

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – SEDE QUITO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**“ANÁLISIS DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA -
FINANCIERA DE UNA EMPRESA PETROLERA: PROPUESTA DE BUENAS
PRÁCTICAS”**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PRINCIPIOS, NORMATIVA, PRÁCTICAS Y
PROCESOS FINANCIEROS, CONTABLES, DE AUDITORÍA Y TRIBUTARIOS, Y SU
VALOR AGREGADO PARA LAS ORGANIZACIONES**

AUTOR:

CRISTINA NICOLE VELASCO RIVERA

DIRECTORA DE TITULACIÓN:

GRACE NATALIE TAMAYO GALARZA, Ph. D

MARZO – 2025

Director y Lector

Director: Grace Natalie Tamayo Galarza, Ph. D.

Lector 1: Mgtr. Verónica Apolo.

Dedicatoria

“Pon en manos del Señor todas tus obras, y tus proyectos se cumplirán” (Proverbios 16:3).

Este trabajo está dedicado a mi familia en primera instancia porque apoyarme y darme todas las herramientas necesarias para culminar mi carrera profesional. Asimismo, dedico este trabajo a todas las personas que me han acompañado de inicio a fin en el transcurso de mi carrera universitaria, por su apoyo, sus ánimos, por sus motivaciones, por sus momentos junto a mí y por sus consejos me han aportado demasiado y me ha ayudado a crecer tanto profesional como personal. La universidad me hizo conocer gente valiosa que sumaron mi día a día con sus conocimientos.

Agradecimiento

De ante mano, quiero agradecer a la universidad, por abrirme las puertas y por enseñarme sobre sus valores y ética. A mis profesores, les agradezco por enseñarme y nutrirme de aprendizajes para ser una gran profesional. Mi época universitaria está finalizando, pero la llevare en el corazón. Como todo momento de la vida tiene sus momentos buenos y sus altibajos, pero las personas que yo he conocido en todo este tiempo es gente que las llevare siempre, son personas que me motivaron, personas que me enseñaron a confiar en mí, personas que me enseñaron a ver la vida de distinta manera y sobre todo jamás me dejaron sola, siempre recibí sus palabras de aliento y sus buenos deseos.

Tabla de contenido

Director y Lector.....	2
Dedicatoria.....	3
Agradecimiento.....	4
Índice de Figura	8
Índice de Tablas.....	8
Resumen Ejecutivo	9
Introducción.....	10
Abstract:	11
Capítulo 1.....	12
Marco Teórico.....	12
1. Concepto de Control Interno.....	12
2. Importancia del Control Interno en la gestión Administrativa – Financiera.....	16
3. Evaluación de Control Interno y su Respectiva Normativa	21
4. Estructura del Sistema de Control Interno en empresas de la industria Petrolera	23
5. Estrategias para identificar y mitigar los riesgos administrativos.....	26
6. Buenas Prácticas de Control Interno	30
Capítulo 2.....	33
Marco Metodológico.....	33
Título:.....	33

Problema:	33
Objetivos:	34
1. Relevancia del Análisis:.....	35
2. Tipo de Estudio.....	38
3. Diseño de la Investigación.....	38
4. Fuentes de información.....	39
5. Técnicas de la Recolección de Datos.....	40
6. Procesamiento de los Datos.....	41
7. Resultados.....	41
8. Limitaciones Del Estudio.....	46
Capítulo 3.....	47
Diagnóstico.....	48
1. Información de la empresa.....	48
2. Análisis del Control Interno en el Área Administrativo-Financiero.....	56
2. Procedimientos relevantes en el área administrativa - financiera.....	64
3. Recomendaciones al área administrativa - financiera.....	67
Capítulo 4.....	69
Propuesta.....	69
1. Mejora del control interno en el área administrativa - financiera.....	69
2. Propuesta de buenas prácticas:.....	70
3. Plan de implementación de Buenas Prácticas.....	74
Capítulo 5.....	76
Conclusiones.....	76
1. Conclusión del Análisis.....	76

Recomendaciones.....	78
Bibliografía.....	79
Anexos	84
1. Guía de entrevista a expertos internos	84
2. Guía de entrevista a expertos externos.....	85

Índice de Figura

Figura 1 <i>Comparación Coso I,II y III</i>	16
Figura 2 <i>Mapa Estructura Organizacional</i>	51
Figura 3 <i>Mapa estructura funcional</i>	52

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Propuesta del diseño metodológico</i>	36
Tabla 2 <i>Estructura de la recolección de datos</i>	37
Tabla 3 <i>En este tipo de empresas para el área administrativa - financiera ¿Qué procedimientos considera prioritarios para el control interno?</i>	42
Tabla 4 <i>¿Qué recomendaciones se podrían sugerir a la gerencia para mejorar el sistema de control interno?</i>	43
Tabla 5 <i>¿Cuáles son los riesgos más comunes dentro del área administrativa-financiera de las empresas?</i>	44
Tabla 6 <i>¿Qué estrategias se recomiendan para prevenir el fraude en los procesos administrativo-financiero?</i>	45
Tabla 7 <i>Revisión de resultados de Auditorías Anteriores</i>	62

Resumen Ejecutivo

El estudio realizado explica conceptos estratégicos tales como control interno, clasificación de control interno, coso, componentes de coso, riesgos. Además, se menciona las funciones que tiene el área administrativa – financiera dentro de las empresas.

De igual manera, se menciona como el área administrativa – financiera de una empresa petrolera en el Ecuador maneja su sistema de control interno y que medidas lleva a cabo para mitigar los riesgos.

Finalmente, se indica y se detalla la propuesta de buenas prácticas para el área administrativa – financiera con la finalidad de brindar una solución para la mejora en los procedimientos y ejecución de los controles internos. Así mismo, estrategias para mitigar los riesgos y evitar conflictos dentro de la empresa con el fin de cumplir con los objetivos del área y la empresa pueda tener sostenibilidad.

Introducción

La investigación tratará sobre el control interno dentro del área administrativa – financiera de una empresa petrolera cuyo fin es realizar una propuesta de buenas prácticas. Este análisis tiene un impacto significativo en el desarrollo del proyecto de integración curricular.

La empresa enfrenta situaciones críticas dentro del área administrativa - financiera debido a su carencia de controles efectivos para mitigar los riesgos, por lo que se analiza el porqué de esta deficiencia. A su vez, se presenta una propuesta de buenas prácticas que optimicen la gestión de recursos y se fortalezca los objetivos del área para lograr la sostenibilidad en este tipo de industrias petroleras. Para el respectivo análisis se realizaron 5 capítulos, que se presentan a continuación:

Dentro del capítulo 1 se explica los conceptos de control interno, estrategias para mitigar riesgos, área financiera, área administrativa y normativas.

En el capítulo 2 se detalla la metodología, el tipo de estudio y diseño que se utiliza para llevar a cabo la investigación.

El capítulo 3 explica sobre la empresa, los controles que utilizan, las falencias que tiene el área administrativa – financiera y las políticas internas.

El capítulo 4 desarrolla la propuesta de buenas prácticas que se sugiere implementar a la empresa para mejorar las actividades operativas del área administrativa – financiera, con el fin de dar un valor agregado a las políticas y procedimientos.

Para finalizar, en el capítulo 5 se comenta la conclusión sobre el impacto que tiene el área

Abstract:

My research will deal with internal control within the administrative-financial area of an oil company whose purpose is to make a proposal of good practices. This analysis has a significant impact on the development of my curriculum integration project.

The company faces critical situations within the administrative-financial area due to its lack of effective controls to mitigate risks, so the reason for this deficiency is analyzed. At the same time, a proposal for good practices is presented to optimize resource management and strengthen the objectives of the area to achieve sustainability in the oil industry. For the respective analysis, 5 chapters were made, which are presented below:

Chapter 1 explains the concepts of internal control, strategies to mitigate risks, financial area, administrative area and regulations.

Chapter 2 details the methodology, type of study and design used to carry out the research.

Chapter 3 explains about the company, the controls they use, the shortcomings of the administrative-financial area and internal policies.

Chapter 4 develops the proposal of good practices that the company is suggested to implement to improve the operational activities of the administrative-financial area, in order to give added value to the policies and procedures.

Finally, chapter 5 discusses the conclusion on the impact of the area.

Capítulo 1

Marco Teórico

1. *Concepto de Control Interno*

La palabra “control” viene del vocablo francés “*controle*”, cuyo significado es “registro llevado por duplicado”. Originalmente, hacía referencia al proceso de comparar dos registros para verificar su exactitud. Esta práctica implicaba la supervisión cuidadosa de documentos para garantizar que estuvieran en orden. Con el tiempo, el concepto evolucionó para abarcar actividades de inspección y verificaciones más amplias, donde se aplica para garantizar el cumplimiento de normas y la regularidad de procesos (Solares, 2004).

Según RAE (2024) la palabra “interno” viene del vocablo latín “*internus*”, formado por el prefijo in- (que representa “adentro”), el sufijo -ter (que representa contraste) y el sufijo -nus (que representa pertenencia). En su origen, *internus* se refería a aquello que pertenece o se encuentra dentro de un límite o espacio determinado, enfatizando la relación con el interior.

El control interno abarca una serie de procedimientos elaborados por la empresa para lograr fortalecer la eficiencia operativa y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. El marco de referencia COSO desarrollado por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* determina una estructura metodológica elaborada por entidades expertas en contabilidad, finanzas y auditoría, tales como: *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), *American Accounting Association* (AAA), *Institute of Internal Auditors*

(IIA), *Institute of Management Accountants* (IMA) y *Financial Executives International* (FEI) (COSO, 2013).

El enfoque que brinda COSO (2013), busca lograr la mejora de calidad de informes financieros y reforzar la gobernanza de la empresa por medio del uso de controles internos; publicado inicialmente en 1992 y mejorado en 2013, este enfoque define al control interno como un procedimiento o procesos diseñados por la junta directiva, alta administración y el respectivo personal. Lo que logra este enfoque es asegurar un adecuado manejo en el logro de objetivos, la confiabilidad de reportes financieros, la eficiencia operativa, el cumplimiento normativo y la seguridad de los activos dentro de la empresa. También, busca garantizar el correcto manejo de los recursos, este enfoque facilita a la empresa a prepararse, estar atentos a cualquier cambio, tener una política preventiva para los posibles riesgos que pueden encontrarse y gestionar los riesgos inevitables de manera total.

Bajo este enfoque se ha encontrado una perspectiva importante acerca de resguardar los activos, el cual hace referencia que independientemente de ser bienes propios o de terceros es importante que la empresa tenga la capacidad de gestionar eficazmente los activos, pero que giren entorno al negocio. Por ejemplo: Propiedad, Planta y Equipo e Inventarios, que demandan cuidado y protección (COSO, 2013),

De acuerdo a Estupiñan (2015), el control interno se encuentra sobre persona y, por ello, también en todo sistema, proceso, función o actividad; siendo sus objetivos de tipo normativo, financiero y operacional. Las actividades de control se evidencian en todo nivel y función de la

organización, y se clasifican en: Controles preventivos, detectivos, correctivos; el autor incluye también los controles, como: Controles manuales o de usuario, computo o tecnología de información y administrativos.

Ampliando esta clasificación conceptualmente que menciona Godoy (2023), indica que el control preventivo aparece antes de que ocurra el problema para mitigar o evitar el riesgo, el control detectivo se encarga de encontrar el fallo posterior a su ocurrencia y el control correctivo se enfoca en corregir los hallazgos encontrados después de su ocurrencia.

Como menciona Mantilla (2018), el control interno no solamente se basa en resguardar los activos propios, sino que también aborda la protección de los recursos externos que son utilizados en las operaciones, contra riesgos financieros y legales de la empresa.

El modelo COSO identifica cinco elementos que están directamente relacionados, a continuación, se detalla su contenido resumido (Estupiñan, 2015):

- Ambiente de Control: Este elemento se enfoca en la integridad y competencia relacionada al personal de la entidad, esto incluye la ética laboral, filosofía, estilo de operaciones y como se gerencia en el nivel superior a la organización, es decir, la competencia del personal. En este acápite se evalúa prácticas éticas aceptables, posibles conflictos de interés, valores y moral en la gestión de la empresa, el compromiso por la competencia y el correcto manejo por parte de la gerencia, políticas y prácticas de talento humano.

- **Evaluación de Riesgos:** Dentro de este elemento, se centra en identificar y analizar los riesgos encontrados de la empresa y su relación con la consecución de objetivos para la cuantificación, probabilidad de ocurrencia y magnitud de sus consecuencias. En este elemento la organización analiza, confronta y valora los riesgos internos y externos.
- **Actividades de Control:** Es la construcción de las políticas y definición de los procedimientos de la administración. Estas actividades están presentes en todos los niveles de la organización, por lo tanto, se soportan en múltiples tareas, tales como autorizaciones, aprobaciones y segregación de funciones. Es aquí, donde se insertan los controles mencionados anteriormente (preventivos, detectivos y correctivos).
- **Información y Comunicación:** Se involucra en la gestión, desarrollo y control de operaciones, es decir, hace referencia a los sistemas de información que facilitan el control y manejo de negocios (Coopers & Lybrand, 1997).
- **Actividades de monitoreo:** Para Estupiñan, 2015, todo control interno debe ser monitoreado de manera periódica para garantizar su efectividad, la frecuencia de estas evaluaciones varía según los riesgos que se intentan cubrir. Un sistema de control interno requiere de dicho monitoreo para el cumplimiento de sus operaciones, ya que los controles cumplirán con su objetivo cuando las actividades de control no son recordadas periódicamente.

