios de aquellos tiempos, la función de compra es fundamental para el funcionamiento continuo de las organizaciones jurídicas empresariales y para que su ejercicio sea sostenible en el tiempo, influyendo en los costos y precio de los bienes y servicios.

2.1.1.3.1.1.2. Concepto de la gestión de abastecimiento

La Gestión de Abastecimiento o Compras se ha analizado desde diversos puntos de vista teóricos como metodológicos, debido a que por este aspecto depende el éxito o declive de la empresa, pues el exceso o carencia de stock representa un

perjuicio para los balances de la organización por ello se debe tomar en cuenta la gestión de abastecimiento para el correcto funcionamiento de las actividades.

Acerca de la gestión de abastecimiento (Harrington, 2013), considera que se trata de “la actividad empresarial encargado de proveer de recursos materiales o servicios determinados ofrecidos por distintos proveedores, donde se encargan de seleccionar y fijar la cantidad, calidad, tiempo y precio previamente, para concretar la transacción”. (p. 4).

La gestión del abastecimiento permite a la empresa optimizar los recursos, basados en las necesidades, con el fin de satisfacer la demanda y mejorar la capacidad de respuesta de la organización.

Según (Monterroso E. , 2012), la gestión de abastecimiento “es aquella responsable por el suministro de los recursos que necesitan los sistemas productivos para su funcionamiento continuo, que puede tener influencia directa en los costos, calidad, capacidad de respuesta y nivel de satisfacción del consumidor”.

En el texto, se menciona al abastecimiento como aquella parte fundamental de la gestión empresarial. El proceso de abastecimiento que funciona de manera correcta y hace que la empresa sea más eficiente y productiva, partiendo de esta perspectiva se logra establecer estrategias que mejoren los procesos para obtener minimización de costos, un sistema de compras avanzado que contribuya a la competitividad de las organizaciones, por esta razón se dice que no es una palabra de nuevo acuño, sino una herramienta, un método, un secuencia de procesos que se debe seguir en las empresas y que proporciona las pautas necesarias para mejorar su gestión.

2.1.1.3.1.1.3. Importancia de la gestión del abastecimiento

La gestión de abastecimiento es parte de la logística de producción de la empresa para realizarla de la forma y tiempo adecuado aumentando la capacidad de

respuesta, además es de relevante importancia pues permite elevar el nivel de eficiencia pues mantiene en el stock necesario para satisfacer la demanda.

(Escrivá & Savall, 2014), menciona que la gestión de abastecimiento “es de gran importancia en los procesos y en los costes, pues los atrasos en el pedido de materiales, es un riesgo de paralización del flujo de bienes o servicios, pérdida de tiempo, generar mayor desperdicio y devoluciones”, que en el largo plazo afecta la competitividad organizacional. (p. 2).

Por lo descrito anteriormente se destaca la relevancia de la gestión de compras, pues la actividad que realiza la institución por este concepto incide en el presupuesto y puede no mantener disponible cantidades suficientes para abastecer las necesidades de la organización.

(EADA Business School Barcelona, 2012), indica que “la apropiada gestión de compras incide de forma directa en la eficiencia de la empresa debido a que esta influye en la confiabilidad, ahorro de recursos, minimiza los riesgos de improductividad en la organización y agrega valor a la actividad que realiza”. (p. 4).

La gestión de abastecimiento abarca también diferentes sectores donde el personal de la empresa se interrelaciona con diversas áreas durante la fase de las compras para generar los productos o servicios terminados puedan estar disponibles, así como el personal de la bodega que espera por estos recursos puede interrumpir su trabajo al igual que el personal operativo.

2.1.1.3.1.1.4. Cadena de suministro

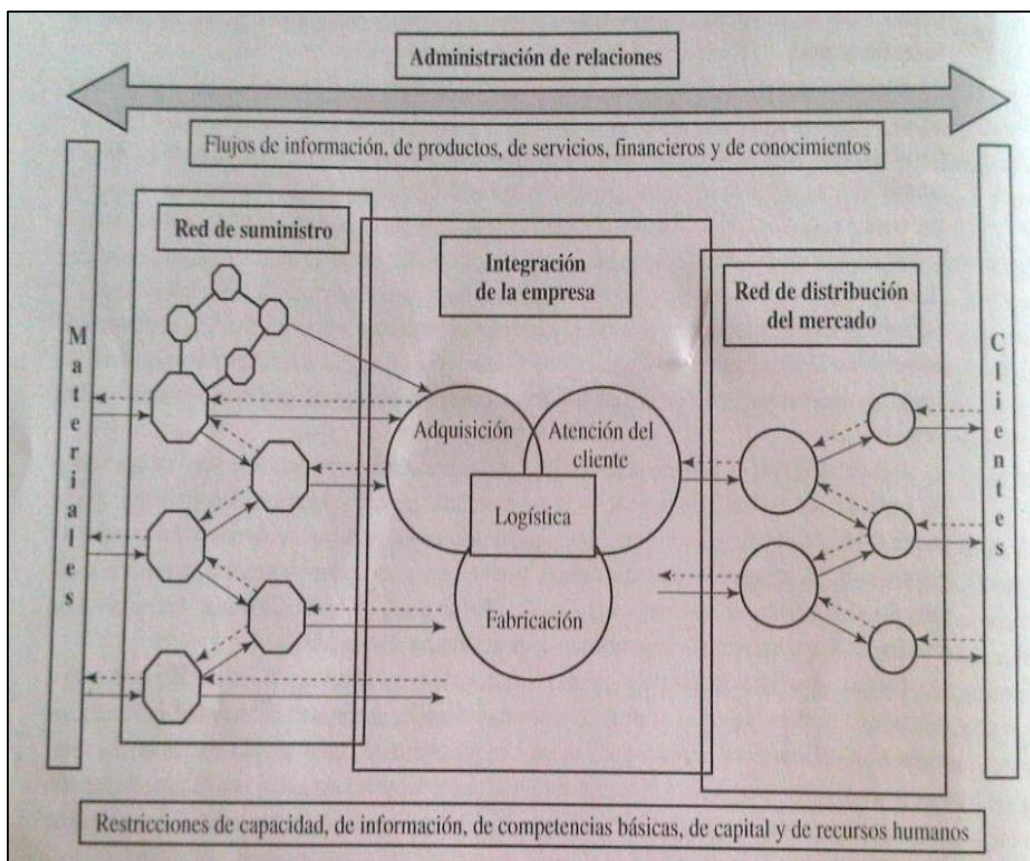
Luego de la descripción de la Gestión de abastecimiento se procede a analizar los conceptos de cadena de suministros, considerando las actividades como la distribución de los productos tanto de forma interna como externa incluyendo los registros que debe mantener la empresa acerca de los inventarios disponibles para abastecerse.

(Bowersox, Closs, & Cooper, 2012), consideran que el modelo de la cadena de suministro “es un ejemplar que muestra la secuencia lógica para orientarse al mejoramiento continuo y efectividad de la distribución de los materiales y bienes desde las oficinas del proveedor a la instalaciones de la empresa y luego al cliente.” (p. 6).

Los modelos son considerados como patrones definidos donde se indican las políticas y estrategias que deben ser aplicadas para cumplir con las metas y objetivos planteados en el plan, por esta razón es importante que el personal la empresa tenga conocimiento claro de las metas organizacionales y el modelo a seguir para mejorar continuamente y conseguir el éxito empresarial.

Los autores (Ferrel, Hirt, Ramos, Adriaenséns, & Flores, 2013), expresan acerca de la cadena de suministro que “se refiere a un patrón referencial sobre las actividades a efectuar y aplicar para el cumplimiento de los objetivos de la organización de forma planificada”. (p. 82).

En la siguiente representación se describe el modelo de la cadena de suministro en una organización.

Gráfico No. 1. Cadena de suministro.

Fuente: (Ferrel, Hirt, Ramos, Adriaenséns, & Flores, 2013) (p. 6).

Como se puede apreciar en el anterior esquema de modelo de la cadena de suministro se encuentran involucradas todas las actividades implicadas desde la adquisición de las materia prima o insumos, procesamiento, hasta la entrega del producto al consumidor final.

2.1.1.3.1.2. Gestión presupuestaria

A continuación se analizarán los principales criterios referentes a la problemática de la gestión presupuestaria, que es una de las secciones de gran relevancia que tienen un rol preponderante en la Armada del Ecuador, y que de acuerdo a la teoría se podrá conocer cuán asociada se encuentra a la gestión de abastecimiento, razón por la que se han precisado describir los conceptos de mayor connotación sobre este ámbito en particular.

2.1.1.3.1.2.1. Concepto de la gestión presupuestaria

La gestión presupuestaria analizará a continuación las principales conceptualizaciones que hace referencia a este importante ámbito de las actividades empresariales.

(Rosemberg, 2013), expresa que “la Gestión Presupuestaria es la agrupación de cuentas concernientes a los productos o servicios adquiridos o prestados, así como la composición de sus costos previstas para el funcionamiento de las actividades.”

La Gestión Presupuestaria es entonces, la estimación programada por la alta dirección para las condiciones de operación con las que se pueden contar durante determinado periodo de tiempo para una actividad específica, donde se precisa aplicar diferentes estrategias para el logro de los objetivos de la organización.

(Zapata, 2015), describe la gestión presupuestaria como “la planificación por medio de esquemas y patrones para guiar, conducir y controlar las actividades de la empresa orientada a la consecución óptima de los resultados.”

La elaboración de los presupuestos o Gestión Presupuestaria es una herramienta de gran utilidad en la ejecución de las operaciones de forma sistemática adaptables a las circunstancias inesperadas, con el fin de conseguir los objetivos organizacionales de forma efectiva y óptima.

2.1.1.3.1.2.2. Presupuesto: Concepto, objetivo y composición

Los presupuestos son una parte vital en la planificación de las actividades de una organización, en este caso, es muy importante para la Armada del Ecuador debido a que la elaboración eficiente de los presupuestos en el abastecimiento representa la obtención de los fines previstos por la alta dirección.

(Wheelen & Hunger, 2012), consideran el término presupuesto, como “la declaración sobre el dinero requerido para que programas de la corporación sean

ejecutados optimizando los recursos, es decir, detalla en la planificación los respectivos costos asignado para cada programa”.

Los presupuestos representan la planificación de los recursos económicos previstos por la organización, con el fin de optimizar las tareas de control y evaluación, así como la toma de decisiones acerca de cuanto gastar, y no exceder de lo necesario para cumplir eficientemente con los resultados esperados.

Según (Heizer & Render, 2013), el presupuesto se define como el “resumen sistemático de las previsiones de los gastos proyectados y de las estimaciones de los ingresos previstos para cubrir dichos gastos.”

En el presupuesto se puede observar el resumen de todos los costos de operación donde se observa cada una de las actividades necesarias para el óptimo cumplimiento de los parámetros establecidos en dicho documento, enfocados en alcanzar los objetivos organizacionales y corporativos.

2.1.1.3.1.2.3. Objetivos del presupuesto

El presupuesto tiene por objeto conocer anticipadamente los costos de operación que permitan la obtención de la utilidad máxima para la institución, así como coordinar y controlar las actividades enfocadas al logro de este fin.

2.1.1.3.1.2.4. Importancia del presupuesto

Al respecto de la importancia de los presupuestos dentro de la organización es realizar actividades o proyectos dirigidos en un tiempo determinado, la organización de la empresa en cuidar las finanzas para su abastecimiento llevando a cabo con el objetivo principal.

Dentro del presupuesto (Rodriguez, 2015) manifiesta que “es organizar los egresos e ingresos ya sea de la persona, empresa, organización. Se determina como un elemento fundamental de las finanzas”. (p. 8).

Al respecto, (Gonzalez, 2013) expresa que el presupuesto “es importante ya con ello se puede realizar proyectos a futuro con los recursos monetarios en el cual se necesitara para cumplir con el objetivo, es decir llevar a cabo un presupuesto con planes de acción y obtener buenos resultados”. (p. 1).

2.1.1.3.1.2.5. Característica del presupuesto

Una vez conceptualizado la importancia del presupuesto se pondrá en énfasis las características del presupuesto, del cual es parte fundamental para el abastecimiento de la empresa, por lo tanto el objetivo es incluir una regularidad de ingresos y gastos.

Según, (Valle, 2012) afirma que el presupuesto consta de características fundamentales que son las siguientes:

- “Es un acto de previsión
- Ideas contables a egresos e ingresos
- Idea de regularidad
- Prevención de normativa”. (p. 1).

Por su parte, (Yunez, 2013) establece que “las características de un presupuesto es estimar dichos gastos e ingresos de un periodo determinado, en el cual la idea de mantener un equilibrio contable para que este pueda cubrir y cumplir con esta obligación determinada por el gobierno y dichas administraciones”. (p. 9).

2.2. Formulación de la Hipótesis y Variables

2.2.1. Hipótesis General

La gestión de abastecimiento de los Repartos subordinados al sector del material incide en la ejecución presupuestaria año 2016 en la Armada del Ecuador.

2.2.2. Hipótesis Particulares

- Los elementos conceptuales vinculan la gestión de abastecimiento con la ejecución presupuestaria.
- Los factores que influyeron negativamente en la gestión de abastecimiento, afectaron la ejecución presupuestaria.
- El estado actual de la ejecución presupuestaria se relaciona con la gestión de abastecimiento.
- Las estrategias inherentes a la gestión de abastecimiento fortalecen la ejecución presupuestaria.

2.2.3. Variables (Independientes y Dependientes)

2.2.3.1. Variable independiente

La gestión de abastecimiento de los Repartos subordinados al sector del material.

2.2.3.2. Variable dependiente

Ejecución presupuestaria año 2016 en la Armada del Ecuador.

