



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

OFICINA DE POSTGRADOS

TEMA:

**MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN Y PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DE
LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS, FINANCIEROS Y OPERATIVOS DE UNA
EMPRESA PÚBLICA.
CASO EP PETROECUADOR.**

Proyecto de Investigación y Desarrollo previo a la obtención del título de
Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Línea de Investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autora:

Mónica del Rosario Alarcón Egas

Director:

Osmany Pérez Barral, PhD

Ambato – Ecuador

Abril – 2018

**Modelo de Control de Gestión y Procedimiento para la
Mejora de los Procesos Administrativos, Financieros y
Operativos de una Empresa Pública caso EP
PETROECUADOR**

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Sede Ambato

por

Mónica del Rosario Alarcón Egas

En cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de Magister en
Administración de Empresas Mención Planeación



Oficina de Postgrados

Abril 2018

Modelo de Control de Gestión y Procedimiento para la Mejora de los Procesos Administrativos, Financieros y Operativos de una Empresa Pública caso EP PETROECUADOR

Aprobado por:

Concepción del Carmen Bedón Vaca Arq. Mg.
Presidente del Comité Calificador
Director Oficina de Postgrados

Osmany Pérez Barral, PhD
Director del Proyecto

Hernán Paul Ortiz Coloma, Mg.
Miembro Calificador

Dr. Hugo Rogelio Altamirano Villarroel
Secretario General



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Mario Roberto Altamirano Hidalgo, Mg.
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Abril 2018



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

BIBLIOTECA

Ficha técnica

Programa: de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Tema: Modelo de Control de Gestión y Procedimiento para la Mejora de los Procesos Administrativos, Financieros y Operativos de una Empresa Pública. Caso EP PETROECUADOR.

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Mónica del Rosario Alarcón Egas

Director: Osmany Pérez Barral, PhD

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Resumen Ejecutivo

Se presenta un modelo de control de gestión para la Empresa Pública Petroecuador, tendiente a mejorar los procesos administrativos, financieros y operativos. Para lo cual, se propone un procedimiento de control proactivo o concurrente. Se analizan y adaptan técnicas de vanguardia para el control de gestión; entre las cuales se debe mencionar lo conocido como informe COSO (I, II, III). De igual manera, se consideran los lineamientos de gestión por resultados. Las técnicas empleadas fueron el análisis estadístico de los resultados de control interno y externo, observación directa, análisis documental y entrevistas a personal vinculado con la gestión.

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **MÓNICA DEL ROSARIO ALARCÓN EGAS**, con cédula de ciudadanía **180135088-3**, autora del trabajo de graduación intitulado: **Modelo de Control de Gestión y Procedimiento para la Mejora de los Procesos Administrativos, Financieros y Operativos de una Empresa Pública. Caso EP PETROECUADOR**, previo a la obtención del título de **Magister en Administración de Empresas** Mención Planeación, en la **Oficina de Postgrados**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Fecha de aprobación:
Abril 2018

Ambato, abril 2018




Mónica del Rosario Alarcón Egas, Dra.

C.C. 180135088-3

Dedicatoria

A Gino Fernando mi compañero de vida, Gino Fernando Jr., Paul David y Diego Mauricio, hijos geniales, triunfadores natos, por ellos este esfuerzo tiene sentido.

A Amadita Eloísa y Ángel Gonzalo, seres humanos ejemplares, padres que inculcaron a sus hijos la educación como meta de vida, incluyendo en este objetivo a sus hijas.

A mis hermanos, a los ausentes Patricio y Germán que en su tránsito vivencial, fueron parte de mi senda con cariño, ternura y solidaridad, a Beatriz por su compañía y presencia.

Reconocimientos

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, alma mater que me acogió en la educación de cuarto nivel.

A la Empresa Pública de Hidrocarburos EP PETROECUADOR, que me permitió y autorizó desarrollar el tema de Proyecto de Investigación y Desarrollo.

A los profesores, por compartir conocimientos y experiencias.

A Osmany Pérez Barral, PhD, Director del Proyecto de Investigación y Desarrollo, por ayudar al logro o éxito del perfeccionamiento de la presente investigación.

Resumen

El presente trabajo define un modelo de control de gestión para la Empresa Pública Petroecuador, tendiente a mejorar los procesos administrativos, financieros y operativos. Para lo cual, se propone un procedimiento de control proactivo o concurrente. Se analizan y adaptan técnicas de vanguardia para el control de gestión; entre las cuales se debe mencionar lo conocido como informe COSO (I, II, III). De igual manera, se consideran los lineamientos de gestión por resultados. Al operar con procesos y con lo conocido por Gobierno (gestión) por Resultados, es importante considerar indicadores que permitan establecer de manera cuantitativa la eficacia del modelo y procedimiento propuesto. Las técnicas empleadas fueron el análisis estadístico de los resultados en especial en el área financiera; se consideró los resultados de los exámenes de control interno y externo, los cuales son a posteriori, por lo que la respuesta suele ser inoportuna; la observación directa; y el análisis documental permiten considerar la legislación pública relacionada para lograr su aplicación integral; las entrevistas a personal vinculado con la gestión, contribuyeron a la propuesta de control proactivo, que incluye la identificación, análisis y valoración de riesgos con carácter proactivo para prevenirlos.

Palabras clave: gestión, control, auditoría, COSO

Abstract

This paper defines a management model control to improve administrative, financial and operational processes for the public company Petroecuador. For this, a proactive or concurrent control is proposed. Cutting-edge techniques are analysed for the management, and what is known as COSO (I, II, III) reports and result-based management guidelines are taken into account. It is important to consider indicators that allow the model's efficacy, and the process that was established to be measured quantitatively as operative processes and what is known as Government (result-based management) are involved. A statistical analysis of the results of the financial area was used as a tool; the results of internal and external control were considered, which are used subsequently and thus, the feedback tends to be undesirable. Direct observation and documentary analysis allow to consider the related public legislation to achieve its full implementation; interviews to the management contributed to the proposal of proactive control, which includes the identification, analysis and assessment of risks on a proactive basis to prevent them.

Key words: management, control, auditing, COSO.

Tabla de contenido

Ficha técnica	iii
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	iv
Dedicatoria	v
Reconocimientos	vi
Resumen.....	vii
Abstract	viii
Tabla de contenido	ix
Lista de tablas	xii
Lista de esquemas.....	xiii
Lista de gráficos	xiv
CAPITULOS	
1. Introducción.....	1
1.1 Presentación del trabajo.....	2
1.2 Descripción del documento	3
2. Planteamiento de la propuesta de trabajo	4
2.1 Información técnica básica	6
2.2 Descripción del problema	6
2.3 Preguntas básicas	7
2.4 Formulación de meta.....	7
2.5 Objetivos	7
2.6 Delimitación funcional.....	8

3. Marco teórico.....	9
3.1 Gestión o dirección estratégica.....	10
3.2 Control de gestión	12
3.3 Evolución del control de gestión.....	13
3.4 Inicio y evolución del control en el sector público ecuatoriano	22
3.5 Sistema de control, fiscalización y auditoría a las actividades administrativas, operativas y técnicas	24
3.6 El control concurrente (proactivo)	26
3.7 Estado del Arte	28
4. Metodología	32
4.1 Modelo de control de gestión.....	33
4.2 Procedimiento para le ejecución del Modelo de Control	37
4.3 Criterio de los expertos.....	85
5. Resultados	91
5.1 Antecedentes	91
5.2 Evaluación preliminar	91
5.3 Planificación del control	92
5.4 Ejecución o desarrollo del control.....	92
5.5 Comunicación de resultados	93
6. Conclusiones y Recomendaciones	114
6.1 Conclusiones.....	114
6.2 Recomendaciones.....	114
Anexos.....	115
Anexo 1. Entrevista a expertos.....	115
Anexo 2. Gerencia de Refinación, giro específico del negocio	117
Anexo 3. Líneas del PAC no identificadas en el EBS	117
Anexo 4. Líneas del PAC no identificadas en el EBS	118
Anexo 5. Líneas de reporte EBS no identificadas en el PAC	118
Anexo 6. Gerencia General procesos que constan en el PAC no en el EBS	119
Anexo 7. En el PAC difieren columna de UEN con la descripción	119

Anexo 8. Procesos de compra de PAC no iniciados.....	120
Anexo 9. Valores solicitados por montos mayores a los presupuestados en el PAC 2016.	121
Referencias	126
Resumen Final	130

Lista de tablas

1. Control de cambios.....	59
2. Planificación PAC III Cuatrimestre 2016 – EP PETROECUADOR.....	94
3. Planificación PAC 2016 – REF.....	94
4. Ejecución PAC-Cuatrimestres-Líneas de PAC-REF.....	94
5. Ejecución PAC-Cuatrimestres-Presupuesto-REF.....	95
6. Ejecución PAC-Tipo de Compra-Líneas de PAC-REF.....	95
7. Ejecución PAC-Tipo de Compra-Presupuesto-REF.....	96
8. Planificación PAC 2016 – TRA.....	97
9. Ejecución PAC-Cuatrimestres-Líneas de PAC-TRA.....	98
10. Ejecución PAC-Cuatrimestres-Presupuesto-TRA.....	98
11. Ejecución PAC-Tipo de Compra-Líneas de PAC-TRA.....	99
12. Ejecución PAC-Tipo de Compra-Presupuesto-TRA.....	100
13. Planificación PAC 2016 – PGER.....	101
14. Ejecución PAC-Cuatrimestres-Líneas de PAC-PGER.....	102
15. Ejecución PAC-Cuatrimestres-Presupuesto-PGER.....	102
16. Ejecución PAC-Tipo de Compra-Líneas de PAC-PGER.....	103
17. Ejecución PAC-Tipo de Compra-Presupuesto-PGER.....	103
18. Planificación PAC 2016 – CNA.....	105
19. Ejecución PAC-Cuatrimestres-Líneas de PAC-CNA.....	105
20. Ejecución PAC-Cuatrimestres-Presupuesto-CNA.....	106
21. Ejecución PAC-Tipo de Compra-Líneas de PAC-CNA.....	106
22. Ejecución PAC-Tipo de Compra-Presupuesto-CNA.....	107
23. Ejecución PAC-Cuatrimestres-EP PEC.....	108
24. Ejecución PAC-Tipo de Compra-EP PEC.....	110
25. Información Planificada (PAC) y la Ejecutada (EBS) Valores en USD.....	112

Lista de esquemas

1. Cuadro de Mando Integral	12
2. Ciclo de control.....	12
3. Ciclo de la calidad.....	13
4. Componentes del control de gestión	15
5. Tipos de control de gestión	16
6. Informe COSO.....	18
7. Contrastes entre COSO I y COSO II.....	20
8. Estructura organizacional de EP PETROECUADOR.....	31
9. Estructura básica para generar el modelo de control	34
10. Modelo de control proactivo.....	35
11. general de planificación empresarial	38
12. Niveles en el análisis del entorno	40
13. Identificación de peligros	43
14. Ciclo del análisis de riesgos	44
15. Principales fuentes de riesgo.....	45
16. Etapas en la valoración de impactos.....	52
17. Etapas del control concurrente	62
18. Generación necesidad de control	63
19. Evaluación preliminar.....	64
20. Planificación del control	65
21. Ejecución o desarrollo del control	66
22. Comunicación de resultados.....	67
23. El control o auditoría.....	72
24. Procedimiento: unidades o etapas	73

Lista de gráficos

1. Razones para no aplicar control concurrente.....	89
2. Temas a incluir en control concurrente.....	89
3. Criterios para el control concurrente.....	90
4. Ejecución Líneas de PAC- Por Cuatrimestres-EP PEC	109
5. Ejecución Presupuesto de PAC- Por Cuatrimestres-EP PEC	109
6. Ejecución Líneas de PAC- Por Tipo de Compra-EP PEC	110
7. Ejecución Presupuesto - Por Tipo de Compra-EP PEC.....	111
8. Información Planificada (PAC) y la Ejecutada (EBS)	112

Capítulo 1

Introducción

La Constitución de la República (Asamblea Nacional del Ecuador, 2015, pág. 35) establece que el Estado se reserva el derecho de administrar, regular, controlar y gestionar los sectores estratégicos de conformidad con los principios de sostenibilidad ambiental, precaución, prevención y eficiencia. Con lo cual, se consideran sectores estratégicos la energía en todas sus formas, los recursos naturales no renovables, el transporte y la refinación de hidrocarburos. Así mismo, se dispone que el Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales.

La legislación vigente determina que los recursos naturales no renovables pertenecen al patrimonio inalienable e imprescriptible del Estado. En su gestión, el Estado prioriza la responsabilidad intergeneracional, la conservación de la naturaleza, el cobro de regalas u otras contribuciones no tributarias y de participaciones empresariales; y minimizándose los impactos negativos de carácter ambiental, cultural, social y económico.

Las empresas de hidrocarburos en el Ecuador se basan en la exploración y explotación de hidrocarburos; producción; y comercialización de combustibles. Al respecto, el proyecto de investigación y desarrollo, modelo de control y procedimiento para el mejoramiento de los procesos administrativos, financieros y operativos de una empresa pública pretende desarrollar métodos, técnicas e instrucciones que reflejen de manera objetiva la situación de la empresa, problemas y sus causas. En este sentido, es necesario realizar un análisis preliminar del contexto motivo de estudio y planear el desarrollo del propósito indicado.

La investigación parte del problema central que tiene la empresa, que se fundamenta en el incipiente control a los procesos administrativos, financieros y operativos, acciones que causan efectos en los resultados económicos y la calidad de la información financiera para la toma de decisiones proactivas.

El modelo de control y procedimiento, debe evaluar los objetivos, metas e indicadores de la empresa, siendo necesario trabajar con todo el personal implicado para la propuesta de investigación, de tal manera, que responda a las necesidades objetivas desde el punto de vista estructural y funcional. De esta forma, se

puede contar con una herramienta esencial para incrementar u optimizar los niveles de gestión, economía, eficiencia y eficacia que recurra en la misión de la empresa.

La implementación del modelo y procedimiento de control, previa preparación e involucramiento del personal de la organización que se propone, facilita el control a la planificación y ejecución de los recursos humanos, materiales y financieros; a la vez, que permite el cumplimiento de leyes, normas y regulaciones para las empresas públicas; medir los resultados y la participación de todos los miembros de la organización en la toma de decisiones.

1.1 Presentación del trabajo

Las empresas públicas en Ecuador, aplican un modelo de control y los procedimientos para el mejoramiento de los procesos administrativos, financieros y operativos; por lo general, con directrices que emanan la Contraloría General del Estado y la Secretaría Nacional de Administración Pública.

En tal sentido, el control interno empresarial y/o de gestión se compone de una técnica y práctica que permite a sus directivos, en sus diversos niveles (Directorio, Gerencia General, Gerentes de Unidades de Negocio y directivos de otras Unidades y/o funcionarios directivos de la empresa), contar con un diagnóstico o informe preliminar, previo al análisis o examen integral de las operaciones; información que permite corregir las observaciones y/o desviaciones con oportunidad, para que no sean motivo de nueva observación por parte de los entes de control externo.

En el caso de estudio, la Empresa Pública de Hidrocarburos EP PETROECUADOR, dentro de su estructura orgánico funcional cuenta con la Subgerencia de Planificación y Control de Gestión, y esta a su vez con la Jefatura Corporativa de Control de Gestión, la que incluye el Área de Control Empresarial, unidad que como parte de sus actividades realiza el seguimiento y monitoreo a las recomendaciones de los entes de control; control concurrente a acciones o actividades críticas; y otras.

En las evaluaciones o controles concurrentes realizados, se han utilizado y desarrollado métodos, técnicas y procedimientos de forma experimental; que de alguna manera, han permitido reflejar de modo objetivo la situación de la empresa, los problemas y sus causas en la ejecución de la actividad analizada o examinada. Sin embargo, estas atribuciones no están definidas adecuadamente, estas se les incluye como segmento de las funciones del Área de Control Empresarial; no se desplegó en detalle todas las tareas que son parte del procedimiento de control.

En el desarrollo de las actividades de control concurrente, se realiza un análisis preliminar del contexto, se estudian los procesos administrativos, financieros y operativos de la organización, con la finalidad de generar un modelo apropiado de control empresarial y/o gestión para el mejoramiento de las actividades objeto de estudio que gestiona de manera efectiva los procesos, lo que deriva en minimizar o evitar las observaciones de los entes de control. En este sentido, el problema científico a investigar se centra en los

resultados de ¿Cómo mejorar el control y los procesos administrativos, financieros y operativos en la empresa EP PETROECUADOR?

Objetivo General

Desarrollar un modelo de control y un procedimiento para el mejoramiento de los procesos administrativos, financieros y operativos de una empresa pública. Caso EP PETROECUADOR.

Objetivos Específicos

- Fundamentar científicamente los criterios de autores, sobre control en los procesos administrativos, financieros y operativos, aplicados a empresas públicas.
- Diagnosticar la situación actual de la empresa y las actividades críticas y/ o problemas que se presentan en las operaciones o administración de la empresa.
- Diseñar los componentes del control que se propone en el ámbito administrativo, financiero y operativo de la organización.
- Validar parcialmente el modelo de control y procedimiento a utilizarse en el examen de las operaciones administrativas, financieras y operativas de la empresa.

1.2 Descripción del documento

El trabajo de investigación se presenta de la siguiente forma:

En el capítulo 1, se presenta la introducción del documento de investigación.

En el capítulo 2, se presenta el planteamiento de la propuesta de trabajo que detalla la información técnica básica, descripción del problema, preguntas básicas, objetivos y delimitación funcional.

En el capítulo 3, se desarrolla el marco teórico, que implica un análisis documental sobre los siguientes tópicos: la gestión empresarial, el control, modelos de control, con énfasis en las técnicas de actualidad relacionadas con el control de gestión.

En el capítulo 4, se expone el proceso de control propuesto y la metodología a seguir, incluyéndose una validación experimental del modelo de control y procedimiento a utilizarse en el examen de las operaciones administrativas, financieras y operativas de la empresa.

En el capítulo 5, se presenta los resultados de la propuesta.

En el capítulo 6, se incluyen conclusiones y recomendaciones.

La estructura descrita, conduce al planteamiento de la propuesta de este proyecto de investigación, el cual se trata a continuación.

Capítulo 2

Planteamiento de la propuesta de trabajo

El sistema de control, fiscalización y auditoría a las actividades administrativas, operativos, técnicas en el Ecuador; parte de la Ley Ordinaria N° 2002-73, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado LOCGE (Congreso Nacional, 2002), que en el Artículo 6 señala: Componentes del Sistema, la ejecución del sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado se realizará por medio del control interno, que es de responsabilidad administrativa de cada una de las instituciones del Estado a las que se refiere el Artículo 2 de esta Ley.

El control externo que comprende y compete a la Contraloría General del Estado; y el que ejerzan otras instituciones de control del Estado en el ámbito de sus competencias.

El Artículo 8, establece: Objeto del Sistema de Control, el que señala que en el sistema de control, fiscalización y auditoría se examinarán, verificarán y evaluarán las siguientes gestiones: administrativa, financiera, operativa; y, cuando corresponda gestión medio ambiental de las instituciones del Estado y la actuación de sus servidores. En el examen de verificación y evaluación de estas gestiones, se aplicarán los indicadores de gestión institucional y de desempeño, y se incluirán los comentarios sobre la legalidad, efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y programas evaluados.

El Artículo 9, define: Concepto y Elementos del Control Interno, puntualizando que el control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos institucionales, constituyendo como elementos del control interno: el entorno de control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la corrección oportuna de las deficiencias de control.

Por otra parte el Artículo 12 establece: Tiempos de Control, señala que en el ejercicio del control interno se aplicará en forma previa, continua y posterior, entendiéndose como --Control Previo-, el que aplican los servidores de la institución, debiendo analizar las actividades institucionales propuestas, antes de su autorización o ejecución, respecto a su legalidad, veracidad, conveniencia, oportunidad, pertinencia y conformidad con los planes y presupuestos institucionales; -Control Continuo- también realizan los servidores de la institución, en forma continua debiendo inspeccionar y constatar la oportunidad, calidad y cantidad de obras, bienes y servicios que se recibieren o prestaren de conformidad con la Ley, los términos contractuales y las autorizaciones respectivas; y -Control Posterior- el que realiza la Unidad de Auditoría interna, la que se constituye en responsable del control posterior interno ante las respectivas autoridades y se aplicará a las actividades institucionales, con posterioridad a su ejecución.

Adicionalmente, en las labores de auditoría y/o control uno de los aspectos más importantes es la independencia de los profesionales que realizan labores de control, específicamente respecto de las actividades examinadas, la LOCGE en el Artículo 15 Independencia, regula que los auditores de las unidades de auditoría interna del sector público ecuatoriano, actuarán individual o colectivamente, con criterio independiente respecto a la operación o actividad auditada y no intervendrán en la autorización o aprobación de los procesos financieros, administrativos, operativos y ambientales.

Así mismo, el Artículo 18 determina: Alcance y Ejecución de la Auditoría Gubernamental, puntualizando que el control externo realizará la Contraloría General del Estado mediante la auditoría gubernamental y el examen especial, utilizando normas nacionales e internacionales y técnicas de auditoría. Como parte de la auditoría gubernamental el Artículo 19 señala que el Examen Especial, verificará, estudiará y evaluará aspectos limitados o de una parte de las actividades relativas a la gestión financiera, administrativa, operativa y medio ambiental, con posterioridad a su ejecución, aplicará las técnicas y procedimientos de auditoría, de la ingeniería o afines, o de las disciplinas específicas, de acuerdo con la materia de examen y formulará el correspondiente informe que deberá contener comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, el Artículo 20 Auditoría Financiera, determina que informará sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros y el Artículo 21 Auditoría de Gestión, se constituye en la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

Constituirán objeto de la auditoría de gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y, el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales.

A diferencia de la auditoría financiera, el resultado de la fiscalización mediante la auditoría de gestión no implica la emisión de una opinión profesional, sino la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes.

Adicionalmente el Artículo 26 Informes de Auditoría y su aprobación, establece que los informes de auditoría gubernamental, en sus diferentes clases y modalidades, tendrán el contenido que establezcan las normas de auditoría y más regulaciones de esta Ley, incluyendo la opinión de los auditores, cuando corresponda, y la referencia al período examinado. Estos informes serán tramitados desde la emisión de la orden de trabajo de la auditoría, hasta la aprobación del informe en el término máximo de ciento ochenta

días improrrogables. Los informes, luego de suscritos por el director de la unidad administrativa pertinente, serán aprobados por el Contralor General o su delegado en el término máximo de treinta días improrrogables y serán enviados a las máximas autoridades de las instituciones del Estado examinadas de manera inmediata.

La legislación invocada establece los parámetros para el control de recursos en el sector gubernamental ecuatoriano, la que debe ser cumplida por todas las entidades que forman parte del mismo, entre las que están obligadas las empresas públicas, Caso EP PETROECUADOR. .

2.1 Información técnica básica

Tema: Modelo de control y procedimiento para el mejoramiento de los procesos administrativos, financieros y operativos de una empresa pública. Caso EP PETROECUADOR.

Tipo de Proyecto de Graduación: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Clasificación Técnica del Proyecto: Investigación

Línea(s) de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas (obligatoria)

2.2 Descripción del problema

El punto central está referido a ¿cómo mejorar la gestión de los procesos administrativos, financieros y operativos?

Al respecto, se debe indicar que el control en los procesos administrativos, financieros y operativos de la empresa, es incipiente, aspecto que se conoce cuando se divulgan los resultados de los exámenes especiales y auditorías realizadas por entes de control, pues, la empresa no cuenta con un control proactivo para las actividades que se ejecutan en los diferentes procesos. En este sentido, se plantea como problema científico.

¿Cómo mejorar el control y los procesos administrativos, financieros y operativos en la empresa EP PETROECUADOR?

Los exámenes de control realizados a la Empresa, tanto los internos como los externos, presentan observaciones reiteradas, que son debidos a un tardío o incipiente control de gestión y /o empresarial a los procesos administrativos, financieros y operativos, especialmente en lo que se puede considerar como áreas críticas, por el volumen de operaciones administrativas, financieras y operativas.

Esta demora en los resultados del control o la carencia del mismo se refleja en la toma de decisiones tardía o poco oportuna. Lo que afecta, por supuesto a los resultados de la gestión empresarial, influyendo en su efectividad y eficiencia. Este problema se agrava en la medida que el volumen de operaciones se incrementa de manera sostenida.

La falta de control oportuno, ha dado lugar a que desviaciones significativas de fondos públicos no hayan sido detectadas con oportunidad y sus responsables en varios casos, han evadido sus responsabilidades, con serios perjuicios al Estado.

2.3 Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Cuando se conocen los resultados, producto de exámenes especiales o auditorías realizadas por los entes de control (internos y externos), es cuando los funcionarios o servidores relacionados con las áreas examinadas, conocen que deben recuperar recursos financieros entregados a terceras personas, proveedores, u otros recursos y/o valores que no se han justificado con bienes o servicios recibidos por la empresa, detectándose problemas en el control y los procesos de las áreas de la organización objeto de estudio.

¿Por qué se origina?

Porque la empresa no cuenta con un sistema de control proactivo para las actividades y procesos administrativos, financieros y operativos que se ejecutan en los diferentes unidades o áreas que conforman las unidades de negocio de la empresa.

2.4 Formulación de meta

Desarrollar un modelo de control y procedimiento para el mejoramiento de los procesos administrativos, financieros y operativos de una empresa pública. Caso EP PETROECUADOR.

2.5 Objetivos

Objetivo General

Desarrollar un modelo de control y procedimiento para el mejoramiento de los procesos administrativos, financieros y operativos de una empresa pública. Caso EP PETROECUADOR.

Objetivos Específicos

1. Fundamentar científicamente los criterios de autores sobre control en los procesos administrativos, financieros y operativos, aplicados a empresas públicas.
2. Diagnosticar la situación actual de la empresa y las actividades críticas y/ o problemas que se presentan en las operaciones o administración de la empresa.
3. Diseñar los componentes del control que se propone en el ámbito administrativo, financiero y operativo de la organización.
4. Validar parcialmente el modelo de control y procedimiento a utilizarse en el examen de las operaciones administrativas, financieras y operativas de la empresa.

2.6 Delimitación funcional

2.6.1 ¿Que será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

El proyecto de titulación desarrolla y presenta un modelo y procedimiento de control, que permite de manera concurrente y oportuna corregir las actividades, acciones, procesos determinados como áreas críticas por las autoridades; el éxito en la toma de decisiones; y el mejoramiento de los procesos administrativos, financieros y operativos de las diferentes áreas que conforman la organización, una vez que se implemente el mismo.

Por lo tanto, este modelo y procedimiento vale como un instrumento clave para el control de las actividades determinadas como críticas por autoridades, funcionarios y servidores de la empresa.

Una vez planteado el problema y los objetivos en la investigación, se procede a desarrollar el estado del arte, con la posibilidad de profundizar y desarrollar conocimientos sobre el control de recursos para planear una pericia adecuada al giro del negocio de la empresa objeto de estudio.

Capítulo 3

Marco teórico

El proyecto se diseña considerando el concepto del control, como una técnica y/o práctica que permite a los autoridades y o directivos de la empresa diagnosticar, controlar, analizar, y establecer resultados y recomendaciones, siendo primordial implementar el control en los procesos administrativos, financieros y operacionales (ejecutores); además de presentar exámenes y resultados con oportunidad, para perfeccionar los rendimientos empresariales, evitar la práctica de auditoría de juzgar hechos pasados, concluidos y/o terminados; esquema característico de las auditorías externas.

En opinión de especialista se efectúan algunas consideraciones relacionadas al ordenamiento de control que contempla la legislación. Respecto al control interno, manifiesta que las técnicas de auditoría requieren que quién examina y fiscaliza no se limite a actuar después de la ejecución de los hechos, sino que inevitablemente debe tomar conocimiento previo de la planificación de la actividad, luego hacer el seguimiento (control concomitante) y; finalmente, verificar los resultados en instancia ulterior. También el control debe ser integrado comprendiendo no sólo los aspectos formales sino también los de mérito. Es de destacar, que nada dice acerca de la oportunidad del control, es decir, con posterioridad a la gestión. No obstante, que al aludir al control interno existe la necesidad de que todo procedimiento de auditoría debe estar precedido por un conocimiento previo de la actividad y de un seguimiento de la gestión (control concomitante), (Chapman 1993).

Cuando se examina el control de gestión se debe considerar, aspectos como: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, aspectos financieros y operativos; la eficiencia, efectividad y pertinencia en el empleo de los recursos (humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo) y, el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales.

En Ecuador, el control externo en el caso de empresas públicas es usual que lo realicen profesionales de la Contraloría General del Estado; lo que no impide que bajo determinadas condiciones la empresa pública recurra a auditorías externas con empresas privadas. Estas auditorías externas son realizadas por lo general para determinar la razonabilidad de estados financieros. Son controles o análisis ex post, esto es sobre hechos consumados, por lo que sus recomendaciones son siempre referentes para el futuro.

El control de gestión en la actualidad tiende a ser integral, se busca que los resultados de la gestión estén alineados a la estrategia organizacional o empresarial (Ministerio) y ésta a objetivos de mayor jerarquía hasta llegar en lo público a alinearse a los objetivos y estrategias a nivel nacional (Plan Nacional del Buen Vivir, 2013) (Secretaría Nacional de la Administración Pública, 2011)

Para lo cual, el uso de recursos informáticos es significativo, apoyos que deben estar integrados verticalmente para lograr medir los resultados consolidados a nivel nacional. Lo que implica el control de

la gestión macro del país desde lo público. La ex Secretaría Nacional de la Administración Pública (2011), estableció los lineamientos para la gestión pública bajo el esquema de Gobierno por Resultados (GPR).

3.1 Gestión o dirección estratégica

Es importante identificar los modelos de gestión o de dirección estratégica. Se los puede resumir en los siguientes (Hernández Escobar, 2013):

Cuadro 1. Modelos de Gestión

No	Modelo	Características de estructura
1	Balance Scorecard (Kaplan y Norton, 1992)	El Cuadro de Mando Integral pretende ser un sistema de gestión empresarial basado en la visión y estrategia de la empresa, considerando las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y conocimiento
2	Aprendizaje organizativo de KPGM (1996)	Modelo basado en la forma de aprendizaje de una organización y de los resultados obtenidos, considerando: interacción de la cultura, el liderazgo, mecanismos de aprendizaje, actitudes de las personas, trabajo en equipo.
3	Modelo de Roos (Roos, Drangonetti y Edvinsson 1997)	Modelo sistemático para el desarrollo de la medición de los activos intangibles orientado a los capitales: financiero e intelectual.
4	Dow Chemical (Dow Chemical, 1998)	Tiene su origen en la metodología para la clasificación, valoración y gestión de intangibles en la organización, evaluando los capitales: humano, organizacional y clientes.
5	Modelo de Stewart (1998)	Basado en una guía de indicadores para que las organizaciones elaboren sus propias propuestas para la medición de los capitales: humano, estructural y cliente.
6	Teoría de los agentes interesados (Atkinson, Waterhouse y Wels, 1998)	Ofrece un sistema de indicadores primarios y secundarios, de carácter financiero y no financiero, para la evaluación de: empleados, clientes, accionistas y comunidad.
7	Dirección estratégica por competencia (Bueno, 1998)	Ofrece una visión de la dirección del conocimiento, considerando los capitales: humano, organizativo, tecnológico y relacional. Destaca la existencia de conocimientos tácitos, explícitos y el interés de centrar la atención en la ventaja competitiva sostenible.
8	Gestión del conocimiento (Andersen, 1999)	Se diseña en torno a una doble perspectiva: individual y organizacional, dando especial relevancia al liderazgo, a la cultura y a la faceta tecnológica de la empresa.
9	Creación, medición y gestión de intangibles: el diamante del conocimiento (Bueno, 2001)	Señala el proceso de creación de activos intangibles a partir de las actividades intangibles.
10	Intellectual Capital Benchmarking System - ICBS (Viedma, 2001)	Método de gestión que identifica y audita las capacidades del capital intelectual, basado en la evaluación de las competencias: excelencia, <i>benchmarking</i> competitivo.
11	Directrices Meritum (Cañibano et al., 2002)	Comprende un modelo basado en tres fases (identificación, medición y seguimiento/acción), considerando, a partir de los objetivos estratégicos, la evaluación de: recursos intangibles, actividades intangibles que se relacionan con el capital humano, relacional y estructural.

Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía revisada

Uno de los modelos de actualidad para la planificación y la gestión es el conocido como Cuadro de Mando Integral (*Balanced Score Card*) (Olve Nils-Goran, 2002); el cual es un referente técnico para el desarrollo de lo conocido como Gobierno por Resultados (GPR), de aplicación obligada para la administración pública en el Ecuador y las empresas públicas inclusive.

Modelo de Gestión Cuadro de Mando Integral

Revisando los modelos de control de gestión, se tiene el Cuadro de Mando Integral (CMI), teniendo en mente la empresa con fines lucrativos, por lo que su estructura básica ha sido adaptada para las entidades del sector público. En este sentido, la estrategia sigue siendo el centro del sistema, pero las organizaciones gubernamentales a menudo tienen dificultades para cultivar una estrategia clara y concisa, éstas necesitan complementar los objetivos de estrategia con perspectivas de mayor nivel que describan por qué existen y, en definitiva, qué es lo que esperan conseguir. En otras palabras, especifican su misión, colocándola en la parte más alta. Se establece una clara distinción entre un cuadro de mando del sector público y otro del sector privado. De la misión fluye una visión de los clientes de la empresa, no de los interesados en los aspectos financieros.

Las empresas privadas son responsables de los resultados ante quienes les proporcionan capital (los accionistas) y controlan esta responsabilidad mediante los resultados conseguidos en la perspectiva financiera del cuadro de mando. Pero en el sector público no es así, donde la atención se centra en los clientes y en servir sus necesidades para cumplir con la misión. En el caso de la EP PETROECUADOR se tienen clientes nacionales y foráneos, con características similares a las de una empresa privada.

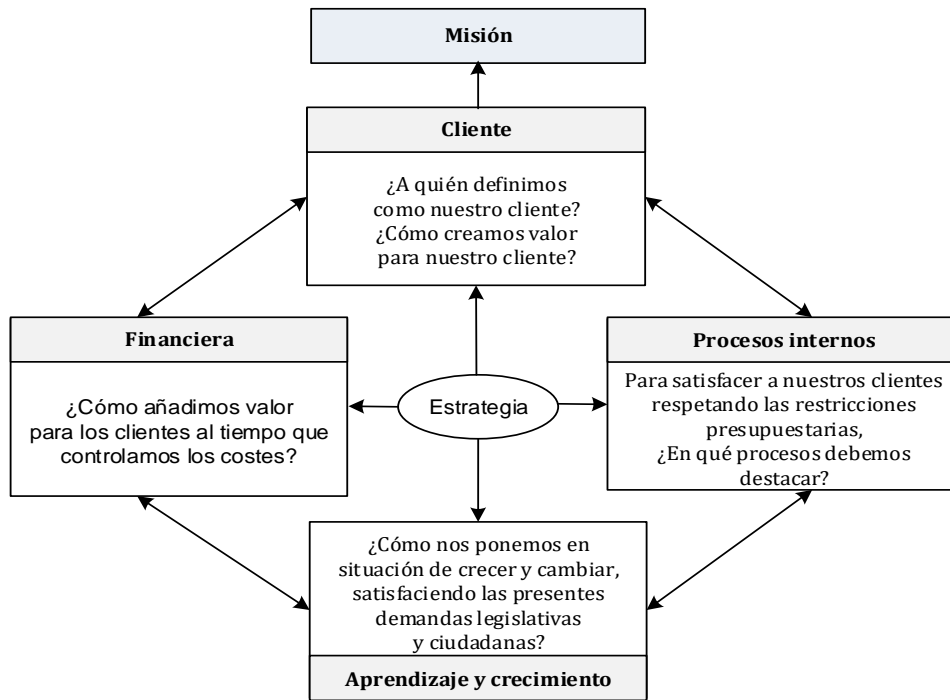
Cada grupo de clientes identificado debe ser relacionado con diferentes indicadores en las otras tres perspectivas del cuadro de mando. Una vez definidos, la tarea de elegir indicadores de resultados para todas las perspectivas es sencilla.

En el CMI para el sector público, los indicadores financieros pueden potenciar el éxito de los clientes o representar límites dentro de los que el grupo debe operar. El objetivo final en el sector público es cumplir con su misión y con los requisitos de los clientes.

Los indicadores del proceso interno en el sector público deben derivarse de la propuesta de valor reflejada en la perspectiva del cliente. La noción de propuesta de valor a menudo es nueva para las instituciones del sector público que están más acostumbradas a simplemente cumplir con los presupuestos.

Para cumplir con los objetivos establecidos en la perspectiva financiera, la del proceso interno y la de los clientes, las empresas gubernamentales deben desarrollar valores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de los empleados que permiten esos resultados positivos. A continuación se presenta un esquema del CMI:

Esquema 1. Cuadro de Mando Integral



Fuente: tomado de Norton (2002)

3.2 Control de gestión

Se parte de algunas premisas, relacionadas con el control, que agregado a las particularidades de lo que es la gestión, definidas en el acápite anterior, lo cual permite apreciar de manera integral lo que es el control de gestión en el ámbito empresarial.

También se considera que un sistema de control se transforma en proceso cuando están vinculados en un ciclo (Santos Prieto, 2009). De acuerdo a Stephen (1983), el ciclo de control está constituido por 3 elementos o componentes:

1. Planificación
2. Ejecución
3. Control o evaluación

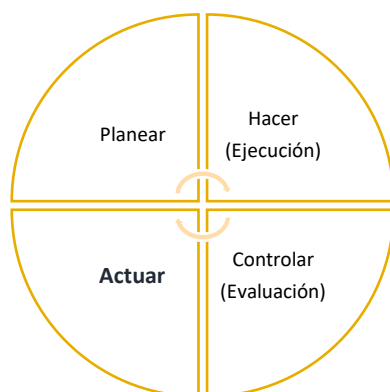
Esquema 2. Ciclo de control



Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía revisada

Lo que se asimila en mucho a parte del ciclo de la calidad de Shewhart (2015). Este último, incluye en el ciclo el componente Actuar, tomar decisiones sobre los resultados de la evaluación (Secretaría Central de ISO, 2015).