En la figura 1 comparación Coso I, II y III, se detallan las principales diferencias en la evolución del sistema de control interno bajo esta metodología.

Figura 1

Comparación Coso I, II y III



Nota. En esta grafica se observa las modificaciones que ha tenido COSO en sus diferentes versiones a partir del año 1992 al 2013. Tomado de: (Mendéz, 2019)

Según Abdelnur (2013), el control interno es un marco de procedimientos que logra cumplir con los objetivos estratégicos y van de la mano con las actividades cotidianas de la empresa. No solo se enfoca en la supervisión de las operaciones, sino también en la protección de recursos y activos de la empresa. Así mismo, consiste en gestionar, identificar y evaluar los riesgos que comprometen la integridad de las operaciones y el cumplimiento de la normativa.

2. Importancia del Control Interno en la gestión Administrativa – Financiera

Como menciona Vijay (2005), el control en la gestión administrativa -financiera permite que los procesos sean eficaces y transparentes, mejora en la toma de decisiones y potencia de los

recursos. Tanto los administrativos como contadores, siendo gestores de información financiera y operativa, pueden mejorar el proceso usando métodos y herramientas que logran una administración empresarial más transparente y efectiva.

Los contadores dentro de las decisiones de control interno administrativo, cumplen con un rol clave, ya que contribuyen con la recopilación de datos y análisis de datos, supervisión de las políticas internas, garantizando que las operaciones cumplan con el objetivo y asegurándose que las transacciones tengan un buen control.

Los controles administrativos permiten que la empresa tenga un análisis estadístico, programas de capacitación, controles de calidad y análisis estadísticos, ayudando a maximizar las actividades dentro de la empresa y fomentar la toma de decisiones a nivel estratégico y operativo según como que menciona (Molina, 2015).

Según AICPA (1982), menciona que gracias al control interno administrativo se puede lograr un éxito en la planeación y gestión financiera, ya que corrige el desempeño organizacional, evaluando si existe algún tiempo de desviación o medidas correctivas en la empresa. Incluso, se puede anticipar errores para no encontrarse con problemas en el futuro.

El enfoque de Abad (2014), dentro de la gestión financiera, se basa en usar los recursos esenciales, herramientas y conocimiento respectivos para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Este enfoque solo hace énfasis en administrar correctamente los

recursos financieros, desarrollar un plan de inversión para obtener beneficios económicos y mejorar la estructura organizacional del área financiera de la empresa.

En la gestión financiera los aspectos relevantes son: la toma de decisiones estratégicas, la planificación correcta de recursos y el análisis financiero exhaustivo. El impacto de estos aspectos es asegurar no solo el estado económico de la empresa, sino también supervisar las operaciones financieras respaldándose con los objetivos estratégicos previamente establecidos por la empresa. Esto permite que haya un cumplimiento coherente y eficiente, controlando las actividades y evaluando la asignación de recursos hasta la medición de desempeño (Amat, 2014).

Por otra parte, Fayol (1925), da a entender que dentro de la empresa el control de gestión y el control financiero van de la mano, ya que se complementan para evaluar las actividades diseñadas y asegurar que los parámetros establecidos estén correctamente. Así mismo, verifica que se esté llevando a cabo el cumplimiento de la normativa.

Para Anthony (2008), el manejo del control de gestión dentro de la empresa es relevante porque se evalúa, si los objetivos se están cumpliendo correctamente y si es necesario realizar correcciones necesarias para conseguir el éxito, usando herramientas estratégicas, elaboradas para supervisar el avance orientado a los objetivos.

Según Silva (2015), menciona que el control de gestión necesita indicadores clave para medir los rendimientos de los departamentos de la empresa corroborando la ejecución apropiada hacia los objetivos, puesto que permite la eficiencia operativa, garantiza la estabilidad, y si es

necesario, ajustes estratégicos. Esto impulsando a la toma de decisiones a través de revisiones en el entorno y posibles modificaciones

Para Torres (2008), los encargados de la gestión financiera, deben tener una orientación adecuada en el manejo del dinero, de la administración y del alcance, bien sea de forma física o de forma digital como las transacciones electrónicas, para acatar con la misión y visión de la empresa. Este estudio abarca un conjunto de técnicas para generar ingresos, controlar los egresos, administrar los recursos eficientemente, llegando a obtener una mayor rentabilidad posible y conseguir la sostenibilidad financiera.

Si no se gestiona adecuadamente las políticas financieras de la empresa, puede conducir a problemáticas, afectando la eficiencia y eficacia de las operaciones. Por ejemplo, resistencia al cambio: El personal de la empresa puede sentirse amenazado con el cambio de nuevas políticas como las herramientas tecnológicas, esto normalmente sucede con los empleados que tienen muchos años de servicio y no están familiarizados con la tecnología. Esto genera un obstáculo en la implementación de políticas.

En cuanto a esta problemática se señala que aparece cuando existe un cambio drástico, de lo tradicional a lo nuevo, por decirlo así; para mejorar este suceso, es necesario usar estrategias eficaces para dialogar con los empleados y capacitarlos antes de la transición (Chiavenato, 2013).

Otro caso que puede presentarse, es el costo de implementación, ya que al implementar nuevas políticas financieras implica inversión de capital y recursos, como: capacitación para los empleados, adquisición de nuevas herramientas tecnológicas o contratación de expertos. Estas

inversiones pueden provocar conflictos a corto plazo si no causa una respuesta positiva en la implementación de nuevas políticas según (García, 2011).

Además, si las políticas financieras son muy limitantes, puede ocasionar que el personal no este capacitado para los nuevos cambios abruptos que puede llegar a existir. Al ser muy limitantes, lo que ocurre es que la empresa no aprovecha las nuevas oportunidades que se presentan en el mercado. Por eso, es necesario que estén diseñadas de tal manera que se puedan adaptar a los cambios recurrentes del entorno, como menciona (Koontz, 2012).

Se identifica como otra problemática a la falta de concordancia entre los objetivos estratégicos y políticas financieras. Ya que, si no están relacionadas con la misión y visión, puede crearse malas interpretaciones e inconsistencias hacia la administración estratégica de la empresa. Por eso, las políticas deben ser claras y entendibles dirigidas a las diferentes áreas de la empresa para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos, según (Stoner, 2011).

También, sin una correcta comunicación dirigida a todas las áreas de la empresa, ocasiona dificultad al implementar dichas políticas, por lo cual, es necesario tener una comunicación efectiva para entender las políticas y su respectiva aplicación (Chiavenato, 2016).

Según Silva (2015), el incumplimiento de las normativas legales, puede afectar a la reputación de la empresa y enfrentarse a sanciones, este problema puede encontrarse, cuando existe muchas áreas dentro de la empresa. Por tal motivo, se debe llevar un control interno riguroso para asegurar que la normativa legal este bien ejecutada.

3. Evaluación de Control Interno y su Respectiva Normativa

La evaluación de control interno ha resultado esencial en los procedimientos de la empresa, dado que permite verificar la seguridad, consistencia en los sistemas implementados y confiabilidad. Esto permite encontrar deficiencias, identificar oportunidades de mejora y mejorar la capacidad de la empresa, tanto en el entorno operativo como en las normativas regulatorias. Como se mencionó anteriormente COSO (2013), brinda cinco componentes importantes para la evaluación de control interno para cumplir con el rendimiento de los procesos empresariales. El propósito, es que los componentes sean utilizados conjuntamente, para identificar riesgos con exactitud, asegurar que se cumplan los objetivos estratégicos y establecer planes de contingencia con el fin de que exista una integración entre las políticas internas y las actividades de operación dentro de la empresa.

Según Cotaña (2015), dentro de la auditoría financiera, los auditores recopilan información necesaria acerca del manejo del sistema interno y las actividades de operaciones de la empresa. Este método se obtiene, por medio de entrevistas al personal respectivo y revisión de documentos internos como: el rastreo de transacciones y conciliaciones, manuales de procedimientos, mapa de procesos y funciones de los empleados. Para el rastreo de transacciones, es importante realizar un seguimiento de inicio a fin, corroborando que la transacción cumplió con todas las etapas, de acuerdo a las políticas internas de la empresa, ayudando a las revisiones futuras de control y auditoría.

También, es necesario que la empresa realice auditorías periódicas para enfrentarse a los nuevos cambios dentro del entorno empresarial o nuevas políticas del reglamento o la ley. Esto significa que se debe ir actualizando los sistemas de control y encontrar posibles amenazas, para la sostenibilidad de la empresa (García, 2011).

El manejo adecuado de la evaluación de control interno, permite la sostenibilidad de la empresa, mejorar los procesos y procedimientos, logrando el éxito y seguridad al tomar decisiones. Por eso, es fundamental que exista una gestión eficiente de recursos como también de objetivos estratégicos para conseguir un fortalecimiento en el control interno, asegurándose de poseer transparencia y brindando confianza (Mendoza, 2018) .

El objetivo de la normativa dentro del control interno, es fomentar la transparencia, la eficiencia operativa y el cumplimiento de las normativas, reduciendo los riesgos y protegiendo la administración empresarial. Además, permite la mejora en los sistemas internos e incorporación de principios y directrices que ayudan a la empresa (Pólit, 2009).

Por medio de un estudio de las NIA (Normas Internacionales de Auditoría), se encontró información importante acerca de las auditorías financieras, el cual detalla las responsabilidades que tiene el auditor al momento de evaluar el control interno. Las NIAS mencionan que el control interno es una herramienta importante para encontrar irregularidades, prevenir riesgos y asegurar que las actividades de operación estén cumpliendo con la normativa legal y políticas internas de la empresa (International Federation of Accountants, 2020)

La normativa de control interno debe tener la capacidad de adaptarse a cualquier entorno empresarial sin afectar el rendimiento de la empresa, de igual manera, debe ser flexible, permitiendo que se pueda ajustar con facilidad ante cualquier inconveniente que se presente o riesgos percibidos. Esto es para prevenir que la normativa no la observen como una amenaza u obstáculo, sino más bien como un material de apoyo al logro de los objetivos estratégicos (García, 2011).

4. Estructura del Sistema de Control Interno en empresas de la industria Petrolero

El esquema del sistema de control interno en la industria petrolera debe tener características esenciales, tales como: riesgos financieros, ambientales, legales y operacionales

- Política y Gobernanza:

Dentro de la industria petrolera, uno de los factores relevantes para el sistema de control interno es la gestión de políticas cumpliendo con las normativas nacionales e internacionales, como: ISO y NIAS. Estas políticas deben estar acatadas bajo las regulaciones legales y ambientales, asegurar la transparencia y la responsabilidad financiera (Torres, 2017).

- Componentes del Sistema de Control Interno COSO:

- a) Ambiente de Control: El primer componente de COSO hace referencia a gestionar la conducta de ética e integridad que promueve el desempeño dentro de toda la empresa (Estupiñan, 2015).
 - b) Evaluación de Riesgos: Como segundo componente, se debe realizar una investigación de los riesgos relacionados con las actividades de operación de la industria petrolera, tales como: regulaciones limitantes tanto financieras como ambientales y variaciones en los precios (Estupiñan, 2015).
 - c) Actividades de control: El tercer componente menciona que se debe planificar y desarrollar controles adecuados para reducir los riesgos que se encuentran en la industria, usando estrategias como: auditorías periódicas, automatización del sistema y evaluación de inventarios (Pallerola, 2022).
 - d) Información y Comunicación: Este componente, hace énfasis en garantizar que la información sea eficaz y comprendida por todos los usuarios que forman parte de la empresa (Cravino, 2021).
 - e) Monitoreo y Supervisión: Como ultimo componente, se basa en examinar si los controles internos están empleados eficazmente, por medio de supervisiones constantes e implementación de auditorías internas (Torres, 2017).
- Normativas y Regulaciones:
 - a) Leyes ambientales que contrarresten el daño ambiental y contaminación debido a la extracción de petróleo.

- b) Normativas tributarias que aseguren el manejo adecuado de impuestos derivados por la explotación de recursos naturales.
 - c) Normativas internacionales como: las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) y sistema de gestión como: ISO 45001(Seguridad y Salud) e ISO 14001(Gestión Ambiental)
- Procedimientos Operativos Estandarizados:

Es esencial que las empresas petroleras cuenten con procedimientos claros y documentados para cada operación, asegurando consistencia y mitigando errores.

- a) Protocolos para la evaluación y aprobación de presupuestos (Pallerola, 2022).
- b) Procedimientos para ejecutar las actividades de operación y estrategias financieras (Estupiñan, 2015).
- c) Desarrollo de KPIs para medir el rendimiento de desempeño en la empresa y verificar el cumplimiento de las normativas (Cravino, 2021).

- Automatización de Controles

Actualmente, la digitalización es importante para lograr los objetivos estratégicos de la empresa y evaluar los controles internos, por medio de:

- f) Sistemas integrados de monitoreo financiero (Gaitán, 2015).

- f) Plataformas que centralicen datos y mejoren la trazabilidad (Estupiñan, 2015).
 - f) Herramientas de análisis predictivo para anticipar riesgos potenciales (Estupiñan, 2015).
- Supervisión y Capacitación

Es esencial que la empresa este estructurada por medidas estratégicas como: auditorías internas periódicas teniendo como directriz, las normativas financieras y legales, capacitación constante al personal sobre la implementación de herramientas tecnológicas o recursos (Torres, 2017).