Cuadro No. 1. Operacionalización de las variables

HIPOTESIS GENERAL	VARIABLE INDEPENDIENTES	VARIABLE DEPENDIENTES
La gestión de abastecimiento de los Repartos subordinados al sector del material incide en la ejecución presupuestaria año 2016 en la Armada del Ecuador.	La gestión de abastecimiento de los Repartos subordinados al sector del material.	Ejecución presupuestaria año 2016 en la Armada del Ecuador
HIPOTESIS PARTICULAR 1	VARIABLE INDEPENDIENTE 1	VARIABLE DEPENDIENTE 1
<ul style="list-style-type: none"> Los elementos conceptuales vinculan la gestión de abastecimiento con la ejecución presupuestaria. 	Elementos conceptuales	Gestión de abastecimiento con la ejecución presupuestaria.
HIPOTESIS PARTICULAR 2	VARIABLE INDEPENDIENTE 2	VARIABLE DEPENDIENTE 2
<ul style="list-style-type: none"> Los factores que influyeron negativamente en la gestión de abastecimiento, afectaron la ejecución presupuestaria. 	Factores que influyeron negativamente en la gestión de abastecimiento	Afectación de la ejecución presupuestaria
HIPOTESIS PARTICULAR 3	VARIABLE INDEPENDIENTE 3	VARIABLE DEPENDIENTE 3
<ul style="list-style-type: none"> El estado actual de la ejecución presupuestaria se relaciona con la gestión de abastecimiento 	Estado actual de la ejecución presupuestaria	Gestión de abastecimiento
HIPOTESIS PARTICULAR 4	VARIABLE INDEPENDIENTE 4	VARIABLE DEPENDIENTE 4
<ul style="list-style-type: none"> Las estrategias inherentes a la gestión de abastecimiento fortalecen la ejecución presupuestaria 	Estrategias inherentes a la gestión de abastecimiento	Fortalecimiento de la ejecución presupuestaria

Elaborado por: Autora.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque y Tipo de Investigación

El diseño de investigación empleado en el presente estudio es no experimental, ya que solo se basa en el estudio y descripción de las variables, sin que sean manipuladas o modificadas, bajo modalidad bibliográfica y de campo.

- La investigación empleó el enfoque **cuali - cuantitativo**, porque se aplicó la técnica de la entrevista al Jefe de DIRAFI, así como la aplicación de la encuesta a los colaboradores de los repartos en estudio, permitiendo la obtención de resultados numéricos y porcentuales que sustenten el estudio y permitan la comprobación de la hipótesis.
- El estudio fue **descriptivo** porque se indicó la situación conflicto donde se pudo conocer el limitado control de la gestión de abastecimiento, organización y seguimiento constante tienen como resultado una incidencia negativa en la ejecución del presupuesto asignado al sector de material, debido a que el abastecimiento no se está realizando de manera eficiente, se retrasan las adquisiciones y como consecuencia los materiales y suministros no son entregados a tiempo en los Repartos Navales.
- La modalidad **bibliográfica** consistió en la revisión de portales web, libros, enciclopedias, revistas y registros de la institución que permitan sustentar de forma teórica las variables del estudio correspondiente a la gestión de abastecimiento de los Repartos subordinados al sector del material y la Ejecución presupuestaria año 2016 en la Armada del Ecuador, permitiendo la obtención de la información mediante las fuentes secundarias.
- La modalidad **de campo** permitió la aplicación de las encuestas a los directos involucrados en el estudio para determinar los factores que influyeron negativamente en la gestión de abastecimiento que afectaron la ejecución presupuestaria, con lo que se podrá verificar la hipótesis.

3.2. Método de Investigación

A través del método deductivo se logró detallar la problemática de lo general a lo particular, mediante el desarrollo del planteamiento del problema y el sustento teórico, para posteriormente indicar los resultados obtenidos mediante la aplicación de las encuestas y entrevistas, para mediante el método inductivo efectuar la comprobación de la hipótesis y la emisión de conclusiones y recomendaciones del estudio.

El método analítico – sintético permitió la aplicación de las encuestas y entrevistas realizando un análisis de los resultados obtenidos del criterio de los involucrados Directores de los repartos y colaboradores de DIRAFI y UCP.

3.3. Población

La población que se encuentra involucrada en el estudio son los Directores de los repartos, el personal que labora dentro de los mismos y los proveedores designados para la adquisición de materiales.

El personal de los Repartos Navales del Sector del material, UCP y DIRAFI es igual a 32, porque solo se encuestará a los que tienen relación con la elaboración del presupuesto y con el proceso de abastecimiento, como se indica en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 2. Población de estudio

Detalle	Cantidad
Reparto Naval	10
DIRAFI presupuesto	4
Importación	5
UCP	5
Análisis de documentos	3
Contabilidad	3
Contaduría	1
Asesoría	2
Total	32

Fuente: DIGMAT – DIRABA.
Elaborado por: Autora.

3.4. Muestra

Debido a que la población es de 32 colaboradores que están inmersos en el proceso de adquisiciones o abastecimiento de los Repartos Navales del sector del material, es inferior a 100 elementos, no es pertinente que se aplique la fórmula de muestra, porque el universo de 32 personas es igual a la muestra.

3.5. Técnicas, Fuentes y Herramientas para la Recolección de Información

Las fuentes indagadas para la recolección de información son las primarias y secundarias:

- Fuentes primarias: Encuestas y Entrevistas.
- Fuentes secundarias: Fuentes bibliográficas y registros de la institución.

Las técnicas de investigación empleadas fueron la encuesta y la entrevista a los involucrados en el estudio para analizar la gestión de abastecimiento de los Repartos subordinados al sector del material y su incidencia en la ejecución presupuestaria año 2016 en la Armada del Ecuador, mediante la elaboración de un cuestionario de preguntas cerradas (encuestas) y abiertas (entrevista). (Ver anexo No. 2).

3.5.1. Tratamiento de la Información

Para el tratamiento de la información obtenida se planteó los siguientes pasos:

- Efectuar el diseño del cuestionario de la encuesta y entrevista de forma estructurada.
- Aplicar la entrevista al Jefe del DIRAFI.
- Aplicar la encuesta a los colaboradores de los Repartos Navales del Sector del Material, DIRAFI y UCP.
- Obtención de los cuadros y gráficos mediante el ingreso de la información a la hoja de cálculo del Programa Microsoft Excel.
- Análisis y procesamiento de la información obtenida.
- Comprobación de hipótesis.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de Resultados e Impactos Esperados

Los resultados esperados mediante la aplicación de los instrumentos permitirán contestar la pregunta de hipótesis que busca conocer la incidencia de la gestión de abastecimiento de los Repartos subordinados al sector del material en la ejecución presupuestaria año 2016 en la Armada del Ecuador.

4.1.1. Análisis de la Situación Actual mediante observación directa del proceso de abastecimiento

El proceso de abastecimiento de los Repartos del sector del material, inicia precisamente en cada Reparto, valga la redundancia, donde se origina la necesidad y se organizan los pliegos para la compra de los recursos necesarios para el funcionamiento de cada unidad que forma parte de la Armada del Ecuador.

La segunda parte del proceso de abastecimiento de materiales continúa en la Dirección Administrativa y Financiera (DIRAFI), donde el área de Presupuestos analiza las partidas asignadas a cada Reparto requirente, certificando si dispone de fondos para adquirir, que es parte del presupuesto asignado en cada uno de los Repartos.

El Reparto Naval cotiza, establece comparativos, elabora los pliegos, manda a cotizar las proformas, elabora un oficio y lo envía a la Unidad de Contratación Pública, enviando todos los documentos y solicitando la adquisición, en caso cuente con los recursos económicos suficientes para seguir con la actividad de la compra, caso contrario allí termina la misma.

La siguiente parte del proceso de abastecimiento de materiales continúa en la Unidad de Compras Públicas, donde laboran alrededor de 30 colaboradores en

importación, adquisiciones locales y asesoría jurídica, esta última sección de la UCP, toma los pliegos provenientes del departamento financiero del Reparto requirente y los revisa, aprobándolos si es que están en regla, caso contrario los rechaza y los envía de nuevo al Reparto.

Los Repartos que tienen sus pliegos en regla (en caso de ínfima cuantía, son los cuadros comparativos, informe de necesidades y facturas y el monto de la compra), pasan a la siguiente etapa que es su ingreso al Sistema de Compras Públicas, dependiendo del monto de la compra se determina el proceso que se va a realizar (el tipo de contratación), donde se escogerá al proveedor respectivo. Los procesos de ínfima cuantía deben demorar menos de un mes, porque después de subir la factura al portal, prácticamente se legaliza.

El proceso continúa en el Departamento de Análisis de documentos en el DIRAFI, cuyo personal revisa que todo se encuentre bien en el Portal, registrando los datos en un formato para verificar que todo se encuentre en regla; en esta fase también puede haber devoluciones a la Unidad de Compras Públicas, si encuentran fallas, por lo tanto, se puede demorar bastante tiempo, más aún si esto es por fallas del Reparto y no de la UCP.

Si todo se encuentra bien, el departamento de Presupuesto realiza el “Cur Compromiso”, definiéndose como compromiso un valor que ya no se puede utilizar para otra adquisición, porque esta forma parte de la ejecución presupuestaria.

Posteriormente el proceso sigue su curso hacia la sección de Contabilidad donde se realiza el devengado (un visto), continúa su paso hacia Pagaduría (un visto) y finalmente hacia el Ministerio de Finanzas (un visto), quien realiza el pago de acuerdo al flujo de caja que tengan, esta es la parte final del proceso, porque esta entidad es la que realiza el pago a los suministradores.

Aquí hay quejas de parte de los proveedores, porque a veces el Ministerio no paga, inclusive venciendo los pagos del contrato que pueden demorar hasta dos o tres meses en el proceso, cuando en la ínfima cuantía la factura solo tiene

vida útil de un mes, lo que obliga a regresar la factura al Reparto para que soliciten al proveedor su reposición nuevamente, motivo por el cual, la DIRAFI debe realizar las gestiones para que se realice el pago, más aún cuando existen reclamos de los proveedores.

El proceso termina cuando el Ministerio de Finanzas da el último clic y se acredita a la cuenta del proveedor. La DIRAFI (donde trabajan alrededor de 21 personas en el proceso de abastecimiento) solo solicita el pago al Ministerio de Finanzas que es quien realmente paga.

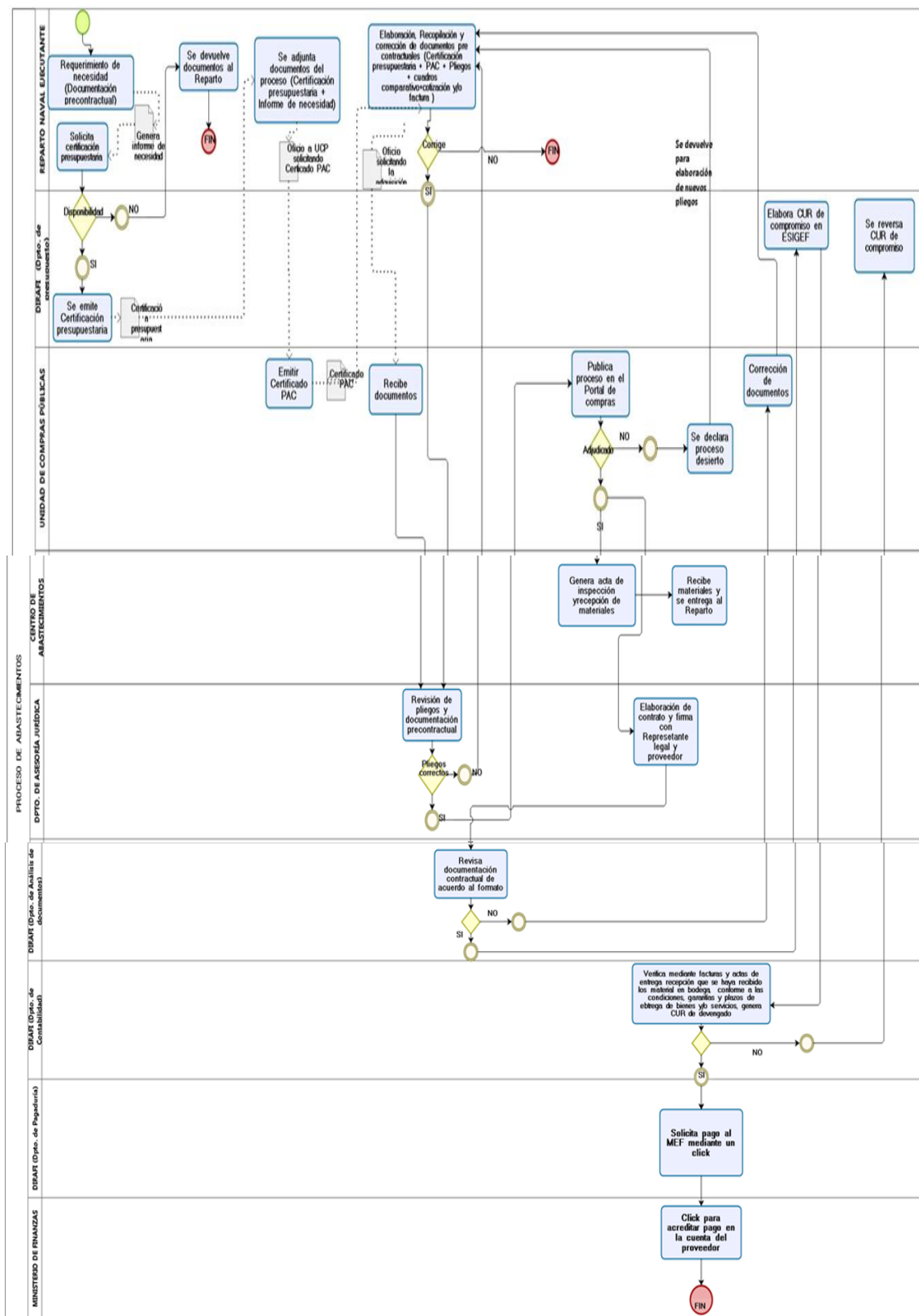
Los otros procesos de subasta inversa, menor cuantía, etc., también se demoran por las no conformidades durante la elaboración de los pliegos, que son rechazados en la Unidad de Compras Públicas (UCP), encontrándose las causas de la problemática de la gestión de abastecimiento en los Repartos y en la UCP, que subyacen en el sistema de control y seguimiento de los procesos de compras.

Se destaca además, que quienes deben realizar el control de los procesos de compras públicas, son los siguientes:

- Inspectoría General de la Armada (INSGAR): control sobre gestión.
- Dirección General de Finanzas (DIGFIN): control de trámites financieros.

En el siguiente esquema se presenta el detalle del flujograma de los procesos de ínfima cuantía para el abastecimiento de recursos en los Repartos del sector del material.

Gráfico No. 2 Flujoograma de abastecimiento de materiales.



Para apreciar de mejor manera las no conformidades en el proceso de abastecimiento de recursos, se ha tomado como referencia el cumplimiento de la

ejecución de los presupuestos de los Repartos Navales del sector del material, durante el año 2015, como se observa en los cuadros siguientes:

Cuadro No. 3. Ejecución Presupuesto de Repartos Navales del sector del material. Año 2015.