Esquema 3. Ciclo de la calidad



Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía revisada

Los nuevos enfoques de gestión como de control se relacionan de manera preferente con el ciclo de la calidad de proceso. Porque luego del control, sus resultados deben derivar en acciones (Actuar) que por lo general son: correctivas, atenuadoras, preventivas, mejoramiento y de documentación.

En el análisis titulado: El control y la evaluación en la administración pública Uvalle Berrones (2004) indican que:

El control y la evaluación son herramientas para ordenar y racionalizar la acción de las instituciones administrativas, y su eficacia se relaciona con los contextos de la institucionalidad que los definen y estructuran a partir de disposiciones, procesos y acciones concatenadas.

3.3 Evolución del control de gestión.

Por otra parte, Sacasas López (2014) en su análisis Estudio de Modelos de Control de Gestión, indica que este:

implica considerar el desarrollo del mismo en su ámbito administrativo. Distintos autores han definido el concepto de acuerdo a sus propias posiciones e interpretaciones con el transcurso de los años, ya que el constante cambio del entorno empresarial conduce a una evolución en la forma de pensar y actuar. La mayoría coincide en que es un sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales, dichas metas provienen inicialmente del proceso de planeación como requisito básico para él y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales. Ha pasado de un control de gestión tradicional a un control de gestión moderno.

En el cuadro siguiente, se resume la evolución del control de gestión, con las perspectivas en diferentes épocas.

Cuadro 2. Evolución del control de gestión

Autor	Año	Características básicas
Taylor	1895	Racionaliza la gestión a través de la contabilidad analítica, medición de tiempos, costos normalizados, paga en base a rendimiento
Brown	1907	Control de recursos buscando la eficiencia
Fayol	1961	Se aplica a todo el entorno organizacional o empresarial: personas, dinero, recursos materiales.
Alford & Bangs	1972	Es una técnica que permite el desarrollo considerando la: cantidad, calidad, tiempo y lugar.
García	1975	Es un método, ordena y guía las decisiones y sus acciones, define objetivos y formas para establecer un programa de acción.
Vassal	1978	Es un proceso para los distintos niveles de decisión con la finalidad de coordinar acciones que permitan alcanzar los objetivos.
Terry & Rue	1987	Es un proceso orientado a evaluar metas y objetivos.
Amat & Salas	1989	Es un proceso que define dos perspectivas: una orientada al ámbito económico-financiero, y otra perspectiva que involucra al recurso humano para la toma de decisiones para alcanzar los objetivos previstos.
Palom Izquierdo & Tort Raventos	1991	Es un conjunto de procedimientos que permiten que la probabilidad de que una planificación coincida con sus resultados, se incremente.
Lorino	1993	Proceso que da énfasis a la comunicación y el uso de las técnicas en el control.
Hernández Torres	1998 al 2011	PROCESO que orienta la gestión hacia los objetivos organizacionales, también lo considera un instrumento necesario para la evaluación del desempeño. Incluye el diagnóstico en el control de gestión.

Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía revisada

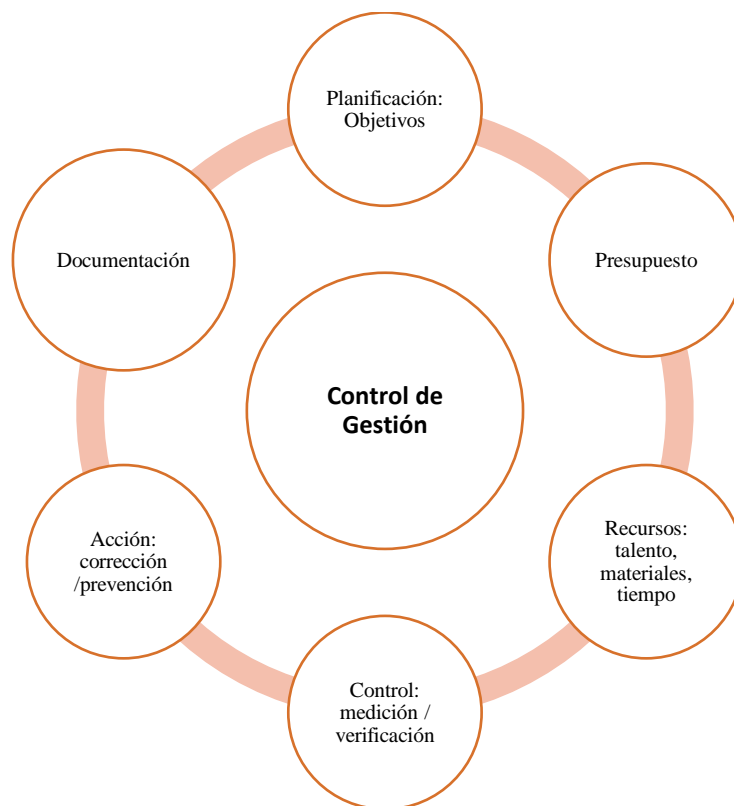
Si se observa cada perspectiva se percibe que es acumulativa, que los conceptos del control de Taylor no se descartan, sino que se van complementando, hasta proponer un control de gestión integrado, basado en procesos que deben ser evaluados.

A partir de Vassal (1978), se considera que el control de gestión es un **proceso** o un procedimiento, lo que va en concordancia con otras perspectivas de la administración y de la gestión moderna, en especial con el enfoque relacionado con la calidad.

En resumen, se indica que el control de gestión trasciende la supervisión de cumplimiento de una acción. Parte de la definición de objetivos globales (insertos en una planificación) e involucra recursos (talento, conocimiento, materiales, tecnológicos...), presupuesto, métodos de medición de cumplimiento, evaluación de estos, métodos para acciones correctivas que pueden ser de corrección (en caso de observar y verificar fallas, errores o desviaciones) o acciones preventivas (para evitar potenciales sucesos no deseados en la ejecución de las actividades empresariales).

Pero se debe sistematizar las buenas prácticas de gestión, así como documentar las malas prácticas y sus razones de existencia, por lo que la documentación es un componente de singular valor en el control de gestión. La documentación recorre la ruta de la planificación, la ejecución, la evaluación y la corrección. A continuación, se visualiza lo expuesto:

Esquema 4. Componentes del control de gestión



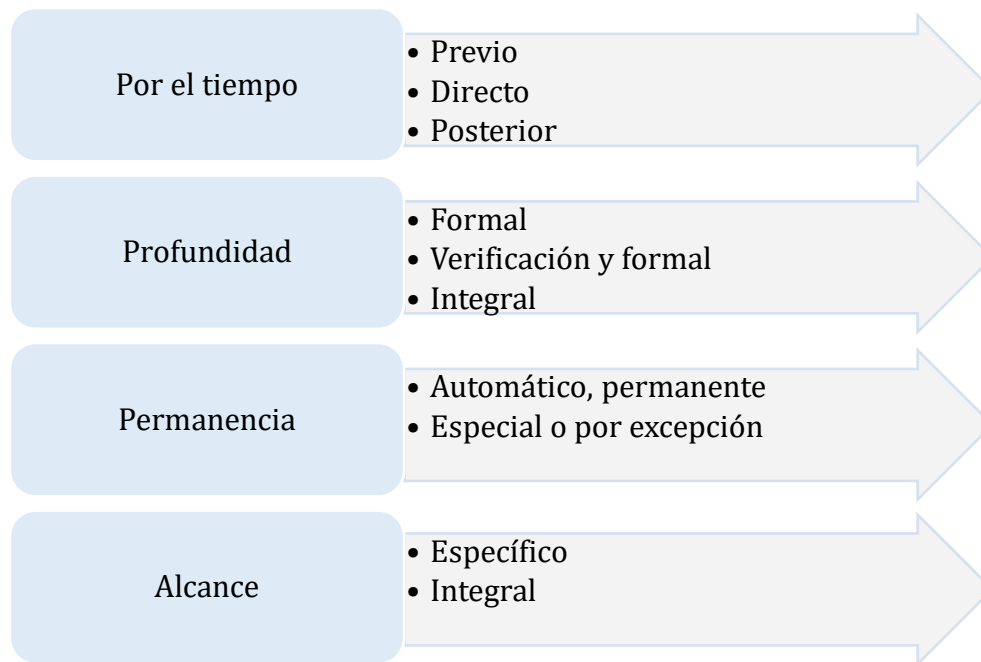
Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía revisada

Estudiosos ponen énfasis en el hecho de que el control de gestión debe ser un enlace entre los objetivos parciales (área, sector, gerencia, departamento) y los objetivos globales u organizacionales (empresariales) y el control debe buscar si los resultados parciales contribuyen o no al logro de los objetivos globales (Goldratt, 2013).

Tipos de control de gestión

También se debe considerar los tipos de control de gestión organizacional, los que pueden ser tipificados en las siguientes categorías:

Esquema 5. Tipos de control de gestión



Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía revisada

Por el tiempo, el **control previo o ex ante** está definido por las previsiones y verificaciones en la planificación, caso típico es la elaboración de los presupuestos empresariales. La elaboración presupuestaria requiere de controles de volúmenes de gasto, cumplimiento normativo, entre otros aspectos.

Por el tiempo, el **control directo** se realiza por la persona que ejecuta la acción, por ejemplo al ordenar un pago, controla firmas, disponibilidad de recursos, entre otros.

Por el tiempo, el **control posterior ex post o a posteriori** lo ejecuta una persona diferente a quien realizó o ejecutó la acción, sujeta a control. Ejemplo son los exámenes de la Contraloría General del Estado o de las compañías consultoras especializadas (auditoras externas)

Por profundidad, el **control formal** es un análisis documental de las operaciones realizadas en el área sujeta a control. Ejemplo, el control documental de gastos.

Por profundidad, el **control de verificación** implica al control formal agregarle el componente de verificación. Esta comprobación se realiza in situ. Ejemplo, es el arqueo de caja, control de notas de venta y verificación de los recursos recaudados presentes en un momento específico.

Por profundidad, el **control integral** es un proceso que a más del control de verificación, agrega un estudio de causas o diagnóstico para identificar las razones de un desvío o de un error. Es usual que se complemente con un acápite de recomendaciones que permitan a futuro reducir o eliminar estas fallas. Ejemplo, una auditoría a los estados financieros de una empresa.

Por permanencia, el **control automático** es aquel que se ejecuta de manera autónoma para detectar desviaciones o incumplimientos al momento de ejecutar la acción, debe estar en capacidad de suspender

o detener tal acción. Debe estar normado (procedimiento) y se lo define en el diseño del sistema de control. Apela a recursos tecnológicos para su ejecución. Esta automatización permite que el control sea permanente o total, para todas las transacciones del proceso sujeto a control. Ejemplo, los sistemas de ejecución presupuestaria informatizados.

Por permanencia, el **control especial** es cuando se ejecuta un examen o análisis a una o más acciones, de manera imprevista, por existir alguna presunción de falla o desvío, o a pedido de parte interesada. Ejemplo, el caso del arqueo de caja, por sospechas de fallas o mala ejecución de recaudaciones.

Por alcance, el **control específico** es realizado a un área determinada o a operaciones puntuales. Es usual, que sea un control que está programado o planificado. Ejemplo, control de ventas bajo licitación, control de exportaciones.

Por alcance, el **control integral** tiene que ver con el análisis integral al sistema de control interno, a su eficacia y eficiencia. Puede ser realizado de manera directa o con apoyo externo especializado. Recomendable equipos combinados. La motivación de este control puede ser cambios estratégicos de la empresa, cambios significativos en el volumen de operaciones o errores persistentes en áreas de impacto significativo en las actividades empresariales.

Es común combinar algunas tipologías, lo que brinda resultados más cercanos a las expectativas, necesidades o requerimientos organizacionales o sociales.

Metodologías Informe COSO I

Para el control interno se ha difundido de manera significativa los nuevos conceptos y metodologías, desarrollado por un grupo de trabajo de organismos de auditoría, financieros y contables de los Estados Unidos de Norteamérica. En 1992, publicó un informe denominado *Internal Control – Integrated Framework* (IC-IF), que se conoce como INFORME COSO o COSO I. Cuyas siglas vienen de: *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway) (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 1997). Esta metodología, brinda lineamientos de cómo implementar, evaluar e informar Sistemas de Control, en los cuales es relevante:

- La efectividad y la eficiencia de las actividades o de las operaciones,
- Información financiera (confiable),
- Cumplimiento de la normatividad relacionada,
- Ponderación de los de riesgos (identificación),
- Actividades de control (procedimientos),
- Información y comunicación (como un sistema); y,
- Seguimiento o monitoreo (toma de decisiones)

Se consideran los siguientes componentes (Santos Prieto, 2009):

- Control - Entorno

- Riesgos - Evaluación
- Control – Actividades
- Información - Comunicación
- Supervisión – Seguimiento (monitoreo)

A continuación, el esquema siguiente representa el informe de COSO.

Esquema 6. Informe COSO



Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía revisada

Entorno de control.- Es reconocido como el eje o el núcleo organizacional del talento humano, que involucra su formación, su conocimiento (experiencia), profesionalismo, valores éticos en el entorno laboral.

Evaluación de los riesgos.- Para lo cual, es prioritario identificar, ponderar (analizar) y actuar (eliminar, atenuar, prevenir).

Actividades de control.- Comprende los procedimientos, políticas que brinden niveles de seguridad de que las acciones para afrontar los riesgos, se realizan con eficacia.

Información y comunicación.- Acciones que permitan captar e intercambiar información, es importante el diseño de un sistema que facilite estas acciones, considerando el tipo de mensaje, restricciones y facultades en el uso de los datos.

Supervisión.- Implica acciones de seguimiento o monitoreo, capaz de tomar decisiones con oportunidad.

La relación entre las actividades en la gestión y las correspondientes del control interno se detallan en el cuadro a continuación (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 1997):

Cuadro 3. Actividades de Gestión

Ord	Actividades de Gestión	Control Interno
1	Planificación: determinación objetivos, misión, visión, valores	
2	Planificación estratégica	
3	Determinación factores entorno de control	Sí
4	Determinación de objetivos para niveles inferiores, actividades	
5	Identificación, medición, ponderación, análisis de riesgos	Sí
6	Gestión de riesgos	
7	Administración actividades de gestión	Sí
8	Identificación, acopio, comunicación de la información	Sí
9	Supervisión, seguimiento	Sí
10	Acciones: correctivas, preventivas, atenuación	

Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía revisada

Metodologías Informe COSO II

En septiembre de 2004, se publica el informe denominado *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*, el cual incluye el marco global para la administración integral de riesgos. Conocido como COSO II o también como COSO II-ERM.

El COSO II-ERM, incluye el control interno, por lo que en ningún caso reemplaza a COSO I (*Internal Control - Integrated Framework*), sino que lo amplía, lo complementa y lo mejora (Ruano Diez, 2010).

Para la gestión de Control Interno con un enfoque de medición y evaluación del riesgo empresarial en las entidades del sector público y privado, está estructurado con 8 componentes (Gabriela & Becerra Paguay, 2017):

- Ambiente interno
- Ajuste objetivo
- Identificación de acontecimientos
- Valoración de riesgos
- Respuesta al riesgo
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

Cuadro 4. Contrastes entre COSO I y COSO II:

COSO I	COSO II	Concordancia
Control - entorno	Ambiente interno	Sí
	Ajuste objetivo	
	Identificación de acontecimientos	
Riesgos - evaluación	Valoración de riesgos	Sí
	Respuesta al riesgo	
Control - actividades	Actividades de control	Sí

COSO I	COSO II	Concordancia
Información- comunicación	Información y comunicación	Sí
Supervisión - seguimiento (monitoreo)	Supervisión	Sí

Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía revisada

Esquema 7. Contrastes entre COSO I y COSO II



Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía revisada

Al ser una versión aditiva a la metodología del COSO I, se describen los componentes agregados (Ajuste objetivo, Identificación acontecimientos y Respuesta al riesgo) (Commission, 2017):

Ajuste objetivo.- Se deben determinar objetivos en toda la organización, a través de la identificación de situaciones posibles que pueden afectar a la realización de las actividades. El control interno y riesgo se relacionan directamente a la determinación de los objetivos para alcanzar la misión de la entidad.

Identificación acontecimientos.- Tanto internos como los externos, que puedan afectar, de manera directa o indirecta, al cumplimiento de los objetivos; para poder esclarecer los riesgos de las oportunidades.

Respuesta al riesgo.- Se requiere definir las posibles alternativas de solución para evitar, aceptar, reducir o compartir el riesgo. Se deben establecer actividades que reduzcan el potencial impacto de los riesgos.

3.3.1 Metodología para la gestión del control interno a través del diseño de una matriz de riesgo aplicación de COSO II

La metodología se sustenta en criterios de expertos, con criterios cualitativos (Rodríguez López & Piñeiro Sánchez, 2013):

Identificación de riesgos.- Combina criterios de los responsables (experiencia) de los procesos sujetos a control que permita disponer de una base documental de los potenciales o posibles riesgos, información que debe ser validada.

Valoración de riesgos.- Descripción del Riesgo: identificar y describir los eventos que puedan afectar al desempeño de las actividades.

Factor de riesgo.- Procesos, personas, materiales, procedimientos, aspectos tecnológicos, amenazas o efectos externos.

Probabilidad.- De ocurrencia del riesgo, se puede medir en escalas ordinales o en porcentajes de probabilidad. La escala puede variar en consideración a la naturaleza del negocio o de la empresa (Muñoz, 2016).

Cuadro 5. Matriz de riesgos, aplicación de COSO II

Probabilidad	Descripción	Escala
Extremo	Ocurrencia en cualquier circunstancias	1 semanal
Probable	Podría ocurrir bajo cualquier circunstancia.	1 mensual
Posible	Podría ocurrir en pocas circunstancias.	1 anual
Poco probable	Podría ocurrir dadas algunas circunstancias	1 vez o más cada 3 años
Escasa	Puede ocurrir en ocasiones excepcionales	1 vez o más cada 10 años

Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía revisada

Impacto

Qué tan severo es el efecto del riesgo sobre las actividades o sobre su economía. Es usual medirlo en términos ordinales, relacionándolo con efectos sobre el presupuesto o las pérdidas, medidas en rangos.

Cuadro 6. Escala de la severidad del riesgo

Impacto /Importancia	Descripción	Escala
Extremo	Amenaza, continuidad de operaciones en todos sus procesos Interrupción de servicios prolongados o permanentes. Pérdidas significativas.	5
Severo	Amenazan la operación. Daño imagen o reputación. Pérdidas significativas hasta 3 unidades o áreas.	4
Moderado	Revisión o cambio operaciones. Daño a datos o servicios. Pérdidas moderadas hasta 2 unidades o procesos.	3
Reducido	Puede afectar la eficiencia o la efectividad. Pérdidas moderadas. Solución en la misma área.	2
No significativo	Interrupciones, pérdidas limitadas en un proceso o área. Soluciones rutinarias.	1

Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía revisada

A continuación, la relación impacto y probabilidad.

Cuadro 7. Riesgo inherente.- Medido en función de la probabilidad por el impacto

Impacto	Muy alta					
	Alta					
	Media					
	Baja					
	Muy baja					
		Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
		Probabilidad				

Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía revisada

Probabilidad

Mapa de riesgos.- Es usual ubicar las probabilidades y el impacto en una matriz, que en base a “semáforo” o colores, permite apreciar el nivel del riesgo por actividad o proceso. Se especifican las acciones a tomar considerando los valores de la evaluación del impacto y probabilidad de riesgo.

Cuadro 8. Mapa de riesgos de probabilidades e impacto

Impacto	Muy alta		Monitorear			Mejorar
	Alta		Controles			
	Media					
	Baja				Riesgos	
	Muy baja	Aceptar			Monitorear	
		Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
		Probabilidad				

Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía revisada

Una buena práctica, es elaborar un esquema matricial de todas áreas estudiadas con la valoración del riesgo asociado.

Riesgo residual

Se refiere al riesgo que subsiste a pesar de haberse considerado medidas de mitigación

3.4 Inicio y evolución del control en el sector público ecuatoriano

El estudio del control administrativo, financiero y técnico realizado a las entidades de la administración pública por el organismo superior de control constituido en Ecuador por la Contraloría General del Estado, a partir del análisis histórico, teórico, legislativo del desarrollo y evolución del control a través de la auditoría pública.

La Constitución de la República del Ecuador (2008) en el artículo 227, establece que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad,

jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

El artículo 211 establece que la Contraloría General del Estado es un organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales, y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos. El artículo 212 especifica las funciones de la Contraloría General del Estado, además de las que determine la ley: 1. Dirigir el sistema de control administrativo que se compone de auditoría interna, auditoría externa y del control interno de las entidades del sector público y de las entidades privadas que dispongan de recursos públicos; 2. Determinar responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, relacionadas con los aspectos sujetos a su control, sin perjuicio de las funciones que en esta materia sean propias de la Fiscalía General del Estado; 3. Expedir la normativa para el cumplimiento de sus funciones; y 4. Asesorar a los órganos y entidades del Estado cuando se le solicite.

Así mismo, en el artículo 233 establece que ninguna servidora ni servidor público estará exento de responsabilidades por los actos realizados en el ejercicio de sus funciones, o por sus omisiones, y serán responsables administrativa, civil y penalmente por el manejo y administración de fondos, bienes o recursos públicos.

Las servidoras o servidores públicos y los delegados o representantes a los cuerpos colegiados de las instituciones del Estado, estarán sujetos a las sanciones establecidas por delitos de peculado, cohecho, concusión y enriquecimiento ilícito. La acción para perseguirlos y las penas correspondientes serán imprescriptibles y, en estos casos, los juicios se iniciarán y continuarán incluso en ausencia de las personas acusadas. Estas normas también se aplicarán a quienes participen en estos delitos, aun cuando no tengan las calidades antes señaladas.

La Ley Orgánica de Administración Financiera y Control LOAFYC, fue expedida por el Consejo Supremo de Gobierno mediante Decreto Supremo N° 1429 R. O. 337 del 16 de mayo de 1977, constituye uno de las herramientas básicas que regularon las actividades de los organismos y entidades del sector público. Esta Ley contenía dos temas fundamentales que son la Administración Financiera y el Control Gubernamental.

En el año 2002 el Congreso Nacional aprueba la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado LOCGE, Suplemento del Registro Oficial No. 595, 12 de Junio 2002, la que derogó parte de la LOAFYC, la que en el artículo 5 estipula el Sistema de Control, Fiscalización y Auditoría del Estado para las instituciones del Estado, sus dignatarios, autoridades, funcionarios y demás servidores, actuarán dentro del Sistema de Control, Fiscalización y Auditoría del Estado, cuya aplicación propenderá a que: 1.- Los dignatarios, autoridades, funcionarios y servidores públicos, sin excepción, se responsabilicen y rindan cuenta pública sobre el ejercicio de sus atribuciones, la utilización de los recursos públicos puestos a su disposición, así como de los resultados obtenidos de su empleo; 2.- Las atribuciones y objetivos de las instituciones del Estado y los respectivos deberes y obligaciones de sus servidores, sean cumplidos a

cabalidad; 3.- Cada institución del Estado asuma la responsabilidad por la existencia y mantenimiento de su propio sistema de control interno; y, 4.- Se coordine y complemente con la acción que otros órganos de control externo ejerzan sobre las operaciones y actividades del sector público y sus servidores.

Por otra parte, en el artículo 6 señala los Componentes del sistema, para la ejecución del sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado se realizará por medio de: 1.- El control interno, que es de responsabilidad administrativa de cada una de las instituciones del Estado a las que se refiere el Artículo 2 de esta Ley; 2.- El control externo que comprende: a.) El que compete a la Contraloría General del Estado; y, b.) El que ejerzan otras instituciones de control del Estado en el ámbito de sus competencias.

Los entes o entidades que conforman el sector público y que manejan recursos públicos o asignaciones del Presupuesto General del Estado, deben someterse a normas y mecanismos de control gubernamental; así mismo según lo previsto en el artículo 211 de la Constitución Política de la República, estipula que las fundaciones, fideicomisos y otras entidades de derecho privado que disponen de recursos públicos, y las compañías en las que es accionista, se sometan a mecanismos de control y auditoría que coadyuven a asegurar los intereses públicos; es beneficioso que dichos mecanismos de control y auditoría respondan a los principios de libre mercado y competencia abierta en que se desenvuelven las citadas compañías, con la finalidad de permitir que compitan en igualdad de condiciones con las demás empresas públicas.

3.5 Sistema de control, fiscalización y auditoría a las actividades administrativas, operativas y técnicas

Con la finalidad de estar exactos en el sistema de control, fiscalización y auditoría a las actividades administrativas, operativas y técnicas a los entes del sector público, procedemos a revisar las disposiciones normativas vigentes en el sistema de administración pública en Ecuador:

La Ley Ordinaria N° 2002-73 LOCGE en el Artículo 6 establece los "Componentes del Sistema", la ejecución del sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado se realizará por medio del control interno, que es de responsabilidad administrativa de cada una de las instituciones del Estado a las que se refiere el Artículo 2 la Ley invocada; el control externo que comprende y compete a la Contraloría General del Estado; y el que ejerzan otras instituciones de control del Estado en el ámbito de sus competencias. El Artículo 8, establece el "Objeto del Sistema de Control", e indica que en el sistema de control, fiscalización y auditoría se examinarán, verificarán y evaluarán las siguientes gestiones: administrativa, financiera, operativa; y, gestión medio ambiental de los entes del sector público, inclusive la actuación de sus servidores. Además de la verificación y evaluación de estas gestiones, se aplican los indicadores de gestión institucional y de desempeño, y se incluyen los comentarios sobre la legalidad, efectividad, economía y eficiencia de las operaciones y programas evaluados.

El Artículo 9, define "Concepto y elementos del Control Interno", puntualizando que el control interno constituye un proceso aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada institución, que proporciona seguridad razonable de que se protegen los recursos públicos y se alcancen los objetivos

institucionales, constituyendo como elementos del control interno: el entorno de control, la organización, la idoneidad del personal, el cumplimiento de los objetivos institucionales, los riesgos institucionales en el logro de tales objetivos y las medidas adoptadas para afrontarlos, el sistema de información, el cumplimiento de las normas jurídicas y técnicas; y, la corrección oportuna de las deficiencias de control.

Por otra parte, el Artículo 12 "Tiempos de Control" señala que en el ejercicio del control interno se aplicará en forma previa, continua y posterior: entendiéndose como "Control Previo", el que aplican los servidores de la institución, debiendo analizar las actividades institucionales propuestas, antes de su autorización o ejecución, respecto a su legalidad, veracidad, conveniencia, oportunidad, pertinencia y conformidad con los planes y presupuestos institucionales; el Control Continuo también realizan los servidores de la institución, en forma continua debiendo inspeccionar y constatar la oportunidad, calidad y cantidad de obras, bienes y servicios que se recibieren o prestaren de conformidad con la Ley, los términos contractuales y las autorizaciones respectivas; y Control Posterior el que realiza la Unidad de Auditoría interna, la que se constituye en responsable del control posterior interno ante las respectivas autoridades y se aplicará a las actividades institucionales, con posterioridad a su ejecución.

En las labores de auditoría y /o control uno de los aspectos más importantes es la independencia de los profesionales que realizan labores de control, específicamente respecto de las actividades examinadas, la LOCGE en el Artículo 15 Independencia, señala que los auditores de las unidades de auditoría interna del sector público ecuatoriano, actuarán individual o colectivamente, con criterio independiente respecto a la operación o actividad auditada y no intervendrán en la autorización o aprobación de los procesos financieros, administrativos, operativos y ambientales.

En el Artículo 18 Alcance y Ejecución de la Auditoría Gubernamental, se indica que el control externo realizará la Contraloría General del Estado mediante la auditoría gubernamental y el examen especial, utilizando normas nacionales e internacionales y técnicas de auditoría. Como parte de está el Artículo 19 Examen Especial, el que verificará, estudiará y evaluará aspectos limitados o de una parte de las actividades relativas a la gestión financiera, administrativa, operativa y medio ambiental, con posterioridad a su ejecución, aplicará las técnicas y procedimientos de auditoría, de la ingeniería o afines, o de las disciplinas específicas, de acuerdo con la materia de examen y formulará el correspondiente informe que deberá contener comentarios, conclusiones y recomendaciones; el Artículo 20 Auditoría Financiera informará sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros; el Artículo 21.- Auditoría de Gestión se constituye en la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados

originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

Constituirán objeto de la auditoría de gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y, el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales; el Artículo 22 Auditoría de Aspectos Ambientales, auditará los procedimientos de realización y aprobación de los estudios y evaluaciones de impacto; y finalmente Artículo 23 Auditoría de Obras Públicas o de Ingeniería.- Evaluará la administración de las obras en construcción, la gestión de los contratistas, el manejo de la contratación pública, la eficacia de los sistemas de mantenimiento, el cumplimiento de las cláusulas contractuales y los resultados físicos que se obtengan en el programa o proyecto específico sometido a examen

Adicionalmente el Artículo 26 Informes de auditoría establece los informes de auditoría gubernamental, en sus diferentes clases y modalidades, tendrán el contenido que establezcan las normas de auditoría y más regulaciones de esta Ley.

3.6 El control concurrente (proactivo)

En algunas investigaciones se considera el control concurrente como una técnica y/o práctica de asesoramiento que permite diagnosticar, analizar, controlar, y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de que las actividades u operaciones en los procesos administrativos, financieros y operativos (ejecutores) se realicen razonablemente o adecuadamente, además de cumplir con los objetivos y metas propuestos.

Uno de los motivos principales por el cual una empresa debe organizar una área, departamento, unidad u otra sección que realice actividades específicas de control, debe ser considerando que el cambio se hace necesario o indispensable para reajustar la gestión de la organización de las empresas mismas; y en el caso de empresas del sector público ecuatoriano es primordial por cuanto los entes públicos están sujetos al control de los organismos de control, esto es a la Contraloría General del Estado (CGE), Procuraduría General del Estado (PGE), Secretaria Nacional de Administración Publica (SNAP), y otros entes de control, siendo primordial que estos, no sean objeto de observación por dichos entes de control.

La gestión en la administración pública, concebida ésta, desde un punto de vista material, como actividad administrativa, es la capacidad gubernamental para ejecutar los lineamientos programáticos; es el conjunto de acciones mediante las cuales los entes tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, observando las políticas establecidas.

Es importante que los elementos que forman el conjunto del modelo de control se encuentren estructurados en forma tal que sea posible realizar un control y seguimiento de los procesos. El modelo

debe reunir las actividades y funciones relacionadas con la eficacia para que puedan ejecutarse de un modo ordenado y formal.

Los directivos, para implantar un modelo de control, deben tener en cuenta que la empresa está formada por múltiples elementos interdependientes e interconectados que deben actuar coordinadamente para alcanzar un mismo objetivo.

Por lo que se resume que el modelo de control, determina los ajustes necesarios para obtener un resultado razonable o adecuado.

Al ser una propuesta orientada al sector público, se debe acoplar y adoptar el modelo tanto a las disciplinas administrativas como a los lineamientos reglamentarios y legales vigentes en Ecuador.

Es necesario revisar o clarificar el "lenguaje" involucrado en el presente trabajo; para lo cual, es importante identificar las definiciones y conceptos que son fundamentales para la construcción del proyecto "modelo de control de gestión y procedimiento para la mejora de los procesos administrativos, financieros y operativos de una empresa pública. Caso EP PETROECUADOR".

"Se define a la gestión, como el proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas en un tiempo programado. La gestión comprende todas las actividades organizacionales." (Contraloría General del Estado, 2011).

Por otra parte: "El control de gestión debe disponer de señales de alarma que anticipen las desviaciones, como los mecanismos de control *feed-forward* ya que el control a posteriori, basado en la contabilidad tradicional y como fotografía de lo ocurrido, no tiene capacidad creativa para solucionar los problema" (Hernández Torres, 2001).

La gestión o administración pública, entendida ésta desde un punto de vista material, como actividad administrativa, es la capacidad gubernamental para ejecutar los lineamientos programáticos; es el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, observando las políticas establecidas." (Freije, 1993)

De acuerdo a Nogueira Rivera y Hernández Torres (2002):

...consideran, además, que el control de gestión presenta una estrecha relación entre la imagen que proyecta la empresa hacia la sociedad y sus resultados, a la vez que está presente, de alguna u otra forma, en los tres niveles de la gestión empresarial (estratégico, táctico y operativo). Es un equilibrio dinámico entre lo que la empresa como tal desea hacer y la sociedad con su conjunto de normas, costumbres y valores condiciona y sugiere que haga. Por tanto, el control de gestión comprende el sistema informativo necesario para gestionar una empresa de forma eficaz, eficiente y competitiva, abarcando los elementos relacionados con los procesos, los recursos financieros, la cultura empresarial y el nivel de servicio prestado al cliente; de manera tal, que se alcance el equilibrio entre imagen y resultados de la empresa.

Es dable entender que el control y más aún el control de gestión son considerados como un proceso, y no como una actividad aislada. Por otra parte, este proceso se ha ido enriqueciendo en función a las nuevas expectativas organizacionales, como a la evolución de la legislación en los países.

3.7 Estado del Arte

El Estado ecuatoriano cuenta en la actualidad con Empresas Públicas (EP) en sectores como energía, hidrocarburos, medios de comunicación, fármacos, transporte, entre otros. La creación de estas empresas se sustenta en lo que dice la Constitución de la República. El artículo 315 de la Carta Magna establece que el Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas. Bajo este contexto, se publicó en el Registro Oficial la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), el 16 de octubre del 2009. La Ley mencionada regula la organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas.

EP PETROECUADOR, se crea mediante Decreto Ejecutivo N° 315 (Presidencia, 2012), de conformidad con la Constitución de la República del Ecuador Artículo 315, el que en su parte pertinente dice: "El Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas. Las empresas públicas estarán bajo la regulación y el control específico de los organismos pertinentes, de acuerdo con la ley; funcionarán como sociedades de derecho público, con personalidad jurídica, autonomía financiera, económica, administrativa y de gestión, con altos parámetros de calidad y criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales. ...". Constitución Política de la República del Ecuador (2008) (Asamblea Nacional del Ecuador, 2015).

La LOEP, estipula las actividades, atribuciones, funciones y otros aspectos, sin embargo, lo que preocupa es el control que deben ejercer en los procesos administrativos, financieros y operativos. La ley en el Artículo 11, expone: Deberes y Atribuciones del Gerente General señala:" numeral 4. Administrar la empresa pública, velar por su eficiencia empresarial e informar al Directorio trimestralmente o cuando sea solicitado por éste, sobre los resultados de la gestión de aplicación de las políticas y de los resultados de los planes, proyectos y presupuestos, en ejecución o ya ejecutados;...."; así mismo el Artículo 47 Control y Auditoría, señala que las empresas públicas estarán sujetas a los siguientes controles de la Contraloría General del Estado de conformidad con el artículo 211 de la Constitución, que contarán con una Unidad de Auditoría Interna, que ejecutará auditorías y exámenes especiales, de conformidad con lo establecido en esta Ley; además del control que pueda efectuar el Consejo de Participación Ciudadana, en los términos en que su Ley Orgánica lo señale. Al respecto, se observa que no se establece actividades de control a la gestión y/o empresarial, como parte de la evaluación de resultados de la empresa.

Dada las características de una empresa pública o privada, constituirán objeto de control de gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y, el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales.

Al respecto, la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOGGE, 2008) en el artículo 6. Componentes del sistema.- La ejecución del sistema de control, fiscalización y auditoría del Estado se realizará por medio del control interno, que es de responsabilidad administrativa de cada una de las instituciones del Estado a las que se refiere la misma Ley.

Este tipo de control examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes. La evaluación es un instrumento de gestión de la administración pública que va abriéndose camino en el arsenal de instrumentos que utilizan los gobiernos para reformar el sector público en busca del aumento de la eficiencia mediante la mejora de prácticas gerenciales y la reducción del tamaño del sector público.

El control de empresarial y/o de gestión es la actividad que debe examinar y evaluar el control interno, empresarial y / o de gestión de la empresa, con recursos humanos multidisciplinarios, el desempeño de la empresa, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia (Pasquel & Bermudes, 2008).

La responsabilidad de acuerdo a lo señalado por el diccionario de la real academia española: es "la calidad de responsable", que proviene del latín *responsum*, lo cual es aplicable a aquel que está "obligado a responder de alguna cosa o por alguna persona" (Contraloría General del Estado, 2001).

Se define a la gestión, como el proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas en un tiempo programado. La gestión comprende todas las actividades organizacionales (Contraloría General del Estado, 2011).

Dada las características de una empresa pública, constituirán objeto de control de gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y, el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales. Dada las circunstancias planteadas anteriormente, nuevos enfoques del control de gestión y su aplicación con la tecnología permite la alineación de las distintas áreas hacia un control que permite una ejecución clara de la estrategia que ayuda al desarrollo de habilidades analíticas, y a la mejora de los procesos operacionales donde se toman decisiones en la organización.

Entre los principales proyectos para EP PETROECUADOR se indica, en Desarrollo Organizacional, integrar y mantener la información actualizada; lograr eficiencia en la gestión de la empresa; mejorar el

control de las áreas administrativas y operativas; agilizar los procesos internos y toma decisiones. Empresas Públicas y Planificación, su rol en la transformación social y productiva (SENPLADES, 2013).

A criterio particular, se puede puntualizar que para las empresas públicas no está regulado el control a la gestión empresarial de las actividades administrativas, financieras y operativas, aspectos por los cuales se considera de vital importancia desarrollar un modelo y procedimiento adecuado a las características y contexto de la empresa pública EP PETROECUADOR.

En el caso de estudio la Empresa Pública de Hidrocarburos EP PETROECUADOR, dentro de su estructura orgánico funcional cuenta con la Subgerencia de Planificación y Control de Gestión, y esta a su vez con la Jefatura Corporativa de Control de Gestión, la que incluye el Área de Control Empresarial, unidad que como parte de sus actividades realiza el seguimiento y monitoreo a las recomendaciones de los entes de control; acciones críticas; y otras.