5. Estrategias para identificar y mitigar los riesgos administrativos

La identificación y mitigación de los riesgos administrativos dentro de la industria petrolera, tienen un rol significativo, ya que esto permite una ejecución correcta de recursos y concordancia con las normativas nacionales e internacionales. El objetivo es analizar, prevenir y disminuir el impacto de amenazas tanto internas como externas. Si no se cumple este objetivo es evidente que no se logrará cumplir los objetivos estratégicos y esto comprometerá a la eficiencia de la empresa.

Para Estupiñan (2015), dentro de la gestión administrativa en la industria petrolera, los riesgos son evaluados por amenazas futuras, lo que conlleva un estudio exhaustivo del entorno interno y externo de la empresa. Dentro del entorno interno, existen amenazas que se deben efectuar, como: incorrecta evaluación de errores operativos, productividad del equipo de trabajo,

estructura organizacional, procesos o procedimientos existentes, duplicidad de funciones y falta de comunicación eficaz. Dentro del entorno externo, las amenazas que se deben analizar, son: variación del precio en la industria, cambios de normativas y leyes, afectando seriamente al incumplimiento de estas y evolución tecnológica. Para combatir con estas amenazas, es necesario distribuir los riesgos de manera que sean ágiles para la identificación, como: Riesgos Operacionales, Riesgos Financieros, Riesgos legales y Riesgos Tecnológicos (Pallerola, 2022).

Se debe realizar una valoración de probabilidad e impacto, midiéndolos con matrices de riesgos, clasificando las amenazas como impacto potencial y probabilidad, como se menciona inicialmente. Con esto, se puede identificar cuáles son los riesgos críticos que atraviesa la empresa y la gestión de recursos para disminuir el impacto (Cravino, 2021).

El uso de indicadores clave de desempeño (KPIs) permite monitorear los riesgos en tiempo real, ofreciendo una respuesta rápida y efectiva ante cualquier cambio en la descripción del riesgo de la empresa (Torres, 2017).

Dentro de la gestión de riesgos administrativos en la industria petrolera, también es fundamental documentar absolutamente todos los hallazgos encontrados, durante la evaluación de riesgos. Esta documentación debe ser concisa, clara y transparente, contribuye al desarrollo progresivo de las operaciones. A su vez, es necesario que los resultados lleguen a todos los empleados de la empresa ya que estarán bien informados al momento de tomar decisiones y estarán involucrados con las estrategias implementadas (Torres, 2017).

5.1. Riesgos Relacionados y Medidas de Prevención. Según Vargas (2022), dentro de la industria petrolera, se han encontrado 4 tipos de riesgos administrativos, como:

- **Riesgos Operacionales:** Duplicidad de funciones, deficiencia en los procedimientos internos y falta de organización entre las áreas de la empresa. Ocasionando costos adicionales por baja efectividad en actividades operativas.
- **Riesgos Financieros:** Desviación de dinero, deficiencia en la planificación presupuestaria, retraso con los pagos y fraude. Afectando significativamente la sostenibilidad financiera de la empresa.
- **Riesgos Legales:** Incumplimiento de las normativas financieras y legales como nacionales e internacionales. Dando como resultado la pérdida de permiso operativo y multas o sanciones monetarias.
- **Riesgos Tecnológicos:** Falta de capacitaciones sobre la tecnología, hackeo, deficiencia en los sistemas y defectos tecnológicos.

De igual manera, se han encontrado 7 medidas de prevención para mitigar los riesgos, entre ellos:

- **Mejora en el Control Interno:** Emplear controles sistematizados para una supervisión eficaz y evitar errores de los empleados. También, es necesario tener actualizaciones continuas de los procesos dentro del sistema, adaptándolos a las normativas internación como ISO 31000, que trata sobre la gestión de riesgos y como mejorar los procedimientos de la empresa estratégicamente (Pallerola, 2022).

- **Capacitación del Personal:** Programas regulares de formación ayudan al personal administrativo a comprender los riesgos asociados a sus actividades y a manejar situaciones críticas. Fomentar una cultura de prevención fortalece la identificación temprana de riesgos y su gestión eficaz, disminuyendo su impacto potencial (Estupiñan, 2015).
- **Capacitación al Personal:** Utilizar programas e implementar cursos periódicamente que ayudan a los empleados con el aprendizaje de nuevas tecnologías, funciones o actividades (Estupiñan, 2015).
- **Revisión y Monitoreo constante:** Implementación de sistemas de monitoreo en tiempo real y auditorías internas periódicas, protegidos por KPIs (Torres, 2017).
- **Mejora de Procesos Internos:** Rediseñar procesos, perfeccionar la calidad de actividades operativas, ajustar los recursos, eliminar duplicaciones, implementar nuevos sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) agilizando los procesos, minimizando los retrasos en las operaciones, optimizando la comunicación con todos los empleados de la empresa (Estupiñan, 2015).
- **Cumplimiento de las Normativas:** Capacitación respecto a las normativas vigentes, crear un departamento donde solo se enfoquen en la gestión legal y tener un monitoreo periódico de las nuevas leyes asegurando el cumplimiento de dichas normativas (Estupiñan, 2015).
- **Tecnología asegurada:** Supervisión en tiempo real para salvaguardar los datos e información, acceso solo a personas que pertenecen a la empresa, sistemas de seguridad “ciberseguridad”, mejora y monitoreo diario del software implementado (Pallerola, 2022).

6. Buenas Prácticas de Control Interno

Con el soporte de las normativas internacionales se puede determinar parámetros para la ejecución del sistema de control interno, facilitando la toma de decisiones. A continuación, se mencionará las normas investigadas:

6.1. Normativas Internacionales (NIA e ISO). Las normativas internacionales proporcionan un marco sólido para estructurar y fortalecer los sistemas de control interno.

- Normas Internacionales de Auditoría - NIA: Es un grupo de directrices emitidos por la Federación Internacional de Contadores (IFAC), para dirigir el cumplimiento de auditorías financieras. Las NIAS, cumplen un rol importante, ya que permite valorar los riesgos, reforzar la transparencia y encontrar inconsistencias. Según Estupiñan (2015), esta norma fomenta a la empresa a preservar la confiabilidad y apoyo de los *stakeholders*, que son los clientes, proveedores e inversionistas de la empresa.
- Normas de la Organización Internacional de Normalización - ISO: De igual manera, ISO es un conjunto de directrices para mejorar el manejo organizacional de la empresa, proporcionando estándares relacionados con la gestión (ISO, 1947).

Las normas ISO ha implementado estructuras completas para la planificación y reducción de efectos negativos. Colaborando con análisis y minimización de riesgos en todas las áreas de la empresa ya sean estratégicas u operativas y enfocándose en la calidad de la operación empresarial.

Dentro de la industria petrolera, hemos encontrado 3 normas de ISO, tales como: ISO 9001, ISO 14001 ISO 45001 (ISO, 1947).

- ISO 9001: Esta norma garantiza la gestión de calidad dentro de la empresa, colaborando al cumplimiento y satisfacción de las necesidades que tienen los *stakeholder*, que son prácticamente los clientes, proveedores e inversionistas, logrando éxito en operaciones y eficiencias gerenciales (Organización Internacional de normalización, 2015).
- ISO 14001: Esta permite la ejecución de la Gestión Ambiental, que se esté llevando a cabo los respectivos procesos establecidos (Organización Internacional de normalización, 2015).
- ISO 45001: Esta norma garantiza Seguridad y Salud dando apoyo a los empleados de la empresa, manteniendo un entorno seguro y saludable y permite prevenir ante cualquier inconveniente como enfermedad o accidentes del personal (Organización Internacional de normalización, 2018).

6.2. Ejemplos de Implementaciones Exitosas en la empresa. Los ejemplos que se muestran a continuación, permiten lograr factores como: la sostenibilidad de la empresa, mejorar la eficiencia operativa y controlar la reputación de la empresa, por lo que es recomendable adoptar buenas prácticas para el mejoramiento de estos factores (Santillana, 2018).

- Automatización en los Controles Administrativos: Integrar un nuevo sistema ERP, mejorando la gestión administrativa y financiera, la gestión de las actividades operacionales, la información global de la empresa y la minimización de errores. Por

ejemplo, dentro de la industria petrolera se adoptó un control como el monitoreo en tiempo real, para estar al tanto de las actividades y verificar que se esté cumpliendo con los objetivos establecidos y con las normativas respectiva (Santillana, 2018).

- **Capacitación Continua:** Adopción de programas basándose en las necesidades de los empleados, reforzando conocimientos acerca de normativas nacionales e internacionales, tributos, estatutos, políticas internas y auditorías internas para la mejora de las operaciones de la empresa, la prevención y disminución de errores y la identificación de riesgos (Santillana, 2018).
- **Implementación de KPIs y Auditorías internas:** Aplicar indicadores relevantes para el desempeño de la empresa y mejorar la auditoría interna, permite lograr un monitoreo eficiente al momento de cumplir con las normativas y actividades operacionales, fortalecer la detección de errores y prevenir riesgos (Santillana, 2018).
- **Supervisión de Riesgos Ambientales:** Usar herramientas tecnológicas que no afecten al ecosistema o tener un manejo adecuado de estas, monitorear los procesos que se desarrollan dentro de la industria para detectar y reducir el impacto en el medio ambiente guiándose por la norma ISO 14001, para lograr la sostenibilidad en la empresa (Santillana, 2018).

Capítulo 2

Marco Metodológico

Título:

Análisis de Control Interno en el área Administrativa - financiera de una empresa
Petrolera: Propuesta de Buenas Prácticas.

Problema:

Durante el análisis realizado a la empresa petrolera ecuatoriana, se observó que dicha empresa está afrontando una serie de desafíos dentro del área administrativa – financiera como: deficiencia y falta de controles, falta de un buen sistema de control interno, carencia en la segregación de funciones y ausencia de capacitaciones a los empleados, ocasionando problemas en la toma de decisiones, bajo rendimiento en las actividades operacionales del área, insuficiencia en la supervisión, planeación y gestión financiera e incumplimiento de los objetivos estratégicos del área.

Además, dentro del área administrativa – financiera se encontró un bajo rendimiento en los indicadores de desempeño, debilidad en el uso de herramientas tecnológicas, y falta de comunicación con las demás áreas provocando demora en la ejecución operacional de la empresa

y dificultad al momento de supervisar los procedimientos establecidos y el respectivo cumplimiento de las normativas.

Sin la presencia del manejo y supervisión adecuada de controles internos, dificulta la sostenibilidad de la empresa, la transparencia, la falta de comunicación, el retraso de informes y procedimiento de la gestión administrativa - financiera, la adaptación a cambios en el entorno interno y externo, la ineficacia en la distribución de capital, ocasionando pérdidas.

Para entender estos problemas dentro del área administrativa - financiera, el análisis se basará en una investigación exhaustiva enfocada en el manejo de control interno y como se lleva a cabo de inicio a fin. Se brindará una propuesta de buenas prácticas para asegurar que la empresa cumpla con los objetivos estratégicos y logre las metas establecidas en el área. De manera, que tenga éxito dentro de la industria petrolera. Esta propuesta buscara la fortaleza y mejora en todas las deficiencias encontradas en el análisis.

Objetivos:

Objetivo General:

Comprobar la efectividad de los controles internos en el área administrativa – financiera de la empresa petrolera en Ecuador para proponer un conjunto de buenas prácticas que optimicen la gestión de recursos y fortalezcan el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Objetivos Específicos:

- Identificar los controles implementados en el área administrativa - financiera de la empresa petrolera.
- Evaluar la eficacia, supervisión y cumplimiento de políticas internas de control interno.
- Identificar los riesgos y deficiencia en el área administrativa – financiera.
- Proponer una propuesta de buenas prácticas para optimizar las operaciones de la empresa y facilitar la toma de decisiones.

1. Relevancia del Análisis:

Este análisis es realizado para mejorar la transparencia y gestión de recursos y operaciones dentro del área administrativa – financiera de la empresa petrolera del Ecuador. Se implementará controles para optimizar las actividades de operación, mejorar la comunicación interna, asignar una correcta segregación de funciones, capacitar al personal sobre las políticas internas, herramientas tecnológicas y normativas, minimizar riesgos que se encuentran en la empresa.

Y a su vez, la propuesta de buenas prácticas tendrá un impacto positivo dentro del área administrativa - financiera, fortaleciendo la sostenibilidad de la empresa, la buena reputación, el cumplimiento de políticas y normativas, el logro de los objetivos estratégicos la adaptación al entorno cambiante de la industria satisfaciendo las necesidades de los clientes, proveedores e inversionistas (*Stakeholders*).

1.1. Diseño Metodológico:

Tabla 1*Propuesta del diseño metodológico*

Factor	Tipos
Tipo de estudio	Descriptivo
Tipo de diseño	No experimental Transversal

Nota. Tipo de estudio para el análisis.

Se utilizarán 2 tipos de diseño metodológico que ayudarán al análisis de control interno de la empresa. Uno de los tipos de diseño que se presentará será el descriptivo, ya que se enfocará en la observación, interpretación y entendimiento del comportamiento actual del control interno dentro del área administrativa - financiera (Hernández & Vera, 2024).

Otro tipo de diseño será el tipo de diseño no experimental para observar y evaluar los procedimientos de actividades de gestión que tiene el área, sin modificar los parámetros (Hernández & Vera, 2024). El estudio será transversal, porque tendrá un enfoque en el momento específico, teniendo una visión clara y rápida de las actividades de operación de la empresa (Hernández & Vera, 2024).