<u>Reparto</u>	<u>Aprobado</u>	<u>Incre.</u>	<u>Reduc.</u>	<u>Codifi.</u>	<u>Cerri.</u>	<u>Comprom.</u>	<u>Devenqa</u>	<u>Disponible</u>
<u>DIMARE</u>	13.003.281,00	13.190.073,06	7.533.989,76	18.659.364,30	6.894,00	7.292.341,50	9.719.685,76	11.360.128,80
<u>DINCYP</u>	620.672,00	7.660.373,51	2.579.612,83	5.701.432,68	32,65	1.668.873,13	317.258,65	4.032.526,90
<u>DIGMAT</u>	3.122.671,00	5.500.560,78	1.204.789,87	7.418.441,91	27.034,67	5.819.221,12	3.121.983,35	1.572.186,12
<u>DIRABA</u>	2.631.148,00	1.565.183,48	1.262.471,81	2.933.859,67	122.564,33	1.254.482,02	1.228.997,00	1.556.813,32
<u>DIRTIC</u>	457.466,00	789.707,57	263.407,41	983.766,16	3.123,22	933.889,96	483.473,29	57.412,58
<u>DISISA</u>	19.200,00	488,15	19.200,00	488,15	0,00	488,15	488,15	0,00
<u>CODESC</u>	350.154,00	282.686,15	138.056,32	494.783,83	22,37	382.030,44	382.030,44	112.731,02
<u>BASUIL</u>	779.559,00	460.617,24	250.358,22	989.818,02	7.000,00	769.453,19	570.784,41	213.364,83
<u>FUENTE</u> <u>998</u>								
<u>DIMARE</u>	0,00	857.626,40	0,00	857.626,40	0,00	705.819,84	705.819,84	151.806,56
<u>FUENTE</u> <u>998</u>								
<u>DIRTIC</u>	0,00	10.659,60	0,00	10.659,60	0,00	10.659,60	10.659,60	0,00
<u>FUENTE</u> <u>998</u>								
<u>DIGMAT</u>	0,00	107.950,00	0,00	107.950,00	0,00	0,00	0,00	107.950,00
TOTAL GENERAL	20.984.151,00	30.425.925,94	13.251.886,22	38.158.190,72	166.671,24	18.837.258,95	16.541.180,49	19.164.920,13

Fuente: DIRAFI – Presupuestos.
Elaborado por: Autora.

**Cuadro No. 4. Ejecución Presupuesto de Repartos inherentes al material.
Porcentaje de Devengado. Año 2015.**

<u>Reparto</u>	<u>Codifi.</u>	<u>Cerif.</u>	<u>% Certificado</u>	<u>Comorom.</u>	<u>% Compro</u>	<u>Devenqa</u>	<u>% Deveng</u>	<u>Disponible</u>
<u>DIMARE</u>	18.659.364,30	6.894,00	0,04	7.292.341,50	39,08	9.719.685,76	52,09	60,88
<u>DINCYP</u>	5.701.432,68	32,65	0,00	1.668.873,13	29,27	317.258,65	5,56	70,73
<u>DIGMAT</u>	7.418.441,91	27.034,67	0,36	5.819.221,12	78,44	3.121.983,35	42,08	21,19
<u>DIRABA</u>	2.933.859,67	122.564,33	4,18	1.254.482,02	42,76	1.228.997,00	41,89	53,06
<u>DIRTIC</u>	983.766,16	3.123,22	0,32	933.889,96	94,93	483.473,29	49,15	4,75
<u>DISISA</u>	488,15	0,00	0,00	488,15	0,00	488,15	100,00	0,00
<u>CODESC</u>	494.783,83	22,37	0,00	382.030,44	77,21	382.030,44	77,21	22,78
<u>BASUIL</u>	989.818,02	7.000,00	0,71	769.453,19	77,74	570.784,41	57,67	21,56
<u>FUENTE 998 DIMARE</u>	857.626,40	857.626,40	0,00	705.819,84	0,00	705.819,84		0,00
<u>FUENTE 998 DIRTIC</u>	10.659,60	10.659,60	0,00	10.659,60	0,00	10.659,60		0,00
TOTAL	38.050.240,72	166.671,24	0,44	18.837.258,95	49,51	16.541.180,49	43,47	50,06

Fuente: DIRAFI – Presupuestos.
Elaborado por: Autora.

Se puede apreciar que algunos Repartos Navales del sector material, tuvieron un nivel de cumplimiento del presupuesto (devengado), menor al 50% que significó que no cumplieron ni siquiera la mitad de su presupuesto en el año 2015, entre los cuales se citan el DINCYP, DIGMAT, DIRABA y DIRTIC, mientras que solo el DISISA cumplió al ciento por ciento con el mismo.

4.1.2. Resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores de los repartos navales del sector del material, UCP y DIRAFI.

Basado en la problemática del proceso de abastecimiento de recursos en los Repartos Navales del sector del material, se pudo realizar la presentación de los resultados para establecer el diagnóstico de la situación actual de la ejecución presupuestaria de estas unidades de la Armada del Ecuador que se encuentran ubicados en la Base Sur, cuyos hallazgos han sido esquematizados a través de cuadros y gráficos estadísticos, provenientes de la recopilación de la información mediante la aplicación de encuestas al personal que realiza funciones asociadas a las compras y pagos a proveedores.

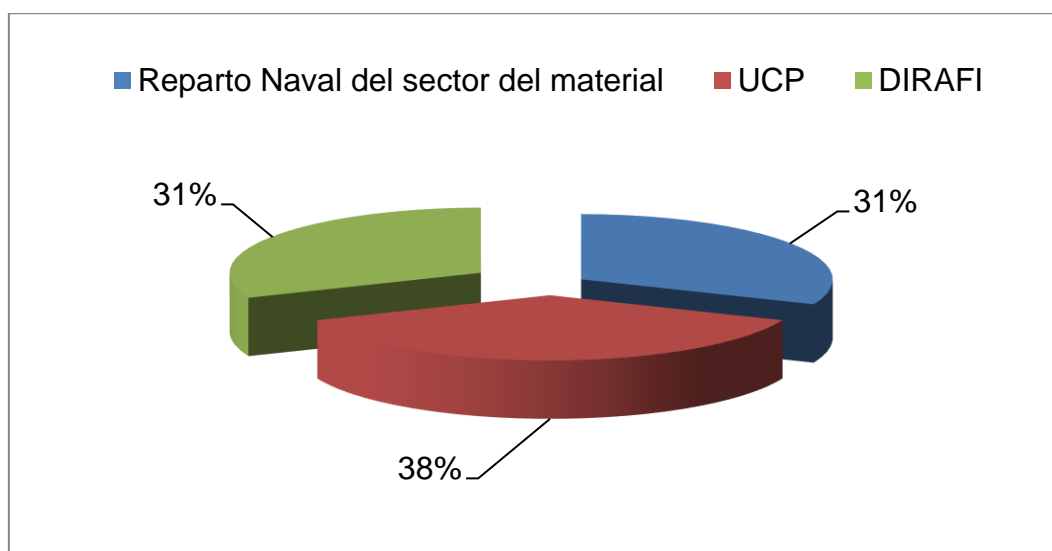
1) Reparto Naval al que pertenece

Cuadro No. 2. Repartos al que pertenece

Descripción	Frecuencia	%
Reparto Naval del sector del material	10	31%
UCP	12	38%
DIRAFI	10	31%
Total	32	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de los repartos navales del sector del material, UCP y DIRAFI.
Elaborado por: Autora.

Gráfico No. 3 Repartos al que pertenece



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de los repartos navales del sector del material, UCP y DIRAFI.
Elaborado por: Autora.

Con relación al reparto al que pertenecen los colaboradores, se obtuvo que el 38% pertenecen a la Unidad de Compras Públicas, el 31% colabora en el reparto de la Dirección de Administración Financiera (DIRAFI) y el 31% trabaja en el Reparto Naval del sector del material. Los colaboradores que se encuentran inmersos en la actividad referente a las adquisiciones de materiales y suministros que se entregan en los Repartos Navales para el desarrollo de las operaciones.

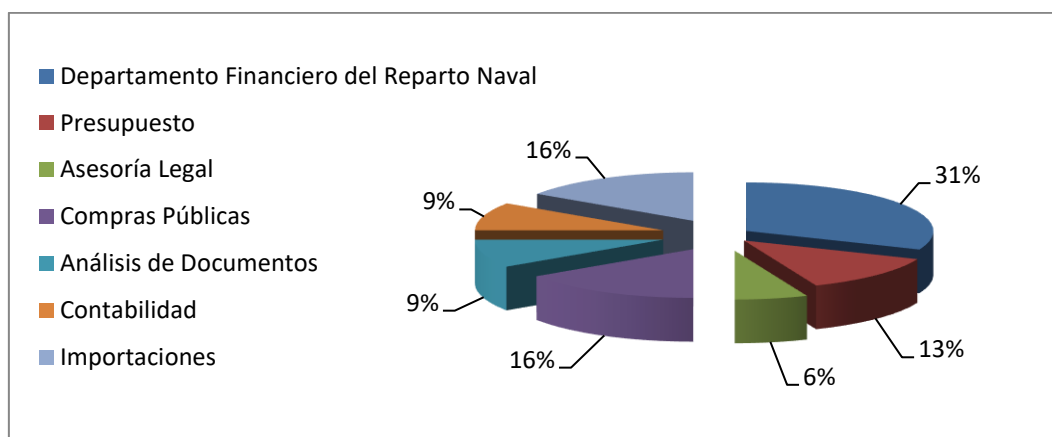
2) Área del Reparto Naval al que pertenece

Cuadro No. 3. Área del Repartos al que pertenece

Descripción	Frecuencia	%
Departamento Financiero del Reparto Naval	10	31%
Presupuesto	4	13%
Asesoría Legal	2	6%
Compras Públicas	5	16%
Análisis de Documentos	3	9%
Contabilidad	3	9%
Importaciones	5	16%
Total	32	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de los repartos navales del sector del material, UCP y DIRAFI.
Elaborado por: Autora.

Gráfico No. 4 Repartos al que pertenece



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de los repartos navales del sector del material, UCP y DIRAFI.
Elaborado por: Autora.

Referente al área que pertenece dentro del Reparto Naval, se obtiene que el 31% pertenece al Departamento Financiero, el 16% trabaja en Compras Públicas, el 13% labora en Presupuesto, el 16% en Importaciones, el 9% en Análisis de Documentos, el 9% en el Departamento de Contabilidad y el 6% en Asesoría Legal. Los resultados obtenidos permiten conocer que el personal que se encuentra involucrado en el estudio se encuentran directamente relacionados con la gestión de abastecimiento por lo tanto tienen conocimiento de los procesos para la adquisición de materiales.

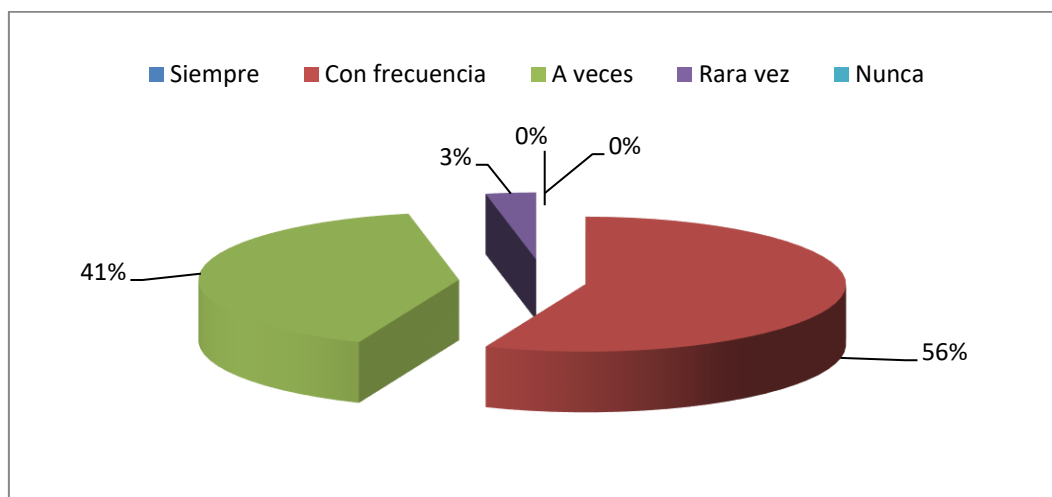
3) ¿Con qué frecuencia el proceso de adquisiciones demoró más del tiempo del aceptable?

Cuadro No. 4. Demora de proceso de adquisiciones

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Con frecuencia	18	56%
A veces	13	41%
Rara vez	1	3%
Nunca	0	0%
Total	32	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de los repartos navales del sector del material, UCP y DIRAFI.
Elaborado por: Autora.

Gráfico No. 5 Demora de proceso de adquisiciones



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de los repartos navales del sector del material, UCP y DIRAFI.
Elaborado por: Autora.

Concerniente a la frecuencia de las demoras del proceso de adquisiciones, se obtiene que el 56% señala que se presentaron demoras con frecuencia, el 41% a veces demora más del tiempo aceptable y el 3% señala que rara vez demoró más del tiempo establecido. La información obtenida permite conocer que los colaboradores de los repartos consideran que se han presentado constantemente demoras en el proceso de adquisiciones, siendo el principal problema para que los materiales y suministros no lleguen a los repartos.

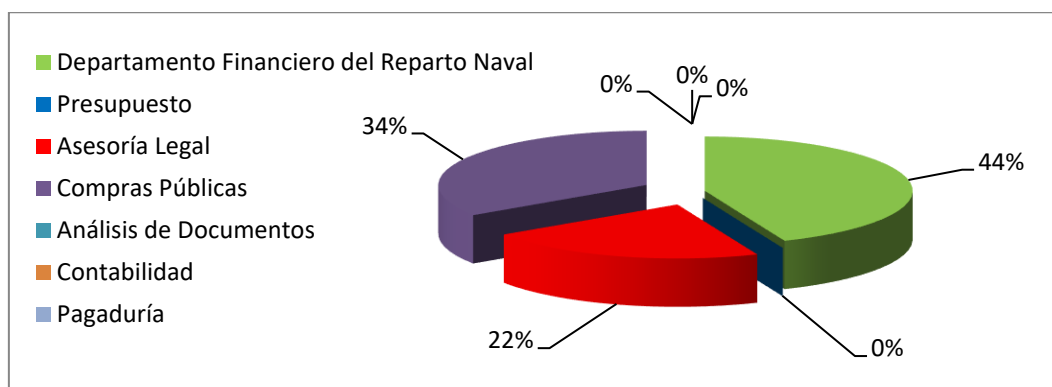
4) ¿Cuál es el origen de la demora en el proceso de adquisiciones?

Cuadro No. 5. Origen de demora de proceso de adquisiciones

Descripción	Frecuencia	%
Departamento Financiero del Reparto Naval	14	44%
Presupuesto	0	0%
Asesoría Legal	7	22%
Compras Públicas	11	34%
Análisis de Documentos	0	0%
Contabilidad	0	0%
Pagaduría	0	0%
Total	32	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de los repartos navales del sector del material, UCP y DIRAFI.
Elaborado por: Autora.