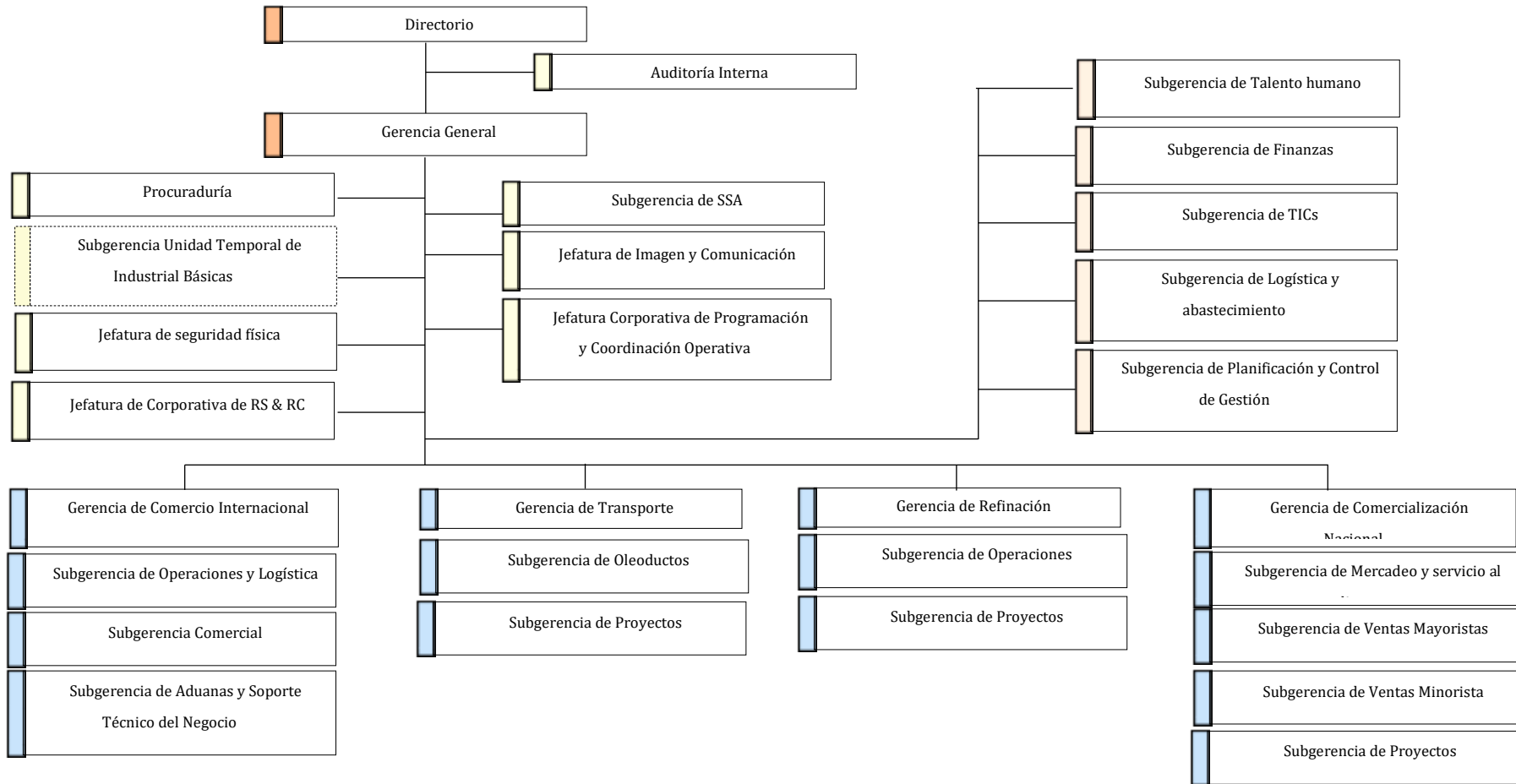
En el esquema siguiente, a continuación se aprecia la estructura de EP PETROECUADOR, en la cual, es dable diferenciar los diversos niveles de gestión. Merecen especial atención los determinados o identificados como operaciones (PETROECUADOR, 2017):

Se observan los diversos niveles de gestión determinados o identificados como Operaciones:

- Gerencia de Comercio Internacional
- Gerencia de Transporte
- Gerencia de Refinación
- Gerencia de Comercialización Nacional

Por cuanto, son las responsables de la gestión de recursos financieros en volumen significativo.

Esquema 8. Estructura organizacional de EP PETROECUADOR



Fuente: Sitio Web de EP PETROECUADOR - (<http://www.eppetroecuador.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/01/estructura-Organizacional-Web2.pdf>)

Capítulo 4

Metodología

La investigación se orienta a aplicar acciones de control a las actividades administrativas, financieras y operativas de las Gerencias, Subgerencias, Unidades, entre otras de EP PETROECUADOR, con el propósito de identificar las debilidades que deben ser mejoradas con el modelo que constituye la propuesta de este trabajo. Además, se procura analizar los procesos relacionados con las mismas, con la finalidad de proponer mejoras a partir de la propuesta y validación del modelo; todo esto con la utilización de encuestas, entrevistas, observación directa. Las orientaciones que se utilizan son el análisis cualitativo y cuantitativo, los cuales permiten profundizar en el análisis a la información y documentación a ser examinada.

Los objetivos del presente capítulo, son:

- Proponer el modelo de control de gestión proactivo
- Proponer el procedimiento de control de gestión proactivo

Análisis preliminar

Con la finalidad de presentar el modelo y procedimiento de control de gestión, se describen los enunciados, esto es un conjunto de palabras con las que se expone o plantea el problema en cuestión, con la finalidad de determinar el carácter de un problema y su calificación mediante el examen o análisis de sus caracteres e indicios particulares que se presentan, pese a que la empresa aplica control interno previo propio por cada una de las áreas usuarias de los procesos administrativos, financieros y operativos, sin embargo de lo cual se generan observaciones a las actividades realizadas por los entes de control, esto ocasiona que la empresa tenga un número considerable de informes de Auditoría Interna, Contraloría General del Estado y otros entes de control.

En el siguiente punto se describe el modelo y procedimiento que se aplica en el presente trabajo.

Procedimiento de control

Como producto del estudio efectuado, el profesional a cargo de las actividades de control debe obtener un conocimiento cabal del diseño de los controles relacionados con el objeto de la evaluación. Dicho conocimiento se fundamenta en las evidencias obtenidas mediante la aplicación de procedimientos y técnicas que se consideren más adecuados, permitiendo documentar los controles existentes en las operaciones.

Para el conocimiento del Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Información y Comunicación, y Supervisión, la evidencia está constituida por las respuestas obtenidas de la aplicación de los

cuestionarios, sondeos, entrevistas, entre otros. Las que deben ser complementadas con información adicional obtenida por inspección y observación. Asimismo, se debe considerar que las respuestas a los cuestionarios las incluye el profesional a cargo de las actividades de control; por lo tanto, durante el relevamiento debe verificar si existe la evidencia relacionada con dicha respuesta.

Para las actividades de control de los sistemas operativos, la evidencia podía estar constituida por la información obtenida del Manual de Procesos o instrumentos equivalentes. Asimismo, debe realizar indagaciones o consultas documentadas a los responsables y ejecutores de los procesos a efectos de una mayor comprensión de los controles relacionados. En el siguiente punto se describe el método que se aplica en el presente trabajo.

4.1 Modelo de control de gestión

El modelo de control de gestión, consiste en el conjunto de acciones, gestiones, operaciones efectuadas con el propósito de que las actividades administrativas, financieras y operativas (ejecutores técnicos u operativos), se realicen conforme a un plan previsto observando los elementos de eficacia, eficiencia y economía, siendo de trascendental importancia tener conocimiento de la empresa, es decir estar al tanto de la información y la documentación que se genera, aplicación de indicadores, evaluación de control interno, asignación del equipo de trabajo y diseño de un programa de control.

Los objetivos específicos del control de gestión, identifican los temas prioritarios a evaluar, según la especialidad del programa, área o actividad a analizar; está en relación con los criterios de eficiencia y economía en el manejo de los recursos administrados, y de efectividad, legalidad e impacto en el logro de metas y objetivos.

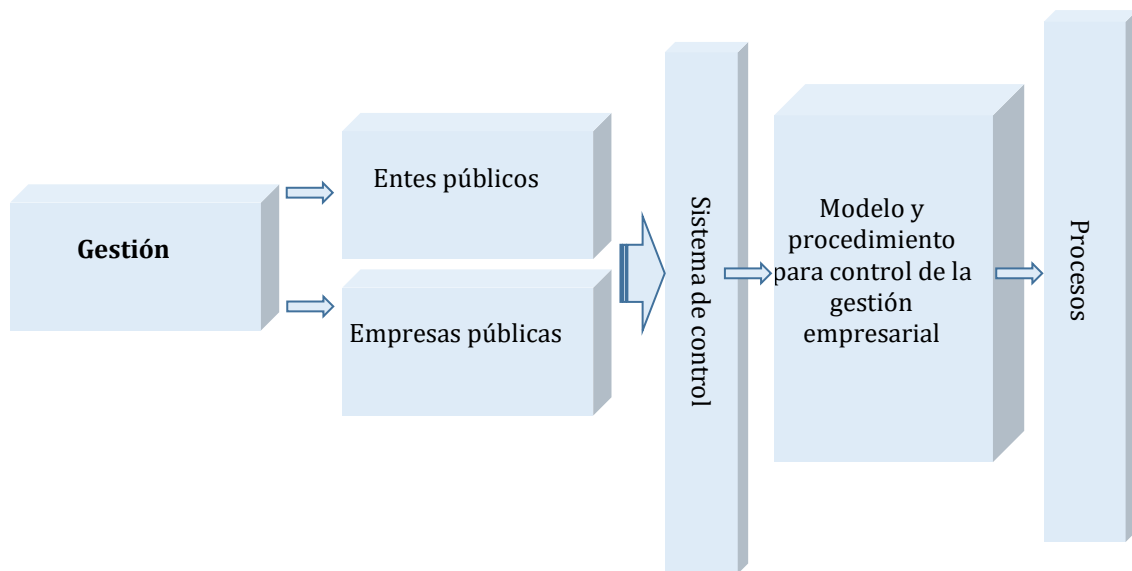
La etapa de planificación del control de gestión, en síntesis comprende desde la nominación del equipo de trabajo; conocimiento inicial o preliminar; recopilación y análisis de información y documentación relacionada con las actividades de control formulación de un plan de trabajo, y divulgación de resultados.

El modelo y procedimiento de control de gestión propuesto, considera la evaluación a las actividades administrativas, financieras y operativas en la empresa que a criterio de la máxima autoridad presenta desviaciones u observaciones en su ejecución, este se concibe como parte del control concurrente proactivo, esto una vez que la autoridad ha dispuesto la acción de control, esto independiente de las labores de auditoría de informes de Auditoría Interna, Contraloría General del Estado y otros entes de control.

Para el desarrollo del proyecto se requiere diseñar procedimientos específicos con miras a que el modelo de gestión pueda ser viabilizado en la práctica de una empresa pública. Los procedimientos deben ser medidos y sujetos a evaluación, lo cual implica diseñar indicadores.

La estructura básica para el modelo de control se presenta en el siguiente esquema.

Esquema 9. Estructura básica para generar el modelo de control



Fuente: elaboración propia

El presente proyecto en su diseño considera que el control de gestión es un proceso que permite a las autoridades o directivos de la empresa diagnosticar, controlar, analizar, y establecer recomendaciones a las empresas, siendo primordial implementar y mejorar el control, en los procesos administrativos, financieros y operativos; además de presentar observaciones y / o resultados con oportunidad, para mejorar los rendimientos empresariales, con la finalidad de evitar la práctica de auditoría de juzgar hechos pasados, concluidos y / o terminados.

Se considera en el modelo los siguientes aspectos:

- Modelo de gestión empresarial.- Gobierno por resultados (GPR), que es una adaptación del Cuadro de Mando Integral (CMI o BSC por sus siglas en inglés)
- Estructura empresarial de EP PETROECUADOR
- Normativa nacional de control (CGE)
- Normativa interna EP PETROECUADOR
- Procesos y procedimientos de la empresa
- Modelo de control moderno (Informe COSO I, COSO II y COSO III)
- Información estadística de controles posteriores

Por el CMI se trabaja en función a procesos, procedimientos e indicadores; alineados a los objetivos empresariales de la planificación estratégica (estos alineados a los objetivos nacionales del Estado)

Por el Informe COSO II es relevante la inclusión, en el control de gestión, la identificación y el análisis de riesgos. La propuesta considera los siguientes elementos o componentes, como modelo a implementarse, para el control de gestión:

Esquema 10. Modelo de control proactivo







Fuente: elaboración propia

Se los agrupa, para su mejor descripción, en fases y etapas que guardan cierta concordancia con el ciclo de la calidad de Shewhart¹ (Deming, 1986).

El modelo adaptado comprende 5 fases y 22 etapas, que se presentan a continuación:

¹ Existen diversas versiones del ciclo PDCA (Plan Do, Check, Action), las más difundidas o aceptadas empresarialmente son las definidas en la Norma ISO 9001 (en la actualidad versión 2015)

Modelo de Control de Gestión, caso EP PETROECUADOR

Fases	Etapas	Herramienta o técnica
Fase I Planificación 	Desarrollo en plan estratégico	➔ Proceso EP PETROECUADOR
	Programar	➔ PERT - CPM
	Capacitación	➔ Presencial y virtual
Fase II Diagnóstico 	Análisis del entorno	➔ Diagrama caracterización
	Determinación de peligros	➔ Informe COSO
	Determinación de riesgos	➔ Informe COSO
	Valoración y evaluación (jerarquización)	➔ Matrices IPER Aplicaciones empresariales
	Posibles acciones para prevenir	➔ Tormenta de ideas
Fase III Diseño procedimiento control 	Análisis del proceso actual de control	➔ Puntos críticos: Impacto
	Análisis de actividades	➔ Agregan valor o no
	Desarrollo propuesta	➔ Propuesta planteada
	Diseño de indicadores	➔ Formato público
	Diseño papeles de trabajo	➔ CGE-CEM Informe COSO
	Diseño registros e informes	➔ CGE-CEM Informe COSO
Fase IV Ejecución 	Generación necesidad	➔ Aplicación normatividad
	Evaluación preliminar	➔ Diagnóstico
	Planificación	➔ Ciclo PDCA
	Ejecución Desarrollo del control	➔ Procedimiento propuesto
	Comunicación de resultados	➔ Físico y virtual

Modelo de Control de Gestión, caso EP PETROECUADOR

Fases	Etapas	Herramienta o técnica
Fase V Acción	Acciones correctivas	➔
	Acciones preventivas	➔
	Acciones de mejoramiento	➔
	Documentación Buenas Prácticas de Gestión (BPG)	➔
		Aplicación norma
		Revisión puntos críticos o de riesgo
		Ciclo PDCA
		Físico y virtual

Fuente: elaboración propia, adaptación de GPR y COSO II

La descripción de etapas y fases a continuación:

4.2 Procedimiento para le ejecución del Modelo de Control

a) Fase I: Planificación empresarial

El Plan Estratégico de la Empresa, contiene la Misión, visión, objetivos estratégicos, planes y programas; así como descripción de los proyectos.

En este Plan debe estar incluido el componente de control, pero segmentado en sus diversas variantes de control (interno, externo...) entre las cuales deberá considerar el nuevo control proactivo. Alineado a lograr los objetivos Empresariales².

FI.E1: Desarrollo en el Plan Estratégico

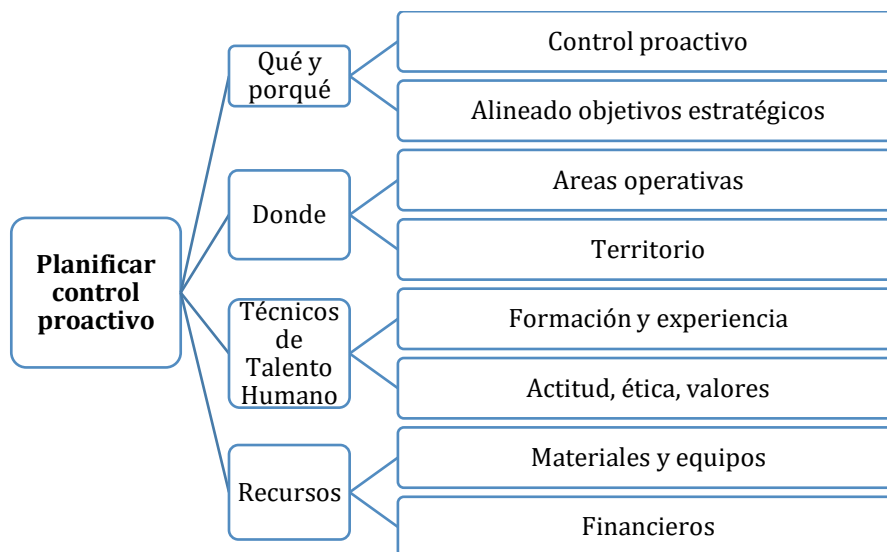
Al inicio del año en la programación de la Subgerencia de Planificación y Control de Gestión, deberá incluir lo correspondiente al **control proactivo o concurrente**, por cuanto tiene particularidades que no están considerados en los controles internos convencionales o en los externos determinados por la el organismos superior de control. Esta planificación debe considerar, en especial, temas como: ajuste de indicadores, peligros y riesgos asociados a la gestión y su jerarquización.

Un esquema general de planificación se estructura por una secuencia de interrogantes que parte de: ¿qué voy a hacer? o el examen sugerido, ¿por qué se lo hará? o la razón fundamentada en objetivos, ¿cómo lo haré? implica la metodología el procedimiento, ¿dónde lo haré? referido al área de trabajo, ¿cuándo? es el establecimiento del cronograma y ¿con quién lo haré?; este esquema es conocido como de las 5W + 1H por sus siglas en inglés (*what, why, how, where, when, who*).

Para cada pregunta se debe considerar al menos tres escenarios, por ejemplo: ¿con quiénes puedo hacerlo?, ¿con quiénes debería hacerlo?, ¿con quién lo haré?.

² Empresa Pública de Hidrocarburos EP PETROECUADOR – PLAN ESTRATEGICO – Período 2016-2017, Aprobado mediante resolución N° DIR-EPP-22-2015-12-22

Esquema 11. Esquema general de planificación empresarial



Fuente: elaboración propia

Alinear.- Se debe tener claro que esta planificación debe estar, en sus objetivos, alineada a los objetivos estratégicos institucionales (EP PETROECUADOR); y, estos a los objetivos estratégicos nacionales³.

Lugar.- Especificar las oficinas o áreas a las que se considera necesario aplicar el presente control, con su identificación en el territorio (una buena práctica es georreferenciar)⁴.

Recursos.- Una buena disciplina de planificar recursos es lo conocido como las 5Ms; materiales, mano de obra (talento humano), medio, maquinaria y/o equipo, monetario (recurso financiero).

Para el caso del **talento humano**, es importante establecer condiciones de formación académica, experiencia, actitud proactiva, capacidad para trabajo en equipo y sobretodo aspectos de ética profesional (expedientes o historia laboral). Es útil una matriz valorada para ponderar y evaluar los perfiles profesionales.

Los recursos físicos tienen relación con los materiales o insumos de oficina, el equipamiento (computadoras, cámaras, impresoras, escáner) es dable incluir el transporte en este segmento (contratación o costos asociados por combustibles, conductor).

³ En concordancia con la normativa de Gobierno por Resultados (2015) y Plan Estratégico EP PETROECUADOR

⁴ Para la georreferenciación es adecuado emplear un SIG (Sistema de Información Geográfica), en nuestro medio es usual el empleo del programa comercial ARCVIEW o el programa libre QGIS.

El aspecto financiero se relaciona con la disponibilidad presupuestaria institucional, y el presupuesto específico para el control. Que debe incluir todos los componentes o etapas.

FI.E2: Programar

Uno de los componentes de la planificación es la programación o asignación de tiempos en el calendario. Si bien se establece un calendario referencial, este puede ser ampliado en base a pedidos expresos de la máxima autoridad, motivados por las Unidades de Negocio, por alguna autoridad a nivel de subgerencias o por alguna solicitud documentada de potenciales riesgos en algún área.

El método PERT-CPM es el de mayor uso en la programación de actividades y recursos financieros involucrados. Que considera la ruta crítica y la consecuente optimización de tiempo y dinero⁵. Es usual considere tres tiempos: el mínimo, el máximo y el más probable (Chase & Jacobs, 2010).

FI.E3: Capacitación

El personal involucrado en el control debe ser capacitado de manera permanente, tanto en los temas específicos de control, como en aspectos relacionados con mejoras tecnológicas y gestión de riesgos. Es usual en la capacitación, considerar revisiones periódicas de temas estadísticos, que son apoyo en la toma de decisiones.

La capacitación debe considerar tanto la de tipo presencial como la virtual, es usual que la virtual sea para actualizaciones periódicas.

b.) Fase II: Diagnóstico

Implica establecer las características del área sujeta a control. Como herramienta de gestión es viable utilizar el diagrama de caracterización de la unidad (Hurtado, 2005). En base a tal herramienta de gestión se propone un esquema de apoyo:

Cuadro 9. Diagrama de caracterización

Proceso:		Área:		Código:	
Objetivo:					
Alcance:					
Responsable:					
Entrada	Característica	Actividad	Salida	Requerimientos	Recursos
Documentos asociados:					
Requisitos legales o normativos:					
Matriz de riesgos asociado:				Código:	

Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía consultada

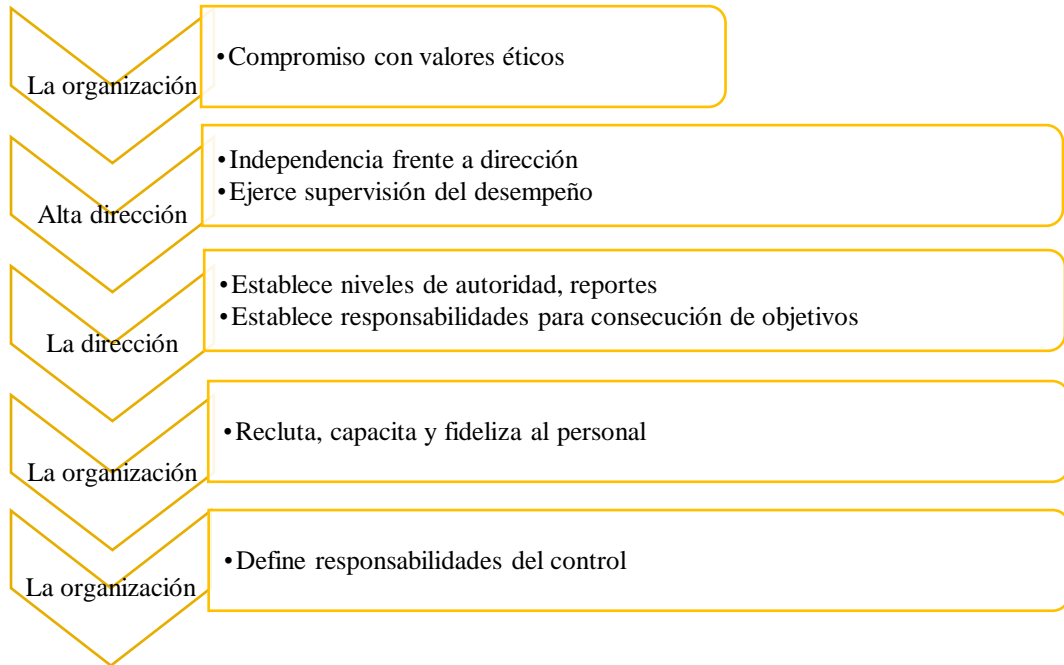
⁵ El empleo de programas es usual. De mayor uso es el programa comercial MS Project. En casos la hoja electrónica es soporte suficiente

Luego el diagnóstico será definido por las siguientes etapas:

FII: E1: Análisis del entorno

Tiene que ver con la cultura organizacional, valores, normas, procesos, estructura sobre la que se desarrolle el control⁶.

Esquema 12. Niveles en el análisis del entorno



Fuente: elaboración propia

Este análisis del entorno, basado en COSO II (CONSEJO DE AUDITORÍA INTERNA GENERAL DE GOBIERNO, 2014), se sustenta en 5 principios que operativizados dan lugar a la estructura organizacional que permita un control interno integral, que considere los riesgos en sus diversos niveles y tipología.

Es necesario recordar que se debe relacionar, o considerar, los objetivos con los riesgos vinculados, como empresa como a nivel de procesos. Para lo cual, los auditores (Koutoupis, 2007) pueden acopiar información sobre amenazas, riesgos y controles a través de talleres, grupos focales, entrevistas, encuestas, análisis de información documental (estadística), procedimientos, exámenes anteriores y observación directa. De esta manera se podrá en la fuente documental para ponderar la importancia de los controles a realizar.

Para el desarrollo del modelo, se debe considerar los puntos de enfoque para cada principio (González Martínez, 2016):

⁶ Adaptación de: COSO Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance - 2017

Cuadro 10. Enfoques del entorno de control

Componente	Principios	Puntos de enfoque - Atributos
<p>I. Entorno de control</p>	<p>1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.</p>	<p>1.1 Establece el tono de la gerencia: compromiso valores y principios.</p>
		<p>1.2 Estándares de conducta: En todos los niveles.</p>
		<p>1.3 Decide sobre desviaciones de forma oportuna.</p>
	<p>2. La alta dirección demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.</p>	<p>2.1 Establece las responsabilidades de supervisión de la dirección.</p>
		<p>2.2 Define y evalúa habilidades y experiencias.</p>
		<p>2.3 Opera de manera independiente.</p>
		<p>2.4 Supervisa Sistema Control Interno.</p>
		<p>2.5 Monitorea evaluación de riesgos.</p>
		<p>2.6 Analiza información de cumplimiento de objetivos.</p>
	<p>3. La dirección establece las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos.</p>	<p>3.1 Considera todas las estructuras de la entidad, incluyendo unidades operativas, entidades legales, distribución geográfica, y proveedores de servicios externos.</p>
		<p>3.2 Establece líneas de reporte: flujo de información.</p>
		<p>3.3 Define, asigna y limita autoridad y responsabilidad.</p>
		<p>3.4 Junta directiva: revisa las evaluaciones de la administración y las limitaciones de autoridades y responsabilidades.</p>
		<p>3.5 Alta Dirección: establece instrucciones, guías... para sus responsabilidades de control interno.</p>
		<p>3.6 Administración: guía y facilita la ejecución de las instrucciones de la alta dirección.</p>
		<p>3.7 Personal: entiende los estándares de conducta de la entidad, los riesgos evaluados para los objetivos, y las actividades de control.</p>
		<p>3.8 Junta directiva: revisa las evaluaciones de la administración y las limitaciones de autoridades y responsabilidades.</p>

Componente	Principios	Puntos de enfoque - Atributos
		3.9 Personal: entiende los estándares de conducta de la entidad, los riesgos evaluados para los objetivos, y las actividades de control.
	4. La organización demuestra compromiso para reclutar, capacitar y fidelizar al personal.	<p>4.1 Establece políticas y prácticas. De gestión del talento.</p> <p>4.2 Evalúa la competencia y direcciona las deficiencias. A través de la organización y en los proveedores de servicios externos, de acuerdo con las políticas y prácticas establecidas, y actúa cuando es necesario direccionando las deficiencias.</p> <p>4.3 Recluta, capacita y fideliza al personal. Suficiente y competente y proveedores de servicios externos para apoyar el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>4.4 Planifica y genera planes de contingencia. La alta dirección desarrolla planes de contingencia.</p>
	5. La organización define las responsabilidades a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.	<p>5.1 Hace cumplir la responsabilidad a través de estructuras, autoridades y responsabilidades. La administración establece mecanismos para comunicar y mantener el desempeño de las responsabilidades de control interno a través de la organización, e implementan acciones correctivas cuando es necesario.</p> <p>5.2 Define parámetros de desempeño, motivación e incentivos. Para las responsabilidades en todos los niveles, considerando el logro de objetivos.</p> <p>5.3 Evalúa medidas de desempeño, motivación e incentivos: Alinean con el cumplimiento de las responsabilidades de control interno para la consecución de los objetivos.</p> <p>5.4 Evalúan cargas o presiones de trabajo excesivas. Ajustan las cargas vinculadas con el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>5.5 Evalúa desempeño y desviaciones laborales. De control interno, la sujeción a las normas de conducta y los niveles de competencia esperados. Estableciendo motivaciones o sanciones.</p>

Fuente: elaboración propia

Este análisis debe estar documentado, con asignación de responsabilidades.

FII: E2: Determinación de peligros

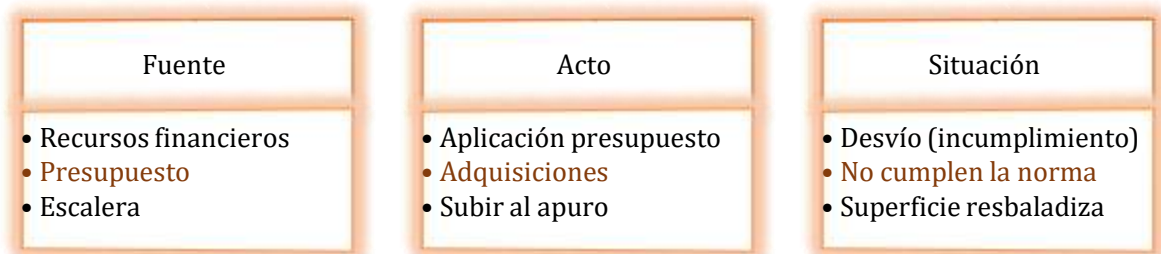
Es necesario reseñar que el tema de riesgos es transversal a todas las actividades, tanto personales como organizacionales.

Desde la óptica académica y normativa existe información sobre riesgos desde lo laboral, lo financiero empresarial y desde lo territorial.

Existe similitud de enfoques en la medida que todos consideran el hecho de que hay eventos naturales y humanos que conllevan a causar perjuicios: a la persona, a la organización al territorio y sus pobladores.

Por lo que antes de considerar el riesgo, indicaremos que la presencia de peligros o amenazas es permanente. Y es importante identificarlos previo a cualquier valoración de riesgos. Acorde a la norma ISO OHSAS 18001 un peligro es: "Fuente, situación, o acto con un potencial de daño en términos de lesión o enfermedad o una combinación de éstas" (Sistema de Gestión en Seguridad y Salud, 2007). El peligro en consecuencia se lo identifica.

Esquema 13. Identificación de peligros



Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía revisada

Los peligros, acorde al informe COSO II y COSO III, los asociamos con: "La identificación de los acontecimientos internos y externos que afectan de forma directa o indirecta el cumplimiento de los objetivos fijados, para poder diferenciar entre riesgos y oportunidades⁷.

FII: E3: Determinación de riesgos

Se tienen dos apreciaciones sobre el riesgo, que son concordantes en su enfoque, pero que se debe considerar. El primero está dado por la seguridad laboral, el otro enfoque es el del control desde la lógica de control interno organizacional.

En la primera apreciación se considera como riesgo a la: "Combinación de la probabilidad de que ocurra un suceso o exposición peligrosa y la severidad del daño o deterioro de la salud causado por

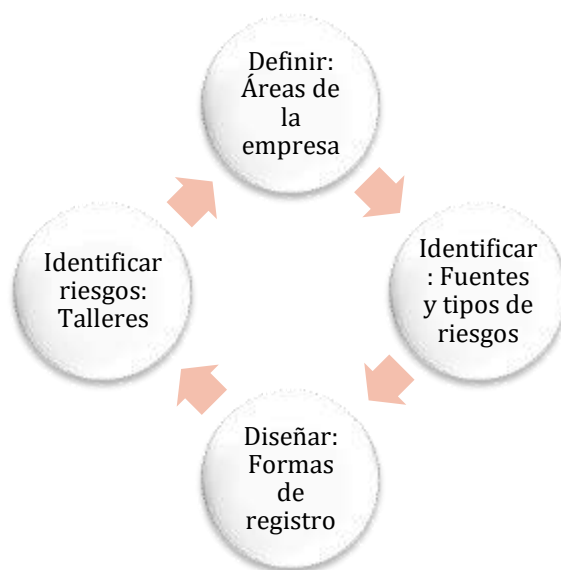
⁷ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway - COSO, 2017

éste” (Balcells Dalmau, 2015). Existe la aclaración en el sentido que el riesgo es empleado siempre que existe la probabilidad de daño o pérdidas.

Desde el análisis del control interno organizacional, es importante la definición dada por *The Institute of Internal Auditors* (Instituto de Auditores Internos – Global) el riesgo lo define como: “La Posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad” (Koutoupis, 2007). Se da énfasis en los riesgos la evaluación.

El desarrollo del análisis de riesgos, tiene un ciclo que se lo puede resumir en:

Esquema 14. Ciclo del análisis de riesgos

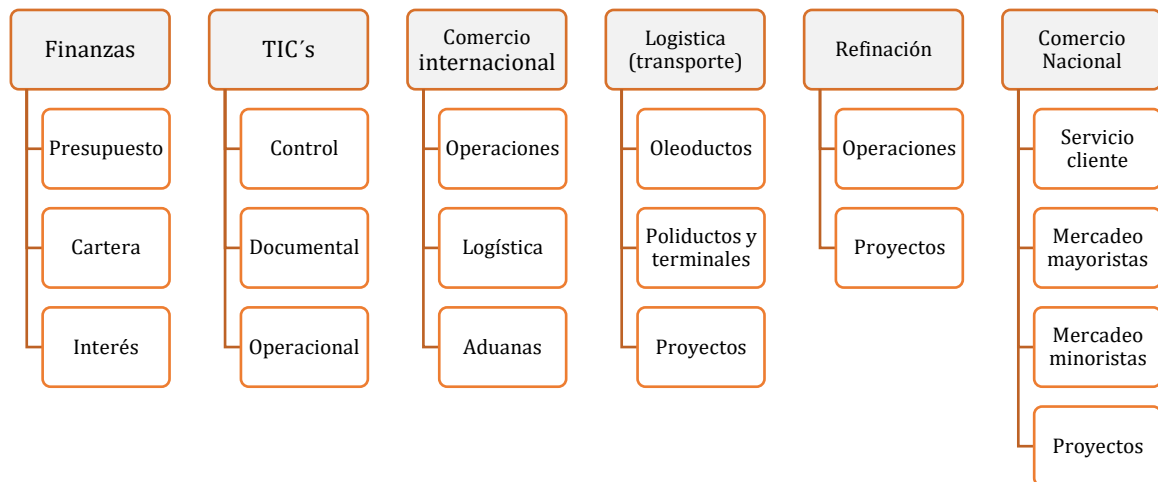


Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía revisada

Las principales áreas y fuentes de riesgo por categorías se clasifican en⁸: (Rodríguez L. & Piñeiro S., 2013):

⁸ Adaptación de propuesta desarrollada por Rodríguez L. & Piñeiro S. en “Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos. 2013

Esquema 15. Principales fuentes de riesgo



Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía revisada

La metodología de identificación de riesgos:

“... consiste en revisar fuentes de información con eventos de riesgo de acuerdo con la naturaleza y características de los factores de riesgos. Los riesgos se identifican con base en la lluvia de ideas, basada en la experiencia de los responsables de gestionar los procesos, con la cual se construye una base de datos de eventos de riesgos, que posteriormente serán evaluados y calificados.” (Sulca C. & Becerra P., 2017).

Para lo cual, se apela a entrevistas, revisión de información estadística, *focus group* y talleres de gestión.

Las formas de registro deben permitirnos identificar el área, los procesos y subprocesos, los riesgos potenciales; para el presente estudio se asumen cuatro tipos básicos de riesgos: Estructural, de los objetivos, fuente externa (a la empresa) y fuente interna.

En fuente externa se consideran los peligros y riesgos de tipo natural y antrópico.

De prospección entre los profesionales relacionados con control, se determinó la matriz base para identificar riesgos por principales áreas de gestión (Gerencias de Operaciones y Subgerencias de apoyo).

Cuadro 11. Matriz resumen de identificación de riesgos

Área	Proceso	Riesgo estructura	Riesgo objetivos	Riesgo externo	Riesgo interno
Finanzas	Presupuesto	Sobre o sub valoración	No se cumple	Precio del petróleo y derivados	Políticas de gobierno
	Cartera	% vencimientos e incobrables		Morosidad	
	Interés	Tasa de prestamista		Costo oportunidad	

Área	Proceso	Riesgo estructura	Riesgo objetivos	Riesgo externo	Riesgo interno
TIC's	Control		No se cumple		Desvío de recursos
	Documentación			Mal uso de la información	Falta de confidencialidad
	Operacional		No se cumple	Filtración datos	Demoras
Comercio internacional	Operaciones		No se cumple		
	Logística	Falta de previsiones		Naturales y políticos	Pérdidas
	Aduanas	Demoras			
Logística	Oleoducto		No se cumple	Baja demanda	Baja producción
	Poliducto / terminales	Capacidad ociosa			Demoras
	Proyectos	Sobre o sub valoración	No se cumple	Sobrevaloración	Incremento de costos
Refinación	Operaciones		No se cumple	Falta materia prima	Falta materia prima
	Proyectos	Sobre o sub valoración	No se cumple	Sobrevaloración	Incremento de costos
Comercio nacional	Servicio cliente	Demoras		Adulteración	Costos
	Mercadeo: mayorista	Demoras			
	Mercadeo: minorista	Demoras			
	Proyectos	Sobre o sub valoración	No se cumple	Sobrevaloración	Incremento de costos

Fuente: elaboración propia en base a bibliografía consultada

Se debe cotejar con controles existentes, caso contrario identificar cuales carecen de control y son posibles **puntos críticos de control**.