Como información **relevante**, es importante recalcar que cuando se solicitó mediante una petición formal la carta de uso de datos para la ejecución de este estudio en la empresa; en la respuesta de aceptación consta el pedido de reserva de derechos de privacidad. Esta aclaración, se resume en que no se pondrá mencionar el nombre de la empresa, datos y nombres de sus funcionarios. Como autora se procedió a suscribir la carta en la que se prohíbe el uso inadecuado de información y protección de la confidencialidad en los términos señalados por la empresa petrolera.

En la siguiente tabla se describe las fuentes que sirvieron para el análisis realizado

Tabla 2

Estructura de la recolección de datos

Tipo de Fuente	Fuente	Técnica de recolección	Instrumento	Procesamiento de datos
Primaria	Personal administrativo del área financiera	Entrevistas semi-estructuradas	Guía de preguntas abiertas	Análisis de contenido cualitativo
Secundaria	Documentos internos de la empresa	Análisis documental	Revisión de políticas y procedimientos	Análisis comparativo
Primaria	Observación de procesos internos	Observación directa	Informe de revisión	Resúmenes narrativos y análisis

Nota. Datos que se deben recopilar para el respectivo análisis.

Esta base de estructura presentada, se desarrolla los pasos de cómo se va conseguir la información del análisis. Resumiéndose de la siguiente manera

1. Revisión documental (políticas internas, procesos, procedimientos y otros documentos de manejo interno)
2. Entrevistas: personal interno de la empresa
3. Entrevistas: expertos externos

Primero tenemos que enfatizar los tipos de fuentes, en este caso se van a usar dos: fuente primaria y fuente secundaria. La fuente primaria: son investigaciones que viene directamente de la empresa y es fidedigna, en cambio la fuente secundaria: Información sacada de entrevistas y

personal externas. Como se muestra en la tabla, las fuentes para obtener los resultados son por medio de los empleados, documentos y evaluación de procesos internos del área administrativa - financiera de la empresa. En técnica de recolección, se usó entrevistas. Y, por último, se tiene instrumentos y procesamiento de datos, el cual muestra cómo se va a ejecutar las técnicas de recolección, y que tipo de estrategias se va a usar para el desarrollo del análisis. (Hernández & Vera, 2024).

2. *Tipo de Estudio*

En cuanto al tipo de estudio se trata de un estudio descriptivo, ya que tiene por objeto principal “describir de manera detallada las características del control interno para tener una visión clara de cómo se compone, del proceso y su aplicación en la empresa”. En este contexto, se utiliza como técnicas de recolección de datos la observación directa, análisis documental y entrevistas para el manejo de la información (Rueda & Tamayo, 2023).

3. *Diseño de la Investigación*

Como se mencionó anteriormente, el diseño que se usa en la investigación es no experimental y transversal. Al ser no experimental, se observará los procedimientos que posee el área, y como es el manejo de la ejecución de las actividades planificadas, sin realizar cambios a los procedimientos existente. También, corresponde a un diseño transversal, ya que se examina los recursos y procesos del área, enfocándose en un punto en específico, creando un diagnóstico de resultados para la sostenibilidad de la empresa (Rueda & Tamayo, 2023).

4. *Fuentes de información*

Como se destacó inicialmente, en este análisis se usaron fuentes primarias y secundarias, con el propósito de garantizar al área administrativa - financiera una mejora en las actividades estratégicas.

Fuente Primaria

- Entrevistas: Reuniones semi-estructuradas en el área administrativa - financiera, dirigidas a comprender la percepción y experiencia directa sobre los controles existentes y su aplicación. Se utilizaron entrevista semi – estructurada, ya que aportará al análisis una percepción completa de los controles internos y posibles riesgos y su respectiva función.

Para conseguir estas entrevistas, se dialogó con expertos externos que tienen un conocimiento amplio sobre los controles internos, políticas y procedimiento, mitigación de riesgos, posibles amenazas en el entorno interno y externo, el cual permitió un entendimiento más conciso. Para calificar como expertos a los entrevistados se utilizó una ficha de evaluación que consideró en algunos casos, no exclusivos, la formación, experiencia o bien experimentación en la realidad laboral de la unidad de análisis en particular.

Como explicación adicional sobre la entrevista aplicada según Tamayo (2025), se puede recurrir a este tipo de herramientas investigativas cuando se necesita precisar criterios o conocimientos que poseen individuos con características homogéneas, lo que ayuda al investigador

para detallar posibles propuestas mediante la exposición de estos criterios en tablas resumen que contienen respuestas divergentes o coincidentes entorno a la unidad de análisis planteada.

Fuente Secundaria

- **Análisis Documental:** Se revisará manuales internos, políticas financieras e internas, normativas legales como nacionales e internacionales, informes de auditoría anteriores y vigente.

5. *Técnicas de la Recolección de Datos*

Las técnicas para la recolección de datos que se ejecutó en la investigación, son las siguientes:

- **Entrevistas:** Estructurar preguntas que aporten al desarrollo del análisis de la empresa, teniendo enfoques, como: fraude, mitigación de riesgos, buen manejo de control interno y supervisión. En este caso se usó la entrevista semi-estructurada.
- **Revisión Documental:** Comparación de documentos antiguos y vigentes, para corroborar que los controles implementados si hayan funcionado y asegurar que las actividades operativas de la empresa estén sustentadas bajo las normas financieras y legales respectivas.
- **Observación Directa:** Elaboración de un informe donde se mencione los problemas y hallazgos encontrados en el área.

6. *Procesamiento de los Datos*

El procesamiento de los datos será medible por análisis cualitativas, comparativas y estadística descriptiva que ayudaran para el análisis exhaustivo de la empresa.

- **Análisis Cualitativo:** Categorización de la información obtenida entre entrevistas y observaciones directas, a su vez, evidenciando si existe movimientos relacionados a la gestión operacional de la empresa.
- **Análisis Comparativo:** Evaluación entre los hallazgos encontrados y políticas internas, dando como resultado una comparación entre estas dos, y mejorando el éxito de la empresa
- **Estadística Descriptiva:** Procesamiento de indicadores que permitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos

A continuación, en el punto 7. *Resultados*, se presenta 4 tablas, donde están las respuestas de los 3 expertos entrevistados, quienes colaboraron con el desarrolló del análisis y a su vez se evaluó si las respuestas dadas por parte de los expertos son coincidentes o convergentes como se señaló anteriormente.

7. *Resultados*

Los resultados que se obtuvieron en la entrevista, de acuerdo a las consultas realizadas son las siguientes:

Tabla 3

En este tipo de empresas para el área administrativa - financiera ¿Qué procedimientos considera prioritarios para el control interno?

Experto 1	Experto 2	Experto 3
<ul style="list-style-type: none"> •Manuales de procedimientos, reglamentos internos, una política de nepotismo por ser empresa familiar. Para el tema de información financiera, ahí un riesgo de la familia. 	<ul style="list-style-type: none"> •Este es un tipo de empresa pública, nos basamos ya en los principios o procedimientos generales que deslindan de las entidades de control, estas son políticas claras que vienen definidas desde la Contraloría General del Estado para hacer una verificación como parte de auditoría interna o parte de auditoría externa de la Contraloría. Se hacen en sí trabajos o exámenes especiales llamadas acciones de control para poder verificar el buen manejo de los bienes y recursos de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir procedimientos de control previo al gasto y control previo al pago o procedimientos que identifiquen la veracidad, oportunidad y conveniencia de las operaciones con respecto a la organización. <ul style="list-style-type: none"> • Establecer líneas de supervisión independientes a los ejecutores de gasto y pago.

Nota. Se evidencia la convergencia de procedimientos necesarios para el área Administrativa - Financiera.

Luego del análisis de la tabla 3 los resultados de la primera consulta reflejan aspectos coincidentes de la importancia de establecer procedimientos sólidos para el control interno dentro del área analizada, identificando tres puntos clave. El primero se enfoca en la implementación de manuales y reglamentos internos, esenciales en empresas familiares para reducir riesgos asociados al nepotismo y a la gestión financiera. El segundo aspecto resalta el cumplimiento normativo y de auditorías, especialmente en empresas públicas, donde los procesos son regulados por la

Contraloría General del Estado a través de verificaciones internas y externas. Y como tercer aspecto, se debe definir controles previos al pago y previos al gasto y contratar personas expertas en auditoría interna, ya que a veces es bueno tener opiniones de terceras personas.

Tabla 4

¿Qué recomendaciones se podrían sugerir a la gerencia para mejorar el sistema de control interno?

Experto 1	Experto 2	Experto 3
<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de procedimientos, controles permanentes de un auditor interno, en caso de que exista, o un <i>controlling</i> o un departamento que ejecute estos controles a esta empresa. En lo administrativo: debes tener y manejar también el tema del control, del manejo de inventarios en las zonas donde funcionan las bases operativas en el oriente, debería tener ahí un custodio, alguien que maneje el tema de herramientas, y todas las de ley. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir primero políticas contables basadas en la normativa externa que hay para la supervisión de empresas privada como la superintendencia de compañías, partiendo de una normativa general, se puede identificar directamente los controles internos que se debe realizar dentro de la empresa y se recomienda que se tomen en cuenta la parte financiera, cómo es el presupuesto, el flujo de caja, cómo definir el flujo de caja, de dónde provienen los recursos principalmente de la empresa para poder definir un flujo de caja. En muchas de las empresas familiares que dependen más de una empresa pública y están atadas al Estado referente al servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de los sistemas y procesos según necesidades empresariales. • Diseñar un sistema de gestión de riesgos que incluya mapas de riesgo relacionados con los objetivos estratégicos y misionales de la organización. • Fortalecer el ambiente de control generando estructuras definidas y códigos de conducta. • Fortalecer las actividades de control que permitan tratar adecuadamente los riesgos organizacionales.

Nota. Se evidencia Se evidencia que existe una coincidencia en las respuestas de los expertos, tales como:

implementar medidas de prevención ante cualquier problema y mitigar los riesgos de la empresa.

Las respuestas de la segunda pregunta, son convergentes ya que cada experto tiene su recomendación para fortalecer el control interno en las empresas.

Se enfatiza la actualización de procedimientos y auditorías internas permanentes mediante un auditor interno, un departamento de control o la figura de *controlling*, para garantizar el cumplimiento normativo y la supervisión de procesos. Implementación de políticas internas, contables y financieras, con el fin de proteger el capital de la empresa. Y, por otro lado, fortalecer los procesos de gestión de control y de riesgos, basándose con la estructura organizativa, resultados de riesgos y planificación y estratégica de la empresa

Tabla 5

¿Cuáles son los riesgos más comunes dentro del área administrativa-financiera de las empresas?

Experto 1	Experto 2	Experto 3
<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos administrativos, pérdida de documentación, carpetas no detalladas de su personal laboral, algunos no tienen política de seguridad de salud ocupacional, no contar con un reloj biométrico para costear efectivamente el valor de la mano de obra de los operarios en el oriente. En la parte financiera: nepotismo, conflicto de intereses, desvío de fondos porque se veo un riesgo ahí de que la esposa esté manejando la parte financiera, entonces como que se vuelve juez y parte al momento de toma de decisiones financieras, hay que cumplir el principio del 	<ul style="list-style-type: none"> • Los riesgos en una estatal es el fraude, en lo administrativo sería: la capacitación del personal, el mal manejo de información, incumplimiento de roles del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actos colusorios en procesos de contratación. • Dificultades al establecer los costos de producción o comercialización.

negocio en marcha y la prudencia como tal, que los dueños del negocio son terceros.

Nota. Establecer controles más rigurosos, minimizando los riesgos.

Las respuestas de la tercera pregunta, son coincidentes ya que se mencionó los mismos riesgos dentro del área administrativo – financiero de las empresas.

Se mencionan los riesgos administrativos que normalmente se pueden encontrar en las empresas, como: pérdida de documentación, información mal almacenada, falta de biométricos para calcular el registro de horas, falta de conocimiento acerca de las nuevas herramientas tecnológicas, incumplimiento de funciones asignadas. En cambio, en los riesgos financieros, se pueden encontrar el nepotismo, desvío de fondos, conflicto de intereses, falta del principio negocio en marcha.

Tabla 6

¿Qué estrategias se recomiendan para prevenir el fraude en los procesos administrativo-financiero?

Experto 1	Experto 2	Experto 3
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar controles y matrices de riesgos amparados en un diseño o implementación de una política que puede ser de lavado de activos y manejo de fraudes financieros dentro de la organización. Si no se cuenta con manuales, arrancar con procesos y manuales encaminados a determinar y controlar permanentemente los temas 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el riesgo en primera instancia, ver que alcance tiene el fraude, en caso de cuentas por pagar debe haber un manejo correcto de chequera, poner un encargado de confianza al momento de transacciones para que no haya el desvío de fondos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer el comportamiento histórico de errores o irregularidades en el área administrativo-financiero. • Identificar el impacto negativo para la organización y priorizar de acuerdo a estos efectos. • Establecer planes de acción con actividades de control que permitan mitigar, transferir o eliminar los

del fraude laboral y el fraude corporativo en la organización.

riegos e incorporarlos en el mapa de riesgos institucionales.

- Formalizar y difundir el mapa de riesgos para socializar e interiorizar el modelo a nivel de la empresa.
- Establecer planes de acción con actividades de control que permitan mitigar, transferir o eliminar los riesgos e incorporarlos en el mapa de riesgos institucionales.

Nota. Estrategias para prevenir el fraude dentro del área administrativo – financiero.