Gráfico No. 6 Origen de demora de proceso de adquisiciones



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de los repartos navales del sector del material, UCP y DIRAFI.
Elaborado por: Autora.

Referente al origen de la demora en el proceso de adquisiciones, se obtuvo que el 44% considera que el atraso se origina en el Departamento Financiero del Reparto Naval, el 34% señala que se inicia en las Compras Públicas, el 22% manifiesta que tiene origen en la Asesoría Legal. La información obtenida permite conocer que a criterio de los involucrados en el proceso de adquisiciones el problema de la demora en dicho proceso se origina en el Departamento Financiero de los Repartos Navales debido a la rotación frecuente del personal que complica la eficiencia en el área.

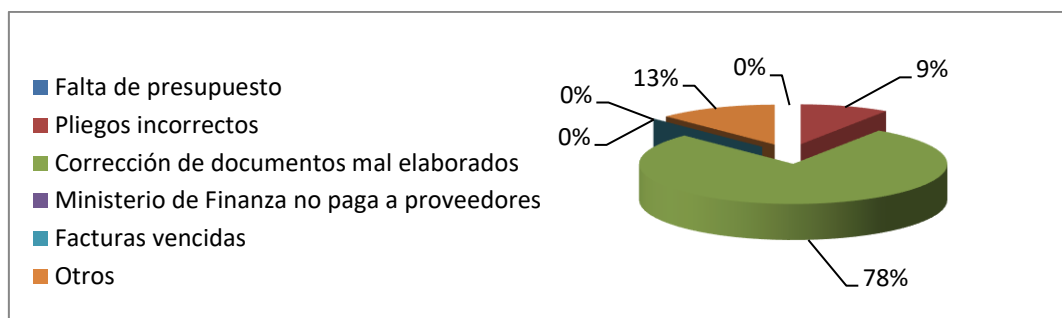
5) ¿Por qué causa demoró el proceso de adquisiciones más del tiempo aceptable?

Cuadro No. 6. Causa de demora de proceso de adquisiciones

Descripción	Frecuencia	%
Falta de presupuesto	0	0%
Pliegos incorrectos	3	9%
Corrección de documentos mal elaborados	25	78%
Ministerio de Finanzas no paga a proveedores	0	0%
Facturas vencidas	0	0%
Otros	4	13%
Total	32	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de los repartos navales del sector del material, UCP y DIRAFI.
Elaborado por: Autora.

Gráfico No. 7 Causa de demora de proceso de adquisiciones



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de los repartos navales del sector del material, UCP y DIRAFI.
Elaborado por: Autora.

Referente a la causa de la demora de los procesos de adquisición por encima de los tiempos aceptables, se obtiene que el 78% señalan que se debe a la corrección de documentos mal elaborados, el 9% considera que se debe a los pliegos incorrectos y el 13% indicó otras causas. Los resultados evidencian que el principal problema que ha generado demoras en el proceso de abastecimiento en cada reparto evitando la eficiencia en la corrección de documentos mal elaborados, por fallas en la descripción al momento de llenar dichos registros.

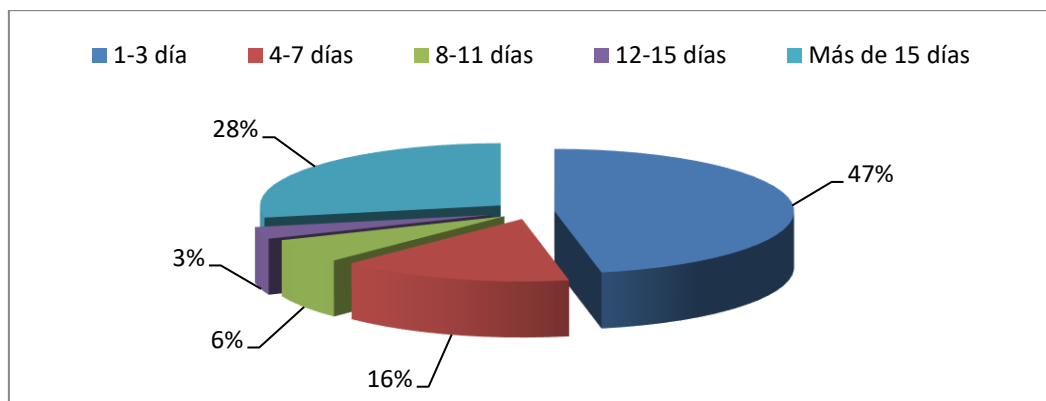
6) ¿Cuál es el tiempo promedio que demoraron los trámites de adquisiciones en su área?

Cuadro No. 7. Tiempo promedio de los trámites de adquisiciones

Descripción	Frecuencia	%
1-3 días	15	47%
4-7 días	5	16%
8-11 días	2	6%
12-15 días	1	3%
Más de 15 días	9	28%
Total	32	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de los repartos navales del sector del material, UCP y DIRAFI.
Elaborado por: Autora.

Gráfico No. 8 Tiempo promedio de los trámites de adquisiciones



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de los repartos navales del sector del material, UCP y DIRAFI.
Elaborado por: Autora.

Con relación al tiempo promedio que demoraron los trámites de adquisiciones en su área, se obtiene que el 47% indica que el trámite demoró de 1 a 3 días, el 28% señala que demoró más 15 días, el 16% manifiesta que se demora entre 4 a 7 días, el 6% consideran que el tiempo promedio de demora fue de 8 a 11 días. El tiempo promedio que demoraron los trámites de adquisiciones en el área fue de 1 a 3 días luego de salir el proceso de compras públicas, posteriormente se realiza el análisis de los documentos para pasar a pagaduría y concluir con el proceso de adquisiciones.

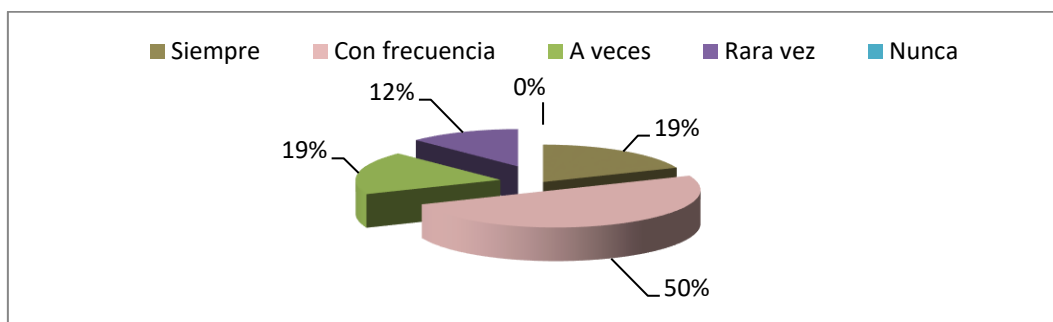
7) ¿Se ha tratado a nivel directivo, la temática de la coordinación entre los Repartos, UCP y DIRAFI?

Cuadro No. 8. Tratado de la coordinación entre los Repartos, UCP y DIRAFI

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	6	19%
Con frecuencia	16	50%
A veces	6	19%
Rara vez	4	12%
Nunca	0	0%
Total	32	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de los repartos navales del sector del material, UCP y DIRAFI.
Elaborado por: Autora.

Gráfico No. 9 Tratado de la coordinación entre los Repartos, UCP y DIRAFI



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de los repartos navales del sector del material, UCP y DIRAFI.
Elaborado por: Autora.

Relacionado a la coordinación que existe entre los repartos, se puede conocer que el 50% señala que con frecuencia se ha considerado esta temática, el 19% indica que a veces, el 19% manifiesta que siempre se ha tratado y el 12% considera que rara vez se ha tomado en consideración este tema. Los colaboradores de los Repartos Navales encargados de la adquisición de materiales manifiesta que se los problemas de las demoras en el cumplimiento de los procesos para la compra de materiales se encuentra relacionada a la falta de coordinación que existe entre los repartos UCP y DIRAFI.

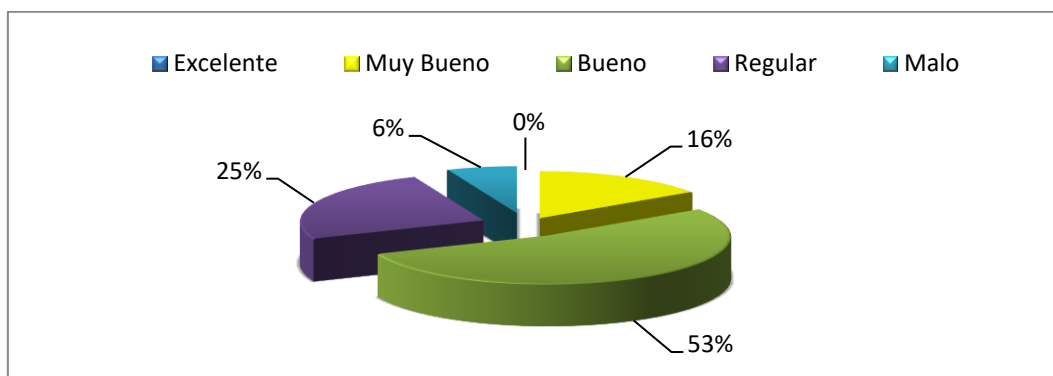
8) ¿Cómo califica el nivel de coordinación entre los Repartos, UCP y DIRAFI?

Cuadro No. 9. Nivel de coordinación entre los Repartos, UCP y DIRAFI

Descripción	Frecuencia	%
Excelente	0	0%
Muy Bueno	5	16%
Bueno	17	53%
Regular	8	25%
Malo	2	6%
Total	32	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de los repartos navales del sector del material, UCP y DIRAFI.
Elaborado por: Autora.

Gráfico No. 10 Nivel de coordinación entre los Repartos, UCP y DIRAFI



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de los repartos navales del sector del material, UCP y DIRAFI.
Elaborado por: Autora.

Concerniente al nivel de coordinación entre los repartos de la Unidad de Compras Públicas y la Dirección Financiera, se obtiene que el 53% califica como bueno la coordinación, el 25% considera que es regular, el 16% señala que es muy bueno. La información obtenida permite determinar que el nivel de coordinación entre los Repartos, UCP y DIRAFI es bueno, sin embargo se pueden sugerir nuevas alternativas para mejorar la coordinación y los procesos que permite reducir los tiempos para concluir la adquisición de materiales.

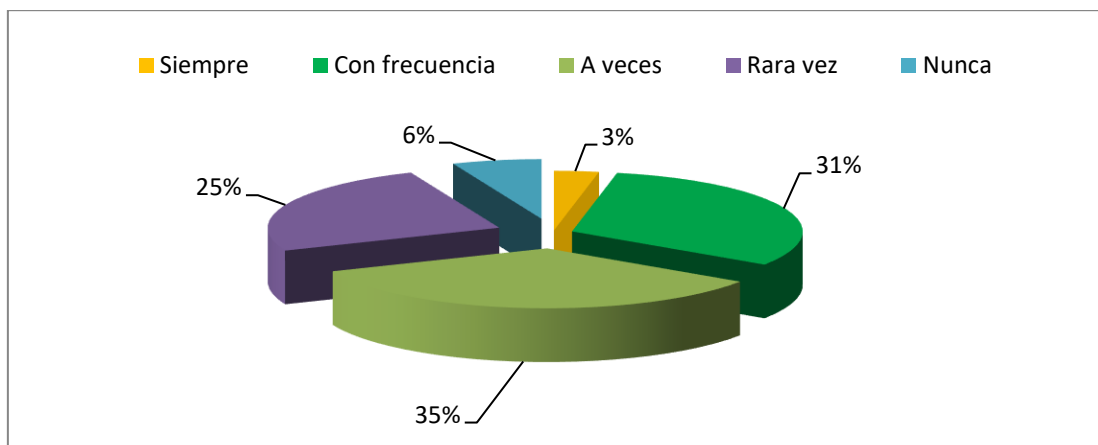
9) ¿Se llevó algún proceso de seguimiento para implementar la acción correctiva que solucione el problema en adquisiciones?

Cuadro No. 10. Proceso de seguimiento para acción correctiva

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	1	3%
Con frecuencia	10	31%
A veces	11	34%
Rara vez	8	25%
Nunca	2	6%
Total	32	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de los repartos navales del sector del material, UCP y DIRAFI.
Elaborado por: Autora.

Gráfico No. 11 Proceso de seguimiento para acción correctiva



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de los repartos navales del sector del material, UCP y DIRAFI.
Elaborado por: Autora.

Con relación a la aplicación de algún proceso de seguimiento para implementar la acción correctiva que solucione el problema en adquisiciones, se obtiene que el 35% señala que a veces, el 31% con frecuencia, el 25% rara vez y el 6% manifiesta que nunca. La información obtenida del criterio de los Colaboradores del reparto evidencia que a veces se ha llevado a cabo algún proceso como una alternativa correctiva, por lo tanto es indiscutible la necesidad de alguna acción para mejorar la gestión de adquisición de materiales y suministros.

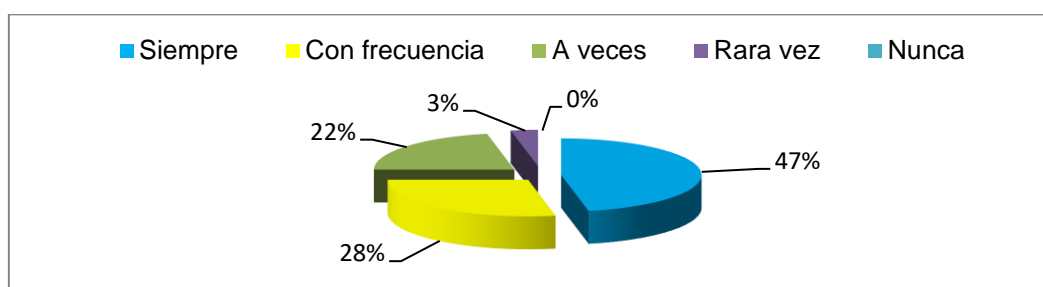
10) ¿Pueden las acciones correctivas en los procesos de adquisiciones fortalecer la ejecución presupuestaria en los Repartos Navales del sector de material?

Cuadro No. 11. Acciones correctivas para fortalecer la ejecución presupuestaria

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	15	47%
Con frecuencia	9	28%
A veces	7	22%
Rara vez	1	3%
Nunca	0	0%
Total	32	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de los repartos navales del sector del material, UCP y DIRAFI.
Elaborado por: Autora.