Como fuentes de información, se tiene:

- Plan estratégico (objetivos)
- Documentación del área o actividad.
- Auditorías realizadas (internas y externas)
- Procedimientos (revisiones)
- Sistemas automatizados
- Indicadores

En ocasiones puede ser útil el empleo de listas de chequeo (*check list*), basadas en experiencias de empresas u organizaciones de similar estructura, se plantea la siguiente:

Cuadro 12. Puntos críticos de control: lista de chequeo

Cuestionario	Respuesta		Realizado por:
	Sí	No	
1.1 Ambiente de control			
A) Integridad y valores éticos			
1. ¿La alta dirección de la empresa, ha establecido los principios de integridad y valores éticos como parte de la cultura organizacional?			
2. ¿La máxima autoridad ha establecido por escrito el código de ética aplicable a todo el personal y sirve como referencia para su evaluación?			
3. ¿El código de ética considera los conflictos de intereses?			
4. ¿El código de ética ha sido difundido a todo el personal de la empresa, proyecto o programa y se ha verificado su comprensión?			
5. ¿Se informa periódicamente sobre las sanciones a que da lugar la falta de su observancia?			
6. ¿Se han establecido por escrito políticas para regular las relaciones de interacción, de la máxima autoridad con todo el personal encargado de la administración de la Empresa y con terceros relacionados?			
7. ¿Se ha obligado, de acuerdo con la ley, a la presentación de la declaración patrimonial juramentada?			
8. ¿Se difunde los informes de auditoría interna sobre los controles?			
B) Administración estratégica			
1. ¿La Empresa para su gestión, mantiene un sistema de planificación en funcionamiento y debidamente actualizado?			
2. ¿El sistema de planificación de la empresa incluye un plan plurianual y planes operativos anuales?			
3. ¿Se considera dentro del plan operativo anual la función, misión y visión institucionales y éstas guardan consistencia con el plan nacional de desarrollo y con los lineamientos del organismo técnico de planificación?			
4. ¿En la formulación del plan operativo anual, se ha considerado el análisis pormenorizado de la situación y del entorno, en función de los resultados obtenidos en períodos anteriores, para satisfacer las necesidades de los usuarios en un marco de calidad?			
5. ¿Los productos que se obtienen de las actividades de planificación (formulación, ejecución, seguimiento y evaluación), se documentan y difunden a todos los niveles de la organización y a la comunidad?			
C) Políticas y prácticas del talento humano			

Cuestionario	Respuesta		Realizado por:
	Sí	No	
1. ¿Los puestos de dirección están ocupados por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?			
2. ¿Los mecanismos para el reclutamiento, evaluación y promoción del personal, son transparentes y se realizan con sujeción a la ley y a la normativa pertinente?			
3. ¿Los servidores están en conocimiento de estos mecanismos?			
4. ¿Los servidores asignados para el reclutamiento de personal, se encuentran capacitados debidamente en las distintas materias a considerarse dentro del concurso?			
5. ¿Se han establecido procedimientos apropiados para verificar los requisitos y perfil requeridos de los candidatos?			
7. ¿Para las evaluaciones del desempeño de los servidores, se aplican criterios de integridad y valores éticos?			
8. ¿Se ha elaborado un plan de capacitación que contemple la orientación para el personal nuevo y la actualización de todos los servidores?			
9. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones aprobado y actualizado?			
D) Estructura organizativa			
1. ¿La empresa cuenta con una estructura organizativa que muestre claramente las relaciones jerárquico-funcionales, a la vez que identifique las unidades ejecutoras de cada programa o proyecto, que permita el flujo de información entre las distintas áreas de trabajo y que prevea un nivel de descentralización razonable?			
2. ¿La estructura prevista es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones vigentes de la empresa?			
3. ¿Dentro de la estructura de la organización, se han establecido líneas claras para la presentación de informes que abarquen las funciones y el personal de la empresa?			
4. ¿Las funciones y responsabilidades se delegan por escrito, sobre la base de las disposiciones legales, normativas y reglamentarias vigentes?			
5. ¿La asignación de responsabilidades está directamente relacionada con los niveles de decisión?			
6. ¿Se cuenta con un manual de procedimientos aprobado y actualizado?			
7. ¿Los documentos mencionados han sido publicados para conocimiento de todos los servidores de la organización y de la comunidad?			
E) Sistemas computarizados de información			
1. ¿Existen sistemas de información computarizados para el registro y control de las operaciones de la empresa, programa o proyecto?			

Cuestionario	Respuesta		Realizado por:
	Sí	No	
2. ¿Los sistemas y su información están protegidos y son manejados por personal autorizado?			
3. ¿El personal responsable de la custodia de los sistemas y de su información, tiene definidos los accesos?			
4. ¿Existen listas del personal autorizado, que especifiquen los límites de su autorización; se las mantienen actualizadas y se verifican?			
5. ¿La información confidencial, se cifra para proteger su transmisión?			
6. ¿Se informa oportunamente a los funcionarios responsables de las operaciones, sobre los errores en que se incurre al procesar las transacciones correspondientes?			
7. ¿Se conservan copias de los respaldo de los archivos, programas y documentos relacionados?			
8. ¿Se han documentado debidamente los programas, aplicaciones y procedimientos que se emplean para procesar la información?			
9. ¿Se informa oportunamente a los usuarios sobre las deficiencias detectadas, se las investiga y se superan?			
1.2 Evaluación de riesgos			
1. ¿La empresa ha establecido los objetivos, considerando la misión, las actividades y la estrategia para alcanzarlos?			
2. ¿Los objetivos son consistentes entre sí y con las regulaciones de creación de la empresa?			
3. ¿Las actividades principales, están orientadas al logro de los objetivos y se consideraron dentro del plan estratégico?			
4. ¿Al definir los objetivos, se incluyó los indicadores institucionales y las metas de producción?			
5. ¿Se han determinado los recursos necesarios, para alcanzar las metas establecidas?			
6. ¿La empresa, programa o proyecto, ha realizado el mapa del riesgo considerando: factores internos y externos, puntos claves, interacción con terceros, objetivos generales y particulares, así como amenazas que se puedan afrontar?			
7. ¿Los perfiles de riesgo y controles relacionados, han sido continuamente revisados para asegurar que el mapa del riesgo siga siendo válido?			
8. ¿Existe un plan de mitigación de riesgos?			
9. ¿La administración ha valorado los riesgos considerando la probabilidad y el impacto?			
10. ¿Existen los respaldos necesarios de la información de la empresa, en caso de desastres?			
11. ¿Se han adoptado medidas para superar debilidades de control interno, detectadas en auditorías anteriores?			

Cuestionario	Respuesta		Realizado por:
	Sí	No	
12. ¿Las transacciones de la empresa, se sustentan con documentos originales o fotocopias?			
13. ¿Se realizan transacciones, sin la debida autorización?			
14. ¿Se han asignado actividades de control a personal nuevo, sin ser capacitado debidamente?			
15. ¿Se han instalado nuevos sistemas informáticos, sin efectuar las pruebas previas a su uso?			
1.3 Actividades de Control			
1. ¿Se han definido procedimientos de control, para cada uno de los riesgos significativos identificados?			
2. ¿Los procedimientos de control son aplicados apropiadamente y comprendidos por el personal de la empresa?			
3. ¿Se realizan evaluaciones periódicas a los procedimientos de control?			
4. ¿Se realiza un control por área de trabajo, de la ejecución o desempeño comparado con el presupuesto vigente y con los resultados de ejercicios anteriores?			
5. ¿Se realizan informes objetivos y oportunos de los resultados obtenidos por la aplicación de los distintos controles establecidos?			
6. ¿Se ha establecido la rotación de labores, entre los servidores de la empresa?			
7. ¿Existe la debida separación de funciones incompatibles entre la autorización, registro y custodia de bienes?			
8. ¿Las operaciones de la empresa, se autorizan, efectúan y aprueban conforme a las disposiciones legales vigentes y a las instrucciones de las autoridades responsables de su administración?			
9. ¿Se han impartido por escrito, las actividades de cada área de trabajo?			
10. ¿Los directivos, han establecido procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones de la empresa?			
11. ¿La supervisión se realiza constantemente, con el fin de asegurar que se cumpla con las normas y regulaciones y medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales?			
12. ¿Existe un flujo de información adecuado, entre las distintas áreas de la organización?			
13. ¿La documentación de la estructura del sistema de control interno y de las operaciones significativas, se encuentra disponible y debidamente archivada para su revisión?			
14. ¿La documentación de la estructura del sistema de control interno, incluye los controles automáticos de los sistemas informáticos?			

Cuestionario	Respuesta		Realizado por:
	Sí	No	
15. ¿La documentación de las operaciones es completa, oportuna y facilita la revisión del proceso administrativo, de principio a fin?			
16. ¿La documentación tanto física como magnética es accesibles a la alta dirección, a los niveles de jefatura y supervisión, para fines de evaluación?			
17. ¿Los controles establecidos, aseguran que sólo son operaciones válidas aquellas iniciadas y autorizadas, por los niveles con competencia para ello?			
18. ¿La facultad de autorizar, ha sido notificada por escrito a los responsables?			
19. El registro de las operaciones es oportuno y se encuentra debidamente clasificado, para facilitar la emisión de informes financieros?			
20. ¿Se han establecido medidas de protección para fondos, valores y bienes?			
21. ¿Está debidamente controlado, el acceso a los sistemas de información			
22. ¿Se han establecido controles, que permitan detectar accesos no autorizados?			
1.4 Información y comunicación			
1. ¿El sistema de información computarizado, responde a las políticas que definen los aspectos de soporte técnico, mantenimiento y seguridad?			
2. ¿El sistema de información, cuenta con programas, aplicaciones y procedimientos documentados, así como con una segregación de funciones entre las distintas áreas administrativas?			
3. ¿Los sistemas de información y comunicación, permite a la máxima autoridad y a los directivos: identificar, capturar y comunicar información oportuna, para facilitar a los servidores cumplir con sus responsabilidades?			
5. ¿La organización, ha establecido canales de comunicación abiertos para trasladar la información en forma segura?			
6. ¿Existe un mensaje claro de parte de la alta dirección, sobre la importancia del sistema de control interno y las responsabilidades de los servidores y servidoras?			
7. ¿Los mecanismos establecidos, garantizan la comunicación entre todos los niveles de la organización?			
8. ¿Se mantienen canales de comunicación, con terceros relacionados?			
1.5 Seguimiento			
1. ¿Se han efectuado las acciones correctivas, de las recomendaciones derivadas de los exámenes anteriores?			

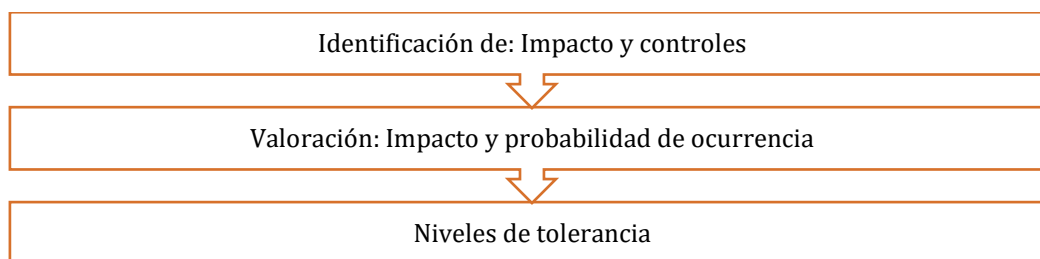
Cuestionario	Respuesta		Realizado por:
	Sí	No	
2. ¿Los informes de auditoría, se presentan a las autoridades superiores responsables de establecer las políticas?			
3. ¿Se realiza el seguimiento y evaluación permanente del sistema del control interno, para determinar mejoras y ajustes requeridos?			
4. ¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias, abusos o despilfarros?			
5. ¿Se considera la información de terceros, para verificar datos generados en la empresa?			
6. ¿Se verifica la eficacia de las actividades regulares de control, cuando se desarrollan y establecen nuevos sistemas de contabilidad o de información?			
7. ¿Se mejoran los sistemas de contabilidad e información, cuando el volumen y complejidad de las operaciones se incrementan significativamente?			
8. ¿El personal está obligado a hacer constar con su firma, que se han efectuado actividades esenciales para el control interno?			
9. ¿Se han definido herramientas de autoevaluación?			
10. ¿Las deficiencias detectadas durante el proceso de autoevaluación, son comunicadas inmediatamente a los niveles de decisión, para su corrección oportuna?			

Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía revisada

FII: E4: Valoración y evaluación

Se consideran las siguientes etapas:

Esquema 16. Etapas en la valoración de impactos



Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía revisada

Son procedimientos tabulares, es recomendable sean realizados a nivel grupal. Ayuda el que participen profesionales de las áreas definidas (procesos o actividades) para el nuevo modelo de control, detalladas en acápite anterior.

A continuación, se presenta la matriz de riesgos relacionados con presencia, impacto y controles vinculados.

Cuadro 13. Matriz de riesgos, impacto y controles

Fuente de origen del riesgo	Representa un riesgo (sí / no / no aplica)	Riesgos identificados	Impacto si ocurre (alto/bajo/no aplica)	Cobertura : Control
Finanzas				
Presupuesto: Sobrevalorado		Balance final exceso		
Presupuesto: Subvalorado		Necesidad de más RR		
Presupuesto: No se cumple		Incumple PE		
Presupuesto: Precio petróleo		Disminuyen ingresos		
Presupuesto: Políticas gobierno		Disminuyen ingresos y autonomía		
Cartera: Monto		% vencimiento		
Cartera: Vencida		Incobrable		
Interés: Proyectos		Costo oportunidad		
Interés: Financiamiento		Tasas elevadas		
TIC´s				
Control: Plan operativo		No se cumple		
Control: Plan operativo parcial		Pérdida de recursos por incumplimiento		
Control: Documentación		Falta de confiabilidad		
Control: Seguridad		Filtra información		
Operacional: Parcial		Pérdida de recursos por incumplimiento		
Operacional: Fallas		Demoras, falta de fiabilidad		
Comercio internacional				
Operaciones: Plan operativo		No se cumple		
Logística: Previsiones		Demoras en entregas		
Logística: Aspectos naturales e internacionales		Demoras en entregas		
Logística: Interna		Pérdidas		
Aduanas: Experticia		Demoras		
Logística				
Oleoducto: Capacidad		Subutilizada		
Oleoducto: Operación		Pérdidas y demoras		
Poliducto: Capacidad		Demoras		
Poliducto: Operación		Fugas y derrames		
Refinación				
Operaciones: Plan operativo		No se cumple Plan Operativo		
Materia prima nacional: escasa		Desabastecimiento		

Fuente de origen del riesgo	Representa un riesgo (sí / no / no aplica)	Riesgos identificados	Impacto sí ocurre (alto/bajo/no aplica)	Cobertura : Control
Materia prima foránea: escasa		Pérdidas y demoras		
Gestión de proyectos				
La solución a implementar en el proyecto es conocida y comprendida por la alta gerencia del cliente				
Se posee certeza que el compromiso político por la alta dirección de los involucrados perdurará durante toda la ejecución del proyecto. El proyecto trasciende un período de gobierno				
Los objetivos del proyecto están definidos				
El proyecto está claramente definido en todas sus etapas				
Las personas designadas al proyecto tienen las competencias adecuadas para los roles que van a desempeñar				
El proyecto depende de otros proyectos tanto en la organización como en el cliente				
Se posee acceso a información relevante de los proyectos de los cuales se depende				
Se involucraron a los actores claves para la elaboración del cronograma tentativo				
Los tiempos son razonables y compatibles con los recursos de las partes involucradas				
El cronograma está muy apretado o se planifica utilizando colchones y tiempos pesimistas				
Está claramente definido el alcance y aceptado por todas las partes				

Fuente de origen del riesgo	Representa un riesgo (sí / no / no aplica)	Riesgos identificados	Impacto sí ocurre (alto/bajo/no aplica)	Cobertura : Control
El presupuesto cubre todas las tareas del cronograma				
Está claro, comunicado y asumido quiénes financian el proyecto y en qué momento se deben realizar los desembolsos				
Para el cálculo del presupuesto se utilizaron ajustes a futuro (tipo de cambio, IPC, etc.)				
Se ha calculado el retorno de la inversión para el proyecto. Es positivo en un plazo razonable				
Se incluyeron imprevistos en el presupuesto				
Existen costos económicos o de negocio asociados a la entrega tardía de la solución				
Existen costos económicos o de negocio asociados a la entrega de la solución con defectos				

Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía revisada

Los riesgos relacionados con **Gestión de Proyectos**, deben ser analizados desde la perspectiva de cada área generadora de estos emprendimientos (Logística, Refinación y Comercio Internacional). Con esta base se procede a una segunda etapa, que comprende la valoración de riesgos la cual está dada por la medición del impacto (o importancia) y probabilidad (o frecuencia). Si bien las escalas usuales son de tres niveles: alto, medio, bajo. Son recomendables escalas de mayor difusión, pues se permite visualizar un mejor mapa de riesgos, por los detalles insertos.

Se considera la escala de 5 niveles de valoración, tanto para impacto como para probabilidad de ocurrencia, que se exponen a continuación⁹:

Cuadro 14. Escala de valoración de impactos

Impacto /Importancia	Descripción	Escala
Extremo	Amenaza continuidad de operaciones en todos sus procesos.	5
	Interrupción servicios prolongada o permanente. Pérdidas significativas.	

⁹ Atlantic Review of Economics – 2nd Volume - 2014

Impacto /Importancia	Descripción	Escala
Severo	Amenazan la operación. Daño imagen o reputación.	4
	Pérdidas significativas hasta 3 unidades o áreas	
Moderado	Revisión o cambio operaciones.	3
	Daño a datos o servicios. Pérdidas moderadas hasta 2 unidades o procesos	
Reducido	Puede afectar la eficiencia o la efectividad. Pérdidas moderadas.	2
	Solución en la misma área	
No significativo	Interrupciones perdidas limitadas en un proceso o área.	1
	Soluciones rutinarias	

Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía revisada

Para probabilidad la escala de valoración está determinada por la siguiente tabla:

Cuadro 15. Escala de valoración de probabilidad de ocurrencia

Probabilidad	Descripción	Escala /frecuencia
Muy alta	Ocurrencia en mayoría de circunstancias	1 o más semanal
Alta	Podría ocurrir en la mayoría de las circunstancias.	1 mensual
Media	Puede ocurrir en algún momento	1 trimestral
Baja	Podría ocurrir en pocas circunstancias	1 semestral
Muy baja	Puede ocurrir en ocasiones excepcionales	1 anual

Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía revisada

Para la valoración de riesgos se aplica el siguiente esquema matricial:

Cuadro 16. Matriz para la valoración de riesgos

Análisis				
ID Riesgo	Título	Probabilidad (Porcentaje)	Impacto (Numérico)	Exposición (Numérico)
				Impacto * Exposición

Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía revisada

Para la gestión la matriz diseñada es la siguiente:

Cuadro 17. Matriz para la gestión de riesgos

Gestión					
ID Riesgo	Prioridad	Fecha límite	Estado	Motivo	Fecha estado

Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía revisada

FII: E5: Posibles acciones para prevenir

Se deben considerar al menos los siguientes escenarios:

- Incumplimiento de la norma o desviaciones a la misma: acción correctiva
- Desviaciones graves: acción de mitigación
- Experiencias dadas: acción preventiva
- En cualquier escenario anterior deberemos considerar: acciones de mejoramiento

Las acciones a ser adoptadas están relacionadas con el tipo de riesgo, área o proceso involucrado y oportunidad de ser implementadas.

c) Fase III: Diseño Procedimiento de Control

La función esencial de Auditoría Interna es evaluar el Sistema de Control Interno de una organización (Nessier, 2016). Puesto en otros términos, Auditoría Interna evalúa cómo están diseñados y de qué modo funcionan los controles.

Si bien los auditores y profesionales relacionados con el sistema de control empresarial, basamos muchos de nuestros hallazgos y conclusiones en análisis estadísticos muestrales, que los extrapolamos al universo; sigue resultando incompleto e inclusive extemporáneo. Los nuevos paradigmas consideran la “necesidad de conocer de manera oportuna y específica” donde se vulneran los controles, este nivel de exigencia no es dable con los métodos tradicionales. Sin embargo, la masiva irrupción de las herramientas tecnológicas (la informática) con mayores capacidades de procesamiento de datos, permite avizorar la posibilidad de mejorar los controles y llegar a lo conocido como la auditabilidad electrónica de las actividades (Nessier, 2016).

Un avance en tal sentido es el control proactivo o concurrente, que no debe esperar el término del año de ejercicio económico para auditar un proceso o actividad. Se lo realiza en períodos interiores y se lo puede realizar de manera continua en puntos críticos de control.

Los objetivos empresariales se verán afectados menos, conforme se implementen los recursos informáticos para el sistema de control.

Es necesario recordar que el control interno (Secretaría de la Función Pública, 2014):

...es un proceso efectuado por el Órgano de Gobierno, el Titular, la Administración y los demás servidores públicos de una Institución, con objeto de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos institucionales y la salvaguarda de los recursos públicos, así como para prevenir la corrupción. Estos objetivos y sus riesgos relacionados pueden ser clasificados en una o más de las siguientes categorías:

- Operación. Se refiere a la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones.
- Información. Consiste en la confiabilidad de los informes internos y externos.
- Cumplimiento. Se relaciona con el apego a las disposiciones jurídicas y normativas.

Implica establecer las características del área sujeta a control. Como herramienta de gestión es dable utilizar el diagrama de caracterización de la unidad que comprende:

FIII: E1.- Análisis del proceso de control actual

El proceso de control vigente está determinado por la normativa nacional definida por la Contraloría General del Estado y los procedimientos empresariales, gestionadas por la Subgerencia de Planificación y Control de Gestión y por la unidad de Auditoría Interna.

Que no consideran los riesgos desde las nuevas perspectivas de COSO II y ampliados en lo que se conoce como COSO III.

Tampoco involucran conceptos orientados al paradigma de control continuo en contraposición al control discreto o al control anual o puntual para un período.

FIII: E2.- Análisis de actividades

Es necesario previo a la implementación del modelo y proceso, analizar las actividades del personal involucrado en el control empresarial, para evitar duplicidad de tareas y difusión de responsabilidades.


El análisis de actividades permite revisar que tan pertinentes son, si aportan valor al examen o si son de poca o ninguna trascendencia. Luego del análisis de actividades podemos revisar el cronograma y realizar ajustes, que permitan optimizar el tiempo, generando eficiencia en el trabajo.

FII: E3.- Desarrollo de la propuesta:

A continuación, se describe el procedimiento para el control concurrente (proactivo o continuo). El cual está inserto en el modelo propuesto para este nuevo tipo de control interno. Que no descarta el Sistema de Control vigente, sino que, lo enriquece o complementa, alineándolo con los nuevos esquemas y paradigmas de la Auditoría.

**PROCEDIMIENTO:
“CONTROL CONCURRENTE”**

Cuadro 18. Etiqueta del procedimiento

	Procedimiento: “Control Concurrente”	Código: PCA.15.03
	Macro proceso (nivel 0): Planificación y Control Empresarial	Fecha del versionamiento:
	Proceso (nivel 1): Controlar y Evaluar la Gestión Empresarial	Versión: 02
	Proceso (nivel 2): Evaluar el cumplimiento de planes y proyectos empresariales	
	Analizado por: Analista de Gestión por Procesos	Aprobado por: Jefe Corporativo de Control de Gestión
	Autorizado por: Subgerente de Planificación y Control de Gestión	

Fuente: elaboración propia

Tabla 1. Control de cambios

No. Rev.	Pág.	Cambios realizados en el documento	Documento con el que se aprueba	Fecha
1		La primera versión fue aprobada en el Manual de Controlar y Evaluar la Gestión Empresarial.	25	04-ago-14
2		Se extrae la información del Manual Controlar y Evaluar la Gestión Empresarial (v04) y se actualiza a fin de optimizar el proceso.		

Fuente: elaboración propia

1. Propósito

Efectuar el análisis de control concurrente - proactivo propuesto, a las actividades administrativas, financieras y operativas a las diferentes áreas de EP PETROECUADOR.

2. Alcance y ámbito de aplicación

Desde: La recepción de la disposición de la máxima autoridad de la empresa a las actividades administrativas, financieras y operativas a cargo de los servidores públicos de la EP PETROECUADOR.

Hasta: La emisión de los informes de control y seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones emitidas en el mismo...

	Procedimiento: "Control Concurrente"	Código: PCA.15.03
		Fecha del versionamiento:
		Versión: 02

Ámbito de aplicación:

Es de aplicación para todos los servidores públicos de la empresa que realizan actividades administrativas, financieras y operativas a cargo de los servidores públicos de la EP PETROECUADOR.

3. Reglas generales del proceso

Determinar y evaluar el aporte de los portafolios, programas y proyectos al cumplimiento de los Objetivos Estratégicos de la Organización.

Priorizar y maximizar la rentabilidad de los proyectos, programas y portafolios evitando comprometer recursos de manera inútil.

Gestionar adecuadamente la utilización de la documentación inherente a los proyectos que constituyen los activos de los procesos de la organización.

Mantener una comunicación efectiva con los interesados del proyecto, utilizando las herramientas disponibles.

Todo proyecto para ser considerado de inversión deberá contar con estudios de factibilidad e ingeniería de detalle previo a la aprobación del Directorio.

Cuadro 19. Roles en el procedimiento

No.	Roles en el procedimiento	Cargos designados
1.	Aprobador	Gerente General
2.	Evaluador	Especialista/Analista de Control Empresarial/ operativo
3.	Revisor	Jefe Corporativo de Control de Gestión / Jefe de equipo
4.	Área Usuaria	Área de la Empresa que cumple actividades administrativas, financieras y operativas.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 20. Actividades del flujo del procedimiento

No.	Procedimiento	Responsable
	Generación necesidad de control	
1	Requerimiento de área usuaria	Usuario
2	Petición área de control o jefe unidad	Revisor

	Procedimiento: "Control Concurrente"	Código: PCA.15.03
		Fecha del versionamiento:
		Versión: 02

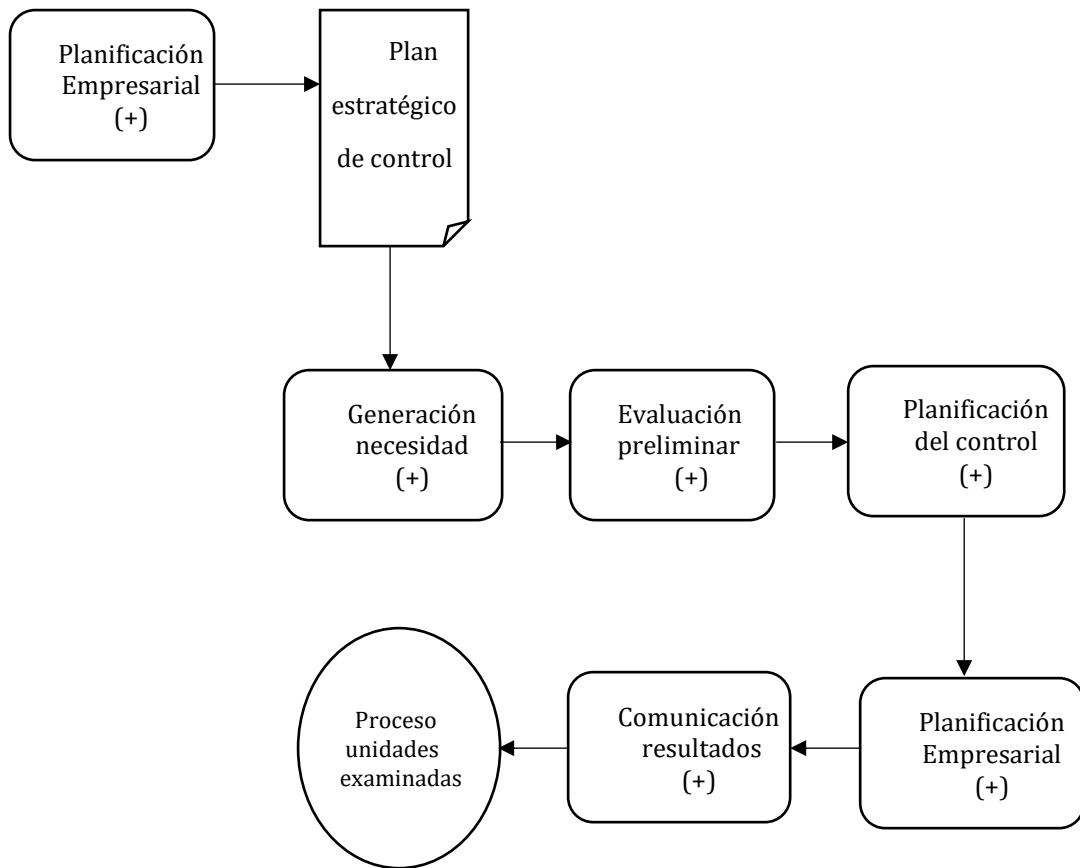
No.	Procedimiento	Responsable
3	Disposición inicial	Aprobador
	Evaluación preliminar	
4	Evaluación área control (diagnóstico breve)	Revisor
5	Informe Corto a Gerente General	Revisor
	Planificación del control	
6	Designación responsable del examen	Revisor
7	Nominación equipo de trabajo	Revisor
8	Conocimiento inicial	Evaluador
9	Revisión legislación	Evaluador
10	Determinación de áreas críticas	Revisor /Evaluador
11	Establecer alcance del control	Evaluador
12	Planificación específica del control	Revisor /Evaluador
	Ejecución del control	
13	Comunicación del control al área usuaria / Gerencia, Subgerencia, Jefatura Corporativa	Revisor
14	Entrevistas; reuniones de trabajo	Evaluador
15	Obtención de evidencias	Evaluador
16	Validación de la información	Evaluador
17	Elaborar documentos de trabajo (formas, registros, medios)	Evaluador
	Comunicación de resultados del control	
18	Redacción borrador de informe	Revisor /Evaluador
19	Lectura del informe borrador	Revisor
20	Observaciones al informe borrador	Usuario
21	Análisis de observaciones del área usuaria / Gerencia, Subgerencia, Jefatura Corporativa	Usuarios
22	Redacción del informe o reporte final de control empresarial	Revisor /Evaluador
23	Entrega informe a Gerencia General	Revisor
24	Revisión de indicadores	Evaluador
25	Documentación de buenas prácticas de gestión	Evaluador
26	Socialización interna	Revisor

Fuente: elaboración propia


	Procedimiento: "Control Concurrente"	Código: PCA.15.03
		Fecha del versionamiento:
		Versión: 02

4. Diagrama del proceso "PCA.15.03: Control Concurrente"

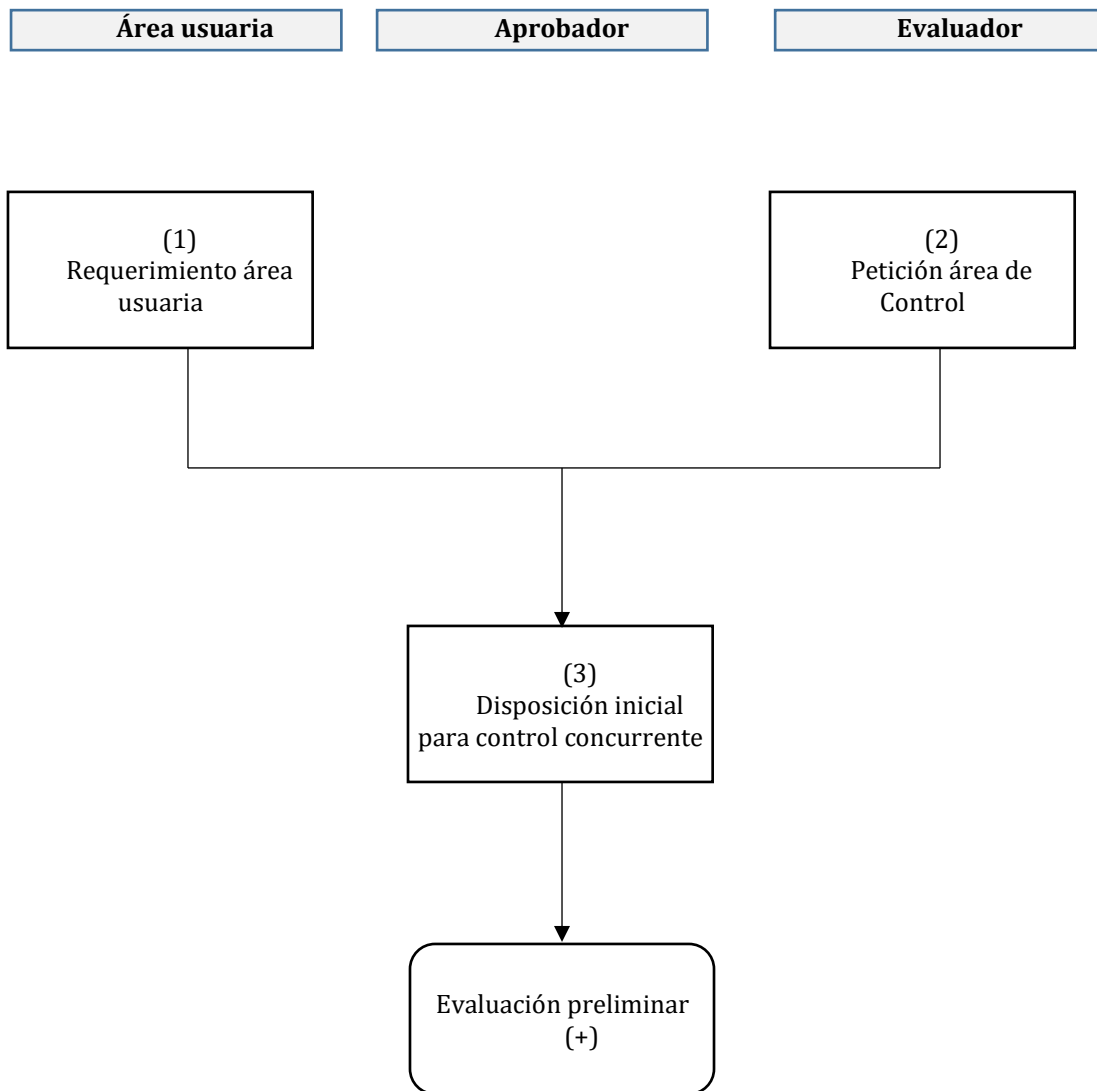
Esquema 17. Etapas del control concurrente




Fuente: elaboración propia

	Procedimiento: "Control Concurrente"	Código: PCA.15.03
		Fecha del versionamiento:
		Versión: 02

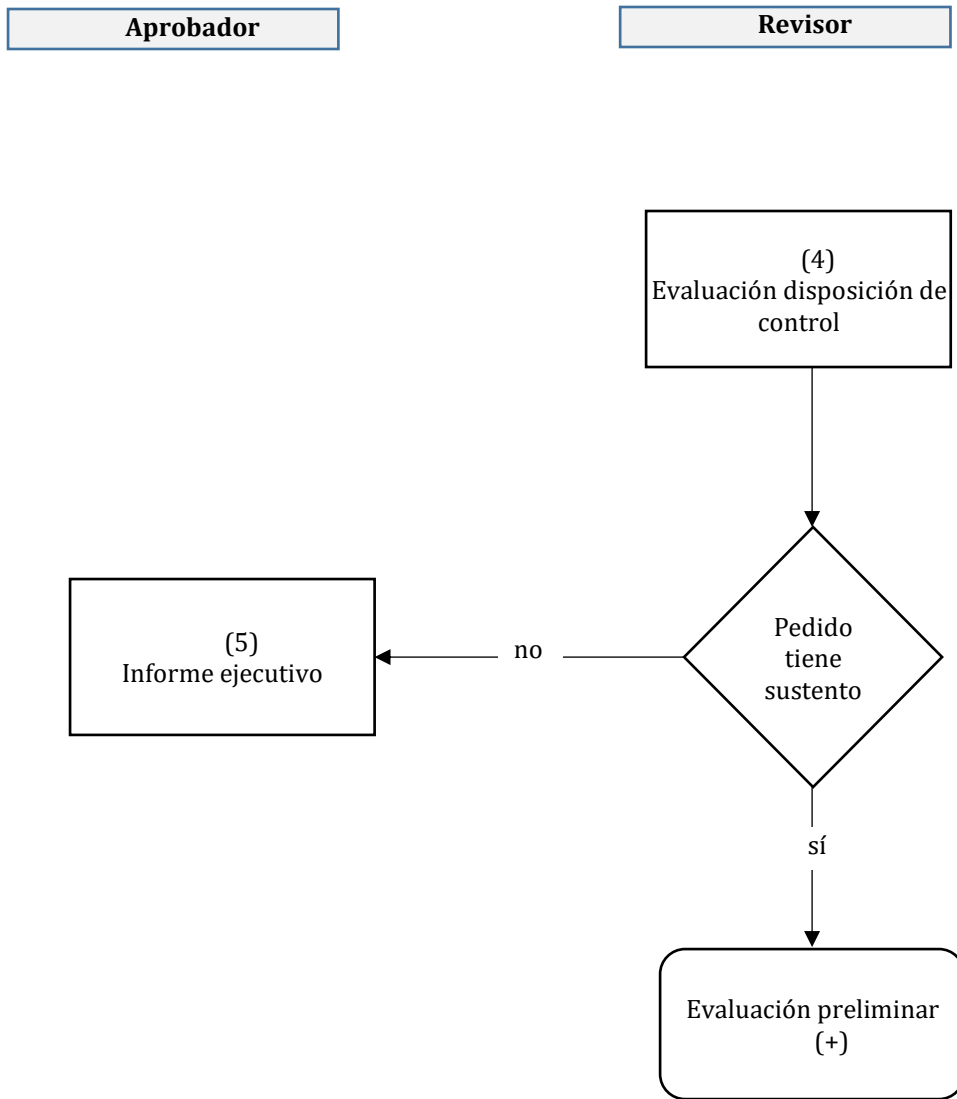
Esquema 18. Generación necesidad de control




Fuente: elaboración propia

	Procedimiento: "Control Concurrente"	Código: PCA.15.03
		Fecha del versionamiento:
		Versión: 02