Las respuestas de la cuarta pregunta reflejan una coincidencia en las estrategias recomendadas para mitigar el riesgo de fraude de los procesos del área, identificando varios enfoques clave. Para evitar estos sucesos se recomienda la implementación de controles enfocados al fraude, realizar una supervisión y monitoreo de las transacciones de inicio a fin, adecuada ejecución de cuentas por cobrar y pagar, designar a cada empleado sus funciones respectivas para evitar desvío de fondos. Y como última recomendación, crear un manual de control riguroso en los procesos del área.

8. Limitaciones Del Estudio

La principal limitante encontrada en el desarrollo del estudio fue la negativa de la empresa a permitir la aplicación de encuestas, a pesar de que inicialmente se había previsto la utilización de cuestionarios y encuestas como parte de la recolección de datos. No obstante, la empresa proporcionó otra información relevante que permitió la continuidad del análisis. Este aspecto

podría ser abordado en futuras investigaciones con un enfoque que incluya este instrumento, en caso de que la empresa o estudios posteriores lo permitan.

Además, por el tiempo, la empresa no pudo conseguir cierta documentación, por lo que, el análisis es basado con la información dada en ese momento.

El cuidado de la confidencialidad fue riguroso a pesar de lo cual se pudo identificar y utilizar información valiosa por parte del área y la gerencia, por este motivo no se exponen nombres en los resultados reportados.

Capítulo 3

Diagnóstico

1. Información de la empresa

En este apartado se detallará información relevante sobre una empresa petrolera la cual contextualiza la situación actual de esta organización, se ha seleccionado los temas de mayor impacto para la investigación.

Según el gerente de la empresa (comunicación personal, 12 de diciembre del 2024) se constituyó mediante escritura pública otorgada el 24 de abril del año 2001 ante el Dr. Fernando Polo Elmir, Notario Vigésimo Séptimo del cantón Quito, y fue debidamente inscrita en el Registro Mercantil del mismo cantón el 14 de Julio de ese año. La constitución de la empresa fue realizada bajo la supervisión y registró de la Superintendencia correspondiente, asegurando el cumplimiento de la normativa desde su inicio.

El enfoque estratégico de la empresa incluye actividades estratégicas relacionadas con la exportación, importación y comercialización de insumos y equipos especializados dentro de la industria petrolera. También ofrece servicios especializados como mantenimiento, reparación, asesoramiento técnico y provisión de repuestos, además de suministros para este sector. Adicionalmente, brinda asesoría en ingeniería petrolera y planificación de proyectos, participando en licitaciones públicas y privadas.

El 25 de marzo de 2008 del cantón Quito, la empresa establecida mediante escritura pública otorgada ante el Dr. Oswaldo Mejía Espinosa, Notaria Cuadragésima del cantón mencionado, el dueño de la empresa formalizó la ampliación del objeto social.

Esta reforma incluyó nuevas actividades estratégicas, como la fabricación y partes para la industria petrolera. Entre los productos incluidos en el nuevo objeto social destacan cabezales para pozos petroleros, herramientas de completación¹ y carretes de producción. Adicionalmente, se incluyó la prestación de servicios de contratación y asesoramiento profesional para la dirección y manejo empresarial en aspectos como administrativos, contables e informática. Este cambio reflejó un claro enfoque hacia la diversificación y especialización, adaptándose a las necesidades del mercado y fortaleciendo la presencia de la empresa en sectores estratégicos. Además, como parte del proceso de reestructuración, la empresa tuvo un incremento significativo del capital social, que superó los 400.000 dólares mediante la capitalización de utilidades no distribuidas. Este avance refleja un avance significativo en relación con el capital inicial de la empresa, que ascendía a únicamente 1.000 dólares.

Esto nos hace entender, que, con una buena gestión empresarial, supervisión y monitoreo adecuado, la empresa logra tener sostenibilidad y mantenerse en el mercado, teniendo en cuenta que en la industria petrolera es difícil de permanecer. Con el pasar de los años, la empresa ha generado un aumento de capital significativo, debido al manejo adecuado del control interno, cumplimiento de las normativas ISO, mitigación de riesgos y adaptación del entorno interno y externo. La junta General Ordinaria de la empresa, en el año 2019, decidió aumentar su capital social pasando los tres millones de dólares, fortaleciendo la economía de la empresa. Este enfoque se menciona, ya que es importante que la empresa tenga presente cuál es su objetivo. En su

¹ Herramienta de completación: Se utilizan cuando se requiere un medio para asentar equipos de control de flujo de fondo, elementos registradores de presión. Estas herramientas pueden ser Packer hidráulico, Standing valves, Camisas de circulación, entre otras (Sertepect, 2024).

momento, se cumplió con la gestión empresarial, auditorías internas, controles internos exhaustivos y optimizar los recursos, dando como resultado, la sostenibilidad de la empresa hasta la actualidad.

Se destaca a continuación la filosofía de la empresa que se ve reflejada en la misión, visión valores y certificaciones de la empresa. Esta filosofía está compuesta por varias responsabilidades como la sostenibilidad, la innovación y la calidad de las actividades de operación (Mission Petroleum, 2020).

Misión:

Implementar soluciones en la industria petrolera, por medio de la provisión de servicios y productos que cumplen con los estándares de calidad y normativas internacionales, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes (*stakeholders*), protegiendo al personal y al medio ambiente en las actividades de operación.

Visión:

Ser una empresa destacada en la industria petrolera ecuatoriana, expandiendo la comercialización del mercado a nivel internacional, con planificación estratégica y una propuesta significativa de los requerimientos del sector hidrocarburífero.

Valores:

La empresa analizada del sector petrolero, es destacada por sus 4 valores, tales como:

- Responsabilidad,

- Creatividad,
- Integridad,
- Respeto.

Certificaciones:

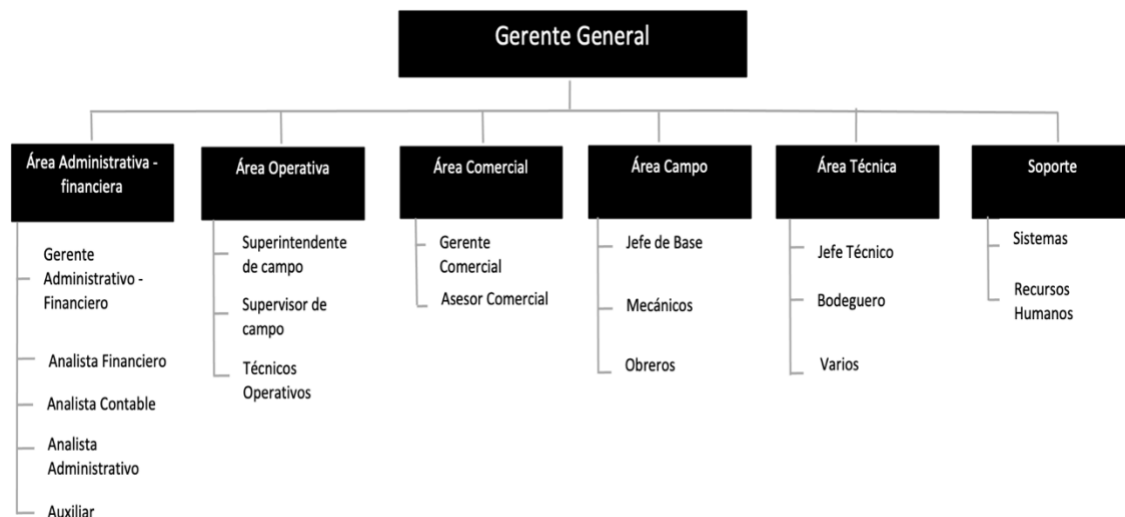
La empresa con el pasar del tiempo, ha obtenido las siguientes certificaciones, lo cual le ha permitido sobresalir entre sus competidores:

- API 5CT-1847: Manufactura de *Casign* y *Tubing*, que son componentes esenciales en la industria petrolera.
- API 6A-1018: Fabricación y servicios técnicos especializados en instalación.
- API Q1-0769: Fabricación y reparación de equipos.
- ISO 9001:2015: Certificación que asegura la efectividad de los procesos.
- ISO 14001:2015: Enfocada en la gestión ambiental.
- ISO 45001:2018: Relacionado con la seguridad y salud operacional.

1.1. Estructura de la empresa: estructural y funcional.

Figura 2

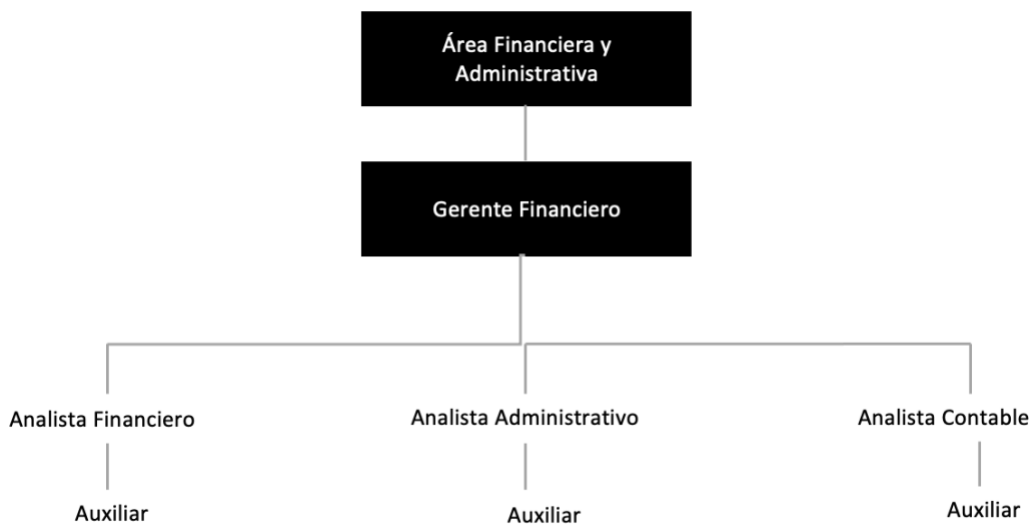
Mapa Estructura Organizacional



Nota. Esta es la estructura organizacional de la empresa analizada.

Figura 3

Mapa estructura funcional



Nota. Esta es la estructura funcional del área administrativa – financiera de la empresa analizada.

La empresa cuenta con una estructura organizativa simplificada debido a su tamaño y operación. De los 191 empleados al 31 de diciembre del 2024, la mayoría del personal está asignado a las operaciones en el oriente ecuatoriano, mientras que un pequeño grupo del personal se encuentra en Quito la cual se encarga de la gestión administrativa - financiera.

En el área administrativa-financiera, se destaca la falta de un auxiliar administrativo y la sobrecarga de trabajo de los analistas y la gerencia, lo que podría afectar al cumplimiento de los objetivos.

1.2.Análisis FODA. El análisis de FODA, es una estrategia eficaz para la gestión empresarial y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, ya que evalúa la situación interna y externa de la empresa. Dentro de la situación interna encontramos las fortalezas y debilidades de la empresa, en cambio en la situación externa encontramos las oportunidades y amenazas del entorno (Chiavenato, 2019).

A continuación, se presentará el FODA (fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas) que posee la empresa, con el objetivo de mejorar el rendimiento de las operaciones y actividades del área.

Fortalezas

- La empresa es reconocida por aplicar certificaciones sustentadas en las normativas, tales como: API (Interfaz de programación de aplicación e ISO 9001:2015 (Experto interno 1, comunicación personal, 19 de diciembre del 2024).

- Reconocimiento en el Mercado Nacional: Su posición destacada en el suministro de servicios especializados en petróleo garantiza una base sólida para las operaciones financieras (Experto interno 1, comunicación personal, 19 de diciembre del 2024).
- Infraestructura y Tecnología Avanzada: Posee maquinaria moderna y capacidades operativas que facilitan tanto las actividades productivas como la eficiencia en procesos administrativos (Experto interno 1, comunicación personal, 19 de diciembre del 2024).

Dentro de las fortalezas que tiene la empresa tenemos las certificaciones, su reconocimiento en el mercado y su infraestructura avanzada, como se mencionó anteriormente es lo que ha permitido sobresalir entre los otros oponentes.

Debilidades

- Falta de Automatización Administrativa: Persisten procesos manuales en áreas clave que limitan la eficiencia operativa y retrasan la toma de decisiones estratégicas (Experto interno 1, comunicación personal, 19 de diciembre del 2024).
- Capacitación Insuficiente en Tecnologías: El personal administrativo carece de formación continua para adaptarse a los avances tecnológicos, lo que afecta su competitividad (Experto interno 1, comunicación personal, 19 de diciembre del 2024).
- Dependencia del Mercado Nacional: La concentración en el sector local expone a la empresa a los riesgos asociados con cambios en la economía y la política del país (Experto interno 1, comunicación personal, 19 de diciembre del 2024).

Como parte de las debilidades, tenemos la falta de capacitación al personal administrativo – financiero, la dependencia en el mercado y la falta de automatización en el mercado.

Oportunidades

- **Expansión Internacional:** Existe la posibilidad de diversificar los ingresos mediante la entrada a mercados internacionales, disminuyendo la dependencia del mercado ecuatoriano (Experto interno 1, comunicación personal, 19 de diciembre del 2024).
- **Innovación en Servicios:** La adopción de tecnologías digitales avanzadas puede optimizar la gestión administrativa – financiera, mejorando su desempeño competitivo (Experto interno 1, comunicación personal, 19 de diciembre del 2024).
- **Alianzas Estratégicas:** Establecer acuerdos con otras empresas o instituciones académicas fortalecería la capacidad de innovación y acceso a nuevos recursos (Experto interno 1, comunicación personal, 19 de diciembre del 2024).