Gráfico No. 12 Acciones correctivas para fortalecer la ejecución presupuestaria



Fuente: Encuesta aplicada a los colaboradores de los repartos navales del sector del material, UCP y DIRAFI.
Elaborado por: Autora.

Al consultar a los colaboradores de los repartos si consideran que las acciones correctivas pueden fortalecer la ejecución presupuestaria en los Repartos Navales del sector de material, se obtiene que el 47% indica que siempre pueden fortalecer, el 28% con frecuencia, el 22% a veces y el 3% rara vez. Los resultados evidencian a criterio de los colaboradores las acciones correctivas pueden fortalecer la ejecución presupuestaria permitiendo que todos los siete Repartos Navales realicen acciones en común y coordinadamente para reducir los tiempos de demoras permitiendo la fluidez de la gestión.

4.1.3. Resultados de la entrevista aplicada al Jefe de Presupuesto del DIRAFI

1) ¿Cree usted que existen problemas en los procesos de abastecimientos? Conteste SI / NO y explique por qué:

Si existen en todo tipo de organización, el problema es cuando no llega a tiempo y espacio oportuno, se debe realizar un análisis en los procesos para determinar las falencias, saber por qué están fallando y tomar las acciones correctas.

2) Indique brevemente según su experiencia ¿Cómo debería ser la forma correcta en la que debe funcionar la gestión de abastecimiento? Esto se entiende desde que inicia el requerimiento hasta su ejecución.

- Se debe atender a tiempo las operaciones para lograr los objetivos.
- Debe haber una correcta elaboración de documentos pre contractuales.
- Preveer el sistema de compro para la obtención rápida de los insumos.

3) ¿Cuál es la etapa de la cadena de suministro que puede estar fallando: la planificación, las compras públicas, el seguimiento y control de ejecución? Explique el por qué?

Compras públicas. – son regidas por un Reglamento y existe una serie de pasos:

- Existen tiempo determinado en el portal, los mismos que cuando falla la parte pre-contractual, es decir la elaboración de pliegos y estudio de mercadeo.
- El tiempo que se demora el proveedor.
- La preparación de las bases pre-contractual son incorrectas, son devueltas y se demoran demasiado en la corrección.

4) ¿Por qué razón existen procesos de adquisiciones que no se transmiten en el tiempo oportuno?

- La determinación de la necesidad no se encuentra bien realizada.
- El estudio de mercadeo está mal elaborado (saber quién tiene lo que yo necesito si es una adquisición local o importación).
- La falta de recurso (existe mala planificación).

5) ¿Considera que la falta de coordinación puede ser uno de los factores que incide en la ejecución presupuestaria?

- La falta de coordinación entre el Reparto y la Unidad de Contratación pública.
- Se devuelven procesos por la incorrecta elaboración de documentos y luego se demoran mucho tiempo en ser corregidos por la parte requirente, lo devuelven corregido muy tarde y en ocasiones hay que corregirlo por segunda vez.
- Los Repartos Navales inician el proceso de adquisición pero no realiza su seguimiento, entonces se pierde el hilo de conocer cómo se está dando el proceso, se está avanzando o se quedó estancado en alguna parte.

6) Existen reclamos por parte de los proveedores? ¿Cuál es el tratamiento que se da a los reclamos?

- Pueden existir reclamos debido a que existen proveedores locales como en el exterior, sucede que la legislación del exterior no es igual a la nuestra y se opone en ciertas ocasiones.
- Existen reclamos porque el Ministerio de Finanzas no aprueba los pagos en el ESIGEF.

El tratamiento

- Se envían comunicaciones al Ministerio de Finanzas, requiriendo que se proceda a la aprobación y cancelación de los pagos pendiente que se muestra en el sistema ESIGEF.
- Explicar al proveedor las razones por la cual se ha producido el retraso, ya que debido a la situación económica por la que está pasando el país, el Ministerio de Finanzas va cancelado de acuerdo a su disponibilidad.
- Puede ocurrir que el proveedor ya no quiera participar en las próximas adquisiciones.
- Otros participan pero no entregan los bienes hasta que no se refleje el pago, sin embargo el personal se encuentra en el lugar por si se origina un retraso.

7) ¿Cuánto considera que debería ser el tiempo máximo de duración de un proceso de adquisición, desde que se certificó hasta que es enviado al pago?

El Certificado. – es rápido siempre y cuando exista disponibilidad de pronto puede que no haya el dinero, la función se traspasa de una partida a otra, luego se debe esperar un tiempo, de allí si hay disponibilidad toma horas en la elaboración.

La adquisición. – Se tarda más porque hay que elaborar los pliegos que es la base pre-contractual, la misma que si no está bien elaborada habrá problemas por causa de esto, en el cual este es el origen de procesos desiertos, devolución de procesos, ya que el proceso pre-contractual lleva algunos documentos que deben ser estudiados y revisados antes de iniciar el proceso, determinación de estudio de mercado e informe de necesidad.

- Así también existen plazos en el SERCOP que deben ser cumplidos, de los cuales pueden dar hasta 20 días para su adjudicación, más 15 días que son para firma del contrato.
- Existen procesos que se publican y luego son declarados desiertas una y otra vez, debido a que hay fase pre-contractual mal elaborada y por eso los

proveedores no ofertan o a su vez los precios son muy bajo, el Reparto Naval requirente debe corregir los pliegos y debe realizar una reapertura del proceso, es decir publicarlo otra vez con nuevos tiempos y documentos.

- En el caso de los diferentes tipos de contratación también existe problemas como son la menor cuantía, aquí se selecciona una lista de proveedores, pero si uno de ellos no puede realizar el trabajo como el usuario requiere entonces que se seleccione el siguiente en la lista hasta conseguir el que puede participar y cumplir con los requisitos.

Solicitud de pago. – este proceso dura horas en las cuales pueden ser 1 a 2 días, mientras se realiza la revisión de todos los documentos de respaldo que sustente el desembolso o click de pago en el sistema ESIGEF y se aplica el principio de descargo, es decir se recibe el producto y allí se realiza el pago, cuando se hace el anticipo se debe requerir garantías que sean efectivizadas con el fin de precautelar el dinero público.

- En caso de que existan novedades en los documentos, esto implica que la factura se haya vencido o que el informe de necesidad no esté bien elaborado, el objetivo de contratación debe ser el mismo en la factura, el pliego, el cuadro comparativo, si estos puntos no se cumplen entonces se procede a devolver para la corrección, debido a que no se puede realizar un pago en esas condiciones ya que si existe auditorias esto puede acarrear problemas.

El estudio de mercado. – es uno de los documentos más importantes que se entrega para iniciar la adquisición, se define a donde se va a realizar la compra (exterior o local), si está elaborado de forma incorrecta, retrasa el proceso de adquisición, debido a que no se ha hecho el análisis correcto de quien vende ese producto y cuál es su costo en el mercado, lo que puede provocar que una vez publicado en el portal el proceso se declare desierto.

8) ¿Cómo se planifican las acciones correctivas y preventivas para minimizar la ocurrencia de las demoras en los trámites de adquisiciones?

No se realiza actualmente la planificación de las acciones correctivas ni preventivas, pero para hacerlo se debe mejorar la coordinación y se debe planificar la capacitación para fortalecer los conocimientos del personal, como una medida correctiva, y, en lo preventivo se debe implementar el seguimiento y monitoreo de la actividad de abastecimiento desde que se genera la necesidad de compra hasta que se paga al proveedor, es decir, durante todas las fases del proceso.

9) ¿Cree usted que al mejorar el seguimiento y control, se puede mejorar también la ejecución?

Si, es muy importante, por eso se debe mejorar el control de los procesos, de modo que se pueda mantener una retroalimentación importante de toda las fases del proceso y tomar decisiones en el instante que ocurre el problema, para minimizar el tiempo improductivo e impedir el reproceso.

10) ¿Cómo evolucionó el cumplimiento del presupuesto de los Repartos Navales del sector del material en los últimos tres años? ¿por qué?

Algunos Repartos Navales han evolucionado de manera positiva, manteniendo un indicador de gestión cercano al 100% (entre 95% al 100%), pero otros en cambio no han podido alcanzar ni el 50% del cumplimiento de su presupuesto, por ello hay que trabajar para que el proceso de abastecimiento mejore.

AÑO	CODIFICADA	DEVENGADO	% EJECUCIÓN
2014	51.899.797.26	51.044.241.63	98.35%
2015	38.158.190.22	25.187.912.61	66.01%
2016	15.262.067.65	7.370.941.09	48.30%

Se puede observar que la ejecución del año 2014 es mayor, debido a que el proceso de las adquisiciones eran separadas cada Reparto tenía su departamento de compras públicas, existía mayor coordinación entre las personas que manejaban una misma necesidad, en el año 2015 se asignó menor presupuesto y hubo un 66.01% de ejecución, lo cual se debe a que existió una reestructuración de Los Departamentos de compras públicas, unificándose en lo que actualmente se denomina la UCP, por otra parte existen cartas de crédito que son valores virtuales no devengables que pasan de un año a otro, ocasionando también una parte de la baja ejecución, y por último en el 2016 hubo una menor asignación, debido a que en años anteriores no se ejecuta totalmente el presupuesto lo que ocasiona priorización y reducción para los siguientes años.

11) ¿Cuál es la alternativa(s) que puede minimizar las demoras en los trámites de adquisiciones y fortalecer la gestión de abastecimiento en los Repartos Navales del sector del material?

La capacitación del personal que rota en las áreas financieras de los Repartos Navales, la aplicación de acciones correctivas y preventivas, los círculos de calidad, son algunas opciones para el mejoramiento del proceso de abastecimiento y de los indicadores de la ejecución presupuestaria.

4.2. Discusión.

En el análisis del proceso de abastecimiento de los Repartos Navales del sector del material, se observó que cualquier tipo de no conformidad en los pliegos o en el propio método de trabajo, pueden ocasionar atrasos en esta actividad, debido a que la documentación debe regresar varias veces a los repartos donde se originó la necesidad para la compra, lo que puede generar inclusive que la factura pierda validez legal, especialmente en los procesos de ínfima cuantía donde no puede sobrepasar el mes de duración.

En consecuencia, el principal problema identificado tiene lugar porque los pliegos que se originan en los Repartos Navales, pueden ser rechazados en cualquier parte del proceso, inclusive al final, cuando han transcurrido el mismo y la factura se cae porque se tardó más del mes que se establece para el pago de las compras de ínfima cuantía, lo que está ocasionando incumplimientos en la gestión presupuestaria, porque en el 2015 más del 50% de estas unidades obtuvieron un cumplimiento del 40% al 60% del presupuesto asignado el año pasado.

Los resultados evidenciaron que en efecto, en más del 50% de los casos, el proceso de abastecimiento sufrió atrasos, que obligaron a la repetición del mismo o de algunas etapas de esta actividad, afirmándose que en la mayoría de los casos la causa de las no conformidades se ubicó en el departamento financiero del Reparto Naval, ocupándose la Unidad de Compras Públicas el segundo lugar.

La causa principal por las cuales se tuvo que repetir el proceso de abastecimiento de recursos, fue porque los documentos y pliegos estaban mal elaborados y regresaron al Reparto Naval para ser corregidos por el personal perteneciente a estas unidades, el cual tuvo implicación directa en el incumplimiento del presupuesto, porque al no culminar los procesos en el plazo previsto, tampoco se pueden pagar a los proveedores, en algunos casos no se pueden llevar a cabo las adquisiciones previstas, afectando la ejecución presupuestaria.

La sub-causa por la cual tuvieron lugar las no conformidades en los pliegos en el reparto correspondiente, fue por la rotación del personal, debido a que quienes cumplen funciones en el departamento financiero de los Repartos Navales del

sector del material, son uniformados que cambian de puesto de trabajo cada año, incorporándose nuevos elementos en esa área cada año, en muchas ocasiones sin la capacitación específica debida, lo que afecta la eficiencia en la fase de elaboración de pliegos, más aún cuando se requieren destrezas en esta actividad por la diversidad de tipos de adquisiciones que pueden existir, como es el caso de la ínfima cuantía, subasta inversa, licitaciones y de cada uno de ellos pueden haber variedades según el proveedor y el tipo de material solicitado.

Otro de los hallazgos de gran importancia para el proceso de abastecimiento fue conocer que no se aplicaron las acciones correctivas ni preventivas necesarias para solucionar las no conformidades que se presentaron, a pesar que más de las tres cuartas partes del personal involucrado en el proceso de adquisiciones estimó que es necesario mantener un instructivo de acciones correctivas y preventivas para mejorar los niveles de cumplimiento del presupuesto y por supuesto, incrementar la productividad de la actividad de abastecimiento de recursos en los Repartos del sector del material.

Los hallazgos identificados, en primer lugar permiten comprobar la hipótesis de que las no conformidades detectadas en la gestión de abastecimiento de los Repartos subordinados al sector del material, incidieron en el incumplimiento de la ejecución presupuestaria en la Armada del Ecuador.

Esto significa que si se solucionan las no conformidades detectadas en los procesos de la gestión de abastecimiento de los Repartos subordinados al sector del material, se podrá mejorar el nivel de cumplimiento de la ejecución presupuestaria en la Armada del Ecuador, es decir, que se requiere implementar mejoras para lograr este objetivo institucional.

Se plantean como propuesta de solución la elaboración de un plan de capacitación para el personal de los Repartos Navales subordinados al sector del material, en temas inherentes a la gestión de abastecimiento, en conjunto con el desarrollo de un instructivo para la aplicación de acciones correctivas y preventivas que permita mantener un seguimiento y monitoreo óptimo para minimizar el riesgo de ocurrencia de no conformidades en la actividad de adquisiciones, que a su vez pueden tener un impacto positivo en el cumplimiento cabal de la ejecución presupuestaria.

CAPÍTULO IV

5. PROPUESTA

5.1. Resumen ejecutivo

La presente investigación se llevó a cabo con el objetivo de analizar la gestión de abastecimiento de los Repartos subordinados al sector del material y su incidencia en la ejecución presupuestaria año 2016 en la Armada del Ecuador.

Para el efecto se planteó la realización de una investigación descriptiva, cualitativa, con uso de la técnica de la encuesta y de la entrevista, la primera enfocada hacia el personal de los Repartos Navales del sector del material en número de 32 y la segunda para el Director de la Dirección Financiera (DIRAFI).