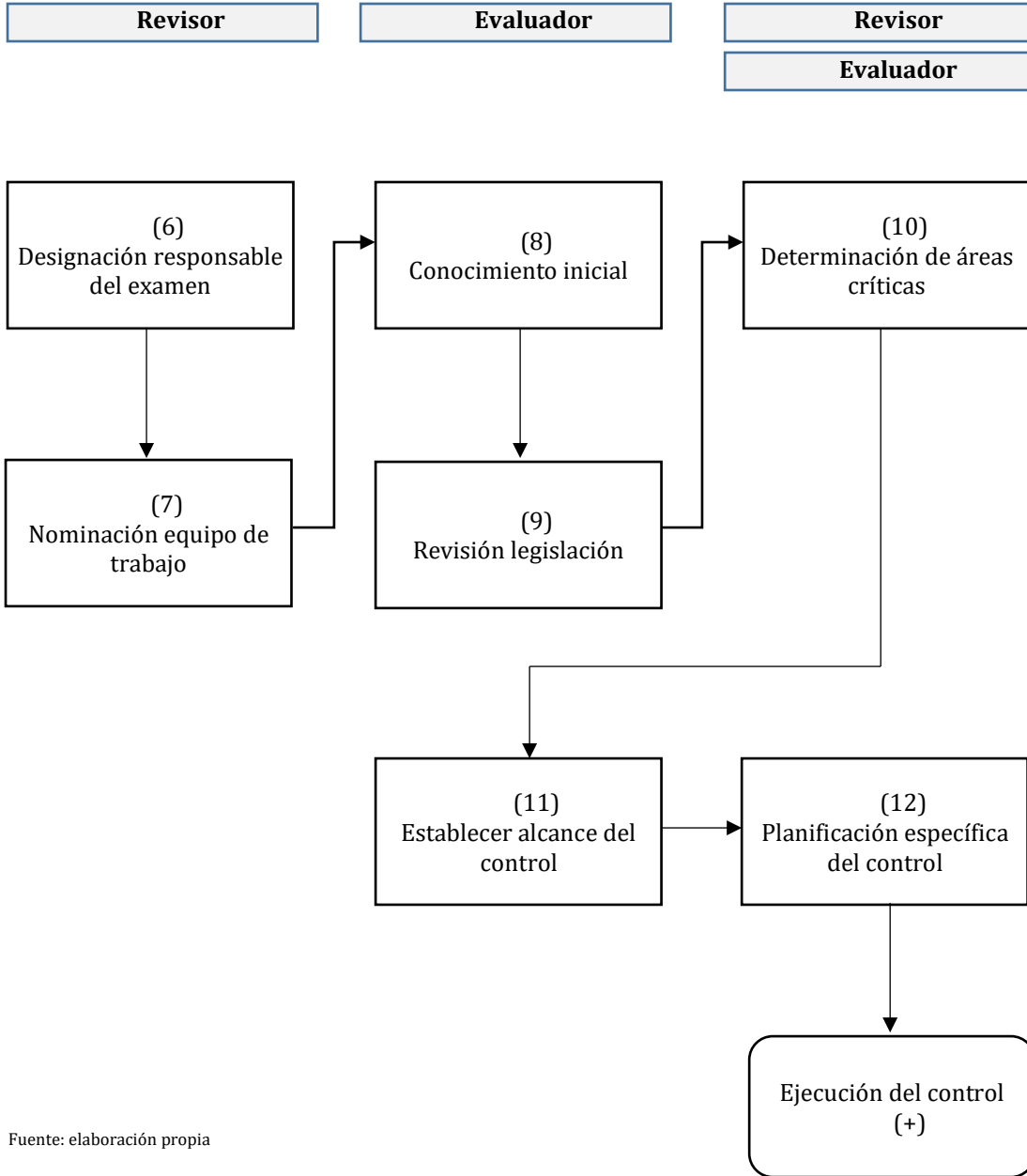
Esquema 19. Evaluación preliminar



Fuente: elaboración propia

	Procedimiento: "Control Concurrente"	Código: PCA.15.03
		Fecha del versionamiento:
		Versión: 02

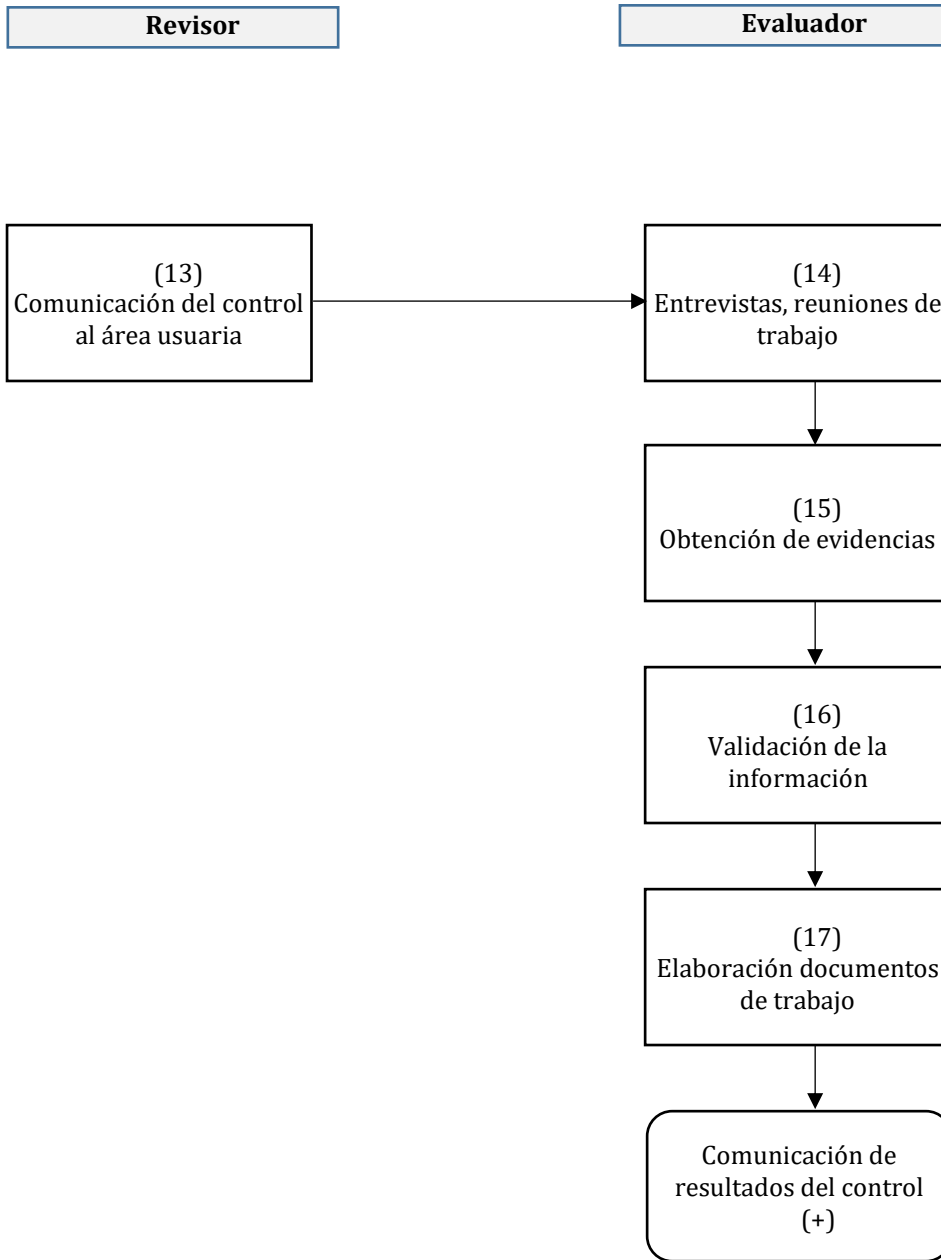
Esquema 20. Planificación del control



Fuente: elaboración propia

	Procedimiento: "Control Concurrente"	Código: PCA.15.03
		Fecha del versionamiento:
		Versión: 02

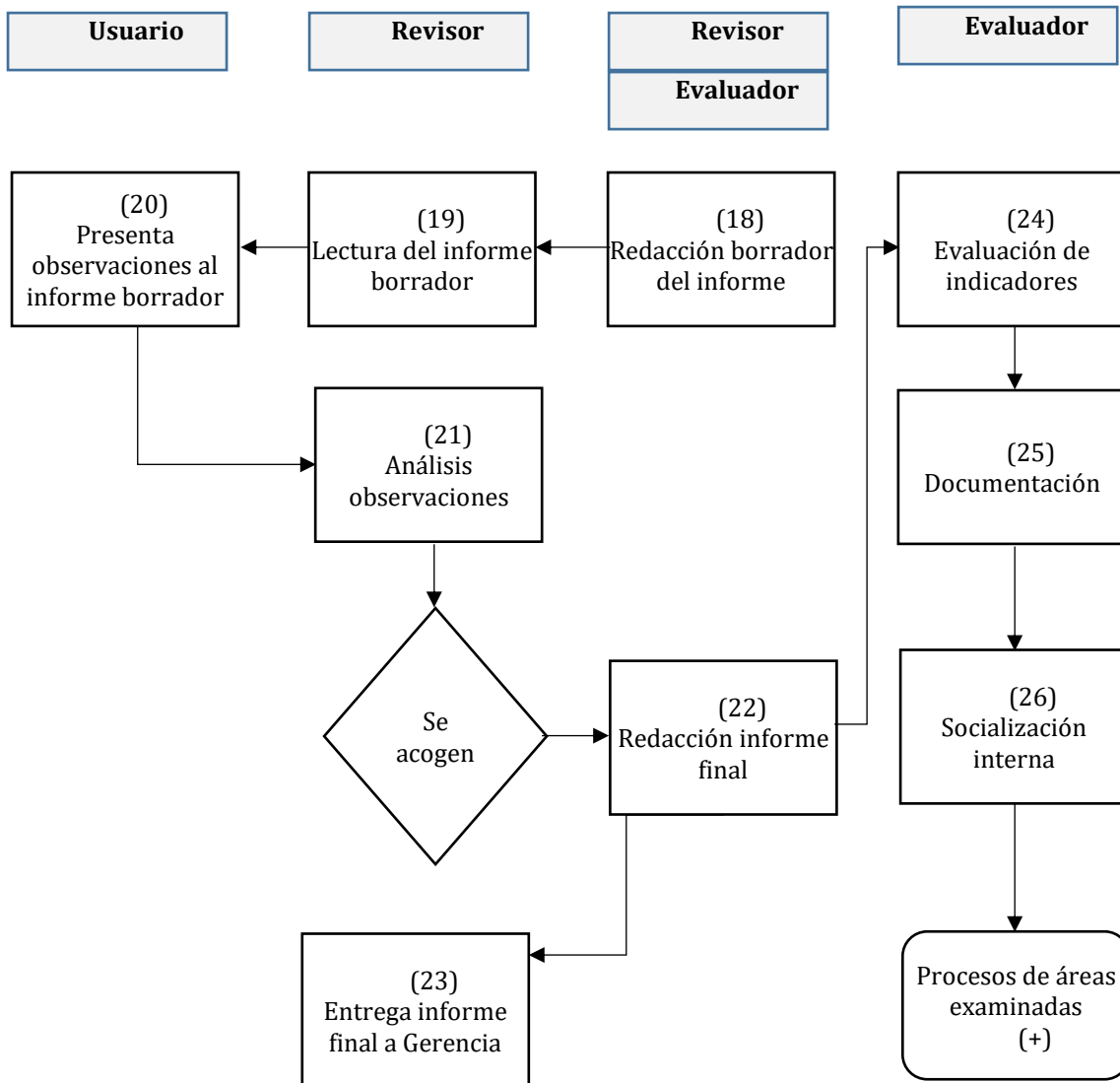
Esquema 21. Ejecución o desarrollo del control




Fuente: elaboración propia

	Procedimiento: "Control Concurrente"	Código: PCA.15.03
		Fecha del versionamiento:
		Versión: 02

Esquema 22. Comunicación de resultados



Fuente: elaboración propia

	Procedimiento: “Control Concurrente”	Código: PCA.15.03
		Fecha del versionamiento:
		Versión: 02

Reglas:

1. Realizar actividades de control concurrente –proactivo previa autorización de órgano regular.
2. Elaborar Informe de Control para la mejora de actividades
3. Establecer calendario de revisiones del presente procedimiento
4. Implantar calendario de actualización de información sobre cambios generados
5. Fijar calendario de actualización de procedimientos relacionados
6. Constituir calendario de actualizaciones para registros
7. Instaurar calendario para actualización de indicadores

III: E4.- Determinación de indicadores:

Los indicadores de especial atención, en una primera etapa, son los de cumplimiento, que considera los siguientes ámbitos

- Cumplimiento temporal: del calendario o de lo planificado
- Cumplimiento financiero: del presupuesto asignado en la planificación
- Cumplimiento de obra o servicio: del volumen de obra o del contenido del servicio, determinados en las especificaciones

En una segunda etapa se deberá agregar los indicadores de calidad, que en casos deberá estar gestionado por las áreas operativas. Una etapa final se deberán implementar indicadores de oportunidad o pertinencia, si era o no necesario para el momento realizar el trabajo (obra o servicio) sujeto a control.

Entendiendo que un indicador es una relación entre variables cuantitativas, entre los valores resultados de la medición de lo ejecutado, respecto al valor considerado como referente o línea base. Debemos tener en cuenta que estos no son estáticos, deben ser revisados periódicamente, en tanto la línea base es dinámica y particular para un trabajo específico.

Elementos para el diseño de indicadores de gestión

A. Componente

Objetivo estratégico.-

Objetivo de contribución.-

Proceso.-

Subproceso.-

Área/unidad.-

B. Denominación

Ejecución obra o consultoría

Indicador de cumplimiento

SIGLA: CL.TRA.01.2018

C. Definición o descripción

Mide el cumplimiento de los desembolsos cuando se realiza el examen proactivo y / o concurrente.

En relación a lo programado y lo ejecutado.

D. Importancia o relevancia del indicador

Permite identificar retrasos en los desembolsos, lo que nos lleva a evaluar si son debidas a aplazamientos internos o externos.

Permite alertar sobre posibles cambios de presupuesto por reajustes de precios, por demoras no sustentadas técnicamente.

E. Fórmula

Cumplimiento = [desembolsos cuantificados / desembolsos presupuestados]

CL.TRA.01.2018 = [DCu / DPr] * 100

DCu = Desembolsos cuantificados

DPr = Desembolsos presupuestados

F. Unidad de medida

CL.TRA.01.2018.- Tanto por ciento (adimensional)

DCu.- Dólar americano

DPr.- Dólar americano

G. Metodología

Inicialmente la medición o cuantificación será puntual.

Posteriormente conforme se desarrollen los recursos informáticos será continua.

H. Situación

En base a último control realizado

I. Límites

De existir rangos de confianza, se deberán especificar; tanto en términos numéricos, como en términos referenciales (porcentaje o desviaciones típicas aceptadas)

J. Responsables

De la toma de datos, por lo general será un miembro del equipo de control

K. Presentación

Se presenta de manera tabular, como en base de datos, para su procesamiento

Cuadro Elementos para el diseño de indicadores de gestión

Proceso:			Subproceso:			Unidad:		
Objetivo estratégico:								
Objetivo de contribución:								
FCEs	Nombre	Tipo	Formula	Registro	Línea base	Mínimo	Máximo	Semáforo
Evitar demoras	Cumplimiento presupuesto	Efectividad	Dcu / Dpr	####				

Fuente: elaboración propia

Glosario:

Hoja de revisión:

Fecha:

El esquema anotado permite disponer de información para el sistema de Gobierno (gestión) por resultados para el cuadro de mando integral empresarial.

FIII: E5.- Diseño papeles de trabajo:

Los papeles de trabajo son específicos para cada tipo de examen. Pero los básicos son los siguientes:

Cuadro 21. Hoja de trabajo para análisis de riesgos

Proceso			Subproceso				Unidad	
Objetivos	Factor de riesgo	Probabilidad	Actividad de control	Comentarios	Objetivos afectados	Evaluación	Conclusión	Responsable

Fuente: elaboración propia

FIII: E6.- Diseño de registros:

Los registros en lo básico se refieren al de documentos requeridos y consultados, y a la información cuantitativa que va a ser evaluada y procesada para obtener indicadores parciales, totales por gerencia y consolidados a nivel empresarial.

Cuadro 22. Matriz de registro documental

Fecha: 2018-02-16						Cód.: RG_DPOT_01	
Código	Responsable	Documento				Fecha consulta	Observación Utilidad
		Nombre documento	Custodio	Medio	Unidad		
				magnético			

Fuente: elaboración propia

Cuadro 23. Matriz de registro de presupuestos bajo control

Fecha: 2018-02-16						
Código	Responsable	Proyecto	Presupuesto aprobado	Ejecutado (fecha de control)	Saldo	Índice %
Proyectos arrastre (años anteriores)						
					Cumplimiento:	
Proyectos nuevos						
					Cumplimiento:	
Índice global:					Consolidado:	

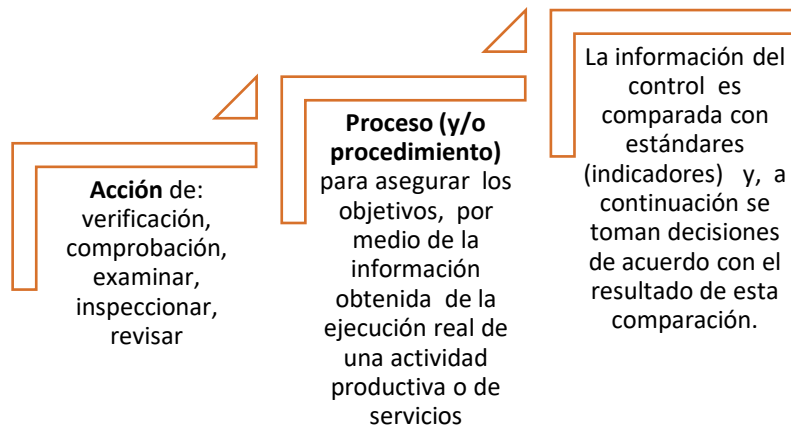
Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía revisada

c) Fase IV: Ejecución

FIV: E1.- Generación necesidad del control:

A manera de resumen debemos recordar que el control está definido como:

Esquema 23. El control o auditoría



Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía revisada

En la planificación del control a realizar, son relevantes: el acopio, revisión y clasificación de legislación y normativa relacionada con las áreas a analizar; la estructuración de las hojas (“papeles”) de trabajo (registros); la carta de comunicación del examen; el acta de inicio del control; el acta de avance; el acta de cierre; las formas de presentación de datos; la forma de informe de resultados; los indicadores (escoger los adecuados o generarlos) y cualquier otra forma de documentación. Que será material y virtual, dependiendo de la razón del documento. Por ejemplo, las evidencias es adecuado mantenerlas en soporte físico con las respectivas firmas de responsabilidad.

Emulación.- Comprende el proceso de escritorio o a nivel de taller, con los involucrados en el examen especial (control proactivo). Para identificar potenciales fallas o inconsistencias que se presenten en la realización del control definido.

De encontrarse inconsistencias, se procederá a reformular (rediseño) los papeles de trabajo y formatos que lo requieran.

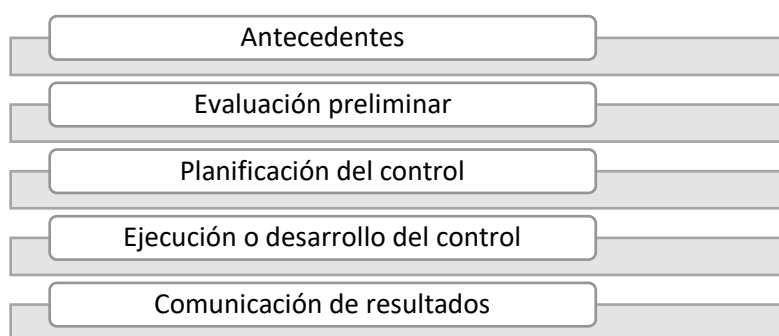
Una nueva prueba de escritorio o taller permite verificar la idoneidad de la documentación preparada y de la efectividad del procedimiento a ser aplicado.

Ejecución.- Comprende la ejecución de lo descrito en el procedimiento de control, luego de la etapa de Emulación. Se refiere al análisis proactivo del área sometida a examen de control. Lo cual suele implicar la movilización del personal asignado a las áreas u oficinas ubicadas en la sede (Quito) o en las diferentes unidades en todo el territorio del Ecuador.

Descripción del procedimiento

El procedimiento se lo agrupa en 5 unidades que contienen sus actividades relacionadas:

Esquema 24. Procedimiento: unidades o etapas



Fuente: elaboración propia

1. Requerimientos del área usuaria

Los Gerentes de Negocio; Subgerentes o Jefes Corporativos solicitan la realización de control (examen) concurrente a Gerencia General.

2. Petición área de control o jefe de unidad

En base a la planificación inicial (plan estratégico empresarial y plan operativo anual) o por tener evidencias de que es necesario realizar el control en un área específica, solicita a Gerencia autorización para planificar el examen de control concurrente.

3. Disposición Inicial

El Gerente General o máxima autoridad en conocimiento de observaciones o desviaciones presentadas en proyecto, unidad, área en actividades administrativas, financieras u operativas de las mismas, dispone se realice un conjunto de operaciones o tareas propias de control, esto de un modo estructurado y ordenado, con la finalidad de obtener resultados, descubrir la verdad y sistematizar los conocimientos.

FIV: E2.- Evaluación preliminar:

Comprende dos perspectivas, la primera está relacionado con los requerimientos a Gerencia, que deben ser verificados sobre su importancia y pertinencia.

También, implica un diagnóstico breve, permite identificar características del área a ser examinada

4. Evaluación área de control

Al respecto se realiza un análisis de la información y / o documentación de las actividades a ser evaluadas o examinadas como parte del control concurrente o proactivo.

El proyecto considera que el análisis de control concurrente - proactivo propuesto, inicia con el diagnóstico previo de la actividad a ser examinada; para lo cual inicia con la recopilación de información y documentación; revisión documental; confirmación de información; análisis documental, registros, información, sistemas informáticos, entre otros; una vez que posee la

información y documentación suficiente y competente; considera que la misma amerita ser examinada a profundidad

5. Informe corto a Gerencia

Prepara un informe breve que confirma o determina como área crítica, para que si considera tiene el mérito suficiente se realice el estudio a profundidad.

FIV:E3.- Planificación del control

Una vez, que la máxima autoridad autoriza el inicio del control concurrente - proactivo, se procede con el conocimiento inicial; revisión de la base legal; revisión de los procesos y procedimientos; trabajo de campo o in situ en la gerencia, subgerencia, jefatura corporativa, y/o área relacionada con las operaciones a ser estudiadas a profundidad; preparación del informe o reporte para la empresa; y presentación del informe final. A continuación presentamos una secuencia que se detalla a continuación:

6. Designación del responsable del examen.

El Jefe Corporativo de Control de Gestión, evaluando los niveles de carga laboral y considerando la complejidad o no del tema a examinar, procederá a nominar al profesional responsable del examen.

7. Nominación del equipo de trabajo

Se designa un equipo de trabajo multidisciplinario, que a más de los especialistas y analistas de control empresarial y de gestión (Auditores, Economistas, Administradores), incluye otros profesionales en disciplinas afines como ingenieros electrónicos, civiles, sistemas, químicos, mecánicos, abogados y de ser posible, se incorpora desde el inicio del examen, a un especialista de acuerdo a la naturaleza de las operaciones o actividades a ser analizadas en la empresa.

8. Conocimiento inicial

En lo relacionado con la planificación del proceso de control, se establece la necesidad de identificar los elementos claves de la administración, con el fin de evaluar las importancia de los objetivos del control, por lo que, antes de iniciar, es preciso un conocimiento general de la empresa, gerencia o unidad de negocio, programa o proyecto a ser examinado.

Para las actividades de control a efectuar, se revisa la información del archivo inmediatamente anterior o archivo pasivo en el caso de haberlo; así como se recopila datos, documentos, información, todo esto en físico y/o digital, posteriormente se ejecuta la visita previa a la gerencia o unidad de negocio; proyecto programa; o área, para establecer el estado de las actividades de la empresa y determinar la oportunidad de realizar la acción de control.

En el caso de una nueva acción de control a la gerencia, proyecto o programa, unidad o área se procede a la actualización de la información existente, incluyendo los documentos de trabajo

relacionados con el control a efectuarse, a la vez que se diseñan procedimientos, para identificar cambios importantes en la empresa.

9. Revisión de la legislación

Con la finalidad de obtener un conocimiento inicial de la empresa, se identifica la legislación general vigente y legislación interna de la empresa, resaltando los siguientes instrumentos:

La Constitución de la República; Ley Orgánica de Empresas Públicas; Ley de Hidrocarburos; Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017; Decreto Ejecutivo No. 315, expedido el 06 de abril de 2010, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 171 de 14 de abril del 2010, legislación que creó la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador EP PETROECUADOR y reformas, además, se cuenta con el Mapa de Procesos; Manual Orgánico Integral, entre otros.

Además, se aplica otra legislación como el Decreto Ejecutivo 822 expedido el 17 de noviembre de 2015, que norma el ejercicio de las atribuciones, deberes y responsabilidades de los Directorios y de las Gerencias Generales de las Empresas Públicas de la Función Ejecutiva, y aclara las responsabilidades de cada uno de estos órganos.

También, se dispone de legislación laboral en la “Normativa de Gestión” para los servidores públicos; Código del Trabajo; Reglamento Interno de Trabajo para los obreros, entre otros.

En ocasión de la recopilación y análisis de información y documentación relacionada con las actividades de control, se inicia con la revisión del manual orgánico integral de la EP PETROECUADOR, el que constituye un instrumento administrativo que determina la forma como se encuentra organizada la empresa para el cumplimiento de su misión, visión de futuro y objetivos estratégicos. Esta forma de organización se fundamenta en una gestión ordenada y compartida, siendo fundamental el fortalecimiento de la coordinación interna y un ambiente de fluidez de comunicaciones en procura de otorgar una atención integral y de calidad a los usuarios.

El manual contiene la estructura orgánica básica, la misión de cada una de las unidades orgánicas, sus relaciones de dependencia, supervisión y coordinación y el detalle de las principales funciones de las unidades.

Por el constante cambio del entorno; así como por las nuevas y mayores exigencias de los usuarios, este documento no debe ser considerado como rígido e invariable. Por el contrario, el manual de requerir de ajustes y actualizaciones en la medida que nuevas situaciones se presenten en el contexto externo o interno de la institución.

Organigrama Estructural EP PETROECUADOR

Estructura Orgánica

La estructura orgánica de EP PETROECUADOR está integrada por las siguientes unidades:

Soporte Gerencial / Staff

Comprende las unidades administrativas relacionadas con los Procesos Gobernantes de PETROECUADOR.

Soporte Administrativo

Comprende las unidades administrativas relacionadas con los procesos habilitantes o de apoyo. Operaciones.

Comprende las unidades administrativas relacionadas con los procesos creadores de valor o del negocio.

Soporte Gerencial / Staff

La unidad de Soporte Gerencial / Staff, está conformada por las unidades relacionadas con los procesos gobernantes de PETROECUADOR y el direccionamiento estratégico que orienta la gestión de la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas, así como el control de la gestión. Está integrada por:

- 1) Auditoría Interna
- 2) Procuraduría
- 3) Subgerencia de Seguridad, Salud y Ambiente
- 4) Jefatura de Seguridad Física
- 5) Jefatura de Imagen y Comunicación
- 6) Jefatura Corporativa de Responsabilidad Social y Relaciones Comunitarias
- 7) Jefatura Corporativa de Programación y Coordinación Operativa

Soporte Administrativo

La unidad de Soporte Administrativo comprende las unidades requeridas para la gestión y control de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y bienes necesarios para la entrega de los productos demandados por el cliente de acuerdo a la misión institucional y vinculada a los procesos habilitantes o de apoyo.

Está integrada por:

- 1) Subgerencia de Talento Humano
- 2) Subgerencia de Finanzas
- 3) Subgerencia de Tecnologías de la Información y Comunicación, TIC
- 4) Subgerencia de Logística y Abastecimiento
- 5) Subgerencia de Planificación y Control de Gestión.

Operaciones

La unidad de Operaciones comprende las unidades que aseguran la entrega de los productos y servicios conforme a los requerimientos del cliente relacionados con la misión organizacional. Está integrado por:

- 1) Gerencia de Comercio Internacional
- 2) Gerencia de Transporte.
- 3) Gerencia de Refinación.
- 4) Gerencia de Comercialización Nacional.

En esta fase se recopila la información relacionada y se efectúa el análisis profundo de la actividad de control con la documentación e información general ya compendiada, para obtener lo siguiente:

- Objetivos de la empresa y de sus unidades de negocio
- Políticas generales y de cada área
- Actas de directorio
- Indicadores de gestión empresariales y del sector
- Tipo de relación entre los funcionarios, servidores públicos y obreros de la empresa y el nivel directivo
- Estructura de los sistemas de información y de comunicaciones
- Procesamiento de la información utilizada
- Niveles de autorización
- Características de la tecnología en uso

Como la empresa a ser motivo de control es una empresa pública de producción y comercialización, se obtendrá la siguiente información adicional:

- Bienes que produce y comercializa
- Canales de distribución
- Volúmenes de producción
- Ubicación geográfica de las plantas
- Banco de datos de clientes
- Nivel de inventarios
- Características del proceso productivo
- Características de la tecnología en uso

Para este tipo de controles, es importante revisar también, otras fuentes de información como: informes, reportes de estadísticas, actas de reuniones de trabajo, memorias anuales, leyes y reglamentos específicos.

Una vez obtenida toda la información necesaria, se procede a concentrar y referenciarla tomando en consideración los aspectos descritos en el título recopilación de información.

En resumen, cuando se trate de unas actividades de control de gestión que se realiza por primera vez en una empresa, gerencia o unidad de negocio; programa o proyecto; unidad o área, la información

que se obtendrá en esta fase, se es numerosa y de gran diversidad; debiendo considerar que la información debe actualizarse.

10. Determinación de áreas críticas

Sobre la base de los resultados de la evaluación del sistema de control interno, se determinan las áreas críticas, que se son las que presenten deficiencias de control por la ausencia de controles o porque los existentes no funcionan o son innecesarios; seleccionando las de mayor importancia relativa.

En la selección de estas áreas, además se considera: la naturaleza de sus operaciones, su complejidad, los riesgos que involucra, los resultados de otros controles, y, el criterio del Especialista; sobre la gestión de la empresa.

Por otra parte, se toma en cuenta las operaciones, procesos o actividades medulares de las áreas que son prioritarias para la administración, como por ejemplo: administrativa y financiera, administración de bienes y servicios, talento humano, producción y/o comercialización de bienes o servicios y sistemas.

Para identificar las áreas críticas de una manera más objetiva, se elabora una matriz que muestre el impacto que las deficiencias de control causan en los sistemas de administración.

Sobre la base de este estudio, el Especialista de CEM o de GES determina en forma jerarquizada las áreas, sistemas, proyectos, procesos o actividades críticas, en las cuales debe profundizar el análisis.

11. Establecer el alcance del control

Una vez determinadas las áreas y actividades críticas y sus prioridades, de ser necesario, se realizan modificaciones al alcance de la investigación, de conformidad a las disposiciones legales vigentes.

12. Planificación específica del control

La planificación específica, comprende las actividades desarrolladas en la fase del Plan de Trabajo, además se incluye: información general de la empresa, actividades de control realizadas; el enfoque de control, los objetivos, alcance y estrategia de control, indicadores de gestión, un resumen de la evaluación del sistema de control interno, las áreas críticas detectadas, la calificación de los factores de riesgo; a la vez, permite definir los recursos a utilizar, el tiempo requerido y los programas para la ejecución del control.

Actividades de control

Las actividades de control, deben describir específicamente como se deben llevar a cabo las acciones durante la ejecución del mismo, contienen una relación ordenada de forma secuencial y lógica de los diferentes procedimientos a desarrollarse en relación a los objetivos propuestos, en cada uno de los sistemas, proyectos, programas procesos, actividades o rubros a revisarse.

Estas acciones constituyen los pasos que deben seguirse para su análisis, en términos de eficacia, eficiencia, economía, legalidad e impacto; por lo tanto, se formularán con cierta flexibilidad que permita modificaciones cuando se necesite profundizar en los hallazgos encontrados y generar recomendaciones aplicables, oportunas y pertinentes que ayuden a la empresa controlada corregir las deficiencias, según formato preestablecido.

Los eventos específicos y a la medida, según la naturaleza del área o actividad crítica y los rubros seleccionados a examinar, se elaborados por el Especialista de CEM o de GES, considerando lo siguiente:

Objetivos

La determinación de los objetivos está directamente relacionada, con el rubro específico a examinar y en su formulación se considera el período correspondiente y el área crítica específica.

Ejecución de las actividades de control programadas

En esta etapa, se ejecuta el trabajo de control, con el desarrollo de los programas y con la obtención de la evidencia suficiente, relevante y competente, basada en criterios de legales y procedimientos definidos en cada programa; evaluación de los resultados de la gestión y determinación de los averiguaciones resultantes para sustentar los comentarios, las conclusiones y recomendaciones que sean incluidas en el informe.

FIV: E4.- Desarrollo del control (ejecución)

Es el trabajo de campo, la aplicación de las técnicas de control para determinar la situación del área en examen.

13. Comunicación del control al área usuaria / Gerencia, Subgerencia, Jefatura Corporativa

Se informa a la autoridad del área usuario del inicio del examen o control concurrente, señalando el alcance y las personas involucradas en el control.

14. Entrevistas y reuniones de trabajo

Se lleva a cabo una primera entrevista con las autoridades y / o directivos, con el fin de obtener información sobre los aspectos detallados anteriormente y en general sobre la organización y el contexto en que se desenvuelve, para lo cual se prepara una ayuda memoria de los puntos a tratar en la reunión, en la que se incluirá la solicitud de colaboración de todos los niveles de la empresa.

Posteriormente, se realizan, entrevistas, visitas, sondeos con los responsables de las distintas áreas administrativas de la entidad con el fin de obtener información adicional y específica sobre las actividades propias de cada una, así como el detalle de los servidores de línea, con quienes se trata en los temas con mayor detalle.

Es importante dejar constancia documental (ayuda memoria, solicitudes, actas, etc.) de este procedimiento, en documentos de trabajo.

Se realizan visitas a las oficinas e instalaciones de la empresa, para conocer la ubicación de las diferentes áreas y conocer a con los servidores.

Sobre la base de los productos obtenidos, se realiza el análisis de la documentación, con el fin de obtener un conocimiento integral del objeto de la empresa, comprender la actividad principal, el negocio y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno.

Evaluación del control interno previo

La evaluación del sistema de control interno en actividades de control, está dirigida a los sistemas y procedimientos vigentes para que la empresa ejecute sus actividades en forma eficiente, efectiva y económica, considerando los componentes de control interno: contexto de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación y seguimiento.

Esta parte de la actividad de control, permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes e identificar los asuntos que requieran profundizarse en la fase de ejecución del control. Según sus resultados, se determina la naturaleza y el alcance del control y se califica n los riesgos inherentes, de control, de detección y otros riesgos a los que está expuesta la empresa.

La evaluación de control interno incluirá el seguimiento a todos los sistemas o procesos, considerando lo siguiente:

- Desarrollo de los objetivos;
- Medición de resultados;
- Comparación del rendimiento frente a objetivos y metas propuestas;
- Análisis de causas de desviaciones,
- Toma oportuna de acciones correctivas; y
- Revisión continúa de éstas.

La verificación de los controles se realiza, aplicando pruebas de cumplimiento en determinadas operaciones, para comprobar el funcionamiento del sistema; en el caso de detectarse desviaciones con respecto a los procedimientos de control de cualquier área administrativa, se debe ponderar su importancia relativa, en función de la gestión total de la entidad.

La evaluación del sistema de control interno, como medio de identificación de los riesgos y áreas críticas, reduce la subjetividad y garantiza la independencia de la acción de control.

15. Obtención de evidencias

Las evidencias pueden ser: físicas, documentales, testimoniales y analíticas, y deben ser evaluadas para el desarrollo de los averiguaciones, verificando que cumplan con las siguientes condiciones:

Suficiencia del trabajo realizado; es decir, recopilación de hechos reales, adecuados y convincentes.

Seguridad de los antecedentes obtenidos; los relaciones deben ser válidos y confiables, es decir que reflejen la situación real de la empresa, gerencia, subgerencia, jefatura o área examinada.

Para determinar la confiabilidad de la evidencia, se sugiere considerar las siguientes reflexiones:

- La evidencia proveniente de una fuente independiente, puede ser más confiable que la obtenida en la actividad analiza.
- La evidencia obtenida bajo un sólido sistema de control interno, es más confiable que la que se deriva de un control interno débil o inexistente.
- La evidencia que es fruto del análisis físico, es más aceptable que la obtenida indirectamente.
- Los documentos originales son más confiables que las copias.
- La evidencia testimonial obtenida en versión libre es más fidedigna que la obtenida bajo condiciones conminatorias.

Relevancia entre los antecedentes obtenidos y la materia analizada; es decir, la relación entre la evidencia y su utilización; la información que se utilice para demostrar un hecho, se relevante si guarda una relación lógica con ese hecho.

16. Validación de la información

Los datos procesados en medios informáticos, que son importantes para el desarrollo de las actividades de control, serán aceptados siempre que sean notables y confiables.

Elementos a considerar

Sobre la base de lo considerado en actividades de control sea interno o externo de la empresa, sea previo, concurrente - proactivo o posterior, el juicio del profesional examinador respecto de la evidencia suficiente y apropiada, debe basarse en los siguientes factores:

- La evaluación de la naturaleza y nivel del riesgo inherente de la empresa o del componente a examinar.
- Naturaleza de los sistemas de contabilidad y de control interno y la evaluación del riesgo de control.
- Importancia relativa del componente a examinar.
- Experiencia obtenida en otras actividades de control sea interno o externo; previo, concurrente - proactivo y posterior; y otros.
- Resultados de controles anteriores, incluyendo fraude o error que puedan haberse encontrado.
- Fuente y confiabilidad de información disponible.

Criterios de control

Existen variados criterios que se pueden utilizar en actividades de control sea interno o externo, previo, concurrente - proactivo y posterior; para el efecto se detallan algunos criterios que pueden ser modificados según la naturaleza de las actividades de control a efectuar como son:

- La medición del desempeño es apropiada.

- Los servicios o bienes, están bien definidos
- Las características del bien o servicio, como calidad y nivel de servicios, deben estar claramente especificadas.
- Los insumos están relacionados, con los productos o resultados derivados.
- El desempeño debe ser adecuado, en comparación con el estándar.
- La base de comparación debe ser adecuada.
- El nivel actual de rendimiento debe ser aceptable, en comparación con la base establecida.
- Los informes del desempeño se n claros, oportunos; establece n, si los objetivos han sido logrados y qué áreas o actividades necesitan acciones correctivas con el fin de mejorar la gestión y /o productividad.
- La comunicación a los servidores, sobre los niveles de desempeño alcanzados, en comparación con los esperados, así como una investigación sobre la calidad del ambiente de trabajo, ayuda a la mejora en general.
- La mejora en la eficiencia, debe ser evaluada sistemáticamente, realizando análisis de organización y metodología de trabajo.
- Los sistemas informáticos se n evaluados periódicamente, con el fin de detectar fallas que puedan afectar a las operaciones.
- Actualización periódica de los procesos de evaluación de desempeño, considerando la normativa que se dicta para el efecto.

17. Elaborar documentos de trabajo

Los documentos de trabajo que constituyen el soporte de las actividades realizadas por el Analista y /o Especialista de Control Empresarial CEM o profesional examinador, contienen las observaciones, conclusiones y recomendaciones incluidas en su informe; así como las evidencias del cumplimiento del debido proceso de las actividades de control.

Los escritos de trabajo, vinculan la labor realizada por el Analista y /o Especialista de Control Empresarial CEM o profesional examinador, durante las etapas de planeamiento y ejecución del control con el producto final de la misma, el informe o reporte de control.