Dentro de las oportunidades de la empresa es el objetivo de sobresalir en el mercado internacional, la innovación en servicios y las ganas de adoptar tecnología avanzada permitirá que la empresa permanezca dentro del mercado y las oportunidades con alianzas resulta una metodología estrategia para la evolución de la empresa.

Amenazas

- **Cambios Normativos:** Las reformas legales, especialmente en el ámbito ambiental y fiscal, pueden aumentar las obligaciones administrativas y financieras (Experto interno 1, comunicación personal, 19 de diciembre del 2024).

- Volatilidad de los Precios de Petróleo: Las fluctuaciones en el mercado energético impactan directamente en los márgenes financieros y los recursos disponibles para inversión (Experto interno 1, comunicación personal, 19 de diciembre del 2024).
- Competencia Internacional: Empresas extranjeras con mejor tecnología y costos operativos más bajos representan un desafío significativo para mantener la cuota del mercado (Experto interno 1, comunicación personal, 19 de diciembre del 2024).

Tras el análisis respectivo de FODA, se puede mencionar que a pesar de que la empresa posea una base sólida en su infraestructura, certificado y reconocimientos, es necesario actualizar los procedimientos administrativos, invertir en herramientas tecnológicas y explorar el mercado internacional, con el objetivo de competir con otras empresas dentro de la industria petrolera.

2. Análisis del Control Interno en el Área Administrativo-Financiero

El análisis de control interno dentro del área administrativa – financiera, está conformado por normativas internas, financieras y legales, procedimientos estratégicos, minimización de riesgos, ejecución correcta del control interno, optimización de herramientas estratégicas, asegurándose de que la empresa logre los objetivos y cumpla con las metas establecidas.

Para este acápite se utilizó las entrevistas a los expertos internos responsables del área. Se destaca como respuestas relevantes las que se transcriben en los párrafos siguientes, manteniendo la confidencialidad el nombre del entrevistado (carta de confidencialidad suscrita):

- Componentes del Control Interno en el área analizada:

Ambiente de control: Se evalúa la cultura interna de la empresa, mediante el cumplimiento de valores estipulados, comunicación clara, transparencia y normativas financieras y legales. Con el propósito de garantizar la política integral (Experto interno 1, comunicación personal, 19 de diciembre del 2024).

Evaluación de Riesgos: Se revisa los hallazgos encontrados para controlar el fraude, errores financieros o contables, gestión ineficiente e incumplimiento de la normativa. Con la finalidad de realizar y monitorear auditorías internas regularmente y mitigar riesgos (Experto interno 1, comunicación personal, 19 de diciembre del 2024).

Actividades de Control: Es necesario que cada empleado del área tenga bien definido cuál es su función para evitar la desviación de fondos, fraudes, robos o conflictos de interés. Asimismo, se debe realizar una evaluación constante de los registros contables, transacciones bancarias y documentos, como: órdenes de compra, facturas, comprobantes de pago, etc. Asegurando el cumplimiento de los requisitos establecidos, las normativas respectivas y la gestión en las actividades operacionales para lograr una toma de decisiones (Experto interno 1, comunicación personal, 19 de diciembre del 2024).

Información y Comunicación: Se debe usar sistemas avanzados como ODOO, el cual es una plataforma para la gestión operativa de la empresa, permitiendo la digitalización de procesos,

como: contabilidad, inventarios, finanzas, recursos humanos y ventas. Además, se debe tener una comunicación clara con los empleados para que puedan cumplir con los objetivos y funciones establecidas (Experto interno 1, comunicación personal, 19 de diciembre del 2024).

Mejora de actividades: Es importante tener una supervisión adecuada dentro de la auditoría interna y políticas internas, puesto que garantiza la mejora en los procedimientos estratégicos (Experto interno 1, comunicación personal, 19 de diciembre del 2024).

Sobre los resultados expuestos por los entrevistados internos de la empresa, se destaca que efectivamente se consideran los componentes del control interno dentro de su esquema de funciones y procedimientos. El ambiente de control dentro de la empresa es el que define la cultural y ética para los procedimientos de control interno. La evaluación de riesgos es el que se encarga de encontrar y analizar los riesgos potenciales que afectarían a los objetivos del área. Las actividades de control se enfocan en encontrar técnicas para mitigar los riesgos potenciales y fortalecerlos. El componente de información y comunicación asegura un correcto mensaje dirigido a los encargados relacionado al control. Y finalmente, el componente de mejora de actividades garantiza una supervisión efectiva de los controles internos.

2.1. Evaluación de las Políticas y Procedimientos Actuales. Dentro del área administrativa – financiera se indaga sobre si se fijan políticas y procedimientos para garantizar el manejo adecuado de razonabilidad en la información financiera, recursos y actividades operacionales.

A continuación, se mencionarán algunos aspectos importantes sobre la evaluación de políticas y procedimientos que posee el área dentro de la empresa analizada:

Evaluación de políticas dentro de la empresa petrolera: Se debe seguir ciertos lineamientos, como: Examinar las necesidades del área tanto internas como externas, entender las ideas planteadas para la ejecución de dicha política, cumplir con la misión, visión y valores de la empresa y comunicar de manera clara y segura la nueva implementación, teniendo como resultado coherencia en los procesos y mejorando la supervisión (Experto interno 2, comunicación personal, 7 de enero del 2025).

Administración de Inventarios: Para una correcta administración de inventarios se debe establecer políticas para aumentar la productividad de las operaciones y minimizando los costos para mantener el inventario. A su vez, se debe tener un control de: almacenamiento y registros. Dentro de la empresa, la administración de inventarios se refiere al uso adecuado de propiedad, planta y equipo, evitando robos, daños o pérdidas (Experto interno 2, comunicación personal, 7 de enero del 2025).

Como bien se muestra, el área cuenta con ciertas políticas y procedimientos internos, una de ellas es la correcta supervisión en el entorno interno como externo. El entorno interno hace énfasis al personal dentro de la empresa, quienes están a cargo de las funciones del área. El entorno externo se refiere a la competencia en el mercado, la tecnología, las leyes e infraestructura.

De igual manera, la administración de inventarios es un procedimiento y política que implementa el área con el objetivo de salvaguardar sus activos como propiedad, planta y equipo para evitar daños o robos.

2.2. Deficiencias e identificación de riesgos en el área administrativa – financiera. Después de una investigación exhaustiva en el área, se han encontrado una variedad de deficiencias y riesgos importantes que afectan a la sostenibilidad de la empresa. A continuación, se presentarán los resultados de este análisis:

Deficiencias Identificadas:

De acuerdo a la información reportada por el experto interno 3 (comunicación personal, 7 de enero del 2025), se obtuvieron algunos resultados sobre las deficiencias que enfrenta el área, a continuación, se mencionara las cuatro deficiencias encontradas:

- Deficiencia en capacitaciones: Este problema surge a raíz del cambio de sistema repentino sin un previo aviso. El dueño de la empresa, quien está al tanto de todo, se le dio por cambiar de un día a otro dicho sistema lo que ocasiono confusión, pérdida de tiempo, déficit de adaptación, incumpliendo de obligaciones.
- Deficiencia en la segregación de funciones: Este problema aparece porque en la política interna de la empresa menciona que todos los empleados del área administrativa – financiera, deben tener los mismos roles y conocimientos sin importar la jerarquización, ocasionando fraude, exceso trabajo, incremento de riesgos, nepotismo o confusión en la interpretación de actividades.

- Deficiencia en el cumplimiento de documentos: Este problema se da ya que, dentro del área hay empleados que llevan varios años de servicio, entonces su metodología es usar herramientas tradicionales más no tecnológicas. También, por el cambio de sistema, ha ocasionado retrasos en la entrega de documentos para la auditoría y desorden en documentos como también en archivos físicos.
- Deficiencia en la elaboración de informes o documentos: Esta situación se da debido a que, el encargado de estos informes, regularmente pasa de viaje por temas de negocio y supervisión en el oriente y debido al cambio de sistema, provocó retraso en la entrega de los informes o documentos.

Riesgos Identificados:

De igual manera, de acuerdo a la aportación del experto interno 3 (comunicación personal, 7 de enero del 2025), se obtuvieron algunos resultados sobre los riesgos que enfrenta el área, a continuación, se detallarán los 5 riesgos encontradas:

- Riesgo de ineficiencia operativa: Como se mencionó anteriormente, la deficiencia en la implementación de capacitaciones ocasionó el riesgo en la ineficiencia operativa, lo cual provocó problemas en el rendimiento efectivo de las operaciones y dependencia de herramientas tradicionales, generando el incumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Riesgo de fraude y errores: La deficiencia en la segregación de funciones, ocasionó un alto riesgo de fraude y la posibilidad de tener riesgos involuntarios, ya que no existe una

correcta distribución de funciones en el área administrativa – financiera. Además, no existe un control para evitar situaciones de nepotismo.

- **Riesgo en el incumplimiento de informes y documentos:** La deficiencia de un sistema sistemático para la documentación y la falta de distribuir funciones generó incumplimiento al entregar información. A su vez, al no poseer de una política específica en el orden y registro de documentación, la empresa puede enfrentarse a dificultades como las sanciones o multas.
- **Riesgo de información obsoleta en la toma de decisiones:** La falta de adaptación al nuevo sistema y herramientas estratégicas, genera reportes poco confiables e inconsistencia en la información y datos.
- **Riesgo de desmotivación al personal:** De igual manera, la deficiencia en la segregación de funciones, causó sobrecarga laboral afectando al rendimiento, motivación y baja productividad del personal interno del área.

1.3. Revisión de Informes de Auditorías anteriores. Durante la revisión de informes de auditoría anteriores, se encontraron varias observaciones, que se mostrarán a continuación:

Tabla 7

Revisión de resultados de Auditorías Anteriores

Fecha	Componente	Hallazgos Relevantes	Monitoreo y Seguimiento
-------	------------	----------------------	-------------------------

2019	Reporte Financiero	Los reportes financieros no se entregan a tiempo debido a falta de herramientas automatizadas y la asignación de tareas a personal con responsabilidades múltiples	No se cumple
2020	Gestión Operativa	La pandemia ocasionó interrupciones en la cadena de suministros y la falta de planes de contingencia dificultó mantener las operaciones regulares.	No se cumple
2022	Gestión de Recursos	Falta de capacitación en el uso de nuevos sistemas implementados, lo que generó baja productividad y errores en la operación diaria.	Parcialmente
2023	Control de inventarios	Desorganización en el manejo y almacenamiento de inventarios administrativos y operativos, lo que provocó pérdidas y retrasos en las operaciones.	Si cumple
2024	Gestión Financiera	Débil segregación de funciones en el área administrativa-financiera, lo que incrementa el riesgo de errores y fraudes.	No se cumple

Nota: Hallazgos encontrados durante el análisis de auditorías anteriores dentro de la empresa analizada.

Como muestra la tabla, la deficiencia en la segregación de roles, la adaptación de sistemas y las herramientas tecnológicas, afectan significativamente el rendimiento operativo de la empresa. Además, el desorden en el manejo de inventarios administrativos y el uso de herramientas tecnológicas básicas generan retrasos en los procesos. Estas áreas requieren atención inmediata para mejorar la eficiencia, reducir riesgos y fortalecer el control interno. También se puede observar que esta problemática viene ocurriendo desde hace un par de años y aún no se ha solventado estos riesgos. El objetivo de la revisión fue para saber si la empresa ha mejorado los controles y la raíz de este problema, lo que incide de manera complementario en el alcance de esta investigación.

2. Procedimientos relevantes en el área administrativa - financiera

2.1. Procedimientos para Autorizar y Monitorear. Los procedimientos de autorización y monitoreo son esenciales dentro de las empresas ya que, permiten llevar un control eficiente, mitigar errores y cumplir con las actividades operacionales asignadas.

El área administrativa - financiera de la empresa analizada cuenta con estrategias para autorizar y monitorear. A continuación, se presentarán los principales procedimientos que la empresa ejecuta:

Procedimientos para Autorizar

- **Autorización de Documentos y Transacciones:** Los analistas financieros revisan los documentos y las transacciones ejecutadas para verificar su consistencia con las políticas internas. A su vez, verifican las facturas, órdenes de compra, contratos para corroborar que se esté cumpliendo con la normativa y políticas de la empresa (Experto interno 2, comunicación personal, 10 de enero del 2025).
- **Autorización por niveles jerárquicos:** Una política interna del área, menciona que los pagos bajo cierto monto pueden ser realizados por el gerente general, pero si excede el límite debe ser realizado por el dueño de la empresa (Experto interno 2, comunicación personal, 10 de enero del 2025).
- **Control y Seguimiento:** Una vez, autorizado los principales procedimientos para la ejecución de actividades estratégicas, se debe realizar un monitoreo constante para verificar el cumplimiento correcto y evaluar si dichos procedimientos son efectivos para lograr las metas de la empresa (Experto interno 2, comunicación personal, 10 de enero del 2025).

Como se sabe, dentro de los procesos de autorización que tiene el área se encuentra la autorización en documentos y transacciones, los analistas financieros se encargan de monitorear y verificar las facturas, órdenes de compra y documentos importantes con el fin de garantizar el cumplimiento de las políticas internas y la normativa. Asimismo, los pagos son realizados por el gerente general y dueño de la empresa, dependiendo el monto de pago. Por último, se realiza un control y seguimiento de estos procesos de autorización con el fin de garantizar la ejecución de estos pasos y verificar que se cumpla con los objetivos estratégicos establecidos.

