



# **UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI**

## **CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, HUMANISTICAS Y DEL HOMBRE**

**ESPECIALIZACION: INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TESIS DE GRADO**

**TEMA:**

**“PERFECCIONAMIENTO DEL PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA DE PETROECUADOR Y LOGRAR UNA EFICIENCIA EN SU CUMPLIMIENTO A TRAVES DE UN DEPARTAMENTO DE CONTROL DE GESTION DE CALIDAD”**

**Tesis presentada previa a la obtención del TÍTULO de Ingeniera en Contabilidad y Auditoria (CPA).**

**AUTORA:**

**GALLEGOS MEDINA MARIA  
ELENA**

**DIRECTORA:**

**Dra. MOSCOSO PÁEZ JOVANNA  
RENÉ**

**LATACUNGA - ECUADOR**

**Agosto, 2007**

## AUDITORIA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación **“Perfeccionamiento del Procedimiento para el Seguimiento de las Recomendaciones de la Unidad de Auditoria Interna de Petroecuador y lograr una Eficiencia en su Cumplimiento a través de un departamento de Control de Gestión de calidad”** como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de la autora:



MARIA ELENA GALLEGOS MEDINA

.....

C.I.: 050209710-8

## AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Directora del Trabajo de Investigación sobre el tema: **“Perfeccionamiento del Procedimiento para el Seguimiento de las Recomendaciones de la Unidad de Auditoria Interna de Petroecuador y lograr una Eficiencia en su Cumplimiento a través de un departamento de Control de Gestión de calidad”** de GALLEGOS MEDINA MARIA ELENA, egresada de la Especialización de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Informe Investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Grado, que el Honorable Consejo Académico de la Carrera de Ciencias Administrativas, Humanísticas y del Hombre de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Agosto del 2007.

La Directora:



.....

Dra. Moscoso Páez Jovanna René

## DEDICATORIA

Gracias a Dios y a quienes estuvieron a mi lado, porque además de darme la vida, me dieron las mejores bases para vivirla, a mis padres Jorge Gallegos y Herminia Medina, a mis hermanas Daysi Ligia, por enseñarnos que en cada suspiro también hay un silencio que escuchar, que cada risa tiene una lágrima que divisar y que cada triunfo es gracias a ustedes los maestros.

Gallegos Medina María Elena

## AGRADECIMIENTO

A mis padres, que con el convencimiento de que la educación es la mejor herencia, se han esforzado para que obtenga mayor conocimiento, a mi esposo e hijos que han sabido comprender mis ausencias y a Dios por permitirme nacer para poder servir a los demás con humildad y sencillez.

Gallegos Medina María Elena



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

## **CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, HUMANÍSTICAS Y DEL HOMBRE**

Latacunga – Ecuador

---

ESPECIALIZACIÓN: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**TEMA: “Perfeccionamiento del Procedimiento para el Seguimiento de las Recomendaciones de la Unidad de Auditoría Interna de Petroecuador y lograr una Eficiencia en su Cumplimiento a través de un Departamento de Control de Gestión de Calidad”**

**Autora: María Elena Gallegos Medina**

**Directora: Dra. Moscoso Páez Jovanna René.**

### **RESUMEN**

**La Unidad de Auditoría Interna de PETROECUADOR y específicamente el Jefe de la Unidad es el encargado de delegar a un Auditor Operativo, quien visualiza y monitorea a través del Sistema SACG el cumplimiento de las recomendaciones emitidas en los informes de Auditoría Interna, Contraloría General del Estado y Dirección Nacional de Hidrocarburos, este procedimiento no llega a verificar el cumplimiento de las recomendaciones emitidas por los diferentes órganos de control ya que no existe una persona encargada de trasladarse al sitio donde se realizó la inspección y elaboró el informe. Ante tal situación el personal de Auditoría se encuentra imposibilitado de verificar el porcentaje de cumplimiento de una manera real a través de perfeccionar el procedimiento para el seguimiento de las recomendaciones de la Unidad de Auditoría de Petroecuador, logrando una eficiencia en su cumplimiento. Las acciones que reflejen la ejecución**