Los resultados obtenidos evidenciaron no conformidades en los pliegos o en el propio método de trabajo en la primera etapa de la gestión de abastecimiento que se originó en el departamento financiero de los Repartos Navales, ocasionando reproceso y tiempo improductivo en esta actividad, porque la documentación tuvo que regresar varias veces a los repartos donde se originó la necesidad para la compra, generando inclusive que la factura pierda validez legal, especialmente en los procesos de ínfima o menor cuantía donde no puede sobrepasar el mes de duración, lo que a su vez fue causado por la alta rotación y limitada capacitación del personal uniformado que labora en el área financiera de los repartos correspondientes y por el inapropiado seguimiento del proceso de abastecimiento, que impidió cumplir adecuadamente con la ejecución presupuestaria que se encontró entre el 40% al 60% de cumplimiento en el 2015, estimándose necesario efectuar un plan de capacitación para el personal de los Repartos Navales del sector del material y un instructivo de acciones correctivas y preventivas para mejorar los niveles de cumplimiento de la ejecución del presupuesto anual.

5.2. Análisis situacional y/o del entorno

Los procesos de abastecimiento de recursos materiales en los Repartos Navales de la Armada del Ecuador del sector del material, se rigen por la legislación del Sistema Nacional de Compras Públicas, el cual tiene vigencia para todas las instituciones del Estado y tiene como su base los principios constitucionales de equidad, eficiencia, eficacia, transparencia y calidad.

Además, se debe destacar que todos los Repartos Navales de la Armada del Ecuador se sustentan con el Presupuesto Nacional del Estado, de manera que la ejecución presupuestaria de cada unidad debe ser conforme al rubro de la Proforma Presupuestaria elaborada anualmente por el Ministerio de Finanzas, lo que significa que cualquier reforma jurídica, decisión del Ejecutivo o situación externa que afecte a esta proforma nacional, puede también incidir de manera negativa o positiva en la ejecución presupuestaria, dependiendo del caso.

Sin embargo, los problemas internos que afectan al proceso de abastecimiento de recursos materiales y que fueron observados y analizados en los capítulos 3 y 4 de la presente investigación, pueden tener una incidencia negativa en la ejecución presupuestaria, de modo que se debe garantizar una mejora en este sentido.

La situación actual del proceso de abastecimiento en los Repartos Navales del sector material se ha esquematizado en el análisis FODA siguiente:

Cuadro No. 15. Análisis FODA

	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia del personal civil de UCP y DIRAFI • Existencia de manuales de compras públicas y adquisiciones • Tecnología para el proceso de abastecimiento 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rotación del personal financiero de Repartos Navales • Falta de capacitación del personal del área financiera de los Repartos Navales • Limitado seguimiento y monitoreo de no conformidades en el proceso de abastecimiento
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de buenas relaciones con los proveedores • Créditos otorgados por los proveedores • Efectividad del Sistema Nacional de Compras Públicas 	<p style="text-align: center;">Estrategias FO</p> <p>Coordinación entre el personal de UCP, DIRAFI y áreas financieras de los Repartos Navales</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DO</p> <p>Elaboración de plan de capacitación del personal financiero de los Repartos Navales del sector del material.</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducción de la proforma presupuestaria para las instituciones públicas • Reducción del precio del petróleo • Materiales (repuestos) que no existen en el país 	<p style="text-align: center;">Estrategias FA</p> <p>Socialización del presupuesto de los Repartos Navales para que sea acorde a la realidad de la institución</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias DA</p> <p>Desarrollo del instructivo de seguimiento y monitoreo de acciones correctivas y preventivas del proceso de abastecimiento.</p>

Fuente: Encuesta y entrevista aplicada a involucrados.
Elaborado por: Autora.

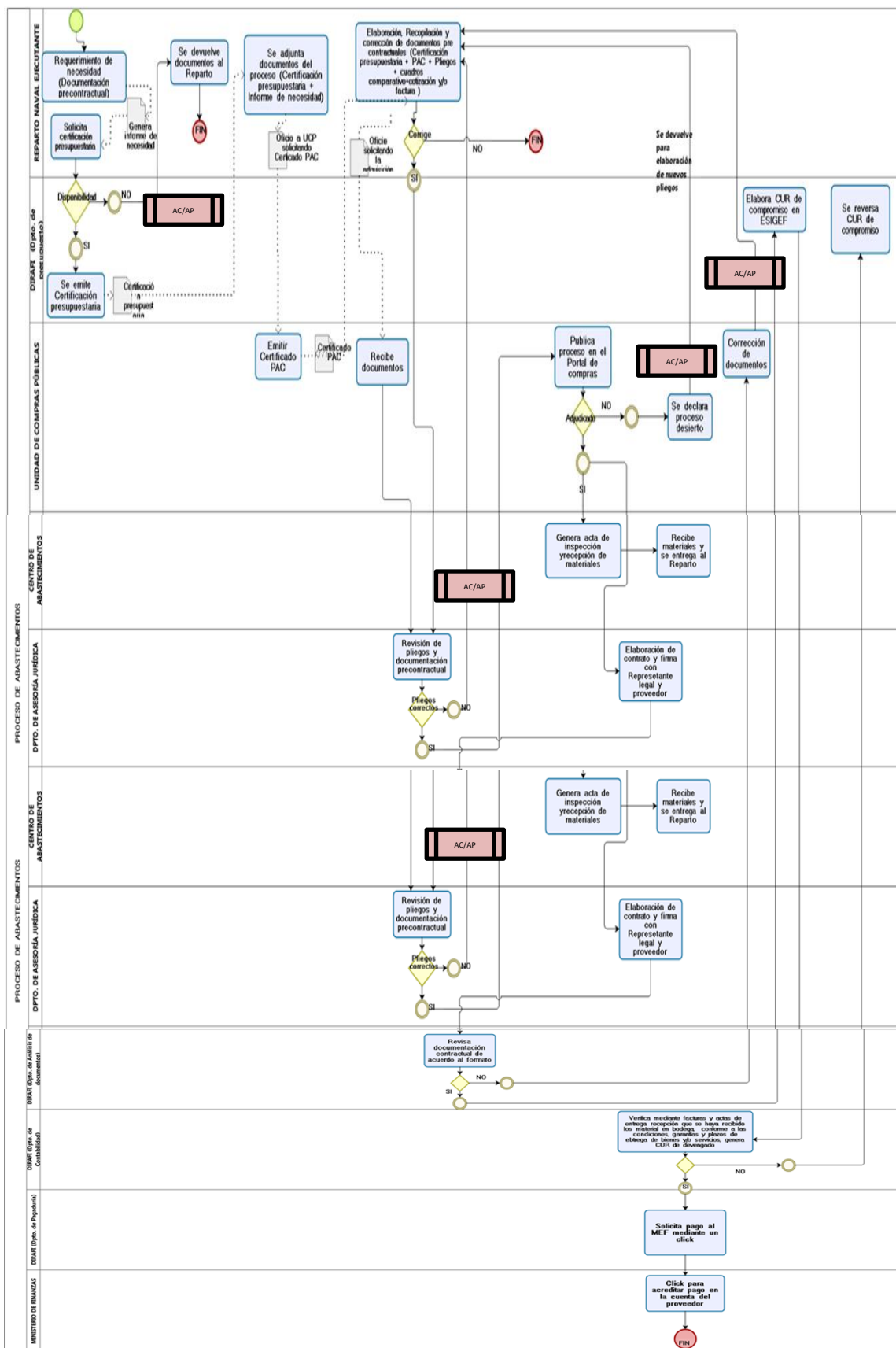
5.3. Planteamiento estratégico

Los hallazgos evidenciados en el análisis FODA evidencian que si bien es cierto, existen algunos riesgos o amenazas que pueden afectar la ejecución presupuestaria de los Repartos Navales de la Armada del Ecuador que se encuentran subordinados al sector del material, como es el caso de la reducción de los ingresos del Estado por la caída del precio del petróleo y por otros factores externos, sin embargo, la productividad de las instituciones puede enfrentar de manera eficiente cualquiera de estos riesgos, donde el manejo directivo y del personal operativo pueden influenciar de manera positiva para mantener una buena gestión en esta área de Presupuestos.

Se destaca que tanto el análisis FODA como el flujograma general del proceso de abastecimiento de recursos materiales, tienen asociación directa porque en ambos casos consideran conveniente la capacitación del personal del área financiera de los repartos navales analizados, así como el seguimiento y monitoreo de cada etapa del proceso de adquisiciones para la implementación de las acciones correctivas y preventivas pertinentes.

Para el efecto, se ha graficado el flujograma propuesto de abastecimiento de materiales, donde se implementan los controles para minimizar la probabilidad de ocurrencia de no conformidades.

Gráfico No. 13 Flujoograma propuesto de abastecimiento de materiales.



5.4. Planteamiento operativo

La situación actual del proceso de abastecimiento en los Repartos Navales subordinados al sector del material, indicó que existen no conformidades en esta actividad que afectan las adquisiciones de recursos, las cuales son causadas en mayor medida porque los pliegos no se elaboran de manera correcta y regresan al Reparto Naval para ser corregidos, generando tiempos improductivo y reproceso que afectan el cumplimiento de la ejecución presupuestaria que en el 2015 se mantuvo entre 40% a 60% en la mayoría de las unidades consideradas en el análisis.

Se pudo conocer que las principales causas de la situación problemática estuvo asociada a las rotaciones del personal uniformado que elabora los pliegos en las áreas financieras de sus respectivos repartos, lo que a su vez fue causada por la falta de capacitación específica de este talento humano, además, que se pudo observar también deficiencias en el seguimiento y monitoreo del proceso general de abastecimiento de recursos materiales, por causa de la falta de un documento para la aplicación de acciones correctivas y preventivas.

Para el efecto, se ha elaborado el plan de capacitación del personal de los Repartos Navales del sector del material, así como también el desarrollo del instructivo para mejorar el seguimiento y monitoreo del proceso de abastecimiento a través de la aplicación de acciones correctivas y preventivas, cuyo detalle se presenta seguido en los siguientes documentos.

Armada del Ecuador Base Naval Sur	Instructivo de Capacitación del Personal	
	Repartos Navales del sector del material	
Código: I.01	Fecha:	Página: 1 de 4

Objetivo

Fortalecer las destrezas del personal perteneciente a los Repartos Navales del sector del material, acerca del proceso de abastecimiento para el cumplimiento cabal de la gestión presupuestaria.

Alcance

Este instructivo tiene alcance para los Repartos del sector del material de la Base Sur de la Armada del Ecuador, será aplicado por la DIGPER y tendrá una duración de un año o el requerido por la alta dirección en caso no requiera modificación o reforma.

Controles

- Plan de capacitación.
- Reglamentos Internos de la institución.
- Presupuesto de capacitación

Entrada

Necesidad de capacitación del personal perteneciente a los Repartos Navales del sector del material, acerca del proceso de abastecimiento para el cumplimiento cabal de la gestión presupuestaria.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Armada del Ecuador Base Naval Sur	Instructivo de Capacitación del Personal	
	Repartos Navales del sector del material	
Código: I.01	Fecha:	Página: 2 de 4

Salida o Producto

Personal perteneciente a los Repartos Navales del sector del material, capacitado en lo inherente al proceso de abastecimiento para el cumplimiento cabal de la gestión presupuestaria.

Descripción de actividades

Planificación de la capacitación requerida por el personal, previo análisis y autorización de la DIGPER.

- Elaboración del plan de capacitación anual.
- Selección de instructores.
- Comunicación de horarios y fechas para la capacitación a favor del personal involucrado.

Indicadores

- **Porcentaje de empleados capacitados** = Empleados capacitados / Total de empleados.
- **Porcentaje de capacitaciones ejecutadas** = Capacitaciones ejecutadas / Capacitaciones planeadas

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Armada del Ecuador Base Naval Sur	Instructivo de Capacitación del Personal	
	Repartos Navales del sector del material	
Código: I.01	Fecha:	Página: 3 de 4

- **Evaluación de capacitación** = Personal que aprobó la capacitación / Personal capacitado.

Tiempo

1 mes.

Registros:

- 1) Flujograma.
- 2) Asistencia a capacitación.
- 3) Plan de capacitación.

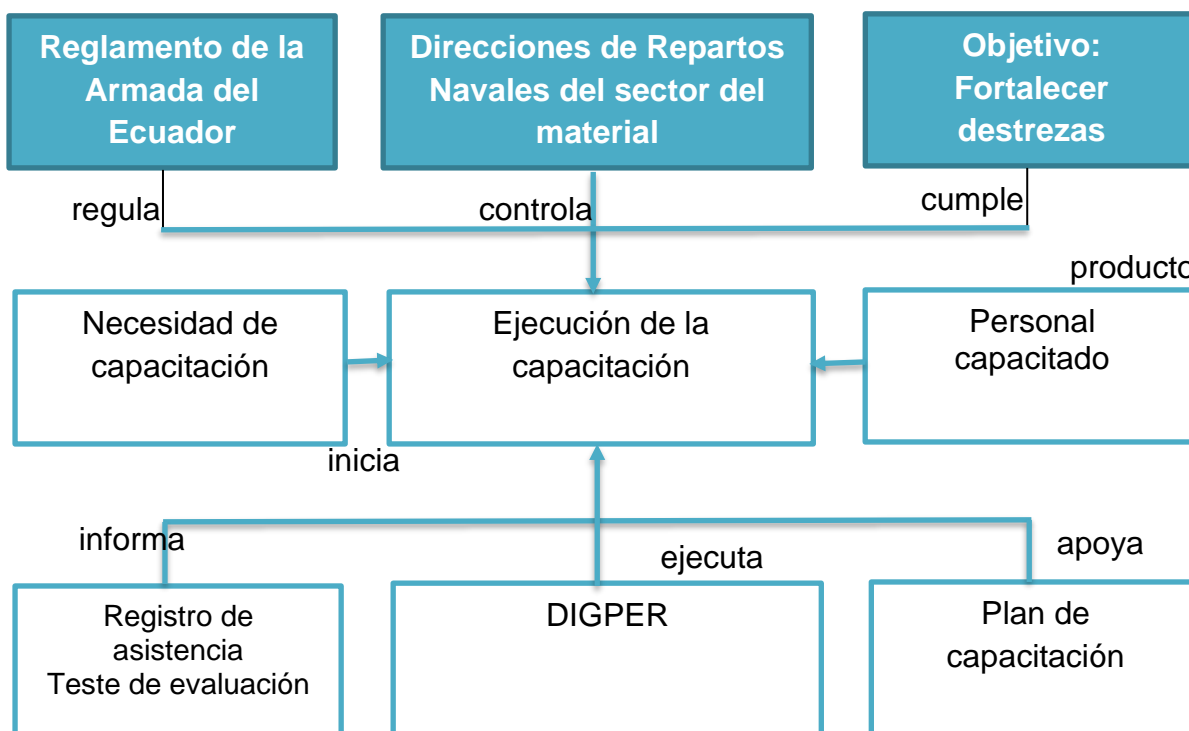
Recursos:

- Humanos: Personal de los Repartos Navales del sector del material.
- Materiales: Suministros de oficina.
- Tecnológicos: Equipos de oficina.
- Económicos: Presupuesto de capacitación.
- Físicos: Infraestructura de los Repartos Navales del sector del material.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

Armada del Ecuador Base Naval Sur	Instructivo de Capacitación del Personal	
	Repartos Navales del sector del material	
Código: I.01	Fecha:	Página: 4 de 4

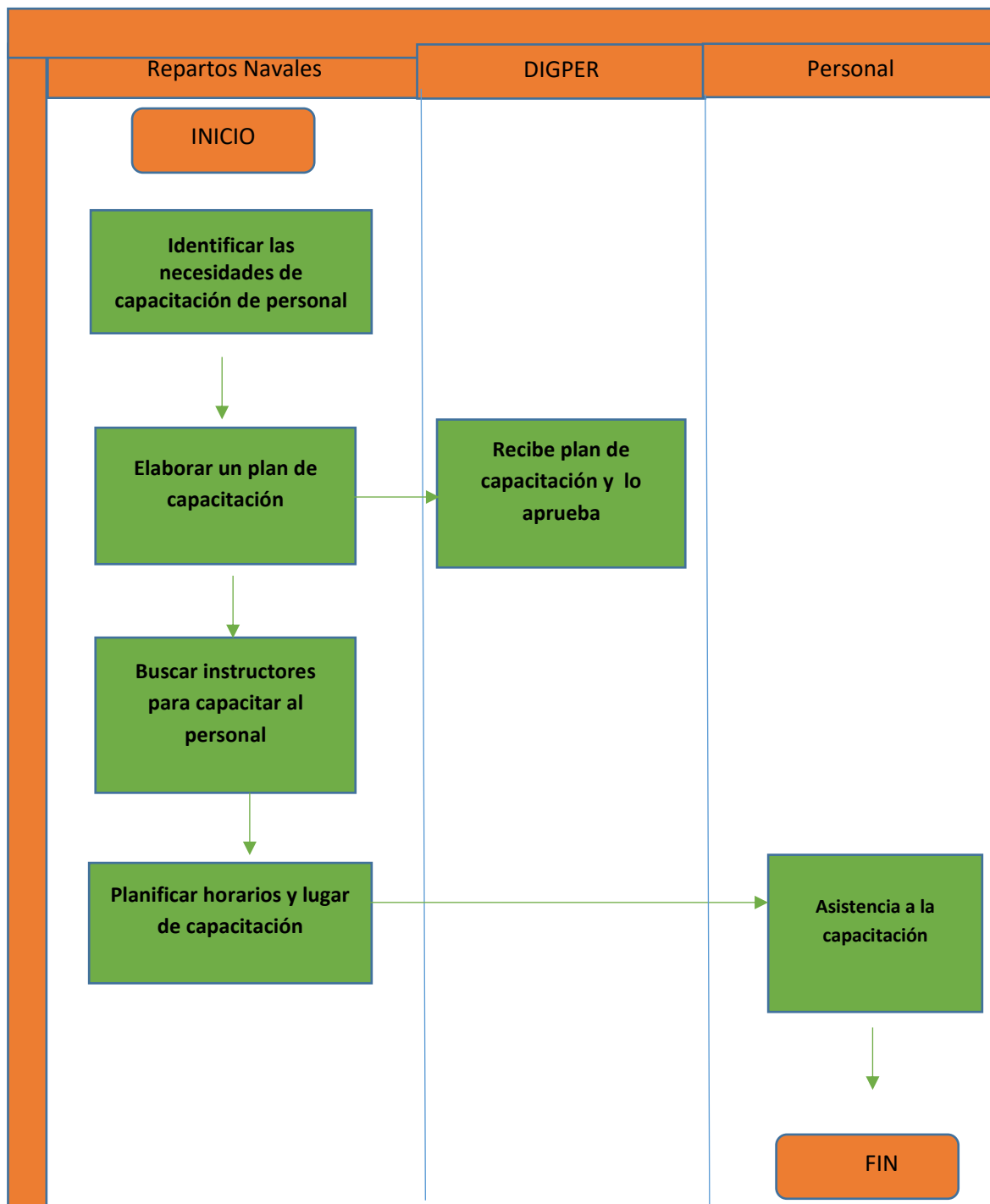
PROCESO DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL



Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

REGISTRO No. 1

FLUJOGRAMA DE CAPACITACIÓN.



REGISTRO No. 3

PLAN DE CAPACITACIÓN.

- **Tema:** Gestión de abastecimiento en Repartos Navales del sector del material.
- **Objetivos:** Fortalecer los conocimientos del personal perteneciente a los Repartos Navales del sector del material.
- **Duración:** 20 días (30 enero a 24 febrero del 2017).
- **Carga horaria:** 40 horas.
- **Participantes:** Personal perteneciente a los Repartos Navales del sector del material.
- **Facilitador:** Especialista en Gestión de Abastecimiento

Contenido	Actividades	Técnicas	Recursos	Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de abastecimiento de ínfima cuantía • Procesos de abastecimiento de subasta inversa • Procesos de abastecimiento de licitación • Elaboración de pliegos • Círculos de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuaciones. • Selección de facilitadores • Trípticos informativos • Listado de participantes • Presentación del plan • Dinámica • Formación de equipos de trabajo • Sistema de evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Diapositivas • Lluvia de ideas. • Técnicas de dinámica grupal. • Entrega de material didáctico y trípticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Laptop • Impresora • Proyector de diapositivas • Resaltadores • Tiza líquida • Borradores • Papelería 	<ul style="list-style-type: none"> • Preguntas y respuestas. • Exposición. • Retroalimentación.

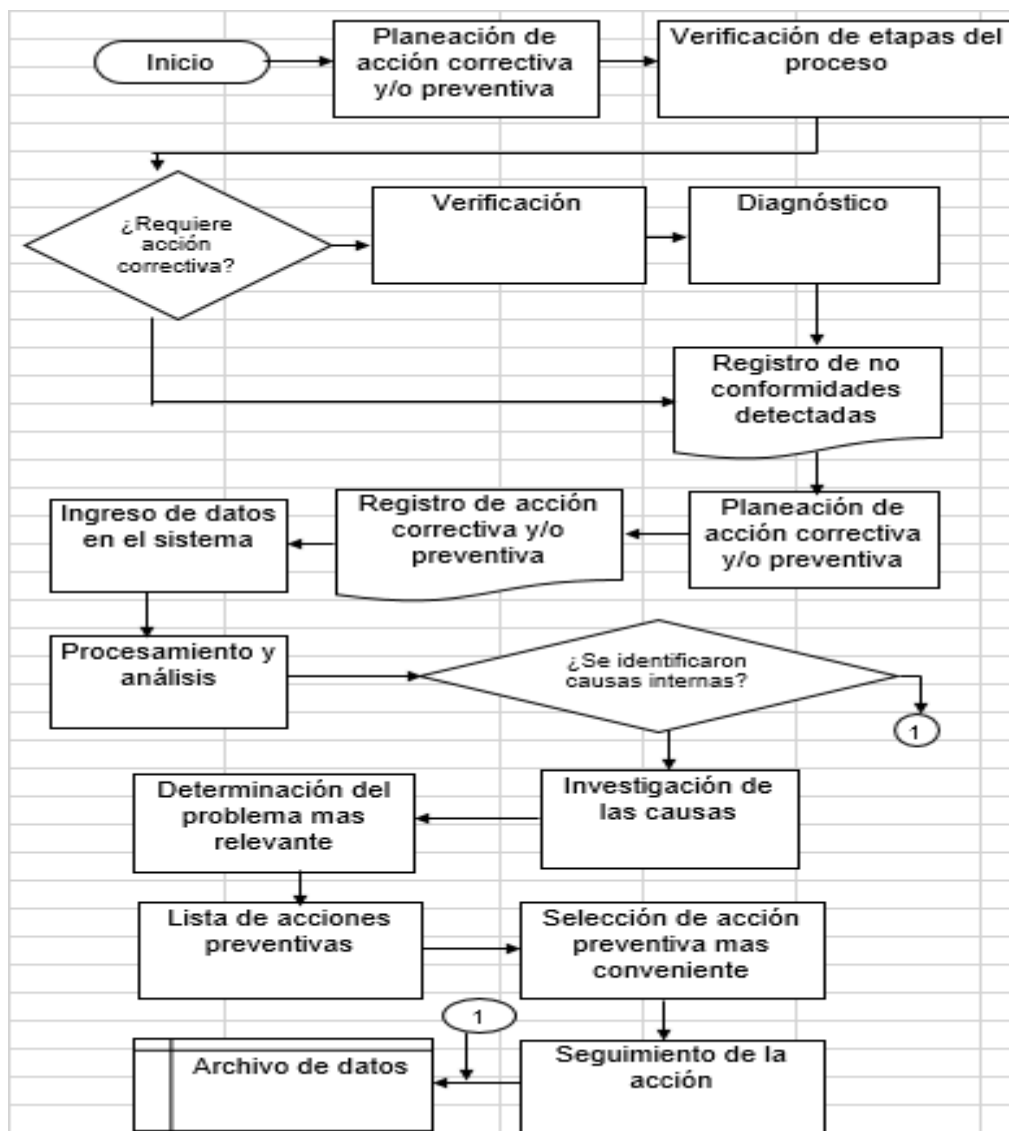
Elaborado por: Autora.

Instructivo para aplicación de Acciones Correctivas y Preventivas			
Armada del Ecuador: Repartos del sector del material		I.02	
Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha:	Página 1 de 3
<p>1. PROPÓSITO.</p> <p>Incrementar la productividad de los procesos relacionados con el abastecimiento de recursos de los departamentos del sector del material, atacando las causas de las inconformidades.</p> <p>2. ALCANCE.</p> <p>Este instructivo tiene alcance para los Repartos del sector del material de la Base Sur de la Armada del Ecuador y tendrá una duración de un año o el requerido por la alta dirección en caso no requiera modificación o reforma.</p> <p>3. RESPONSABILIDAD.</p> <p>Son responsables por la aplicación del instructivo los directores del DIRAFI, UCP y de los Repartos del sector del material.</p>			

Instructivo para aplicación de Acciones Correctivas y Preventivas			
Armada del Ecuador: Repartos del sector del material			I.02
Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha:	Página 2 de 3
<p>4. DESARROLLO.</p> <p>a) Planeación del seguimiento del proceso de abastecimiento y de la ejecución presupuestaria.</p> <p>b) Verificación de las diferentes etapas del proceso y de la ejecución presupuestaria. Si su estado es conforme, se planifica la acción preventiva. Si es inconforme, se planea la acción correctiva.</p> <p>c) Llenar el registro de conformidad del proceso y del cumplimiento de la ejecución presupuestaria.</p> <p>d) Investigación de las causas de las no conformidades en el proceso de abastecimiento y en la ejecución presupuestaria, registrando la información inmediatamente se observa en la no conformidad en el proceso.</p> <p>e) Identificación del nivel de riesgo de ocurrencia de no conformidades en el proceso de abastecimiento y en la ejecución presupuestaria.</p> <p>f) Determinación de la causa de mayor relevancia que incide en las no conformidades del proceso de abastecimiento y en el incumplimiento de la ejecución presupuestaria.</p> <p>g) Identificación de alternativas de solución (acción correctiva) al problema identificado.</p> <p>h) Selección de la alternativa (acción correctiva) más conveniente.</p> <p>i) Ejecuta la acción correctiva, en conjunto con el Reparto Naval del sector del material, que sea origen del problema.</p> <p>j) Propone la acción preventiva o emergente y la ejecuta solo en caso de ser necesario.</p> <p>k) Llenado del registro de acción correctiva y/o preventiva.</p>			

Instructivo para aplicación de Acciones Correctivas y Preventivas			
Armada del Ecuador: Repartos del sector del material		I.02	
Elaborado por:	Aprobado por:	Fecha:	Página 3 de 3
<p>l) Ingreso de datos en el sistema, de las acciones correctivas y preventivas planificadas y ejecutadas.</p> <p>m) Tabulación y análisis de datos ingresados.</p> <p>n) Obtención de resultados (indicador de acciones correctivas y preventivas aplicadas versus las planeadas).</p> <p>o) Evaluación de resultados y elaboración del informe final.</p> <p>p) Seguimiento de la acción correctiva y preventiva aplicada.</p> <p>q) Archivo de datos.</p> <p>5. DOCUMENTO DE REFERENCIA.</p> <p>La norma a la que hace referencia este instructivo se encuentra en el numeral 7.6. de la norma ISO 9001:2000.</p> <p>6. REGISTROS.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Flujograma del instructivo para aplicación de acciones correctivas y preventivas.2. Registro de seguimiento y monitoreo del proceso de abastecimiento.3. Registro del análisis de causas.4. Registro de causas – problemas – efectos – soluciones.5. Registro de acción correctiva y/o preventiva.6. Seguimiento de la acción correctiva y/o preventiva implementada.			

FLUJOGRAMA DEL INSTRUCTIVO PARA APLICACIÓN DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS.



REGISTRO No. 3

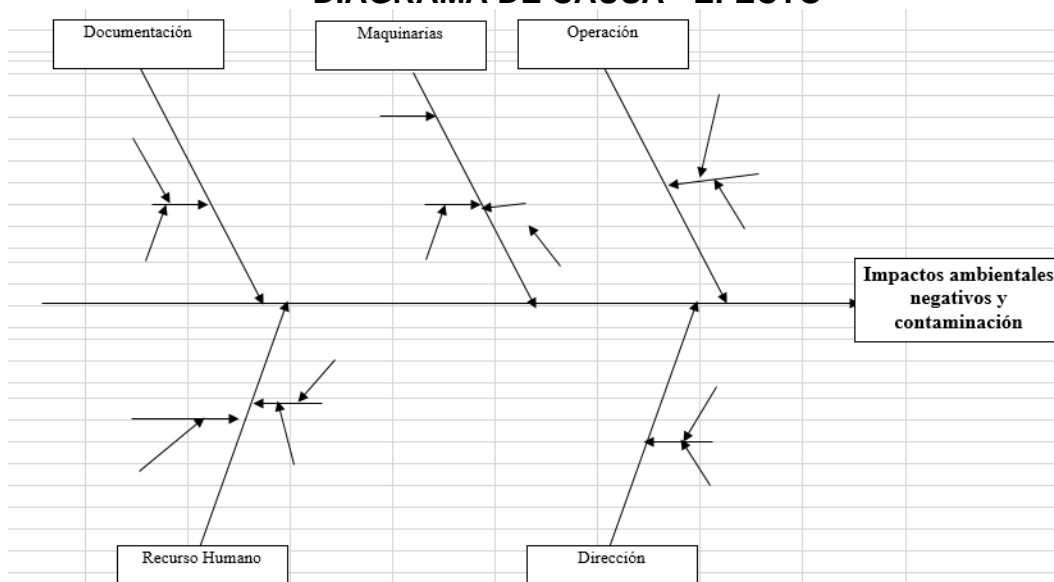
REGISTRO DEL ANÁLISIS DE CAUSAS.