Procedimientos de Monitoreo

- **Indicadores de Gestión:** Se monitorea el flujo de efectivo para evaluar la supervisión eficaz, la puntualidad para verificar si las actividades son entregadas en el lapso establecido y la consistencia de los informes financieros para garantizar exactitud (Experto interno 2, comunicación personal, 10 de enero del 2025).
- **Auditorías Internas:** Se evalúa los procedimientos para examinar la inconsistencia, la integridad, la continuidad y la exactitud para tomar medidas correctivas y mejorar la productividad de la empresa (Experto interno 2, comunicación personal, 10 de enero del 2025).
- **Revisión de Documentación:** Bajo las políticas de la empresa, la revisión de documentación debe tener ciertos lineamientos como el registro en el sistema, en caso de tener documentos físicos se debe ordenar por fechas y categorías (Experto interno 2, comunicación personal, 10 de enero del 2025).
- **Supervisión de Actividades:** El encargado de la supervisión de actividades dentro del área, debe verificar que todos los empleados cumplan con sus tareas, de igual manera, que todos los documentos cumplan con la normativa legal y financiera. Además, supervisará el rendimiento del equipo (Experto interno 2, comunicación personal, 10 de enero del 2025).

Dentro de los procedimientos de monitoreo podemos encontrar indicadores de gestión, auditorías internas, revisión de documentación y supervisión de actividades. Son puntos que la empresa aplica para verificar que sus controles estén funcionando correctamente, con el fin de evitar sanciones o multas, evitar retrasos en la documentación, entre otras. Pero como se visualiza en los puntos de arriba del capítulo 3 sobre deficiencias y riesgos, la empresa no aplica estos procedimientos, tienen las políticas establecidas, pero no hay una ejecución como tal.

3. Recomendaciones al área administrativa - financiera

Según el experto interno 1 (comunicación personal, 13 de enero del 2025) el área administrativa – financiera cuenta con políticas internas lo cual dentro de estas existe algunas recomendaciones en base a los hallazgos encontrados en auditorías anteriores y en base a los riesgos que se enfrenta continuamente, a continuación, se mencionarán algunas recomendaciones importantes para mitigar errores:

- **Automatización de Procesos:** Se recomienda implementar sistemas tecnológicos avanzados para gestionar las operaciones financieras, como sistema ERP.
- **Reestructuración de la organización estructural:** Se sugiere evaluar la estructura organizacional para distribuir de mejor manera las actividades operacionales a cada empleado del área y a su vez, si se necesita, contratar auxiliares para un apoyo eficaz a los analistas.

- Mejoramiento en los archivos: Se recomienda implementar archivadores donde los empleados puedan guardar los documentos de manera ordenada.
- Monitoreo del Desempeño: Se propone realizar una evaluación periódica para verificar que se cumpla con los procesos de las actividades.

En base a estas recomendaciones, podremos realizar nuestra propuesta de buenas prácticas. Como se puede observar, el área administrativa – financiera cuenta con recomendaciones para mitigar los riesgos como la automatización de procesos, la reestructuración de la organización estructural, mejoramiento en los archivos y monitoreo del desempeño, pero la empresa no ejecuta estas recomendaciones y es por eso que aún existe riesgos que mitigar.

Capítulo 4

Propuesta

1. Mejora del control interno en el área administrativa - financiera

Para mejorar el control interno dentro del área administrativa – financiera, se debe tomar en cuenta aspectos como la seguridad, transparencia y estrategias para el desarrollo de los objetivos, ya que al ser una empresa petrolera ecuatoriana existe mucha competitividad con otras empresas, por lo que se recomienda realizar un análisis de competencia en el mercado.

A continuación, se mencionarán algunas sugerencias de acuerdo con lo mencionado por los expertos externos en base a la deficiencia de controles y riesgos que enfrenta el área administrativa - financiera de la empresa analizada que aportarán para el desarrollo de la propuesta que consta posteriormente.

- Organizar la estructura organizativa: Se propone evaluar y mejorar la estructura organizativa de la empresa para distribuir con precisión las actividades del área, evitando el sobrecargo laboral y la duplicación de funciones.
- Cumplir con la normativa: Se plantea que, para cumplir la normativa se debe realizar ciertos pasos previos a la ejecución, tales como: realizar auditorías internas para revisar que los procesos y actividades operan simultáneamente con la norma vigente e

implementar programas o sistemas donde alerten las nuevas actualizaciones de la normativa y la empresa este al tanto de dichas actualizaciones.

- Control efectivo para los riesgos: Se recomienda realizar auditorías frecuentes y actualizar las matrices de riesgo para facilitar la supervisión.
- Implementación de indicadores: Se debe implementar herramientas estratégicas como KPIs, para evaluar el éxito de la empresa ya que, este indicador asegura el rendimiento del personal como la ejecución de las actividades, lo que se sugiere se implemente en la empresa ya que esta fuera del alcance de los objetivos de esta investigación.
- Supervisión periódica: Se recomienda supervisar los procesos y actividades continuamente para cumplir con los objetivos, identificar cambios en el entorno externo, prevenir riesgos y evitar sanciones o multas por el incumplimiento de la normativa.

2. Propuesta de buenas prácticas:

Después de un análisis minucioso y recomendaciones en base a expertos externos sobre que podría tener la propuesta, la definición y manejo de control interno, prevenir y mitigar riesgos, se concluye con la propuesta para la empresa. La propuesta principal de buenas prácticas, es la actualización continua de procesos y procedimientos en el área administrativa – financiera de la empresa petrolera que trabaje continuamente y tenga soporte en las políticas internas existentes, en este punto “*Punto 2. propuesta de buenas prácticas*”, se detallará el contenido de la propuesta.

A continuación, se presentará la información respectiva que tendrá la propuesta en el área administrativa – financiera de la empresa analizada, para su creación:

- a) Mejora en la estructura organizacional: La empresa debe asignar a cada empleado diferentes funciones, tales como: la supervisión del sistema y actividades, la toma de decisiones, la motivación del equipo de trabajo, el pago de transacciones, la elaboración de informes, el registro de documentos, entre otras.
- b) Autorización de transacciones: Realizar un esquema de directrices para la autorización de transacciones, como:
 - Poner un límite monetario entre caja chica y caja general, posterior a esto, se escoge dos encargados para realizar el pago, el primero ejecuta el pago con caja chica y el segundo ejecuta el pago con caja general.
 - Se registra la firma de los dos encargados, ya que es importante salvaguardar la integridad de la empresa.
 - Se elabora constancias para el soporte de transacciones.
 - Se entrega los documentos de constancia al gerente financiero para tener de evidencia ante cualquier problema.
 - Se lleva un monitoreo de cada transacción de inicio a fin.
- c) Sistema de gestión documental: Invertir en un nuevo sistema que tenga documentación digital para agilizar la entrega de documentos en caso de auditorías y evitar pérdida de

tiempo, a su vez, este sistema debe brindar confiabilidad y transparencia en la documentación y monitoreo en tiempo real.

- d) Monitoreo en el sistema: Implementar un equipo de TI que trabaje conjuntamente con el área administrativa – financiera, para proteger la información interna de la empresa y controlar el acceso al sistema.
- e) Mejorar KPIs: Se recomienda que la empresa analice y mejore los KPIs para asegurar que las actividades operacionales sean eficaces y a su vez, estén alineados con los objetivos estratégicos, como referencia se cita los siguientes ejemplos:

- Tiempo promedio de validación y autorización de transacciones financieras, asegurando la correcta aplicación de políticas y procedimientos establecidos.

Fórmula KPI:

$$\frac{\text{Total, de tiempo de validación y autorización de transacciones}}{\text{Número total de transacciones autorizadas}}$$

- Nivel de cumplimiento en la ejecución de procedimientos administrativos

Fórmula KPI:

$$\left(\frac{\text{Número de procedimientos administrativos cumplidos.}}{\text{Número total de procedimientos administrativos establecidos}} \right) \times 100$$

- Grado de cumplimiento en la segregación de funciones

Fórmula KPI:

$$\left(\frac{\text{Número de funciones correctamente segregadas}}{\text{Número total de funciones críticas que deben segregarse}} \right) \times 100$$

- f) Capacitación para el equipo de trabajo: Establecer un cronograma en el que se indique los días que se va a llevar a cabo las capacitaciones y se debe realizarse de dos a tres veces por mes. Asimismo, se debe implementar reuniones continuas para debatir el tema a tratar y reforzar.
- g) Cultura organizacional: Realizar pausas activas para el mejor rendimiento de los empleados, trabajar en el ambiente laboral e incentivar a los empleados cuando logran sus objetivos establecidos y mejorar la estructura organizacional para evitar problemas de nepotismo a un futuro.

Con esta propuesta la empresa podría ampliar su impacto en la sostenibilidad de la industria petrolera, también mejorará el desempeño en las actividades de operación, reforzará el control interno y mitigará los riesgos.

2.1. Evaluación de control interno posterior a la propuesta. Una vez definido los procesos de la propuesta, se deben evaluar o monitorear los controles internos posterior a dicha propuesta. A continuación, se sugiere cuatro puntos importantes para evaluar si se está cumpliendo con los procedimientos, con el fin de mejorar el rendimiento del área y evitar problemáticas en un futuro.

- Reajuste en la estructura organizacional y segregación de funciones dependiendo la jerarquización.
- Adaptación y entendimiento de las nuevas herramientas tecnológicas y estratégicas.
- Supervisión eficaz de las normativas internas y externas.
- Revisión de informes donde detallen el manejo eficaz de los recursos en la empresa.

3. Plan de implementación de Buenas Prácticas

3.1. Impacto de la propuesta en el área administrativa – financiera. A continuación, se presentará el impacto que podría tener la propuesta para mejorar el control interno en el área administrativa – financiera:

- La empresa tendrá un mayor rendimiento en sus operaciones, por ejemplo: minimizando errores, entregando a tiempo los documentos e informes para la auditoria y evitando retrasos en el pago.
- Se mejorará la distribución de actividades de los empleados, logrando el cumplimiento de sus funciones eficazmente y sus objetivos establecidos.
- Disminuirá sin duda los hallazgos debido a la implementación de auditorías periódicas y supervisión constante de los controles internos. A su vez, aportará al desvío de fondos o fraude.
- Se tendrá documentos e información confiable gracias al nuevo sistema y herramientas estratégicas para la toma de decisiones de la empresa.
- Se evaluará los registros y seguimientos de la maquinaria y equipos de la empresa, para corroborar que no exista perdidas, daño y desperdicio de materiales.

La empresa deberá analizar el método apropiado para la medición de este impacto, toda vez que se haya implementado la propuesta y acorde a la disponibilidad de recursos internos y externos.

3.2. Recomendaciones para la ejecución de la Propuesta. A continuación, se presenta recomendaciones para la eficacia de la propuesta:

- Realizar un monitoreo constante de los nuevos cambios dentro del área para verificar si se usa correctamente y de esta manera evaluar si se cumplen los objetivos de la empresa.
- Motivar al personal ya que, mostrarán el rendimiento efectivo de sus funciones.
- Estar al tanto de las nueva tecnológica para adaptarlo a la empresa y mejorar el éxito.

Capítulo 5

Conclusiones

1. Conclusión del Análisis

Como resultado del análisis dentro de esta empresa petrolera del Ecuador, se concluyó que la empresa se ha enfrentado a altibajos a lo largo del tiempo. Este análisis nos permitió identificar a profundidad los riesgos que afronta el área administrativa – financiera, siendo este una parte importante para la sostenibilidad de la empresa. A su vez, se evaluó el FODA, misión, visión, valores y objetivos ya que, fue importante conocer cómo se establece la empresa, cuáles son sus metas dentro de la industria petrolera y cuáles son los objetivos estratégicos de corto a largo plazo.

También se obtuvo información de expertos externos que han tenido experiencia dentro de la industria y del área administrativa – financiera, colaborando con la ejecución del proyecto y teniendo una postura subjetiva para la elaboración de la propuesta.

Dentro del área administrativa - financiera se han encontrado diferentes hallazgos, esto quiere decir que la empresa enfrenta riesgos regularmente por un manejo inadecuado del control interno, independientemente que la empresa posee de políticas internas y estrategias para aumentar su operatividad en la industria.

A continuación se presenta los principales hallazgos que más afectan a la empresa: Falta de segregación de funciones ocasionado fraude, errores, sobrecarga laboral o conflictos de interés debido a que la empresa está conformada por familiares, se debe distribuir las tareas a cada empleado de la empresa para evitar la autoridad limitada; Falta de organización de documentos

provocando retraso en el cumplimiento de auditorías, esto se da por mantener herramientas tradicionales ya que, existe empleados que llevan años en el servicio y su método eficaz es lápiz y papel, además, se da por la falta de conocimientos en el uso de sistemas digitales y por el desorden en el archivador de documentos; incumplimiento en la elaboración de informes ya que, no existe un equipo designado para dicha elaboración, debido a que, los encargados en ejecutar estos informes pasan fuera de la ciudad o del país para conseguir clientes o supervisar las operaciones en el oriente provocando retraso en la entrega y enfrentándose a posibles sanciones o multas por entidades públicas del Ecuador, y por último, falta de control en la implementación de sistemas digitales, a causa de que, al dueño se le dio por cambiar de sistema de un día al otro aun teniendo políticas internas, ocasionado pérdida de registros, confusión del manejo en el nuevo sistema y retraso en el cumplimiento de tareas, así mismo, el personal del área todavía usa herramientas tradicionales, por lo que no se está optimizando el tiempo y no se da un buen uso a las herramientas tecnológicas. Por esa razón, se realizó una propuesta de buenas prácticas con la finalidad de que la empresa provea de acciones de mejora a la unidad administrativa – financiera, cumpliendo con los siguientes objetivos de esta investigación.