Los instrumentos de trabajo constituyen los programas escritos con la indicación de su cumplimiento y la evidencia reunida por el Analista y /o Especialista de Control Empresarial CEM o profesional examinador en el desarrollo de su tarea; son el vínculo entre el trabajo de planeamiento, de ejecución y del informe o reporte final, por tanto contienen la evidencia necesaria para fundamentar los hallazgos, opiniones, conclusiones y recomendaciones que se presenten en el mismo.

FIV: E5.- Comunicación de resultados:

La comunicación comprende los canales, el destinatario, los documentos de apoyo y la manera de dar a conocer los resultados del control.

Los canales recomendados son los escritos, como constancia documental del examen realizado.

El destinatario será definido en función al área analizada, se considerara a la autoridad de la unidad examinada, su autoridad superior y a los organismos relacionados en la planificación.

Los documentos de apoyo tienen que ver con aquella informacional adicional al examen que ayude a entender de mejor manera los resultados del examen y por tanto de la gestión. Serán aspectos legales, datos estadísticos históricos...

La manera, se refiere a si basta con enviar la documentación o si se requiere reuniones de trabajo. Depende del ámbito y de los involucrados, cuando son de diversas unidades es recomendable realizar una reunión de trabajo ampliada.

18. Redacción borrador del informe

El equipo de trabajo deberá realizar un documento a ser considerado por las personas involucradas, es un borrador de trabajo.

19. Lectura del informe borrador

Práctica de auditoría es leer los resultados del informe, que es considerado aun como borrador. Para lo cual, el jefe de la unidad de control convocará a todos los involucrados.

20. Observaciones al informe borrador

Los involucrados en el área examinada a través de autoridad respectiva, de no estar conformes con los resultados de la lectura del informe borrador, presentan observaciones que deben ser evaluados por los técnicos involucrados en el control.

21. Análisis de observaciones

El área sujeta a examen podrá realizar sus comentarios a las observaciones del informe borrador, las cuales son evaluadas y se procederá a rectificar el informe de ameritar.

22. Redacción del informe o reporte de control empresarial

La redacción del informe o reporte de control empresarial y/o control de gestión, al igual que de otro tipo de controles, observa las normativa o legislación general o del sector público y la interna de la empresa y demás disposiciones emitidas para el efecto y presenta una estructura en la cual se establezcan los aciertos o hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

En la fase de comunicación y análisis de alternativas para implantación de mejoras y / o resultados, se mantendrá informada a la administración de la empresa permanentemente, sobre las observaciones encontradas durante la ejecución de las actividades de control, con la finalidad de obtener los justificativos y acotaciones pertinentes, previo a la elaboración del informe o reporte final.

La estructura y contenido de los informes o reportes, se regirá por los lineamientos establecidos en las actividades de control.

Los resultados del control deber ser procesados de tal manera que reflejen la realidad en términos comprensibles, con el detalle suficiente y necesario. Para lo cual se deberán informes de control, en las formas establecidas en el diseño.

23. Entrega informe a Gerencia General

Al ser el que dispuso el examen, deberá ser comunicado de los resultados de la auditoría, lo que permitirá que tome acciones para que la gestión empresarial cumpla sus objetivos estratégicos.

24. Revisión de indicadores

El examen ha terminado, pero es necesario evaluar la pertinencia de los indicadores. Si es necesario realizar o no ajustes, para que cumplan con los objetivos del área en términos de efectividad y eficiencia.

25. Documentación

Una buena práctica de gestión requiere que se documente lo pertinente, los problemas y errores detectados durante la realización del examen y los puntos positivos que permitieron que el control se lo haya realizado eficientemente. Para evitar en el futuro incurrir en los mismos errores y para aplicar aquellas prácticas que favorecen la realización del control concurrente.

26. Socialización interna

La socialización tiene dos perspectivas:

- De resultados
- De metodologías

La socialización de resultados implica la realización de resúmenes en diversos formatos (presentaciones, videos, hojas de cálculo, documentos de texto y gráficos) y medios (escritos y/o virtuales). Dependiendo del segmento a ser informado se presentara los resultados.

La socialización de metodologías está orientada a un auditorio más restringido, y se refiere a la exposición del método aplicado en el examen, las novedades de trabajo encontradas, los ajustes realizados (cronograma y alcance). Es importante que se realice con personal vinculado a las áreas de control y con los responsables de la gestión de las gerencias.

El conocimiento trasciende al equipo de trabajo, se comparte con todos los integrantes del área de control. Sería una acción de mejoramiento continuo.

e) Fase V: Acción

FV: E1.- Acciones correctivas

Los resultados del examen o del control deben encaminar a la toma de acciones, si el desfase es significativo de debe adoptar mecanismos de ajuste o corrección inmediatos. Pues la razón del examen

proactivo es detectar de manera oportuna los desfases y proceder a su rectificación de manera oportuna.

FV: E2.- Acciones preventivas

Cuando los resultados del examen presenten síntomas de escasa o ninguna mejora en sus indicadores, es pertinente establecer recomendaciones y mecanismos para prevenir la presencia de potenciales desviaciones significativas

FV: E3.- Acciones de mejoramiento

En cualquiera de los dos escenarios citados o en caso de no existir ninguna novedad luego del examen, es recomendable aplicar los procesos de mejoramiento continuo de la empresa, pues el camino de la calidad de la gestión debe ser una espiral ascendente, para poder mantener su competitividad a nivel nacional e internacional.

FV: E4.- Acciones Documentación buenas prácticas de gestión

Una buena práctica de gestión implica la documentación, que deberá considerar las buenas prácticas (métodos, acciones) que permitieron que el control resulte exitoso; además debe registrarse y documentarse las acciones o métodos (prácticas) que no fueron adecuadas y que pueden causar inconvenientes en la realización del examen, o aquellas acciones que son intrascendentes o redundantes.

Esta documentación permite mantener un registro para evitar errores futuros.

4.3 Criterio de los expertos

Adicional a la bibliografía consultada, es importante el conocimiento de las personas que han desarrollado actividades de control en la EP PETROECUADOR y en empresas públicas. Se consideró para su selección:

- Interés por participar
- Vinculación al control
- Tiempo en el área de auditoría y/o control
- Cargo o nivel jerárquico
- Vinculación con empresas en especial del sector público.
- Actividad actual(están o no en control o auditoría)

Se contó con la participación de los siguientes perfiles:

Cuadro 24. Perfil de base de expertos

Cargo	Organización	Años experiencia
Supervisión	Contraloría	25
Operativa	Empresa	25
Dirección	PETROECUADOR	35

Cargo	Organización	Años experiencia
Dirección	PETROECUADOR	20
Operativa	Empresa	25
Dirección	Empresa	30
Operativa	PETROECUADOR	15
Dirección	PETROECUADOR	25
Supervisión	PETROECUADOR	15
Operativa	Empresa	5

Supervisión	20%	20
Operativa	40%	18
Dirección	40%	28
	Promedio:	22

Fuente: elaboración propia

Entre expertos del área operativa y de dirección se incluye el 80% de las respuestas. El tiempo de experiencia fluctúa entre 5 y 35 años, el promedio general es de 22 años de experiencia.

Por organización, los colaboradores de la entrevista se distribuyen de la siguiente manera:

Cuadro 25. Organizaciones en las que laboran los expertos

Organización	Participación
Petroecuador	50%
Empresa pública	40%
Contraloría	10%

Fuente: elaboración propia

El mayor número de expertos corresponden a la empresa motivo del presente trabajo. Se contó con un 40% de expertos de empresas públicas y 10% corresponde a experto de contraloría.

Los temas de entrevista se agruparon en áreas:

- Control institucional: aspectos estructurales
- Control institucional: aspectos operativos
- Control y gestión
- ¿Por qué no aplican control concurrente?
- Temas a incluir en el control concurrente
- Criterios para considerar en el control concurrente

Las preguntas de las tres primeras áreas son de escogitamiento difuso, con 3 opciones positivas, 3 negativas y 1 central.

En las restantes áreas las preguntas son de escogitamiento múltiple, varias opciones.

Detalle de las preguntas en el Anexo 1.

Esta información permite determinar o fortalecer los criterios para la formulación del modelo de control y para su procedimiento.

Resumen de los resultados a continuación:

Alrededor del 75% de las respuestas expresan que el personal y el control de actividades son normales a excelentes. El tema de capacitación en los mismos considerandos llega a un 62,5%. Como se aprecia en el siguiente cuadro:

Cuadro 26. Control institucional: aspecto estructural

Criterio	El control a las actividades administrativas, financiera y operativas en la EP es	El personal que realiza actividades de control es	En la capacitación los temas de control son
excelente	0,0%	12,5%	0,0%
bueno	50,0%	25,0%	25,0%
normal	25,0%	37,5%	37,5%
regular	12,5%	12,5%	25,0%
malo	0,0%	0,0%	0,0%
No contestan	12,5%	12,5%	12,5%

Fuente: elaboración propia entrevista a expertos

Asimismo en el criterio sobre la estructura del control, en el tema de la existencia de indicadores la apreciación entre estar de acuerdo y muy de acuerdo llega al 62,5%. Los restantes temas superan inclusive el 75%.

Cuadro 27. Control institucional: procedimientos e indicadores

Criterio	Se cuenta con los recursos para realizar el control	La normativa o reglamentación interna es actualizada	Los procedimientos son actualizados	La empresa cuenta con indicadores de control	Se actualizan los indicadores de la empresa	Existe identificación y valoración de riesgos	La capacitación es permanente o frecuente
muy de acuerdo	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%	12,5%
bastante de acuerdo	12,5%	37,5%	62,5%	50,0%	12,5%	0,0%	0,0%
de acuerdo	87,5%	12,5%	12,5%	12,5%	62,5%	62,5%	62,5%
poco de acuerdo	0,0%	25,0%	12,5%	25,0%	12,5%	25,0%	25,0%
nada de acuerdo	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%	12,5%	0,0%	0,0%
No contestan	0,0%	0,0%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fuente: elaboración propia entrevista a expertos

En cuanto a los aspectos operativos, existe consenso relativo en el criterio de los expertos, detalle a continuación:

Cuadro 28. Control institucional: aspectos operativos

Criterio	Existe apoyo de la autoridad empresarial	El personal es informado del examen a realizar	Existe apertura y apoyo de autoridades como gerentes, subgerentes, directores, jefes; al control	Quien lidera el control tiene experiencia y conocimiento de las actividades a ser evaluadas	Las recomendaciones se acogen o implantan para la mejora de las actividades
muy de acuerdo	37,5%	50,0%	12,5%	37,5%	12,5%
bastante de acuerdo	25,0%	25,0%	37,5%	50,0%	62,5%
de acuerdo	37,5%	25,0%	50,0%	0,0%	25,0%
poco de acuerdo	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%	0,0%
nada de acuerdo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
No contestan	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fuente: elaboración propia entrevista a expertos

En cuanto al tema control y gestión, la respuesta de los expertos se resume en el siguiente cuadro:

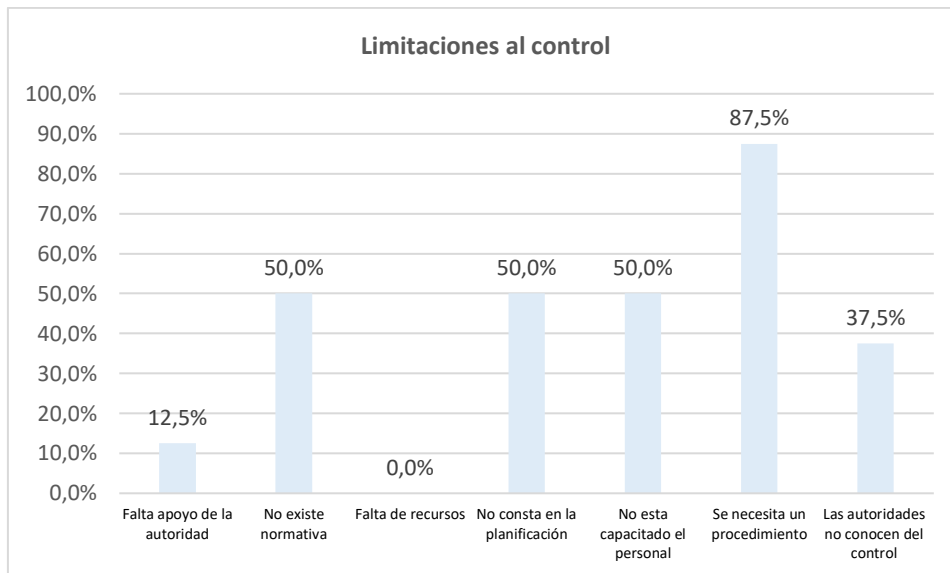
Cuadro 29. Control y gestión

Criterio	El control permite reducción de riesgos	Los indicadores han mejorado la gestión	Las autoridades han mejorado la gestión luego del control	Considera que los exámenes y resultados de auditoría son oportunos	Los resultados de los controles permiten detectar errores a tiempo para corregir con oportunidad	Los resultados del control son extemporáneos
muy de acuerdo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%	25,0%
bastante de acuerdo	75,0%	37,5%	62,5%	12,5%	37,5%	12,5%
de acuerdo	25,0%	50,0%	37,5%	50,0%	50,0%	50,0%
poco de acuerdo	0,0%	12,5%	0,0%	37,5%	0,0%	12,5%
nada de acuerdo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
No contestan	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Fuente: elaboración propia entrevista a expertos

El gráfico a continuación, detalla el criterio de los expertos, respecto de los resultados porque no aplican el control concurrente:

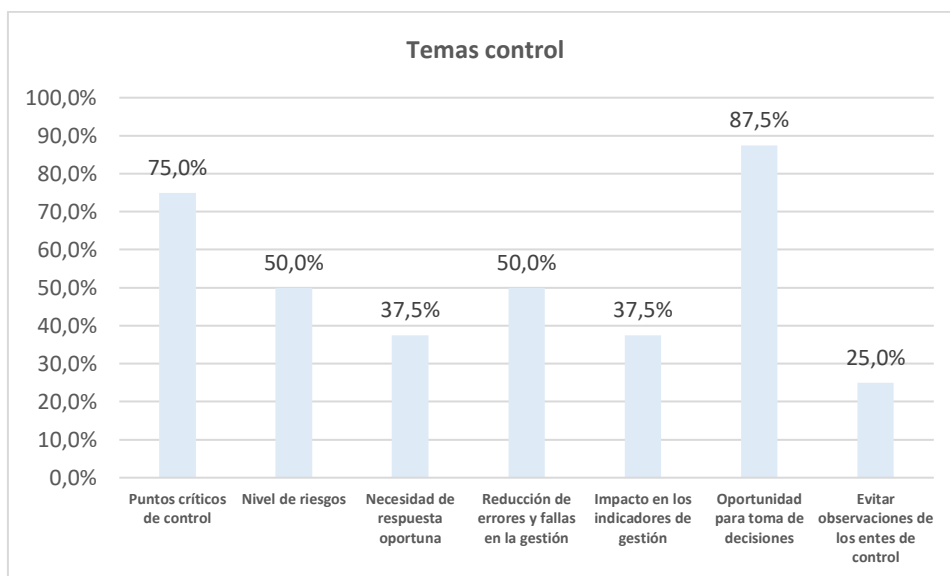
Gráfico 1. Razones para no aplicar control concurrente



Fuente: elaboración propia entrevista a expertos

En referencia a los temas a incluir en el control concurrente:

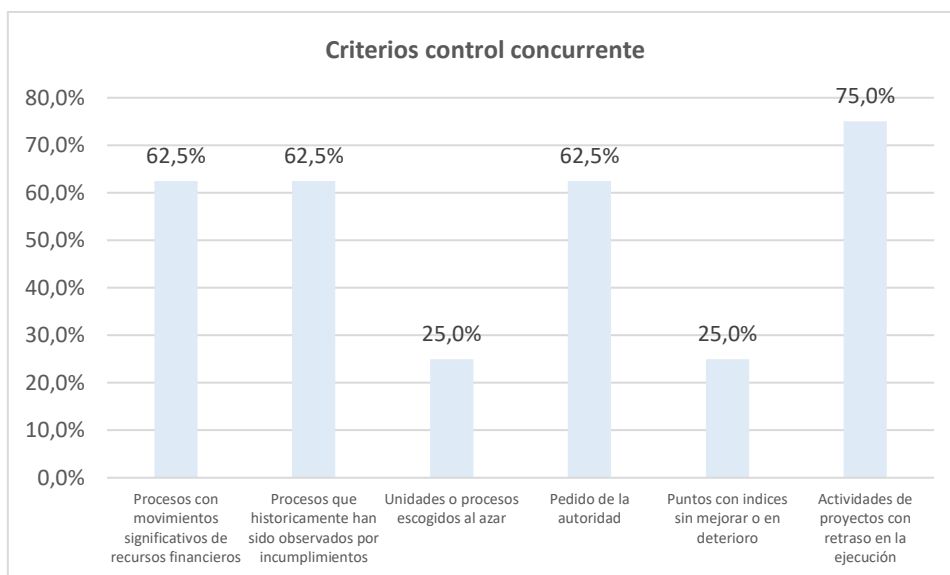
Gráfico 2. Temas a incluir en control concurrente



Fuente: elaboración propia entrevista a expertos

Los criterios para considerar el control concurrente, son:

Gráfico 3. Criterios para el control concurrente



Fuente: elaboración propia entrevista a expertos

El criterio de los expertos, ratificó en grado significativo las premisas para diseñar el presente modelo y procedimiento para la ejecución de controles concurrentes o proactivos.

Capítulo 5

Resultados

5.1 Antecedentes

Para la planificación y ejecución del Plan Anual de Contratación (PAC), la empresa ha adquirido un programa en Oracle E-Business Suite (EBS), herramienta que es considerada la más integral de las aplicaciones, que permite que las organizaciones tomen mejores decisiones, reduzcan los costes y aumenten el rendimiento. Esta aplicación presenta cientos de prestaciones intersectoriales que engloban la planificación de recursos empresariales, la gestión de relaciones con los clientes y la planificación de cadena de aprovisionamiento, contribuyen a que los clientes gestionen las complejidades de entornos de negocio globales, con independencia de si la organización presenta un tamaño pequeño, mediano o grande.

En el caso de EP PETROECUADOR, las aplicaciones de gestión de la cadena de aprovisionamiento, integra y automatiza todos los procesos clave, desde el diseño, la planificación y la adquisición, hasta la fabricación y la ejecución de pedidos, producto de esta aplicación se obtiene el reporte del PAC (EBS), de esta manera ofrece una solución completa, que permite a la empresa que dirija cadenas de valor basadas en la información.

Sin embargo, pese a tener esta aplicación para la gestión del PAC, la empresa no ha mejorado significativamente en tiempos y costos,

5.2 Evaluación preliminar

La máxima autoridad de la empresa en conocimiento de que la adquisición de obras, bienes, servicios o consultorías no se ejecuta en el tiempo esperado; la ejecución financiera presenta bajos porcentajes de cumplimiento; lo que incide en mayores costos para la empresa, dispone que estas actividades sean evaluadas o examinadas, por lo que dispone a la Subgerencia de Planificación y Control de Gestión que por intermedio del Área de Control Empresarial de la Jefatura Corporativa de Control de Gestión, realice una evaluación preliminar a la ejecución del Plan Anual de Contratación PAC.

Para tal propósito, se obtiene reporte del PAC; se revisa la información relacionada con la actividad; archivo permanente; recopilación de datos; y se realiza la visita previa al área relacionada para establecer el estado de las actividades y determinar la oportunidad de realizar la acción de control.

Con el fin de obtener un conocimiento preliminar, se identifica los siguientes aspectos: base legal relacionada; objetivos empresariales y demás legislación inherente a las acciones analizadas con ocasión del control concurrente. Las relaciones de dependencia, ambientales, jerárquicas, operativas, económicas, comerciales, sociales, societarias, gubernamentales e interinstitucionales (factores

externos). La composición del talento humano, infraestructura, equipamiento, sistemas de información administrativa, financiera y operativa, tecnología de la información (factores internos), concluyendo con el informe de conocimiento preliminar.

La designación del equipo de trabajo se realiza sobre la base de las necesidades descritas en el informe de conocimiento preliminar; es decir atendiendo a la naturaleza de la actividad, programa o proyecto y considerando la visión, misión y objetivos de la misma.

En conocimiento de la evaluación preliminar el Gerente General dispone el inicio de la actividad de control concurrente o proactivo al PAC.

5.3 Planificación del control

En la planeación de la actividad de control se cumplen varias tareas: conocimiento de la empresa a través del discernimiento de información, aplicación de indicadores, evaluación de control interno, asignación del equipo de trabajo y diseño de un programa de trabajo.

Los objetivos específicos de las actividades de control, identifican los temas prioritarios a evaluar, según la especialidad del programa, área o actividad, los que estarán en relación con los criterios de eficiencia y economía en el manejo de los recursos, efectividad, legalidad e impacto en el logro de metas y objetivos. El análisis está dirigido a un área específica, aspecto por el que las pruebas de control concurrente se concentran en la misma.

Para la evaluación, se obtiene el reporte de los Planes Anuales de Compras del año 2016 (periodo fiscal), que incluye información de obras, bienes, servicios y consultoría gestionados en el mismo.

5.4 Ejecución o desarrollo del control

La evaluación del sistema de control interno determina las áreas críticas de las actividades relacionadas con la adquisición de obras, bienes, servicios y consultoría, las que presentan deficiencias por la ausencia de controles y / o porque los existentes no funcionan, esto en razón de que la unidad responsable de la gestión del PAC, en el caso de la empresa Subgerencia de Logística y Abastecimientos, no conoce con oportunidad que procesos presentan retrasos, que procesos se han suspendido, entre otros. En el desarrollo del control se considera: la naturaleza de sus operaciones, su complejidad y los riesgos que involucra: los resultados de otras actividades de control; y, el criterio del propio Especialista sobre la gestión de la empresa.

Por otra parte, se toma en cuenta las operaciones, procesos o actividades medulares de las áreas que son prioritarias para la administración, como por ejemplo: administrativa y financiera, administración de bienes y servicios, talento humano, producción y/o comercialización de bienes o servicios y sistemas. Para identificar las áreas críticas de una manera más objetiva, se elabora una matriz que muestre el impacto que las deficiencias de control causan en los sistemas de administración.

La evaluación del PAC, se inicia con el análisis de los datos cuantitativos, se aplica estadística descriptiva, se obtiene porcentajes de cumplimiento entre lo planificado y ejecutado tanto en líneas de PAC como en presupuestos. Se filtran las ejecuciones y no ejecuciones, obteniendo el número de líneas de PAC ejecutadas y no ejecutadas y sus presupuestos. Identificadas las ejecuciones y no ejecuciones se las clasifica por tipos de compras y por áreas para obtener los datos de ejecución y no ejecución mejor identificados.

En esta etapa, se ejecuta el trabajo de control concurrente, con el desarrollo del programa y con la obtención de la evidencia suficiente, relevante y competente, basada en criterios de técnicos y procedimientos definidos; evaluación de los resultados de la gestión y determinación de los hallazgos resultantes para sustentar los comentarios, las conclusiones y recomendaciones que serán incluidas en el informe. Los Indicadores de gestión, se obtiene de la evaluación entre lo planificado y ejecutado de obras, bienes, servicios y consultoría de cada una de las unidades de negocio y gerencia general, se obtiene los porcentajes de cumplimiento por ítem y por áreas que conforman la empresa, finalizando con el Reporte Consolidado de la Empresa.

5.5 Comunicación de resultados

En cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 23 “Del Control al Cumplimiento de la Planeación Integral de la Gestión Empresarial”, del proceso “Controlar, Evaluar y Mejorar la Gestión Empresarial”, de la Normativa de Gestión de la Empresa; la Subgerencia de Planificación y Control de Gestión, presenta a continuación la Evaluación a la Ejecución Financiera del Plan Anual de Contratación (PAC), correspondiente al año 2016.

La Subgerencia de Logística y Abastecimientos proporciona a la Subgerencia de Planificación y Control de Gestión, el reporte del EBS y PAC con corte al 31 de diciembre de 2016. En este sentido se considera para la presente evaluación la Normativa Interna; específicamente los procesos “Planificación del Abastecimiento” y “Compras de Bienes, Obras, Servicios y Consultoría” en donde:

Las Área Usuarias, son responsables de generar el requerimiento de compra.

La Subgerencia de Logística y Abastecimiento, es la responsable de ejecutar el procedimiento de compra de los requerimientos realizados por las Áreas Usuarias.

La Subgerencia de Finanzas, es la responsable de ejecutar el pago de los procedimientos de compra adjudicados.

La presente evaluación considera las áreas usuarias, Gerencias de la EP PETROECUADOR:

- Gerencia General (Incluye Gerencia de Comercio Internacional y Soporte Administrativo).
- Gerencia de Refinación.
- Gerencia de Transporte.
- Gerencia de Comercialización Nacional.

Con corte al 31 de diciembre de 2016, el PAC tiene la siguiente Planificación:

Tabla 2. Planificación PAC III Cuatrimestre 2016 – EP PETROECUADOR

Gerencia	Líneas	Valor Total
Gerencia General	827	174.522.980,07
Gerencia de Refinación	691	175.119.076,68
Gerencia de Transporte	530	234.708.664,50
Gerencia de Comercialización	82	27.592.502,47
TOTAL	2130	611.943.223,72

Fuente: EP PETROECUADOR

Al final se realiza la consolidación del informe, presentando los porcentajes de cumplimientos de EP PETROECUADOR.

Evaluación por Gerencias

Gerencia de Refinación

La Gerencia de Refinación (REF) para el año 2016, planifica 691 líneas de PAC con un presupuesto de USD. 175.119.076,68 distribuido de la siguiente manera:

Tabla 3. Planificación PAC 2016 – REF

Cuatrimestre	Líneas PAC Planificadas	Presupuesto
C1	105	67.694.562,85
C2	222	40.493.750,55
C3	267	50.748.257,48
C1 C2	12	213.619,09
C1 C3	2	22.000,00
C2 C3	43	8.126.257,53
C1 C2 C3	40	7.820.629,18
Total	691	175.119.076,68

Fuente: EP PETROECUADOR

A la fecha de corte, la ejecución del PAC de la Gerencia de Refinación, presenta los siguientes resultados:

Tabla 4. Ejecución PAC-Cuatrimestres-Líneas de PAC-REF

Cuatrimestre	Planificadas PAC 2016	Pagadas	% Cumplimiento respecto a lo Planificado	% Cumplimiento respecto a lo Generado
C1	105	38	50	100
C2	222	105	66	93
C3	267	33	27	66

Cuatrimestre	Planificadas PAC 2016	Pagadas	% Cumplimiento respecto a lo Planificado	% Cumplimiento respecto a lo Generado
C1 C2	12	14	133	100
C1 C3	2	2	100	100
C2 C3	43	29	84	95
C1 C2 C3	40	27	73	97
Subtotal	691	248	51%	87%

Fuente: EP PETROECUADOR

La Gerencia de Refinación de un total de 691 Líneas de PAC planificadas, genera solicitudes de compra de 407 que representa el 59%, se adjudicaron 355 que representa el 87% de las solicitadas por REF, y fueron pagadas 248 que representa el 70% de las adjudicadas.

Tabla 5. Ejecución PAC-Cuatrimestres-Presupuesto-REF

Cuatrimestre	Planificadas PAC 2016	Pagadas	Saldo (Planificado - Adjudicado)	% Cumplimiento respecto a lo Planificado	% Cumplimiento respecto a lo Generado
C1	67.694.562,85	3.331.413,01	7.973.212,74	88	100
C2	40.493.750,55	3.871.380,20	20.869.733,58	48	65
C3	50.748.257,48	1.083.561,59	36.601.295,72	28	51
C1 C2	213.619,09	93.296,28	-360.383,68	269	94
C1 C3	22.000,00	7.457,95	6.356,14	71	97
C2 C3	8.126.257,53	1.521.267,71	3.927.005,80	52	62
C1 C2 C3	7.820.629,18	297.673,36	6.492.101,98	17	70
Subtotal	175.119.076,68	10.206.050,10	75.509.322,28	57%	78%

Fuente: EP PETROECUADOR

La Gerencia de Refinación de un total planificado de USD 175.119.076.68, genera solicitudes de compra por USD 127.036.828,31 que representa el 73%.

La Subgerencia de Logística y Abastecimientos de los USD 127.036.828.31 generados por la Gerencia de Refinación, adjudica USD 99.609.754.40 que representa el 78%.

De los USD 99.609.754.40 adjudicados por la Subgerencia de Logística y Abastecimientos, a Subgerencia de Finanzas paga un monto de USD 10.206.050.10 equivalente al 10%. Cabe indicar que los pagos se ejecutan conforme la recepción de los bienes o servicios, ya que tienen plazos programados y fechas establecidas.

En consecuencia, la ejecución del PAC al III Cuatrimestre fue del 57%, ya que se adjudica un monto de USD 99.609.754.40 de una planificación de USD 175.119.076.68.

Tabla 6. Ejecución PAC-Tipo de Compra-Líneas de PAC-REF

Tipo Compra	Planificadas PAC 2016	Pagadas	% Cumplimiento respecto a Planificado	% Cumplimiento respecto a Generado
Bienes	224	84	50	86
Consultorías	26	3	42	73,
Obras	22	2	36	73
Servicios	419	159	53	89
Subtotal	691	248	51,37%	87,22%

Fuente: EP PETROECUADOR

Los rubros más representativos por Tipo de Compra en la Gerencia de Refinación son:

En Bienes, de 224 líneas de PAC planificadas, se genera la solicitud de compra de 129, que representa el 58% de lo planificado. Se adjudica 112 que equivale al 87% de lo solicitado por REF y se paga 84, que representa el 75% de lo adjudicado.

En Servicios, de un total de 419 líneas de PAC planificadas, REF genera la solicitud de compra de 252 que representa el 60% de lo planificado. Se adjudicaron 224 que corresponden al 89% de lo solicitado por REF y se realizaron pagos de 159 equivalentes al 71% de lo adjudicado.

En Consultoría de 26 líneas de PAC planificadas por REF, se genera 15 solicitudes de compra que representa el 58% de lo planificado, se adjudica 11 correspondiendo al 73% de lo solicitado por REF y se paga 3 que corresponde al 27% de lo adjudicado.

En Obras, de un total de 22 líneas de PAC planificadas REF genera la solicitud de compra de 11 que representa el 50% de lo planificado. Se adjudicaron 8 procesos que representa el 73% de lo generado por REF y se paga 2 que representa el 25% de lo adjudicado.

Tabla 7. Ejecución PAC-Tipo de Compra-Presupuesto-REF

Tipo Compra	Planificadas PAC 2016	Pagadas	Saldo (Planificado - Adjudicado)	% Cumplimiento respecto a lo Planificado	% Cumplimiento respecto a lo Generado
Bienes	22.131.822,83	4.004.940,55	12.961.018,68	41	75
Consultorías	5.825.187,10	28.518,23	1.512.051,86	74	98
Obras	8.351.865,08	375.930,33	2.750.281,98	67	80
Servicios	138.810.201,67	5.796.660,99	58.285.969,76	58	78
Subtotal	175.119.076,68	10.206.050,10	75.509.322,28	56,88%	78,41%

Fuente: EP PETROECUADOR

En Bienes de USD 22.131.822.83 planificadas, genera solicitudes de compra por USD 12.108.827,04 que representa el 55% de lo planificado. Se adjudica USD 9.170.804.15 que representa el 76% de lo generado por REF y se paga USD 4.004.940.55 equivalente al 44% de lo adjudicado.

En Consultorías, de un presupuesto de USD 5.825.187.10; REF genera solicitudes de compra por USD 4.417.173.40 representando el 76%. Fueron adjudicados USD 4.313.135.24 que equivale al 98% de lo generado por REF y se paga USD 28.518, 23 es decir el 1% de lo adjudicado.

En Obras, de un presupuesto de USD 8.351.865.08, REF genera solicitudes de compra por USD 6.979.395.13 que representa el 84%, fueron adjudicadas USD 5.601.583.10 es decir el 80% de lo generado por REF y, el valor pagado fue de USD 375.930.33 equivalente al 7% de lo adjudicado.

En Servicios, de un presupuesto de USD 138.810.201.67 genera solicitudes de compra por USD 103.531.432,74 que representa el 75%, fueron adjudicadas USD 80.524.231.91 que corresponde al 78% de lo solicitado por REF, fue pagado USD 5.796.660.99 equivalente al 7% con respecto a lo adjudicado.

Observaciones:

En los reportes emitidos por el EBS, no se puede identificar el estado del proceso, si está anulado, devuelto o declarado desierto.

Se generaron 407 procesos, sin embargo las diferentes áreas de la Gerencia de Refinación no efectuaron los trámites necesarios para iniciar las adquisiciones.

El tipo de compra de Servicios, fue el de mayor monto adjudicado, USD 80.524.231.91, en la Gerencia de Refinación, el procedimiento Giro Específico de Negocio registra una ejecución de USD 56.801.191.96 (fuente: EBS), que representa el 71%, Anexo 2.

Conclusiones

Las áreas usuarias no notificaron a la Subgerencia de Logística y Abastecimiento, respecto de los procesos planificados que no fueron tramitados.

En la información proporcionada (Reporte EBS) no se evidencia el estado de los procesos, que a pesar de haber sido observado en la Evaluación del PAC II Cuatrimestre, se mantiene aún sin cumplir el requerimiento formulado.

Recomendaciones

A la Subgerente de Logística y Abastecimiento:

1. Remitirá reportes periódicos de ejecución del PAC a cada una de las áreas usuarias, donde se asesore el tipo de procedimientos que se debe derivar conforme lo exige la normativa legal vigente.
2. Solicitar a los Administradores de los Contratos de la Gerencia de Refinación presentar un reporte de las planillas generadas por cada una de las empresas, personas naturales o jurídicas que sean contratistas, información que se debe actualizar con el sistema informático EBS.

Gerencia de Transporte

La Gerencia de Transporte (TRA) para el año 2016 planifica 530 líneas de PAC con un presupuesto de USD 234.708.664,50 distribuido de la siguiente manera

Tabla 8. Planificación PAC 2016 – TRA

Cuatrimestres	Líneas PAC Planificadas	Presupuesto
C1	75	129.287.970,90
C2	187	10.111.184,04
C3	248	84.986.410,41
C1 C2	2	241.545,32
C1 C3	1	150.000,00
C2 C3	11	522.962,39
C1 C2 C3	6	9.408.591,44
Total	530	234.708.664,50

Fuente: EP PETROECUADOR

La ejecución del PAC de la Gerencia de Transporte al III Cuatrimestre del 2016 con fecha de corte 31 de diciembre de 2016, presentó los siguientes resultados:

Tabla 9. Ejecución PAC-Cuatrimestres-Líneas de PAC-TRA

Cuatrimestre	Planificadas	Pagadas	% Cumplimiento respecto a lo Planificado	% Cumplimiento respecto a lo Generado TRA
C1	75	52	81	95
C2	187	103	66	95
C3	248	30	28	73
C1 C2	2	2	100	100%
C1 C3	1	1	100	100%
C2 C3	11	6	82	100%
C1 C2 C3	6	6	100	100%
Total	530	200	51%	89%

Fuente: EP PETROECUADOR

De un total de 530 Líneas de PAC planificadas, se generaron 306 solicitudes de compra que representa el 58%, la Subgerencia de Logística y Abastecimientos adjudica 271 equivalente al 89% de lo solicitado por TRA, finalmente se pagaron 200, cuyo cumplimiento fue del 74% de lo adjudicado.

Considerando las 271 Líneas de PAC adjudicadas con 530 planificadas, la ejecución fue del 51%.

Tabla 10. Ejecución PAC-Cuatrimestres-Presupuesto-TRA

Cuatrimestre	Planificadas PAC 2016	Pagado	Saldo (Planificado - Adjudicado)	% Cumplimiento respecto a lo Planificado	% Cumplimiento respecto a lo Generado TRA
C1	129.287.970,90	2.344.829,54	122.843.080,53	5	78
C2	10.111.184,04	1.390.461,40	6.791.352,23	33	67
C3	84.986.410,41	747.764,89	78.665.468,86	7	11

Cuatrimestre	Planificadas PAC 2016	Pagado	Saldo (Planificado - Adjudicado)	% Cumplimiento respecto a lo Planificado	% Cumplimiento respecto a lo Generado TRA
C1 C2	241.545,32	224.637,09	12.077,32	95	95
C1C3	150.000,00	143.913,49	2.991,60	98	100
C2 C3	522.962,39	215.324,60	139.669,75	73	92
C1 C2 C3	9.408.591,44	148.993,75	4.245.419,01	55	99
Total	234.708.664,50	5.215.924,76	212.700.059,30	9%	29%

Fuente: EP PETROECUADOR

Con una planificación de presupuesto total para esta Gerencia de USD 234.708.664,50, se generaron solicitudes de compra por USD. 75.315.800,12 que representa el 32% de lo planificado.

La Subgerencia de Logística y Abastecimientos de los USD 75.315.800,12 solicitados por la Gerencia de Transporte, adjudica USD 22.008.605,20 que representa el 29%, y fueron pagados USD 5.215.924,76 equivalente al 24%.

En consecuencia la ejecución del PAC al III Cuatrimestre fue del 9%, en función del presupuesto y del adjudicado.

Tabla 11. Ejecución PAC-Tipo de Compra-Líneas de PAC-TRA

Tipo de Compra	Planificadas PAC 2016	Pagadas	% Cumplimiento respecto a lo Planificado	% Cumplimiento respecto a lo Generado TRA
Bienes	350	164	59	94
Obras	10	1	20	67
Servicios	143	34	41	75
Consultorías	27	1	22	67
Total	530	200	51%	89%

Fuente: EP PETROECUADOR

En Bienes, de un total de 350 líneas de PAC planificadas, fueron generadas solicitudes de compra de 217 procesos que representa el 62% de lo planificado. A través de la Subgerencia de Logística y Abastecimiento fueron adjudicados 205 procesos equivalentes al 94% de las generadas por TRA, y se pagaron 164 que representa el 80% de lo adjudicado, siendo el rubro más representativo por tipo de compra.

En Servicios, de un total de 143 líneas de PAC planificadas, TRA genera solicitudes de compra de 77 procesos, que representa el 54%. Se adjudicaron 58 procesos, equivalente al 75% de lo generado por TRA y se pagaron 34 que correspondió al 59% de lo adjudicado.