Formato No:.....

Fecha:

Causas	Frecuencia	Frecuencia acumulada	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa acum.
Total				

DIAGRAMA DE CAUSA - EFECTO



.....
Responsable

REGISTRO No. 4**REGISTRO DE CAUSAS – PROBLEMAS – EFECTOS – SOLUCIONES.**

Formato No:.....

Fecha:

Problemas	Causas	Efectos	Soluciones	Resultados

.....

Responsable

REGISTRO No. 5

REGISTRO DE ACCION CORRECTIVA Y/O PREVENTIVA.

Formato No:.....

Fecha:

Código	Etapa del proceso	Área	Detalle de Acciones correctivas y/o preventivas	Resultados
			1.	
			2.	
			3.	
			4.	

Materiales utilizados:

	Cantidad	Unidad	Detalle
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

Trabajadores ocupados:.....

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

Responsable

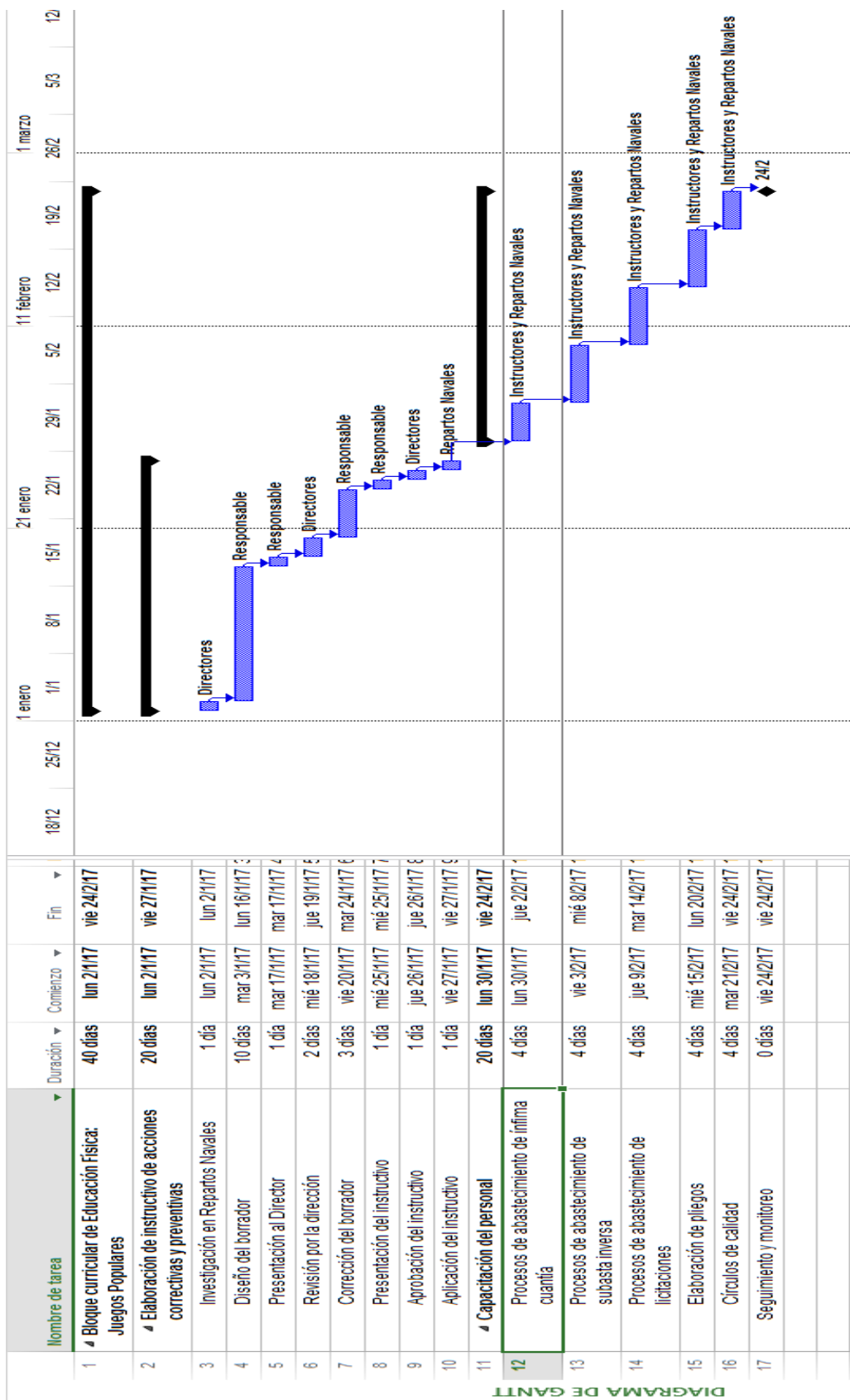
5.5. Evaluación y control de la propuesta

La propuesta del plan de capacitación dirigido al personal de los Repartos Navales del sector del material, así como del desarrollo del instructivo para la aplicación de acciones correctivas y preventivas en el proceso de abastecimiento de recursos, se debe poner en marcha a inicios del año 2017, con el propósito de que la próxima ejecución presupuestaria pueda cumplir a cabalidad con lo planeado, de modo que también se incremente el porcentaje de cumplimiento de los indicadores de gestión en el departamento de Presupuesto de la Dirección de Administración Financiera (DIRAFI), que desempeña un rol preponderante en la problemática analizada.

El control de la propuesta se basa precisamente en el seguimiento y monitoreo efectivo del proceso de abastecimiento de recursos materiales en cada una de las etapas respectivas, así como también en la aplicación de acciones correctivas y preventivas para fortalecer la productividad de esta actividad, que a su vez tenga un impacto significativo en el porcentaje de cumplimiento de la ejecución presupuestaria.

En el siguiente esquema del diagrama de Gantt se presenta el detalle de las actividades previas correspondientes a la puesta en marcha de la propuesta.

Gráfico No. 14 Cronograma para aplicación de la propuesta.



Elaborado por: Autora.

La aplicación de la propuesta debe impactar en el cumplimiento de la ejecución presupuestaria de los Repartos Navales del sector del material, mejorando este indicador de gestión y llevándolo hasta el máximo posible que es el 100%, significando ello los siguientes resultados proyectados en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 16. Ejecución Presupuesto de Repartos Navales del sector del material. Proyectada al Año 2017.

<u>Reparto</u>	<u>Aprobado</u>	<u>Incre.</u>	<u>Reduc.</u>	<u>Codifi.</u>	<u>Cerpi.</u>	<u>Comprom.</u>	<u>Devenqa</u>	<u>Disponibl e</u>
<u>DIMARE</u>	13.003.281,0 0	13.190.073,0 6	7.533.989,76	18.659.364,3 0	6.894,00	7.292.341,50	21.079.814,5 6	0,00
<u>DINCYP</u>	620.672,00	7.660.373,51	2.579.612,83	5.701.432,68	32,65	1.668.873,13	4.349.785,55	0,00
<u>DIGMAT</u>	3.122.671,00	5.500.560,78	1.204.789,87	7.418.441,91	27.034,67	5.819.221,12	4.694.169,47	0,00
<u>DIRABA</u>	2.631.148,00	1.565.183,48	1.262.471,81	2.933.859,67	122.564,33	1.254.482,02	2.785.810,32	0,00
<u>DIRTIC</u>	457.466,00	789.707,57	263.407,41	983.766,16	3.123,22	933.889,96	540.885,87	0,00
<u>DISISA</u>	19.200,00	488,15	19.200,00	488,15	0,00	488,15	488,15	0,00
<u>CODESC</u>	350.154,00	282.686,15	138.056,32	494.783,83	22,37	382.030,44	494.761,46	0,00
<u>BASUIL</u>	779.559,00	460.617,24	250.358,22	989.818,02	7.000,00	769.453,19	784.149,24	0,00
<u>FUENTE 998 DIMARE</u>	0,00	857.626,40	0,00	857.626,40	0,00	705.819,84	857.626,40	0,00
<u>FUENTE 998 DIRTIC</u>	0,00	10.659,60	0,00	10.659,60	0,00	10.659,60	10.659,60	0,00
<u>FUENTE 998 DIGMAT</u>	0,00	107.950,00	0,00	107.950,00	0,00	0,00	107.950,00	0,00
TOTAL GENERAL	20.984.151,0 0	30.425.925,9 4	13.251.886,2 2	38.158.190,7 2	166.671,24	18.837.258,9 5	35.706.100,6 2	0,00

Fuente: Proyección de la autora.
Elaborado por: Autora.

**Cuadro No. 17. Ejecución Presupuesto de Repartos inherentes al material.
Porcentaje de Devengado. Proyectado al Año 2017.**

<u>Reparto</u>	<u>Codifi.</u>	<u>Certi.</u>	<u>% Certificado</u>	<u>Comprom.</u>	<u>% Compro</u>	<u>Devenqa</u>	<u>% Devena</u>	<u>Disponible</u>
<u>DIMARE</u>	7.418.441,91	27.034,67	0,36	5.819.221,12	78,44	4.694.169,47	100,00	0,00
<u>DINCYP</u>	2.933.859,67	122.564,33	4,18	1.254.482,02	42,76	2.785.810,32	100,00	0,00
<u>DIGMAT</u>	983.766,16	3.123,22	0,32	933.889,96	94,93	540.885,87	100,00	0,00
<u>DIRABA</u>	488,15	0,00	0,00	488,15	100,00	488,15	100,00	0,00
<u>DIRTIC</u>	494.783,83	22,37	0,00	382.030,44	77,21	494.761,46	100,00	0,00
<u>DISISA</u>	989.818,02	7.000,00	0,00	769.453,19	0,00	784.149,24	100,00	0,00
<u>CODESC</u>	857.626,40	0,00	0,00	705.819,84	82,30	857.626,40	100,00	0,00
<u>BASUIL</u>	10.659,60	0,00	0,00	10.659,60	100,00	10.659,60	100,00	0,00
<u>FUENTE 998 DIMARE</u>	107.950,00	107.950,00	0,00	0,00	0,00	107.950,00		0,00
<u>FUENTE 998 DIRTIC</u>	38.158.190,72	30.425.925,94	0,00	18.837.258,95	0,00	35.706.100,62		0,00
TOTAL	51.955.584,46	159.744,59	0,31	28.713.303,27	55,27	45.982.601,13	88,50	44,43

Fuente: Proyección de la autora.

Elaborado por: Autora.

En efecto, con la aplicación de la propuesta del plan de capacitación para el personal perteneciente a los Repartos Navales del sector del material y del instructivo para la implementación de acciones correctivas y preventivas en lo inherente a la gestión de abastecimiento, se podrá mejorar el indicador de gestión de la ejecución presupuestaria, esperando que todas las unidades en análisis puedan llegar a obtener el 100% de cumplimiento desde el próximo año.

CONCLUSIONES

Se fundamentar los elementos conceptuales, demostrándose teóricamente que existe vinculación entre los procesos de la gestión de abastecimiento y la ejecución presupuestaria.

Se analizaron los factores que influyeron negativamente en la gestión de abastecimiento y afectan a la ejecución presupuestaria, evidenciándose que las principales causas de la situación problemática se asociaron a las rotaciones del personal uniformado que elabora los pliegos en las áreas financieras de sus respectivos repartos, lo que a su vez fue causada por la falta de capacitación específica de este talento humano, además, que se pudo observar también deficiencias en el seguimiento y monitoreo del proceso general de abastecimiento de recursos materiales, por causa de la falta de un documento para la aplicación de acciones correctivas y preventivas.

Se diagnosticó el estado actual de la ejecución presupuestaria y su relación con la gestión de abastecimiento. Evidenciándose que existen no conformidades en esta actividad que afectan las adquisiciones de recursos, las cuales son causadas en mayor medida porque los pliegos no se elaboran de manera correcta y regresan al Reparto Naval para ser corregidos, generando tiempos improductivo y reproceso que afectan el cumplimiento de la ejecución presupuestaria que en el 2015 se mantuvo entre 40% a 60% en la mayoría de las unidades consideradas en el análisis.

Se establecieron las estrategias que deben mejorar la gestión de abastecimiento para lograr una excelente ejecución presupuestaria plan de capacitación para el personal de los Repartos Navales subordinados al sector del material, en temas inherentes a la gestión de abastecimiento, en conjunto con el desarrollo de un instructivo para la aplicación de acciones correctivas y preventivas que permita mantener un seguimiento y monitoreo óptimo para minimizar el riesgo de ocurrencia de no conformidades en la actividad de adquisiciones, que a su

pueden tener un impacto positivo en el cumplimiento cabal de la ejecución presupuestaria.

Se comprobó la hipótesis de que la eliminación de no conformidades en la gestión de abastecimiento de los Repartos subordinados al sector del material, incidirá en el mejoramiento del incumplimiento de la ejecución presupuestaria en la Armada del Ecuador.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que las reuniones de los directores de los Repartos del sector del material fortalezcan los procesos de la gestión de abastecimiento para beneficio de la ejecución presupuestaria.

Se sugiere a los Directores de los Repartos Navales que tomen medidas para el fortalecimiento de los medios para la coordinación adecuada de los procesos de abastecimiento entre el personal civil y uniformado, debido a la política de rotación existente en la Armada del Ecuador.

Es necesario que la inducción al personal nuevo verse específicamente en la elaboración de pliegos para que pueda minimizarse el riesgo de devoluciones de los mismos y mejorar el nivel de eficiencia del proceso de abastecimiento para fortalecer los indicadores de gestión de la ejecución presupuestaria.

Se recomienda al personal uniformado aplicar la estrategia planteada mediante la ejecución del plan de capacitación para el personal de los Repartos Navales subordinados al sector del material en temas inherentes a la gestión de abastecimiento, en conjunto con el desarrollo de un instructivo para la aplicación de acciones correctivas y preventivas que permita mantener un seguimiento y monitoreo del óptimo desempeño del proceso que impacte de manera positiva en la ejecución presupuestaria.

Se destaca además, la formación de círculos de calidad para fortalecer el clima laboral entre el personal uniformado y civil, como un mecanismo de apoyo para mejorar la calidad de la gestión de abastecimiento y también los resultados de la ejecución presupuestaria, con miras al cumplimiento de los preceptos constitucionales.