**de las recomendaciones con lo que año a año se generan desperdicios de recursos económicos, financieros y materiales y a la postre dañan la imagen y afecta LA ESTABILIDAD, poniendo en duda la capacidad y el profesionalismo de quienes laboran en la institución.**

**Este problema es de conocimiento de todas las empresas Filiales que conforman el Sistema Petroecuador.**



# **UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI**

## **CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, HUMANISTICAS Y DEL HOMBRE**

Latacunga - Ecuador

---

ESPECIALIZACION: INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**TEMA: "PERFECCIONAMIENTO DEL PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA DE PETROECUADOR Y LOGRAR UNA EFICIENCIA EN SU CUMPLIMIENTO A TRAVES DE UN DEPARTAMENTO DE CONTROL DE GESTION DE CALIDAD"**

**Directora: Dra. Jovanna Moscoso**

**Junio del 2007**

### **SUMMARY**

**The Intern audit. Unit of Petroecuador and specifically the Boss of the Unit has to deleate toa n operative auditor who has to review using the SACG System, the implementation of the recommendations issued in the intern audit. Report, Contraloría General del Estado and Dirección Nacional de Hidrocarburos entities, this procedure does not verify the implemendations insued for the entities of control since there is no a person who has to go sto the place where the inspection and the report were done. According with this antecedent, the persons of the audit unit are not be able to verify the percent of implementation of a real way in order to improve the procedure of implementation of the recomemendations of the Intern Audit Unit of Petroecuador, to get**

**efficiency in the implementation. These activities which show the implementation of the recommendations.**

**This problem is known for all the agencies which belong to the Petroecuador system.**

**Traducido por: María Elena Gallegos Medina**

## INDICE

1.	Introducción .....	1
	1.2 BASE LEGAL .....	13
	1.3. Estructura Orgánica de Petroecuador .....	14
	1.4. Unidad de Auditoria Interna (AIN):.....	19
	1.5.1. Misión, Visión y Políticas de la Unidad de Auditoria Interna.....	28
b)	VISION .....	28
c)	POLÍTICA.....	28
	1.5.2. Objetivos Generales y Específicos de la Unidad de Auditoria Interna de Petroecuador .....	30
b)	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	30
	1.5.3. Estrategias Generales (AIN) .....	31
	1.6. PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES .....	33
	1.6.1. Fundamentos para el conocimiento del Procedimiento de las Recomendaciones.....	33
	1.6.2. El Monitoreo .....	33
	1.6.3. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS OBTENIDOS EN EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTION SCG .....	35
	1.6.3.1. ESTADO DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES DE AUDITORIA INTERNA (AIN) .....	37

1.6.3.3. ESTADO DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES

AUDITORIAS Y EXAMENES ESPECIALES DE LA CONTRALORIA

GENERAL DEL ESTADO (CGE) ..... 39

1.6.4. Determinación de funciones del Procedimiento de Seguimiento de  
Recomendaciones..... 40

1.6.5. SISTEMA DE CONTROL DE GESTION ..... 43

1.6.5.1. Bases del Sistema de Control de Gestión (SCG)..... 43

1.6.5.2. Aplicación del Sistema de Control de Gestión (SGC)..... 44

1.6.6. Manejo del Sistema por parte de la Unidad de Control de Gestión y  
Gerencias Corporativas. .... 47

1.7 Consecuencias de la Influencia Política en la Administración de  
PETROECUADOR..... 47

a. Breve caracterización del Sistema PETROECUADOR ..... 49

3.1.1. FLUJOGRAMA DEL PROCESO DEL SEGUIMIENTO DE  
RECOMENDACIONES ACTUAL ..... 66

3.3. SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD ..... 78

Estructura ..... 79

La productividad puede mejorar un 100% cuando se conocen los siguientes  
aspectos: ..... 79