En Obras, de un total de 10 líneas de PAC planificadas, TRA genera la solicitud de compra de 3 procesos que representa apenas el 30%, 2 fueron adjudicados, es decir el 67% y 1 proceso fue pagado lo que representa el 50% de lo adjudicado.

En Consultorías, de un total de 27 líneas de PAC planificadas, TRA genera la solicitud de compra de 9, que representa el 33%. Fueron adjudicados 6 es decir el 67% y registró el pago de apenas 1 lo cual refleja un 17% respeto a lo adjudicado.

Tabla 12. Ejecución PAC-Tipo de Compra-Presupuesto-TRA

Tipo de Compra	Planificadas PAC 2016	Pagado	Saldo (Planificado - Adjudicado)	% Cumplimiento respecto a lo Planificado	% Cumplimiento respecto a lo Generado TRA
Bienes	19.434.477,08	3.191.029,93	13.506.234,15	30,50	82,98
Obras	40.906.524,68	22.678,39	40.856.533,98	0,12	48,61
Servicios	164.011.766,29	1.985.620,72	148.446.606,51	9,49	25,54
Consultorías	10.355.896,45	16.595,72	9.890.684,66	4,49	6,53
Total	234.708.664,50	5.215.924,76	212.700.059,30	9,38%	29,22%

Fuente: EP PETROECUADOR

En Servicios, de un presupuesto de USD 164.011.766,29. TRA genera solicitudes de compra por USD 60.946.997,29, que corresponde al 37%. La Subgerencia de Logística y Abastecimientos adjudica USD 15.565.159,78 que representa el 26% de lo generado por TRA y se paga USD. 1.985.620,72 es decir apenas un 13% de lo adjudicado; siendo el rubro más representativo por tipo de compra.

En Bienes con un presupuesto de USD 40.314.365, genera las solicitudes de compra por USD 4.466.218 que equivale al 11% de lo planificado. Se adjudica USD 2.647.914 que representa el 59% de lo generado por TRA y se paga USD 675.103 que representa el 25% de lo adjudicado.

En Obras, de un presupuesto de USD 40.906.524,68, TRA genera la solicitud de compra por USD 102.835,00, esto es apenas el 0,25%. La Subgerencia de Logística y Abastecimientos adjudica USD. 49.990,70 es decir el 49% de lo generado por TRA, de lo cual pago USD 22.678,39 con un 45%.

En Consultorías, se presupuestó USD 10.355.896,45. TRA genera la solicitud de compra por USD 7.121.665,74 que replantó el 69%. La Subgerencia de Logística y Abastecimientos adjudica USD. 465.211,79 que representa apenas el 7% de lo generado por TRA, de lo cual de pago USD 16.595,72 con un 4%.

Observaciones:

- La Gerencia de Transporte no inició el proceso de compra de 224 líneas de PAC, lo que ocasionó que la Subgerencia de Logística y Abastecimientos no pueda iniciar los procesos de contratación.
- De la revisión realizada se evidenció que no constan en el reporte del EBS 4 líneas planificadas en el PAC 2016, con corte al 31 de diciembre de 2016, Anexo 3.
- Se considera una planificación en exceso en varias líneas del PAC, versus lo solicitado por la Gerencia de Transporte.

- En tres líneas del PAC de la Gerencia de TRA, el valor adjudicado es mayor al valor planificado y solicitado lo cual refleja una planificación no adecuada, Anexo 4.
- Se encuentra diferencias en saldos entre el Reporte de EBS y el Reporte de Ejecución PAC 2016.
- El Reporte del Sistema EBS registra 545 líneas planificadas para la Gerencia de Transporte, de las cuales 526 líneas se encuentran dentro de lo planificado en el PAC; de las 19 líneas que no corresponden o no se encuentran dentro del PAC, 1 no registra datos, únicamente detalle del producto, Anexo 5.
- En cuanto al PAC 2016, registra 530 líneas planificadas para la Gerencia de Transporte, de las cuales 526 líneas se encuentran dentro de lo registrado en el EBS y 4 líneas que se encuentran dentro del PAC no se registran en el EBS.

Recomendaciones

1. Al Gerente de Transporte

Dispondrá que para la elaboración del PAC 2017, se la realice de manera técnica y sustentada que refleje las reales necesidades de la Gerencia de Transporte lo que evitará una baja ejecución a causa de la no generación de las solicitudes de compra y la utilización efectiva de lo planificado.

2. Al Subgerente de Logística y Abastecimiento

Dispondrá a los servidores encargados de la elaboración del PAC, se aseguren que éste muestre la misma información en cuanto a números de procesos en el Sistema EBS, lo cual reflejará valores reales.

Gerencia General

La Gerencia General (PGER) y las unidades que la conforman, en la que está incluida la Gerencia de Comercio Internacional, Soporte Administrativo y otras, planificaron 827 líneas de PAC con un presupuesto de USD 174.522.980.07 distribuido de la siguiente manera:

Tabla 13. Planificación PAC 2016 - PGER

Cuatrimestre	Líneas PAC planificadas	Presupuesto
C1	269	48.352.270,82
C2	218	43.792.593,90
C3	295	74.674.136,44
C1,C2	11	976.605,40
C1,C3	6	427.534,19
C2,C3	24	6.174.912,66
C1,C2,C3	4	124.926,66
TOTAL	827	174.522.980,07

Fuente: EP PETROECUADOR

La ejecución del PAC de la Gerencia General al III Cuatrimestre del 2016 con fecha de corte 31 de diciembre de 2016, presentó los siguientes resultados:

Por Cuatrimestres:

Tabla 14. Ejecución PAC-Cuatrimestres-Líneas de PAC-PGER

Cuatrimestre	Planificadas PAC 2016	Pagadas	% Cumplimiento respecto a lo Planificado	% Cumplimiento respecto a lo Generado
C1	269	212	88	97
C2	218	121	80	91
C3	295	61	60	71
C1,C2	11	9	91	91
C1,C3	6	6	117	100
C2,C3	24	19	83	91
C1,C2,C3	4	3	100	100
Total	827	431	76%	86%

Fuente: EP PETROECUADOR

De un total de 827 Líneas de PAC planificadas, se generaron las solicitudes de compra de 732, lo que representa el 89%. Se adjudicaron 630 que representa el 86% de lo generado, y fueron pagadas 431 que representa el 68% de lo adjudicado.

En consecuencia la ejecución del PAC al III Cuatrimestre, en Líneas de PAC fue del 76% ya que se adjudica 630 líneas de un total de 827 planificadas.

Tabla 15. Ejecución PAC-Cuatrimestres-Presupuesto-PGER

Cuatrimestre	Planificadas PAC 2016	Pagadas	Saldo	% Cumplimiento respecto a lo Planificado	% Cumplimiento respecto a lo Generado
C1	48.015.159,82	7.972.970,42	9.321.922,40	81	74
C2	43.915.843,90	6.705.099,21	9.122.171,77	79	89
C3	74.887.997,44	5.531.332,75	37.707.703,73	50	56
C1,C2	976.605,40	435.829,69	182.626,54	81	86
C1,C3	427.534,19	171.271,91	-1.939,08	100	84
C2,C3	6.174.912,66	363.551,33	4.975.536,32	19	92
C1,C2,C3	124.926,66	53.563,81	39.489,70	68	97
Total	174.522.980,07	21.233.619,12	61.347.511,38	65%	70%

Fuente: EP PETROECUADOR

La Gerencia General de un total de USD 174.522.980,07 de presupuesto, genera la solicitud de compra por USD. 160.892.753,08, que representa el 92%.

La Subgerencia de Logística y Abastecimientos, adjudica USD. 113.175.468,69 que representa el 70% de lo solicitado por PGG; el pago correspondió a USD. 21.233.619,12 es decir el 19% de lo adjudicado.

En consecuencia la ejecución del PAC al III Cuatrimestre fue del 65% para la Gerencia General.

Por Tipo de Compra:

Tabla 16. Ejecución PAC-Tipo de Compra-Líneas de PAC-PGER

Tipo Compra	Planificadas PAC 2016	Pagadas	% Cumplimiento respecto a lo Planificado	% Cumplimiento respecto a lo Generado
Bienes	602	301	75	85
Obras	7	2	71	83
Servicios	178	108	83	90
Consultorías	40	20	68	79
Total	827	431	76,18%	86,07%

Fuente: EP PETROECUADOR

En Bienes, por tipo de compra de un total de 602 líneas de PAC planificadas, genera las solicitudes de compra de 527, que correspondió al 88% de lo planificado; la Subgerencia de Logística y Abastecimiento adjudica 450 que representa el 85% de lo solicitado; se pagaron 301 que representa el 67% de las adjudicadas.

En Obras, de un total de 7 líneas de PAC planificadas en PGER, fueron generadas 6 que representa el 86% y adjudicadas 5 que representa el 83% de lo solicitado por PGER, mientras que el pago correspondió a 2, es decir el 40% de las adjudicadas.

En Servicios, de un total de 178 líneas de PAC planificadas, se genera la solicitud de compra de 165 que representa el 93%, se adjudicaron 148 es decir el 90% de lo generado por PGER; y se paga 108 que representa el 73% de las adjudicadas.

En Consultorías, de un total de 40 líneas de PAC planificadas genera la solicitud de compra de 34 que representa el 85%; La Subgerencia de Logística y Abastecimientos adjudica 27 que representa el 79% y se paga 20 que equivale al 74% de las adjudicadas.

Tabla 17. Ejecución PAC-Tipo de Compra-Presupuesto-PGER

Tipo Compra	Planificadas PAC 2016	Pagadas	Saldo (Planificado - Adjudicado)	% Cumplimiento respecto a lo Planificado	% Cumplimiento respecto a lo Generado
Bienes	54.998.566,83	12.511.118,68	19.119.012,86	65	72
Obras	21.290.913,41	562.631,56	13.003.649,41	39	47
Servicios	80.224.305,47	5.734.445,02	25.215.195,45	69	73
Consultorías	18.009.194,36	2.425.423,86	4.009.653,66	78	80
Total	174.522.980,07	21.233.619,12	61.347.511,38	65%	70%

Fuente: EP PETROECUADOR

En Bienes, de un presupuesto de USD 54.998.567, genera las solicitudes de compra por USD 50.070.591 que representa el 91% de lo planificado; la Subgerencia de Logística y Abastecimiento adjudica USD 35.879.554 que representa el 72% de lo generado por PGER; y se pagaron USD 12.511.119 que correspondió al 35%.

En Obras, de un presupuesto de USD 21.290.913, PGER genera solicitudes de compra por USD 17.781.941 que representa el 84%; la Subgerencia de Logística y Abastecimientos adjudica USD 8.287.264 equivalente al 47% de lo generado y, se paga USD 562.632 es decir el 7%.

En Servicios, de un presupuesto de USD. 80.224.305 PGER genera solicitudes de compra por USD 75.493.138 que representa el 94%; la Subgerencia de Logística y Abastecimientos adjudica USD 55.009.110 que representa el 73% de lo generado y se paga USD 5.734.445 que equivale al 10%.

En Consultorías, de un presupuesto de USD 18.009.194 PGER genera las solicitudes de compra por USD 17.538.083 que representa 97%; la Subgerencia de Logística y Abastecimientos adjudica USD 13.999.541 que equivale al 80% de lo generado, habiéndose realizado pagos por USD. 2.452.424 es decir el 17%.

En conclusión para la Gerencia General, la clasificación de los procesos por el tipo de compra, esto es por Obras, Bienes, Servicios y Consultoría, representados en las tablas anteriores, tanto en número de procesos como en valores ejecutados en el presupuesto, en el III Cuatrimestre de un total de 827 número de procesos, de los cuales 630 fueron adjudicados equivalente al 76%. En valores asignados en el presupuesto fue USD 174.522.980 y adjudicados USD 113.175.469 equivalente al 65%.

Observaciones PGG:

Registros no identificados en EBS - si constan en el PAC

Se evidenció 2 líneas de PAC, que no constan en el reporte del EBS, pero si constan en el PAC, y corresponden a un valor de USD 447.560.00, Anexo 6.

- La columna de saldo se calcula de manera diferente, en algunos casos el valor planificado menos el valor adjudicado, en otros casos el valor planificado menos el valor solicitado.
- Se identificaron errores en los registros del reporte del EBS como son: partida presupuestaria no coincide entre PAC y EBS; el CPC es diferente; diferencias en costos totales y planificados.
- En el PAC difiere la columna UEN de la columna DESCRIPCIÓN, aspecto que ocasiona dificultad y errores al clasificar la información por gerencias, Anexo 7.

Conclusiones

- En valores del PAC el formato numérico para poder procesarlo, se cambió punto (.) a millares y coma (,) a decimales.
- En valores del PAC formato numérico con espacio al inicio del valor, que lo reconoce como texto.
- En valores de la columna COSTO TOTAL del PAC coincide en 270 registros, con los de VALOR ASIGNADO del EBS.
- En valores de la columna COSTO TOTAL del PAC no coincide en 396 registros, con MENORES valores en VALOR ASIGNADO en el EBS. Dando de resultado CT -VA = POSITIVO.

- En valores de la columna del COSTO TOTAL del PAC no coincide en 159 registros, con MAYORES valores en VALOR ASIGNADO en el EBS. Dando de resultado CT -VA = NEGATIVO.
- En referencia a la identificación de los cuatrimestres C1, C2... No son las mismas en reportes o informes de PAC y EBS

Recomendaciones

El Gerente General dispondrá:

1. Al Subgerente de Logística y Abastecimiento, unifique criterios en el registro de información de PAC y EBS; y periódicamente controle y depure la misma.

Gerencia de Comercialización Nacional

La Gerencia de Comercialización Nacional (CNA) para el año 2016 planifica 82 líneas de PAC con un presupuesto de USD 27.592.502,47 distribuido de la siguiente manera:

Tabla 18. Planificación PAC 2016 - CNA

Cuatrimestre	Líneas PAC Planificadas	Presupuesto
C1	25	10.176.337.06
C2	29	3.968.203.83
C3	17	56.545.201,74
C1 C2	0	0.00
C1 C3	1	57.850.00
C2 C3	2	5.550.00
C1 C2 C3	8	7.730.041.41
Total	82	27.592.502.47

Fuente: EP PETROECUADOR

La ejecución del PAC de la Gerencia de Comercialización Nacional al III Cuatrimestre del 2016 con fecha de corte 31 de diciembre de 2016, presenta los siguientes resultados:

Por Cuatrimestres:

Tabla 19. Ejecución PAC-Cuatrimestres-Líneas de PAC-CNA

Tipo Compra	Planificadas PAC 2016	Pagadas	% Cumplimiento respecto a lo Planificado	% Cumplimiento respecto a lo Generado CNA
C1	25	17	96	96
C2	29	26	100	100
C3	17	7	65	79
C1 C2	0	0	0	0
C1 C3	1	1	100	100
C2 C3	2	2	100	100

C1 C2 C3	8	7	88	88
Total	82	60	90%	94%

Fuente: EP PETROECUADOR

La Gerencia de Comercialización Nacional de un total de 82 Líneas de PAC planificadas, genera la solicitud de compra de 79 que representa el 96% de lo planificado. La Subgerencia de Logística y Abastecimientos adjudica 74 que representa el 94% de lo generado por CNA, mientras que se paga 60 que representa el 81% de lo adjudicado.

Considerando las 74 Líneas de PAC adjudicadas frente a 82 planificadas, la ejecución fue del 90%.

Tabla 20. Ejecución PAC-Cuatrimestres-Presupuesto-CNA

Cuatrimestre	Planificadas PAC 2016	Pagado	Saldo (Planificado - Adjudicado)	% Cumplimiento respecto a lo Planificado	% Cumplimiento respecto a lo Generado CNA
C1	10.176.337,06	754.513,21	392.496,54	96	93
C2	3.968.203,83	1.285.931,83	20.434,10	99	90
C3	5.654.520,17	211.941,12	1.179.179,02	79	74
C1 C3	57.850,00	22.165,68	34.710,00	40	40
C2 C3	5.550,00	5.057,53	0	100	97
C1 C2 C3	7.730.041,41	503.300,99	6.331.538,31	18	18
Total	27.592.502,47	2.782.910,36	7.958.357,97	71%	68%

Fuente: EP PETROECUADOR

La Gerencia de Comercialización Nacional de un total de USD 27.592.502 de presupuesto, genera solicitudes de compra por USD. 28.808.322 que representa el 104%.

Se adjudica USD 19.634.145 que representa el 68% de lo solicitado por CNA, mientras que se paga USD 2.782.910 que representa apenas el 14% de lo adjudicado.

En consecuencia la ejecución del PAC al III Cuatrimestre fue del 71% ya que se adjudica USD 19.634.145 de un presupuesto de USD 27.592.502.

Por Tipo de Compra:

Tabla 21. Ejecución PAC-Tipo de Compra-Líneas de PAC-CNA

Tipo de Compra	Planificadas PAC 2016	Pagadas	% Cumplimiento respecto a lo Planificado	% Cumplimiento respecto a lo Generado CNA
Bienes	29	25	97%	100
Obras	4	2	50%	50
Servicios	40	27	93%	93
Consultorías	9	6	78%	100
Total	82	60	90%	94%

Fuente: EP PETROECUADOR

En Bienes, de un total de 29 líneas de PAC planificadas para bienes, se genera solicitudes de compra de 28, que representa el 97% de lo planificado. Se adjudica 28 con un cumplimiento del 100% de las generadas por CNA y se paga 25 que representa el 89% de lo adjudicado.

En Obras, de un total de 4 líneas de PAC planificadas se genera la solicitud de compra de 4 es decir el 100% de lo planificado, se adjudicaron 2 que representa el 50% de lo solicitado por CNA y se pagaron 2 que representa el 100% de lo adjudicado.

En Servicios, de un total de 40 líneas de PAC planificadas CNA genera la solicitud de compra de 40 que representa el 100% de lo planificado, se adjudicaron 37 que corresponden al 93% de lo generado por CNA y se realizaron pagos de 27 equivalentes al 73% de lo adjudicado.

En Consultorías, de un total de 9 líneas de PAC planificadas CNA genera la solicitud de compra de 7 que correspondió al 78%. La Subgerencia de Logística y Abastecimientos adjudica 7 que equivale al 100% de lo solicitado por CNA y se realizaron pagos de 6 que representa el 86% de lo adjudicado.

Tabla 22. Ejecución PAC-Tipo de Compra-Presupuesto-CNA

Tipo de Compra	Planificadas PAC 2016	Pagado	Saldo (Planificado - Adjudicado)	% Cumplimiento respecto a lo Planificado	% Cumplimiento respecto a lo Generado CNA
Bienes	1.750.684,14	630.991,18	113.787,87	94	85
Obras	7.559.207,74	166.899,56	6.278.953,23	17	16
Servicios	17.257.098,04	1.791.024,62	914.381,57	95	91
Consultorías	1.025.512,55	193.995,00	651.235,30	36	38
Total	27.592.502,47	2.782.910,36	7.958.357,97	71%	68%

Fuente: EP PETROECUADOR

En Bienes, la Gerencia de Comercialización de un presupuesto de USD 1.750.684, genera solicitudes de compra por USD 1.933.451 es decir el 110% de lo planificado. La Subgerencia de Logística y Abastecimiento adjudica USD 1.636.896 que representa el 85% de lo generado por CNA y se paga USD 630.991 que representa el 39% de lo adjudicado.

En Obras, de un presupuesto de USD 7.559.208, CNA genera la solicitud de compra por USD 7.832.076 que representa el 104% de lo planificado, se adjudica USD 1.280.254 equivalente al 16% de lo generado por CNA, y se paga USD. 166.899,56 que representa el 13% de lo adjudicado.

En Servicios, de un presupuesto de USD 17.257.098 CNA genera solicitudes de compra por USD 18.056.878 que representa el 105% de lo planificado, se adjudica USD 16.342.716 que representa el 91% de lo generado por CNA y se paga USD 1.791.025 que representa el 11% de lo adjudicado.

En Consultorías, de un presupuesto de USD 1.025.513, CNA genera las solicitudes de compra por USD 985.917 que representa el 96% de lo programado, fueron adjudicados USD 374.277

representando el 38% de lo generado por CNA, y el pago fue por USD 193.995 que es el 52% de lo adjudicado.

Observaciones:

- La Gerencia de Comercialización Nacional de un total de 82 líneas no inició el proceso de compra de 3 líneas de PAC con un presupuesto de USD 53.360, Anexo 8.
- De la revisión realizada se evidenció que de un total de 78 líneas del PAC solicitadas por la Gerencia de Comercialización Nacional, 54 se solicitaron por montos mayores a los presupuestados en el PAC 2016, Anexo 9

Consolidado EP PETROECUADOR

EVALUACIÓN EMPRESARIAL

La ejecución del PAC 2016 en la EP PETROECUADOR con corte al 31 de diciembre de 2016 presenta el siguiente resultado:

Por Cuatrimestres

Tabla 23. Ejecución PAC-Cuatrimestres-EP PEC

Cuatrimestre	Planificado	Pagado		
	Líneas	Presupuesto USD	Líneas	Monto USD
C1	474	255.511.142	319	14.403.726
C2	446	58.085.601	264	9.474.789
C3	600	173.135.696	125	6.788.712
C1 C2	15	1.240.151	13	667.925
C1 C3	230	41.129.135	113	4.208.731
C2 C3	80	14.829.683	56	2.105.201
C1 C2 C3	285	68.011.817	49	1.789.420
TOTAL EP PEC	2130	611.943.224	939	39.438.504
% CUMPLIMIENTO			44%	6%

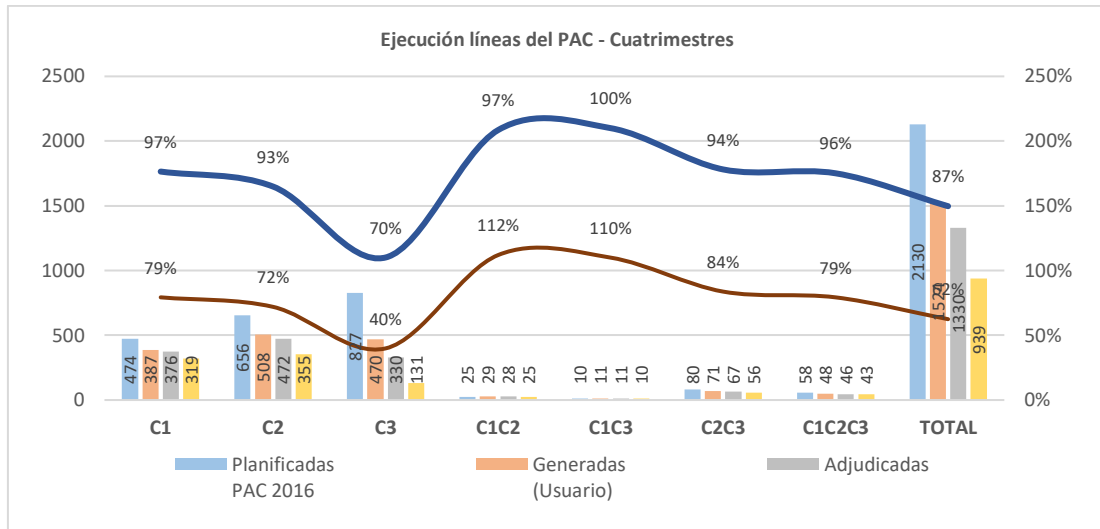
Fuente: EP PETROECUADOR

Las Áreas Usuarias de la EP PEC generaron solicitudes de compra en 1.524 líneas de PAC por USD 392.053.704 de las 2.130 líneas de PAC planificadas por USD. 611.943.224, que representa 72% en líneas de PAC y 64% del presupuesto.

La Subgerencia de Logística y Abastecimiento adjudica 1330 líneas de PAC por USD. 254.427.973 de las 1.524 líneas de PAC generadas por las Áreas Usuarias que equivalen al 62% en líneas de PAC y 42% del presupuesto solicitado.

Se registraron pagos de 939 líneas de PAC por 39.438.504 de las 1.330 líneas de PAC adjudicadas por USD 254.427.973 que equivalen al 44% en líneas de PAC y 6% del monto adjudicado.

Gráfico 4. Ejecución Líneas de PAC- Por Cuatrimestres-EP PEC

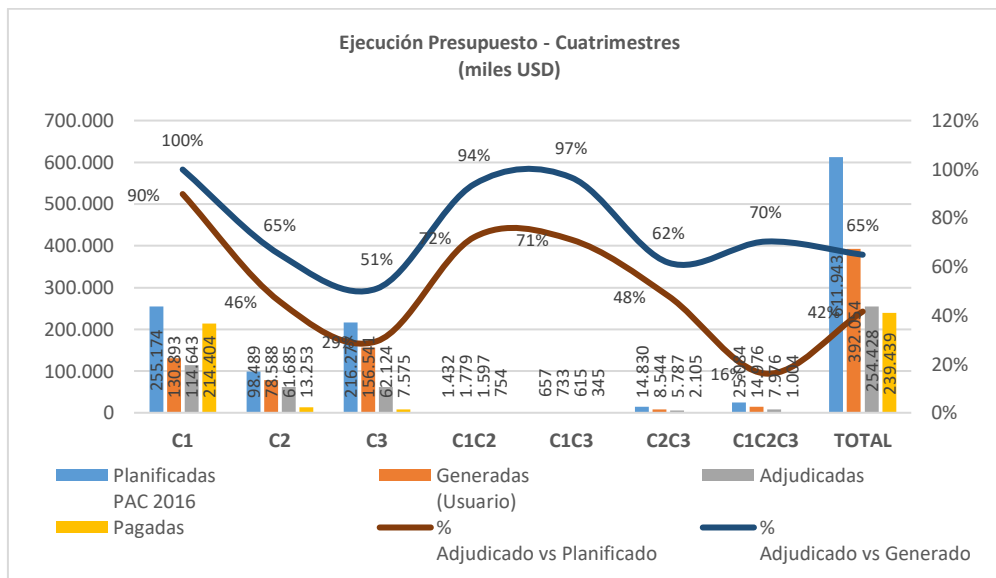


Fuente: EP PETROECUADOR

Considerando la adjudicación como ejecución del PAC tenemos:

- Cumplimiento de 62% en líneas del PAC respecto a lo Planificado.
- Cumplimiento de 87% en líneas de PAC respecto a lo Generado por Áreas Usuarias.

Gráfico 5. Ejecución Presupuesto de PAC- Por Cuatrimestres-EP PEC



Fuente: EP PETROECUADOR

Considerando la adjudicación como ejecución del PAC tenemos:

- Cumplimiento de 42% del presupuesto respecto a lo Planificado.
- Cumplimiento de 65% de presupuesto respecto a lo generado por Áreas Usuarias.

Por Tipo de Compra

Tabla 24. Ejecución PAC-Tipo de Compra-EP PEC

Tipo de compra	Planificado		Generado Usuarios		Adjudicado		Pagado	
	Líneas	Presupuesto USD	Líneas	Presupuesto USD	Líneas	Monto	Líneas	Monto
Bien	1205	98.315.551	901	71.266.170	795	52.615.497	549	20.338.080
Obra	43	78.108.511	24	32.696.247	17	15.219.092	5	1.128.140
Servicio	780	400.303.371	534	258.028.446	467	167.441.218	301	15.307.751
Consultoría	102	35.215.790	65	30.062.839	51	19.152.165	24	2.664.533
Total EP PEC	2130	611.943.224	1.524	392.053.704	1.330	254.427.973	879	39.438.504
% cumplimiento			71,55%	64,07%	62,44%	41,58%	41,27%	6,44%

Fuente: EP PETROECUADOR

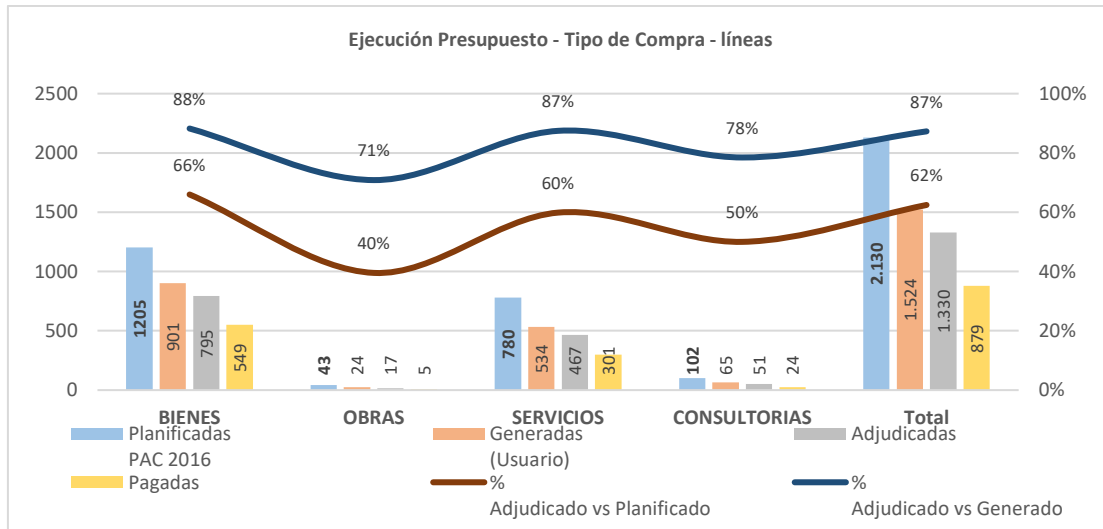
En Bienes, de un total de 1.205 líneas de PAC planificadas por USD 98.315.551, se genera solicitudes de compra de 901 líneas de PAC por USD 71.266.170, de las cuales se adjudica 795 por USD 52.615.497 y se paga 549 por USD 20.338.080.

En Obras, de un total de 43 líneas de PAC planificadas por USD 78.108.511, fueron generadas solicitudes de compra de 24 líneas de PAC por USD 32.696.247, de las cuales se adjudica 17 por USD 15.219.092 y se paga 5 por USD 1.128.140.

En Servicios, de un total de 780 líneas de PAC planificadas por USD 400.303.371, se genera solicitudes de compra de 534 líneas de PAC por USD 258.028.446, de las cuales se adjudica 467 por USD 167.441.218 y se paga 301 por USD 15.307.751.

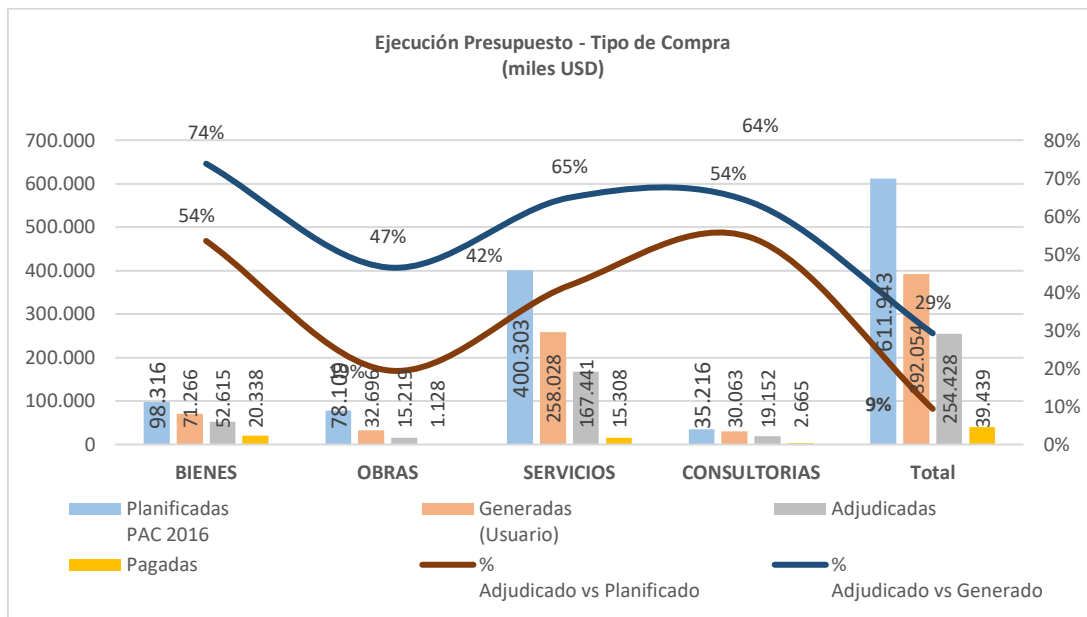
En Consultorías, de un total de 102 líneas de PAC planificadas por USD 35.215.790, se genera solicitudes de compra de 65 líneas de PAC por USD 30.062.839, de las cuales se adjudica 51 por USD 19.152.165 y se paga 24 por USD 2.664.533.

Gráfico 6. Ejecución Líneas de PAC- Por Tipo de Compra-EP PEC



Fuente: EP PETROECUADOR

Gráfico 7. Ejecución Presupuesto - Por Tipo de Compra-EP PEC



Fuente: EP PETROECUADOR

Considerando la adjudicación como ejecución del PAC tenemos:

Bienes:

- Cumplimiento de 66% en líneas del PAC y 54% del presupuesto respecto a lo Planificado.
- Cumplimiento de 88% en líneas de PAC y 74% del presupuesto respecto a lo generado por Áreas Usuarias.

Obras:

- Cumplimiento de 40% en líneas del PAC y 19% del presupuesto respecto a lo Planificado.

- Cumplimiento de 71% en líneas de PAC y 47% del presupuesto respecto a lo generado por Áreas Usuarías.

Servicios:

- Cumplimiento de 60% en líneas del PAC y 42% del presupuesto respecto a lo Planificado.
- Cumplimiento de 87% en líneas de PAC y 65% del presupuesto respecto a lo generado por Áreas Usuarías.

Consultorías:

- Cumplimiento de 50% en líneas del PAC y 54% del presupuesto respecto a lo Planificado.
- Cumplimiento de 78% en líneas de PAC y 64% del presupuesto respecto a lo generado por Áreas Usuarías.

Evaluación Consolidada PAC EBS

Se presenta la relación entre información planificada (PAC) y la ejecutada (EBS) por Gerencia:

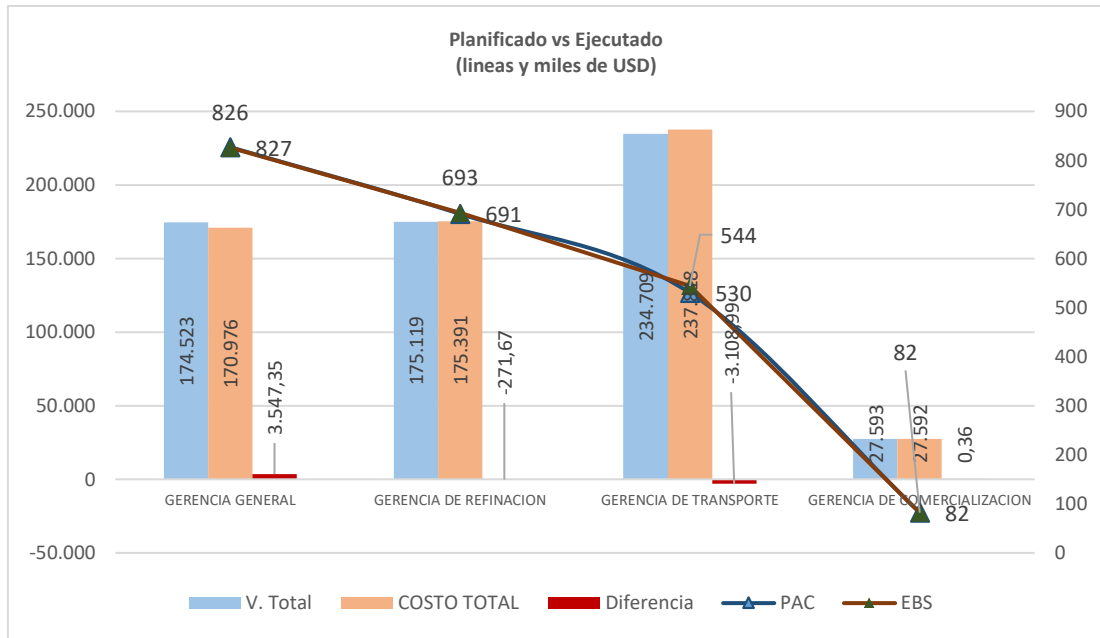
Tabla 25. Información Planificada (PAC) y la Ejecutada (EBS) Valores en USD

Gerencia	Líneas PAC	Líneas EBS	Diferencia	V. Total	Costo Total	Diferencia
Gerencia General	827	826	-1	174.522.980	170.975.629	3.547.350,94
Gerencia de Refinación	691	693	2	175.119.077	175.390.745	-271.667,88
Gerencia de Transporte	530	544	14	234.708.665	237.817.655	-3.108.990,04
Gerencia de Comercialización	82	82	0	27.592.502	27.592.143	359,2
Total:	2.130	2.145	15	611.943.224	611.776.172	167.052

Fuente: EP PETROECUADOR

Podemos observar que el PAC presenta 2130 líneas y el reporte del EBS 2145, lo que ocasiona las diferencias señaladas en la tabla de la Información Planificada PAC y la Ejecutada EBS.

Gráfico 8. Información Planificada (PAC) y la Ejecutada (EBS)



Fuente: EP PETROECUADOR

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

- No se identificaron 6 líneas del PAC, pero constan en los reportes del EBS, como se indica en los respectivos anexos, lo cual afecta la integridad de la información.
- Las áreas usuarias no generaron las solicitudes de compra conforme lo planificado, lo que afectó al cumplimiento en la ejecución del PAC, considerándose en el modelo propuesto por su importancia para la toma de decisiones.
- Las áreas usuarias no notificaron a la Subgerencia de Logística y Abastecimiento, respecto de los procesos planificados que no serán tramitados, limitándose el control de los procesos declarados suspendidos o desiertos.
- En la información proporcionada (reporte EBS) no se evidencia el estado de los procesos, que a pesar de haber sido generados por las áreas usuarias no han sido adjudicados, lo cual influye en el funcionamiento del control de gestión de manera poco efectiva.

6.2 Recomendaciones

El Gerente General dispondrá:

- Considerar la elaboración del reporte del EBS con la información que permita realizar la Evaluación del PAC, para lo que la Subgerencia de PCG remitirá un formato en Excel con sus requerimientos.
- Remitir reportes periódicos de ejecución del PAC a cada una de las áreas usuarias, donde se identifique el estado de los procesos, con la finalidad de alertar a los Gerentes, Subgerentes y Jefes Corporativos, para que permanentemente se realice el seguimiento y control y se apliquen las medidas correctivas respectivas.
- Informar al Subgerente de Planificación y Control de Gestión, respecto de los procesos no identificados, así como de las observaciones puntualizadas de manera particular por Gerencia, constantes en el presente informe.
- Considerar en los reportes emitidos del EBS la estructura y / o diseño del PAC; además se deberá estandarizar el cálculo de los saldos de cada uno de los procesos tramitados.
- Dispondrá a las áreas usuarias los procesos planificados que no serán tramitados.