En relación al cumplimiento de los objetivos se logró, identificar los controles implementados en el área administrativa- financiera de la empresa petrolera, los controles implementados en el área administrativa - financiera de la empresa petrolera, evaluar la eficacia, supervisión y cumplimiento de políticas internas de control interno, los riesgos y deficiencia en el área administrativa – financiera, para finalmente concluir con la propuesta de buenas prácticas para optimizar las operaciones de la empresa y facilitar la toma de decisiones.

Recomendaciones

En base a lo analizado dentro del área administrativa – financiera, se recomienda:

- Implementar más controles que sean rigurosos para mitigar los errores, de igual manera se recomienda realizar una evaluación exhaustiva para cambiar el método de ejecución para mejorar el rendimiento operativo del área ya que, si bien nos muestra el análisis, tiene muchas deficiencias y riesgos que en un futuro si no son controlados puede traer graves consecuencias. Entonces es importante que el área mejore su operatividad. Todo esto con la finalidad de que la empresa siga siendo eficaz y sobresalga dentro de la industria petrolera, a su vez, no solo permaneciendo en territorio nacional, sino que cumpla con el objetivo de expandirse internacionalmente y tener aliados nacionales como internacionales, lo que mejorará significativamente sus operaciones y economía de la empresa.
- Aplicar un esquema de KPIs con la finalidad de monitorear el cumplimiento de los controles, la mejora en la eficiencia operativa y mejora en las actividades operacionales del área. También se puede implementar un monitoreo automatizado para el margen de error y optimización del tiempo. A su vez, es importante que se establezca metas para verificar que los KPIs se cumplen y por medio del monitoreo periódico ejecutar alertas ante posibles desviaciones.
- Implementar un código de ética que examine lineamientos específicos sobre conflictos de interés o nepotismo. De igual manera, se debe definir responsabilidades y tareas para cada nivel jerárquico del área ya que, no lo hay, y debido a esa problemática la empresa enfrenta la duplicidad de funciones y la carga laboral.

Bibliografía

- Abad, E. (2014). Control Interno. México: McGraw Hill.
- Abdelnur. (2013). El sistema de control interno y su importancia en auditoría. FACPCE – CECYT.
- AICPA. (1982). Importancia del control dentro del proceso administrativo. s.f.
- Amat, J. (2014). El control de gestión: Una perspectiva de dirección. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Anthony, R. &. (2008). Sistemas de control de gestión (12.^a ed.). Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- Arens, E. &. (2017). Auditoría y servicios de aseguramiento: Un enfoque integral (16^a ed.). México: Pearson Educación.
- Chiavenato. (2013). Planeación estratégica. Buenos Aires: Panapo.
- Chiavenato. (2016). Administración de empresas (10.^a ed.). Buenos Aires: Panapo.
- Chiavenato. (2019). Gestión del talento humano. México: McGraw-Hill Education.
- Coopers & Lybrand. (1997). Los nuevos conceptos de control interno (COSO). Madrid: Lavel s.a.
- COSO, C. o. (2013). Internal Control—Integrated Framework. Nueva York: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).
- Cotaña. (septiembre de 2015). Gabinete de Auditores de Sistemas. Obtenido de Universidad de Cuenca:
<http://cotana.informatica.edu.bo/downloads/NORMAS%20TIC%20%20EVALUACION%20DE%20CONTROL%20INTERNO.pdf>

Cravino, A. (2021). Investigación y tesis en disciplinas proyectuales: Guía metodológica para el desarrollo de proyectos académicos. Buenos Aires: s.f.

Cravino. (2021). Investigación y tesis en disciplinas proyectuales: Orientación metodológica para proyectos académicos y profesionales. Buenos Aires: s.f.

Estupiñán. (2015). Administración de riesgos ERM y la auditoría interna: Un enfoque práctico para la gestión empresarial. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Estupiñán. (2015). Control interno y fraudes: Prevención, detección y gestión de riesgos. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Fayol, H. (1925). Administración General e Industrial. Nueva York: Institute of Electrical and Electronics Engineers.

Ferrell, F. &. (2019). Business Ethics: Ethical Decisión Making & Cases (12^a ed.). Boston: Cengage Learning.

Gaitán. (2015). Administración de riesgos ERM y la auditoría interna: Un enfoque práctico para la gestión empresarial. Bogotá: Ecoe Ediciones.

García, J. (2011). Administración de Empresas. México: McGraw-Hill Interamericana.

Godoy. (2023). Unidad 3: Control interno en la empresa. Obtenido de Scribd:
<https://es.scribd.com/document/668121341/Unidad-N%C2%BA-3-El-Control-Interno-en-empresa>.

Hernández & Vera. (2024). Educación, Inclusión y Tecnología Financiera para la Transformación del Presente. Puebla: Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Puebla (CONCYTEP).

International Federation of Accountants. (2020). Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements. Nueva York: International Federation of Accountants.

ISO. (1947). Normas internacionales de gestión y certificación. Ginebra, Suiza: ISO.

ISO. (2018). International Organization for Standardization. Ginebra: ISO.

Koontz, D. y. (2012). Proceso administrativo. Buenos Aires: Panapo.

Mantilla, S. A. (2018). Auditoría control interno. Bogotá: ECOE Ediciones.

Méndez. (2019). Control Interno Asesoría para la aplicación del. Antecedentes Coso. SFP.

Mendoza. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. Ecuador: Revista científica.

Mission Petroleum. (2020). Nosotros. Obtenido de Mission Petroleum:
<https://www.mission-petroleum.com/nosotros>.

Molina. (2015). Control interno y su incidencia en la gestión contable-administrativa de agro-servicio comercial arias, cantón el empalme, año 2012. Quito: Repositorio UTEQ.

Norton, K. &. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Pres.

Organización Internacional de normalización. (2015). Sistemas de gestión ambiental – Requisitos con orientación para su uso (ISO 14001:2015). Ginebra, Suiza: ISO.

Organización Internacional de normalización. (2015). Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos (ISO 9001:2015). Ginebra, Suiza: ISO.

Organización Internacional de normalización. (2018). Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo – Requisitos con orientación para su uso (ISO 45001:2018). Ginebra, Suiza: ISO.

Pallerola, J. (2022). Auditoría: Enfoque teórico y práctico para la gestión efectiva. Bogotá: Ediciones de la U.

Pallerola. (2022). Enfoque teórico-práctico para el control y la gestión organizacional. Bogotá: Ediciones de la U.

Pickett. (2011). Audit Planning: A Risk-Based Approach (2ª ed.). Hoboken: John Wiley & Sons.

Pólit. (2009). Normas De Control Interno Para Las Entidades, Organismos Del Sector Público Y Personas Jurídicas De Derecho Privado Que Dispongan De Recursos Públicos. Quito: Contraloría General Del Estado.

RAE. (26 de septiembre de 2024). Interno y Externo. Obtenido de Concepto: [https://conceptode/interno&externo/text=Tanto%20%E2%80%9Cinterno%E2%80%9D%20como%20%E2%80%9Cexterno,%2D%20\(%E2%80%9Cafuera%E2%80%9D\)](https://conceptode/interno&externo/text=Tanto%20%E2%80%9Cinterno%E2%80%9D%20como%20%E2%80%9Cexterno,%2D%20(%E2%80%9Cafuera%E2%80%9D)).

Rodrigo. (2015). Control interno y fraudes: Prevención, detección y gestión. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Rueda & Tamayo. (2023). Conciencia fiscal: Buenas prácticas tributarias. Quito: VinculaTégica EFAN.

Sánchez, J. (2006). Gestión financiera y su incidencia en la rentabilidad empresarial.

Santillana. (2018). Sistemas de control interno. s.l.: Pearson Educación.

Sertepect. (2024). Servicios Petroleros. Obtenido de Herramientas de completación: <https://www.sertepet.com/servicios-petroleros/herramientas-de-completacion>

Silva & IFAC. (2020). Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, Other Assurance, and Related Services Pronouncements y Plan organizacional para la activación de la creatividad empresarial, orientado a la maximización del rendimiento de la gestión financiera. Nueva York & Venezuela: International Federation of Accountants & s.f.

Silva, G. (2015). Plan organizacional para la activación de la creatividad empresarial, orientado a la maximización del rendimiento de la gestión financiera. Venezuela: s.f.

Solares Mendiola, M. (2004). El control externo y el control interno de la administración pública mexicana. Obtenido de Jurídica Virtual:
<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/3/1327/4.pdf>

Steinbart, R. &. (2018). Accounting Information Systems (14^a ed.). Londres: Pearson Educación.

Stoner, J. A. (2011). Administración (6.^a ed.). México: Pearson.

Tamayo. (2025). Políticas públicas inclusivas. En Diversidad Inclusiva. Puebla: BUAP.

Torres, (2008). La gestión financiera. s.f.: s.f.

Torres. (2017). Auditoría integral: Cumplimiento, gestión financiera, control interno. Quito: Editorial Mengraf.

Vargas. (2022). Identificación, evaluación y prevención de riesgos mecánicos en el taladro de perforación de petróleo CCDC 37. Quito: FIGEMPA: Investigación y Desarrollo.

Vijay. (2005). Sistema de control de gestión. México: Duodécima Edición.

Anexos

1. Guía de entrevista a expertos internos

Título de la investigación: Control interno en el área administrativa – financiera de una empresa petrolera: Propuesta de buenas prácticas.

Entrevistador: Nicole Velasco.

Entrevistado: (Experto interno 1, experto interno 2 y experto interno 3).

Departamento: Administrativo – Financiero.

Tiempo estimado: 30min.

Lugar de la entrevista: Instalaciones de la empresa.

Objetivo de la entrevista: Conocer la opinión de expertos en el tema de investigación.

No.	Preguntas a expertos internos del área administrativa - financiera
1.	¿Conoce los procedimientos de control interno dentro del área administrativa - financiera? (Sí/No)
2.	¿Ha recibido capacitación específica sobre controles internos aplicados al área administrativa - financiera? (Sí/No)
3.	En una escala de 1 a 5, ¿cómo evaluaría los controles internos dentro de esta área?
4.	¿Los controles actuales dentro del área facilitan su trabajo diario? (1 = Nada, 5 = Totalmente)
5.	¿Qué tan efectivos considera que son los controles del área administrativa - financiera para evitar errores y riesgos relacionados? (1 = Nada, 5 = Totalmente)
6.	¿Considera que hay una adecuada supervisión de los procesos del área? (Sí/No)
7.	¿La comunicación entre los departamentos involucrados es efectiva? (Sí/No)

8.	¿Existen duplicidades de funciones o actividades dentro del área? (Sí/No)
9.	¿Qué tan a menudo se presentan retrasos en entrega de documentos o elaboración de informes? (Frecuentemente/Algunas veces/Rara vez/Nunca)
10.	¿Cree que los riesgos encontrados dentro del área administrativa - financiera son identificados y mitigados oportunamente? (Sí/No)
11.	¿Qué procesos considera que se necesitan mejorarse o actualizarse dentro del área?
12.	¿Utilizan herramientas tecnológicas específicas para supervisar y automatizar procesos del área? (Sí/No)

Nota: La entrevista tiene fines académicos y se rige a la carta de confidencialidad suscrita.

2. Guía de entrevista a expertos externos

Título de la investigación: Control interno en el área administrativa – financiera de una empresa petrolera: Propuesta de buenas prácticas.

Entrevistador: Nicole Velasco.

Entrevistado: (Experto externo 1, experto externo 2 y experto externo 3).

Departamento: Administrativo – Financiero.

Tiempo estimado: 30min.

Lugar de la entrevista: Oficina de los entrevistados.

Objetivo de la entrevista: Conocer la opinión de expertos en el tema de investigación.

Experto 1	Experto 2	Experto 3
En este tipo de empresas para el área administrativa -	En este tipo de empresas para el área administrativa -	En este tipo de empresas para el área administrativa -

financiera ¿Qué procedimientos considera prioritarios?	financiera ¿Qué procedimientos considera prioritarios?	financiera ¿Qué procedimientos considera prioritarios?
¿Qué recomendaciones se podrían sugerir a la gerencia para mejorar el sistema de control interno?	¿Qué recomendaciones se podrían sugerir a la gerencia para mejorar el sistema de control interno?	¿Qué recomendaciones se podrían sugerir a la gerencia para mejorar el sistema de control interno?
En su experiencia, ¿cuáles son los riesgos más comunes en las empresas dentro del área administrativa-financiera?	En su experiencia, ¿cuáles son los riesgos más comunes en las empresas dentro del área administrativa-financiera?	En su experiencia, ¿cuáles son los riesgos más comunes en las empresas dentro del área administrativa-financiera?
¿Qué estrategias recomienda para mitigar el riesgo de fraude en los procesos administrativo-financiero?	¿Qué estrategias recomienda para mitigar el riesgo de fraude en los procesos administrativo-financiero?	¿Qué estrategias recomienda para mitigar el riesgo de fraude en los procesos administrativo-financiero?

Nota: La entrevista tiene fines académicos y se rige a la carta de confidencialidad suscrita.