Anexos

Anexo 1. Entrevista a expertos

Consulta a expertos					
Escala =>	1	2	3	4	5
Tema					
A.- Control institucional: aspecto estructural	excelente	Bueno	normal	regular	Malo
El control a las actividades administrativas, financiera y operativas en la EP es:					
El personal que realiza actividades de control es:					
En la capacitación los temas de control son:					
	muy de acuerdo	bastante de acuerdo	de acuerdo	poco de acuerdo	nada de acuerdo
Se cuenta con los recursos para realizar el control:					
La normativa o reglamentación interna es actualizada:					
Los procedimientos son actualizados:					
La empresa cuenta con indicadores de control:					
Se actualizan los indicadores de la empresa :					
Existe identificación y valoración de riesgos					
La capacitación es permanente o frecuente:					
B.- Control institucional: aspecto operativo	muy de acuerdo	bastante de acuerdo	de acuerdo	poco de acuerdo	nada de acuerdo
Existe apoyo de la autoridad empresarial:					
El personal es informado del examen a realizar:					
Existe apertura y apoyo de autoridades como gerentes, subgerentes, directores, jefes.... al control:					
Quien lidera el control tiene experiencia y conocimiento de las actividades a ser evaluadas:					
Las recomendaciones se acogen o implantan para la mejora de las actividades:					

Consulta a expertos					
Escala =>	1	2	3	4	5
Tema					

C.- Control y gestión	muy de acuerdo	bastante de acuerdo	de acuerdo	poco de acuerdo	nada de acuerdo
El control permite reducción de riesgos:					
Los indicadores han mejorado la gestión:					
Las autoridades han mejorado la gestión luego del control:					
Considera que los exámenes y resultados de auditoría son oportunos:					
Los resultados de los controles permiten detectar errores a tiempo para corregir con oportunidad:					
Los resultados del control son extemporáneos :					

D.- Porqué no aplicó control concurrente	Resp
Falta apoyo de la autoridad	
No existe normativa	
Falta de recursos	
No consta en la planificación	
No está capacitado el personal	
Se necesita un procedimiento	
Las autoridades no conocen del control	

E.- Temas que consideraría en el control concurrente	Resp
Puntos críticos de control	
Nivel de riesgos	
Necesidad de respuesta oportuna	
Reducción de errores y fallas en la gestión	
Impacto en los indicadores de gestión	
Oportunidad para toma de decisiones	
Evitar observaciones de los entes de control	

F. Criterios para considerar control concurrente	Resp
Procesos con movimientos significativos de recursos financieros	
Procesos que históricamente han sido observados por incumplimientos	

F. Criterios para considerar control concurrente	Resp
Unidades o procesos escogidos al azar	
Pedido de la autoridad	
Puntos con índices sin mejorar o en deterioro	
Actividades de proyectos con retraso en la ejecución	

Fuente: elaboración propia

Anexo 2. Gerencia de Refinación, giro específico del negocio

Nº	Ítem	Cuatrimestre	V. Planificado	V. Solicitado	V. Adjudicado	V. Pagado	Fecha adjudicación	TIPO
1	115	C1	850.162	850.162	843.617	421358	17-feb-16	SERVICIO
2	123	C1	272.549	272.549	272.517	247212	01-mar-16	SERVICIO
3	169	C2	359.040	359.040	359.040	37265	13-abr-16	SERVICIO
4	174	C1	605.793	605.793	596.602	534849	01-abr-16	SERVICIO
5	200	C2	607.004	607.004	603.969	174886	15-feb-16	SERVICIO
6	578	C1	1.999.814	1.999.814	1.949.916		22-dic-16	SERVICIO
7	1045	C1	40.000	43.776	39.586	6989	02-mar-16	SERVICIO
8	1491	C1	2.336.182	2.336.182	2.289.471		14-mar-16	OBRA
9	1494	C1	208.542	208.542	202.285	183502	18-mar-16	SERVICIO
10	1500	C1	2.125.495	1.691.720	2.125.495		28-nov-16	CONSULTORIA
11	2163	C1	46.335.818	46.335.818	46.335.818		26-jul-16	SERVICIO
12	2226	C2C3	682.140	682.140	634.391	114467	09-ago-16	SERVICIO
13	2246	C2	888.688	888.688	548.483	100753	14-nov-16	SERVICIO
Total:					56.801.191			
					80.524.232			
					71%			

Fuente: elaboración propia

Anexo 3. Líneas del PAC no identificadas en el EBS

No.	T. Compra	Descripción	Costo U.	V. Total	Planificado	Observaciones
102	Servicio	GT.TTS MANTENIMIENTO DE PINTURA EXTERIOR DE TANQUES NO. 1 Y NO.2 DE FUEL OIL	240.000	240.000	240.000	no se localiza el ítem
205	Bien	GT.TCC HERRAMIENTAS MANUALES PARA MANTENIMIENTO	30.000	30.000	30.000	no existe ítem
269	Servicio	GT.BPC ALINEACION DE MOTORES ELECTRICOS DE FUEL OIL	38.400	38.400	38.400	no se ubica ítem
442	Bien	GT.TPR VALVULAS WALWORTH PARA ESTACIONES POLIDUCTO PARA REPOTENCIACION DE LAS ESTACIONES POLIDUCTO ESM-STO DMGO-UIO	39.960	39.960	39.960	no se localiza el ítem
TOTAL			348.360	348.360	348.360	

Fuente: elaboración propia

Anexo 4. Líneas del PAC no identificadas en el EBS

Línea PAC/EBS	Planificado	Valor. Solicitado	Adjudicado	Saldo
5611	100.000,00	91.647	109.690	9.690
5991	5.230,00	5.160	5.884	654
9013	600,00	600	698	98
TOTAL	105.830,00	97.406	116.272	

Fuente: elaboración propia

Anexo 5. Líneas de reporte EBS no identificadas en el PAC

Líneas EBS/PAC	Detalle del producto	Costo Total	Saldo
5450	GT.TMB EQUIPO DE SEGURIDAD PARA LAS EMBARCACIONES LUCES DE BENGALA, DETECTORES DE HUMO, AROS SALVAVIDAS	15.000	10.092
5469	GT.TMB INSPECCION INTERNA DE LAS SEIS TUBERIAS SUBMARINAS DEL TME	2.400.000	2.400.000
5892	GT.LPM GRUPOS DE BOMBEO MOTOR BOMBA TRANSFERENCIA 2 GASOLINAS, 2 DIESEL, 2 JET. OPERACIONES LPM MCH	10.750	10.750
5893	GT.BPC MANTENIMIENTO DE SCADA Y HMI DE MOTORES DE COMBUSTION UNIDAD	38.400	38.400
5894	GT.BPC RODAMIENTOS MOTORES ELECTRICOS	5.200	5.200
5923	GT.LPM ESTUD FACT, ING BASICA Y DE DETALLE PARA IMPERMEAB. AREA RECEP PROD. LIMPIOS ESTAC REDUCTORA PASCUALES, INCLUIDA CUBIERTA, PUENTE GRUA E ILUMIN	40.000	40.000
5945	GT.LPM VALVULAS, TUBERIAS Y ACCESORIOS OPERACIONES LPM MCH	30.000	30.000
6103	GT.TTS CEMENTO DE CONSTRUCCION UNIDAD	-	-
6165	GT.TTN.TRI SERVICIO DE IMPRESION FORMULARIOS DE CONTROL OPERACIONES	3.000	3.000
6383	GT.TPE HERRAMIENTAS MANUALES PARA NUEVOS EQUIPOS DE BOMBEO. EME	150.000	120.030
7241	GT.TMB ESTUDIO DE PRE FACTIBILIDAD DE ALTERNATIVAS DE DESARROLLO DEL TERMINAL MARITIMO ESMERALDAS GIRO ESPECIFICO DEL NEGOCIO	60.000	5.516
7244	GT.TMB ESTUDIO PARA DETERMINAR LAS CAUSAS DE SOBRE PRESION EN SISTEMAS DE CARGA DE HIDROCARB. EN TERMINAL BALAO Y PRESENTAR MEJORES SOLUCIONES A IMPL	80.000	4.000
7642	GT.TMB ANALISIS DE INTEGRIDAD DE LA TUBERIA DESLASTRE DE 30 PULGADAS DEL TMB	370.000	370.000
9318	GT.ICOS TRANSRECTIFICADOR PARA CORRIENTE IMPRESA SISTEMA DE PROTECCION CATODICA	30.000	24.691
9322	GT.TT DISENO PARA LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA CONTRA INCENDIOS EN LAS OFICINAS TALLERES CUARTOS ELECTRICOS Y LABORATORIOS DEL TERMINAL PASCUALES	35.000	35.000

Líneas EBS/PAC	Detalle del producto	Costo Total	Saldo
12001	GT.TPEAMOLADORA INDUSTRIALES. EML	1.000	1.000
13545	GT.TTN EQUIPOS PARA VACIADO Y APLASTAMIENTO DE TANQUES DE GLP	170.000	170.000
13562	GT.IMT MANTENIMIENTO CÁMARA DE TRANSFORMACIÓN SUBESTACIÓN TERMINAL RIOBAMBA	5.000	2.074
13565	GT.IMT INSTALACIÓN DE TRANSFORMADOR EN CAMARA DE TREANSFORMACIÓN TERMINAL AMBATO, INCLUYE APROBACIONES, INSTALACIÓN DE ACCESORIOS Y EQUIPOS NECESARIOS	13.000	7.036
	TOTAL	3.456.350	3.276.789

Fuente: elaboración propia

Anexo 6. Gerencia General procesos que constan en el PAC no en el EBS

Org.	Nro.	Partida Pres.	Descripción	V. Total
17	2126	991	GE.COI SERVICIO DE AGENTE AFIANZADO DE ADUANAS PARA LA NACIONALIZACION DE LAS IMPORTACIONES DE HIDROCARBUROS DISTRITOS GUAYAQUIL, LA LIBERTAD, PUERTO BOLIVAR, HUAQUILLAS Y TULCAN	164.560
612	1144	RE.7202810.4111403	GG.RE ANALISIS DE ESTRES DE TUBERIA COMPRESOR P2CO1	283.000
				447.560

Fuente: elaboración propia

Anexo 7. En el PAC difieren columna de UEN con la descripción

Líneas hoja PAC	UEN	2 letras iniciales descripción
3416	GG	GA
5259	GT	SI
8484	GR	GG
10479	GG	GA
12865	GG	B1
13173	GG	GA
13222	GG	GA
13223	GG	GA
13226	GG	GA
13338	GR	GG
16011	GG	GC

Fuente: elaboración propia

Anexo 8. Procesos de compra de PAC no iniciados

Procedimiento	Descripción	Cant.	U. Medida	Costo U.	V. Total	Período	V. Planificado
Ínfima Cuantía	GC.VMI CARRETILLAS PORTATILES	20	Unidad	18	360	C3	360
Contratación directa	GC.PRY FISCALIZACION DE OBRAS Y SERVICIOS CENTRO DE DISTRIBUCION DE GLP ESMERALDAS	1	Unidad	48.000	48.000	C3	48.000
Contratación directa	GC.VMI ACTUALIZACION DEL ESTUDIO DE VALOR RAZONABLE DE MERCADO DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO PETROCOMERCIAL AMAZONAS, PONCEANO Y GUAYAQUIL DE EPPEC	1	Unidad	5.000	5.000	C3	5.000
						Total	53.360

Fuente: elaboración propia

Anexo 9. Valores solicitados por montos mayores a los presupuestados en el PAC 2016.

No.	Nro. Línea PAC	Partida Pres.	T. Compra	Tipo de Presupuesto	Procedimiento	Descripción	Cantidad	Costo U.	V. Total	Período	V. Planificado	V. Solicitado
1	2055	CE.7404020.5031001	Bien	Gasto Corriente	Subasta Inversa Electrónica	GC.VMI ALICATE ELECTRICO, EXTRACTORES MECANICOS, CORTAFRIO, LLAVES DE MANO, BOCA, INGLESA, ETC.	8	3.690	29.521	C1	29.521	31.744
2	2056	CE.7404020.5031001	Bien	Gasto Corriente	Subasta Inversa Electrónica	GC.VMI PINZA AMPERIMETRICA, PELADORA DE CABLES, CHUPA SUELDA, ESTANO, JUEGO DE TORX, ETC.	8	914	7.312	C1	7.312	7.867
3	2057	CE.7404020.5031001	Bien	Gasto Corriente	Subasta Inversa Electrónica	GC.VMI ADQUISICION LLAVEROS RIFD SISTEMA PETROCARD	15000	3	39.900	C1	39.900	67.500
4	2111	CA.7404008.500003	Bien	Gasto Corriente	Subasta Inversa Electrónica	GC.VMI.SSA CANGUROS Y GORRAS IMAGEN EMPRESARIAL	2000	3	6.715	C1	6.715	12.400
5	2054	CE.7404020.5034004	Bien	Gasto Corriente	Subasta Inversa Electrónica	GC.VMI CILINDROS DE ACERO PARA GLP	20000	41	812.230	C2	812.230	977.120
6	2096	CE.1265104.MYE005.5030001	Bien	Proyecto de Inversión	Subasta Inversa Electrónica	GC.VMI CAJAS FUERTES TEMPORIZADAS	68	948	64.437	C2	64.437	70.039
7	2097	CE.1265104.MYE005.5030001	Bien	Proyecto de Inversión	Subasta Inversa Electrónica	GC.VMI PUERTAS BLINDADAS	62	1.286	79.748	C2	79.748	85.760
8	2099	CE.1265104.MYE004.5030001	Bien	Proyecto de Inversión	Ínfima Cuantía	GC.VMI SUPRESOR DE TRASCIENTES TRIFASICO	5	430	2.148	C2	2.148	4.395
9	2100	CE.1265104.5030001	Bien	Proyecto de Inversión	Subasta Inversa Electrónica	GC.VMI DISPENSADOR MULTIPRODUCTO 3P 6M	3	12.779	38.337	C2	38.337	41.910
10	2101	CE.1265104.5030001	Bien	Proyecto de Inversión	Subasta Inversa Electrónica	GC.VMI COMPRESOR	5	1.287	6.435	C2	6.435	8.545
11	2102	CE.1265104.5030001	Bien	Proyecto de Inversión	Subasta Inversa Electrónica	GC.VMI BOMBA EXPLOTION PROOF 2HP DESCARGA DE COMBUSTIBLE	5	3.102	15.510	C2	15.510	16.500

No.	Nro. Línea PAC	Partida Pres.	T. Compra	Tipo de Presupuesto	Procedimiento	Descripción	Cantidad	Costo U.	V. Total	Período	V. Planificado	V. Solicitado
12	2103	CE.1265104.5030001	Bien	Proyecto de Inversión	Ínfima Cuantía	GC.VMI TRANSFORMADOR MONOFASICO 30KVA	3	1.150	3.449	C2	3.449	4.968
13	2104	CE.1265104.5030001	Bien	Proyecto de Inversión	Subasta Inversa Electrónica	GC.VMI DISPENSADOR ALTO CAUDAL 1P 2M	3	8.105	24.315	C2	24.315	26.190
14	2105	CE.1265104.5030001	Bien	Proyecto de Inversión	Ínfima Cuantía	GC.VMI SUPRESOR DE TRASCIENTES MONOFASICO	7	75	527	C2	527	2.625
15	2106	CE.1265104.5030001	Bien	Proyecto de Inversión	Ínfima Cuantía	GC.VMI TRANSFORMADOR TRIFASICO 120KVA	1	2.958	2.958	C2	2.958	4.080
16	2107	CE.1265104.5030001	Bien	Proyecto de Inversión	Subasta Inversa Electrónica	GC.VMI GENERADOR TRIFASICO 37,5 KVA	6	14.570	87.420	C2	87.420	93.000
17	2108	CE.1265104.5030001	Bien	Proyecto de Inversión	Ínfima Cuantía	GC.VMI TRANSFORMADOR TRIFASICO 50KVA	2	1.767	3.533	C2	3.533	5.300
18	2109	CE.1265104.5030001	Bien	Proyecto de Inversión	Subasta Inversa Electrónica	GC.VMI UPS	6	3.000	18.000	C2	18.000	36.000
19	2110	CA.7404020.5000003	Bien	Gasto Corriente	Subasta Inversa Electrónica	GC.VMI LAVAOJOS	10	1.410	14.100	C2	14.100	15.000
20	2113	CA.7404002.5000003	Bien	Gasto Corriente	Subasta Inversa Electrónica	GC.VMI CANCEL INDUSTRIAL PARA TRAJES DE BOMBEROS	65	262	16.999	C2	16.999	32.500
21	2121	CA.1265104.5000003	Bien	Proyecto de Inversión	Subasta Inversa Electrónica	GC.VMI EXPLOSIMETRO	10	1.899	18.990	C2	18.990	20.000
22	2122	CA.1265104.5000003	Bien	Proyecto de Inversión	Subasta Inversa Electrónica	GC.VMI BARRERAS PARA MAR, 100 M PARA LOS DPA ESMERALDAS	2	11.960	23.920	C2	23.920	26.000
23	2123	CA.1265104.5000003	Bien	Proyecto de Inversión	Subasta Inversa Electrónica	GC.VMI BOMBAS DE DOBLE DIAFRAGMA PARA HIDROCARBUROS	4	16.205	64.820	C2	64.820	69.375

No.	Nro. Línea PAC	Partida Pres.	T. Compra	Tipo de Presupuesto	Procedimiento	Descripción	Cantidad	Costo U.	V. Total	Período	V. Planificado	V. Solicitado
24	2124	CA.1265104.500003	Bien	Proyecto de Inversión	Subasta Inversa Electrónica	GC.VMI REMOLQUE PARA TRASLADO EQUIPOS PARA DERRAME PARA SAN CRISTOBAL, TIPO DOBLE EJE, ACERO INOXIDABLE	1	10.999	10.999	C2	10.999	13.000
25	2125	CA.1265104.500003	Bien	Proyecto de Inversión	Subasta Inversa Electrónica	GC.VMI TANQUES DE ALMACENAMIENTO TEMPORAL PARA HIDROCARBUROS DE 2000 GAL	7	3.293	23.052	C2	23.052	30.750
26	2095	CE.1265104.MYE005.5031001	Bien	Gasto Corriente	Subasta Inversa Electrónica	GC.VMI PROTECTORES PARA DESCARGA DE AUTOTANQUES CON DESPACHO PROVISIONAL DE COMBUSTIBLE REFULLER	2	19.473	38.947	C3	38.947	41.433
27	2075	CE.7202810.5001003	Consultoría	Gasto Corriente	Lista corta	GC.MER CONSULTORIA, ASESORIA E INVESTIGACION DE MERCADOS PARA LOS DIFERENTES SEGMENTOS DE LA COMERCIALIZADORA EP PETROECUADOR.	1	62.520	62.520	C3	62.520	65.500
28	2092	CE.1272002.0000000.13CI04	Consultoría	Proyecto de Inversión	Lista corta	GC.PRY ESTUDIOS Y DISENOS PARA DEPOSITOS PESCA ARTESANAL, LEVANTAMIENTOS PLANIMETRICOS, TOPOGRAFICOS Y DE SUELOS	1	87.715	87.715	C3	87.715	88.616
29	2093	CE.1272002.0000000.13CI02	Consultoría	Proyecto de Inversión	Concurso publico	GC.PRY FISCALIZACION DE OBRAS Y SERVICIOS ESTACIONES DE FRONTERA	1	624.494	624.494	C1 C2 C3	624.494	630.351
30	2119	CA.7202803.5040001	Consultoría	Gasto Corriente	Contratación directa	GC.PRY SERV DISENO ARQUITECTONICO EDIF Y OTRAS ESTRUCT PUEDEN CONSISTIR EN COMBINACION PREPARACION PLANOS DE PLANTAS DEL EMPLEZAMIENTO Y ASPECTO EXTER	1	19.950	19.950	C1 C2 C3	19.950	20.000
31	2052	CM.1272002.13CI06	Obra	Proyecto de Inversión	Cotización	GC.PRY AMPLIACION, CONSTRUCCION Y EQUIPAMIENTO DEPOSITOS DE GLP EN GALAPAGOS	1	432.311	432.311	C3	432.311	665.182
32	2094	CE.1272002.0000000.13CI02	Obra	Proyecto de Inversión	Cotización	GC.PRY MODERNIZACION Y REMODELACION Y EQUIPAMIENTO ESTACIONES DE SERVICIO DE FRONTERA	1	847.944	847.944	C1 C2 C3	847.944	887.941
33	2059	CE.7202911.5032002.5.9.17	Servicio	Gasto Corriente	Subastas Inversa Electrónica	GC.VMI MANTENIMIENTO DE TANQUES DE ALMACENAMIENTO PARA LOS DEPOSITOS DE PESCA ARTESANALSANTA ELENA	1	31.900	31.900	C1	31.900	37.728
34	2061	CE.7202911.5031017.38.39.46	Servicio	Gasto Corriente	Subastas Inversa Electrónica	GC.VMI MANTENIMIENTO DE TANQUES DE ALMACENAMIENTO PARA LAS ESTACIONES UBICADAS EN LA PROVINCIA DE ZAMORA	1	63.012	63.012	C1	63.012	69.168

No.	Nro. Línea PAC	Partida Pres.	T. Compra	Tipo de Presupuesto	Procedimiento	Descripción	Cantidad	Costo U.	V. Total	Período	V. Planificado	V. Solicitado
35	2062	CE.7202911.5031015.4 1.42.43.44.45.47	Servicio	Gasto Corriente	Subastas Inversa Electrónica	GC.VMI MANTENIMIENTO DE TANQUES DE ALMACENAMIENTO PARA LAS ESTACIONES UBICADAS EN LA PROVINCIA EL LOJA	1	90.350	90.350	C1	90.350	138.336
36	2063	CE.7202911.5031008.0 9.10.11.12.13.14.16.35. 36.37	Servicio	Gasto Corriente	Subastas Inversa Electrónica	GC.VMI MANTENIMIENTO DE TANQUES DE ALMACENAMIENTO PARA LAS ESTACIONES UBICADAS EN LA PROVINCIA EL ORO	1	262.562	262.562	C1	262.562	276.672
37	2064	CE.7202911.5031006.1 8.28.5032006.08.10.11	Servicio	Gasto Corriente	Subastas Inversa Electrónica	GC.VMI MANTENIMIENTO DE TANQUES DE ALMACENAMIENTO PARA LAS ESTACIONES DE SERVICIO Y DEPOSITOS UBICADOS EN LA PROV ESMERALDAS	1	105.261	105.261	C1	105.261	113.184
38	2065	CE.7202911.5031004.0 5.50	Servicio	Gasto Corriente	Subastas Inversa Electrónica	GC.VMI MANTENIMIENTO DE TANQUES DE ALMACENAMIENTO DE LAS ESTACIONES UBICADAS EN LA PROV DE GALAPAGOS	1	155.999	155.999	C1	155.999	187.500
39	2067	CE.7202911.50310019. 20.21.22.23.24.25.26.2 7.30	Servicio	Gasto Corriente	Subastas Inversa Electrónica	GC.VMI MANTENIMIENTO DE TANQUES DE ALMACENAMIENTO PARA LAS ESTACIONES UBICADAS EN LA PROVINCIA DEL CARCHI	1	232.970	232.970	C1	232.970	245.232
40	2079	CE.72025010.000005	Servicio	Gasto Corriente	Comunicación Social – Selección de Proveedores	GC.MER BRANDEO PUNTOS DE VENTA LUBRICANTES A NIVEL NACIONAL	1	347.984	347.984	C1	347.984	350.000
41	2088	CE.7202302.5031031.3 2.33.34.40.48	Servicio	Gasto Corriente	Subastas Inversa Electrónica	GC.VMI TRANSPORTE DE COMBUSTIBLE POR AUTOTANQUES A LAS EDS EN LA PROV. DE SUCUMBIOS	24	42.145	1.011.474	C1	1.011.474	1.093.485
42	2089	CE.7202302.5031015.1 7.35.36.38.39.41.42.43. 44.45.46.47	Servicio	Gasto Corriente	Subastas Inversa Electrónica	GC.VMI TRANSPORTE DE COMBUSTIBLE POR AUTOTANQUES A LAS EDS DE LAS PROV. LOJA, ZAMORA Y EL ORO	24	95.958	2.303.000	C1	2.303.000	2.499.000
43	2116	CA.7202811.PSE010.50 00003	Servicio	Gasto Corriente	Subastas Inversa Electrónica	GC.VMI SENALIZACION HORIZONTAL Y VERTICAL DE SEGURIDAD Y AMBIENTE	1	45.000	45.000	C1	45.000	67.863
44	2066	CE.7202911.5031002	Servicio	Gasto Corriente	Subastas Inversa Electrónica	GC.VMI LIMPIEZA, INSPECC. TECN., CALIBRACION, P.ESTANQUEIDAD, HIDROSTATICAS Y MANTENM. TQ ALMACENM., P.NEUMATICAS LINEAS DISTRIB. COMB. E.S. AMAZONAS	1	107.903	107.903	C2	107.903	120.000
45	2068	CE.7202907.5031015.1 7.38.39.41.42.43.44.45. 46.47.54	Servicio	Gasto Corriente	Subastas Inversa Electrónica	GC.VMI MANTENIMIENTO DE TRANSFORMADORES DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE LOJA ZAMORA	1	43.480	43.480	C2	43.480	54.000
46	2069	CE.7202907.5031006.1 8.19.20.21.22.23.24.25. 26.27.28.30	Servicio	Gasto Corriente	Subastas Inversa Electrónica	GC.VMI MANTENIMIENTO DE TRANSFORMADORES DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO DEL CARCHI ESMERALDAS	1	33.142	33.142	C2	33.142	96.000

No.	Nro. Línea PAC	Partida Pres.	T. Compra	Tipo de Presupuesto	Procedimiento	Descripción	Cantidad	Costo U.	V. Total	Período	V. Planificado	V. Solicitado
47	2070	CE.7202907.5031001.5034004	Servicio	Gasto Corriente	Subastas Inversa Electrónica	GC.VMI MANTENIM. INTEGRAL AREAS OPERAT. ESTACIONES SERVICIO, DEPOSITOS PESCA ARTESANAL Y DEPOSITOS GLP PROPIEDAD DE EP PETROECUADOR A NIVEL NACIONAL	1	1.330.643	1.330.643	C2	1.330.643	1.387.058
48	2071	CE.7202902.5031004.50	Servicio	Gasto Corriente	Subastas Inversa Electrónica	GC.VMI MANTENIMIENTO DE TRANSFORMADORES DE LAS ESTACIONES DE SERVICIO DE GALAPAGOS	1	16.920	16.920	C2	16.920	18.000
49	2114	CA.7202911.5000003	Servicio	Gasto Corriente	Subastas Inversa Electrónica	GC.VMI MANTENIMIENTO DE PARARRAYOS EN LAS INSTALACIONES OPERATIVAS DE LA CNA	1	62.940	62.940	C2	62.940	99.000
50	2060	CE.7202911.5032001.3.7.18	Servicio	Gasto Corriente	Subastas Inversa Electrónica	GC.VMI MANTENIMIENTO DE TANQUES DE ALMACENAMIENTO PARA LOS DEPOSITOS DE PESCA ARTESANAL UBICADOS EN LA PROV DE MANABI	1	17.766	17.766	C3	17.766	31.440
51	2072	CE.7202902.5031004.50	Servicio	Gasto Corriente	Subastas Inversa Electrónica	GC.VMI MANTENIMIENTO AUTOTANQUES DE LAS ESTACIONES DE GALAPAGOS	1	50.490	50.490	C3	50.490	54.000
52	2077	CE.7202610.5031054	Servicio	Gasto Corriente	Subastas Inversa Electrónica	GC VMI ALQUILER DE TANQUE PARA EL DESPACHO PROVISIONAL DE COMBUSTIBLES	12	1.628	19.530	C3	19.530	21.000
53	2115	CA.7202902.5000003	Servicio	Gasto Corriente	Subastas Inversa Electrónica	GC.VMI SERVICIO TECNICO ESPECIALIZADO DE RECARGA DE EXTINTORES Y MANTENIMIENTO DE EQUIPOS Y SISTEMAS CONTRA INCENDIOS	1	921.000	921.000	C3	921.000	1.094.291
54	2048	CM.7202811.5021001	Servicio	Gasto Corriente	Ínfima Cuantía	GC.VMA ELABORACION DE COMPROBANTES DE AEROCOMBUSTIBLES, FACTURAS, GUIAS DE TRANSFERENCIA	1	5.190	5.190	C2 C3	5.190	5.350
Total:											10.787.771	12.159.898

Fuente: elaboración propia

Referencias

- Asamblea Nacional del Ecuador. (21 de Diciembre de 2015). Constitución Política de la República del Ecuador. *Constitución Política de la República del Ecuador reformas 2015(RO 653)*, 30. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial. Recuperado el 20 de enero de 2016, de <https://www.registroficial.gob.ec/>
- Balcells Dalmau, G. (2015). *Manual práctico para la implantación del estándar OHSAS 18001*. Madrid: FREMAP. Obtenido de <https://www.normasiso.net/wp-content/uploads/2016/02/Manual-implantacion-OHSAS-18001.pdf>
- Chase, R., & Jacobs, R. (2010). *Administración de Operaciones* (Duodécima ed.). México: McGraw Hill. Obtenido de <https://librosysolucionarios.net/administracion-de-operaciones-produccion-y-cadena-de-suministros-12va-edicion-richard-chase-robert-jacobs-nicholas-aquilano/>
- Commission, C. o. (2017). *Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance*. Obtenido de <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno - Informe COSO*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Congreso Nacional. (12 de Junio de 2002). Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. *LEY ORDINARIA N° 2002-73, Suplemento(RO 595)*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial. Recuperado el 20 de 01 de 2016, de <https://www.registroficial.gob.ec/>
- CONSEJO DE AUDITORÍA INTERNA GENERAL DE GOBIERNO. (2014). *Síntesis de la Actualización del Marco Integrado de Control Interno - COSO I, desde la versión de 1992 a la versión 2013*. Guía resumida para auditoría pública, Santiago de Chile. Obtenido de <http://www.coso.org/guidance.htm>
- Contraloría General del Estado. (2001). *Manual de Auditoría de Gestión - RO 460 7 de julio de 2009*. Quito: CGE.
- Contraloría General del Estado. (2011). *Guía Metodológica para Auditoría de Gestión RO 600 12 de febrero de 2011*. Quito: CGE.
- Deming, E. (1986). *OUT OF THE CRISIS». Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge, Inglaterra: Editado por Cambridge University Press. Obtenido de https://gestionempresarialuts.files.wordpress.com/2014/08/calidad_productividad_y_competitividad_la_salida_de_la_crisis_17_to_131.pdf

- Gabriela, S. C., & Becerra Paguay, E. (2017). Control interno. Matriz de riesgo: Aplicación metodología COSO II. *Publicando,, IV(2)*, 20. Obtenido de <http://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/686>
- García, O. D. (2003). Administración financiera y sistemas de control en el sector público nacional: Análisis crítico de la ley 24156 a diez años de su vigencia. *Escritos Contables*. Bahía Blanca, Argentina. Obtenido de http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-42752003001100006&lng=es&nrm=iso. ISSN 1514-4275.
- Goldratt, E. (2013). *La Meta. Un proceso de Mejora Continua* (Tercera ed.). Barcelona: Díaz de Santos. S.A.
- González Martínez, R. (2016). *Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III*. Qualpro Consulting, S. C. México D.F.: Qualpro Consulting, S. C. Obtenido de <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
- Hernández Escobar, J. (2013). Tesis doctoral. *Modelo de Gestión Empresarial Según Nuevas Tendencias: Intangibles y Calidad Total. Aplicación al Sector Camaronero de Venezuela*. Córdoba, España: Universidad de Córdoba. Obtenido de <http://www.uco.es/webuco/buc/>
- Hernández Torres, M. (2001). *Acerca de la definición de control de gestión*. La Habana: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR). Recuperado el 10 de 03 de 2017, de <http://www.5campus.com/leccion/cgdefi>
- Hurtado, F. A. (2005). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas: normas NTCCGP 1000:2004 conforme a la ley 872 de 2003*. Antioquia: Universidad de Antioquia.
- Koutoupis, A. (2007). *Documentación de controles internos*. The Institute of Internal Auditors - Global. Altamonte Springs: Instituto de Auditores Internos. Obtenido de https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/B2B_oct'07_artok_spa.pdf
- Muñoz, J. C. (2016). Elaboración de Matrices de Riesgo Mediante la Metodología COS-ERM. 120. Cuenca, Ecuador.
- Nessier, P. (2016). *Auditoría Continua: próximo destino de Auditoría Interna*. Buenos Aires: Instituto de Auditores Internos - Argentina. Obtenido de <https://iaia.org.ar/auditoria-continua-proximo-destino-auditoria-interna/>
- Norton, D., & Robert, K. (2002). *El Cuadro de Mando Integral - The Balanced Score Card*. Barcelona: Gestión 2000. Recuperado el 2017
- Olve Nils-Goran, R. J. (2002). *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Gestión 2000.

- Pasquel, & Bermudes. (2008). *Auditoría de Gestión al Departamento de Operaciones del Sistema Trolebús*. Dirección Auditoría - Distrito Metropolitano de Quito. Quito: DMQ.
- PETROECUADOR. (2017). *PETROECUADOR ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL*. Obtenido de PETROECUADOR WEB SITE: <http://www.eppetroecuador.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/01/estructura-Organizacional-Web2.pdf>
- Presidencia. (2012). *Registro Oficial 171 14 de abril de 2012 - creación EP PETROECUADOR*. Quito: Registro Oficial.
- Rodríguez L., M., & Piñeiro S., C. (2013). *Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos*. Universidad de A Coruña, Facultad Economía y Empresa. Coruña: Revista Atlántica de Economía - Volumen 2 - 2013. Obtenido de http://www.unagaliciamoderna.com/eawp/coldata/upload/mapa_de_riesgos_19_06_13.pdf
- Rodríguez López, M., & Piñeiro Sánchez, C. (2013). Mapa de Riesgos: Identificación y Gestión de Riesgos. *Atlantic Review of Economics*, II, 30. Obtenido de http://www.unagaliciamoderna.com/eawp/coldata/upload/mapa_de_riesgos_19_06_13.pdf
- Ruano Diez, R. (2010). COSO II - ERM y el Papel del Auditor Interno. *I Congreso de Auditoría Interna - IIA Colombia*. Bogota, Colombia. Obtenido de <http://pwc.com>
- Sacasas López, M. (2014). Estudio de modelos de control de gestión rii07314. *Gestión Universitaria*, 5(2), 312-321. Obtenido de http://www.gestuniv.com.ar/gu_14/v5n2a2.htm
- Santos Prieto, I. (2009). ADMINISTRACIÓN DE LOS RIESGOS DE CONTROL INTERNO: PRINCIPALES FUNCIONES Y TÉCNICAS. *Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2009a/>
- Secretaría Central de ISO. (Septiembre de 2015). *Sistemas de gestión de la calidad. ISO 9001:2015*. Geneva, Suiza. Obtenido de www.iso.org
- Secretaria de la Función Pública. (2014). México D.F.: SFP. Obtenido de <http://www.upt.edu.mx/Contenido/MarcoNormativo/InfMarcoJN/MARCO%20INTEGRADO%20DE%20CONTROL%20INTERNO.pdf>
- Secretaría Nacional de la Administración Pública. (2011). *NORMA TÉCNICA DE IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN DE LA METODOLOGÍA Y HERRAMIENTA DE GOBIERNO POR RESULTADOS*. (SNAP, Ed.) Quito, Ecuador.
- SENPLADES. (2013). *Empresas Públicas y Planificación*. Quito: SENPLADES.
- Shewhart, W. (2015). *Economic Control of Quality Of Manufactured Product*. Eastford, Estados Unidos de Norteamérica: Martino Fine Books.

- (2007). *Sistema de Gestión en Seguridad y Salud*. London: Ohsas Project Group Ed. Obtenido de <https://www.osha.gov/Publications/osha3173.pdf>
- Stephen, R. M. (1983). *Técnicas para el cambio organizacional*. México: McGraw-Hill. Obtenido de <http://www.sidalc.net/>
- Sulca C., G., & Becerra P., E. (2017). Control interno. Matriz de riesgo: Aplicación metodología COSO II. *Revista Publicando*, IV(12), 20. Obtenido de <https://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/686>
- Uvalle Berrones, R. (2004). El control y la evaluación en la administración pública. (U. A. México, Ed.) *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 46(192), 43-70. Obtenido de <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rmcpys/article/view/42463/0>

Resumen Final

Modelo de Control de Gestión y Procedimiento para la Mejora de los Procesos Administrativos, Financieros y Operativos de una Empresa Pública. Caso EP PETROECUADOR.

Mónica del Rosario Alarcón Egas

129 páginas

Proyecto dirigido por: Osmany Pérez Barral, PhD

El presente trabajo define un modelo de control de gestión para la Empresa Pública Petroecuador, tendiente a mejorar los procesos administrativos, financieros y operativos. Para lo cual se propone un procedimiento de control proactivo o concurrente. Se analizan y adaptan técnicas de vanguardia para el control de gestión; entre las cuales debemos mencionar lo conocido como informe COSO (I, II, III). De igual manera se consideran los lineamientos de gestión por resultados. Al operar con procesos y con lo conocido por Gobierno (gestión) por Resultados, es importante considerar indicadores que permitan establecer de manera cuantitativa la eficacia del modelo y procedimiento propuesto. Las técnicas empleadas fueron el análisis estadísticos de los resultados en especial en el área financiera; se consideró los resultados de los exámenes de control interno y externo, los cuales son a posteriori, por lo que la respuesta suele ser inoportuna; observación directa; el análisis documental permite considerar la legislación pública relacionada, para lograr su aplicación integral; entrevistas a personal vinculado con la gestión. La propuesta de control proactivo incluye la identificación, análisis y valoración de riesgos, con propuestas proactivas para prevenirlos.

Al criterio de los expertos expresados en las diversas fuentes de consulta, se debe agregar los criterios de los expertos entrevistados, bajo formato uniforme, quienes permitieron afianzar los enunciados del marco teórico, en la realidad nacional en una empresa pública.