a) *MECANIZACIÓN*..... 88

b) *DESARROLLO HUMANO* ..... 88

c) *TÉCNICA DE CONTROL* ..... 88

d) *INNOVACIÓN DE TECNOLOGÍA Y MEJORA CONTINUA* ..... 90

e) *SISTEMATIZAR Y REDUCIR COSTOS* ..... 90

CONCLUSIONES: ..... 93

RECOMENDACIONES: ..... 95

Bibliografía: ..... 97

Anexo No. 1 ..... 102

Anexo No.2 ..... 103

Anexo No. 3 ..... 104

## 1. Introducción

LA CORPORACIÓN ESTATAL PETROLERA ECUATORIANA CEPE inició su actividad el 23 de junio de 1972, con 17 funcionarios, un presupuesto de 29 millones de sucres en ese entonces y la misión de precautelar los hidrocarburos del suelo ecuatoriano para convertirlos en un recurso que alimente el desarrollo económico y social del país. Como modelo internacional se creó un holding denominado Sistema Petroecuador conformado por una Matriz y tres Filiales: Petroproducción, Petroindustrial y Petrocomercial.

La presente investigación se efectúa en la Matriz PETROECUADOR Quito, específicamente en la Unidad de Auditoría Interna, su ámbito de acción cubre todas las actividades administrativas financieras y ambientales del Sistema atendiendo lo estipulado en el Procedimiento para el Seguimiento de las Recomendaciones, es parte primordial para PETROECUADOR, siendo de vital importancia informe a niveles ejecutivos del Sistema sobre los resultados alcanzados y sobre las causas y efectos de las desviaciones detectadas; contribuyendo a la determinación de acciones para la comunicación y la toma de decisiones, el objetivo principal de esta investigación es perfeccionar el procedimiento para el Seguimiento de las Recomendaciones de la Unidad de Auditoría Interna de PETROECUADOR, logrando una eficiencia en su cumplimiento. Con el análisis de la legislación específica, que regula a la Unidad de Auditoría Interna de PETROECUADOR esclareciendo la manera y uso adecuado del mismo; verificando la necesidad de la existencia del Departamento de Control de Gestión de Calidad por medio de la visión y opinión de quienes conforman el Sistema PETROECUADOR a través de técnicas de investigación como la encuesta y fichas de observación a los departamentos de control de Gestión en las Filiales y Gerencias Corporativas con el propósito de implementar del Departamento de Control de Gestión de Calidad que perfeccione y logre eficiencia en el cumplimiento del Procedimiento para el Seguimiento de las Recomendaciones de la Unidad de Auditoría Interna de PETROECUADOR.

El Departamento que nos referimos deberá estar perfectamente conformado, permitiendo obtener un eficiente y acertado monitoreo de las diversas acciones registradas por el Sistema, de manera que sus funciones se cumplan a cabalidad y culminen con su objetivo, sea una herramienta de gestión de las actividades de control, conjuntamente con un sistema integrado de planificación, seguimiento y evaluación de las acciones de control, con un enfoque participativo de los sectores involucrados del cumplimiento de las recomendaciones como una gestión diaria y permanente, basada en el diagnóstico, análisis y toma de decisiones, que respondiendo a las demandas que imponen los usuarios de los servicios de control y de las personas involucradas en el cumplimiento de las recomendaciones y a la vez transforme el requerimiento del entorno.

En el primer capítulo hablamos acerca de los Antecedentes Investigativos, Categorías fundamentales de Petroecuador su evolución y desarrollo en la historia, para ello empleamos diferentes tipos de investigación como son, por los *objetivos es aplicada*, ya que se determina que el actual procedimiento es caduco y requiere urgente ser solucionado; *por el lugar es de campo* ya que es en el sitio donde se puede apreciar el problema y *bibliográfica* que sirve para comparar documentos anteriores con los existentes; *por la factibilidad de aplicación es factible* porque los objetivos son posibles de alcanzar; es *experimental* ya que busca cambiar la realidad de PETROECUADOR, que es una entidad con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, económica, financiera y operativa, con facultades para cubrir sus costos empresariales, entregar al fisco el 90% de sus ganancias e invertir el 10% restante en el crecimiento institucional, especialmente en el área de explotación. Como modelo internacional se creó un HOLDING denominado Sistema Petroecuador conformado por una Matriz y tres Filiales: Petroproducción, Petroindustrial y Petrocomercial.

Presentaremos el orgánico funcional, jerárquico y establecimiento de funciones del Sistema Petroecuador en donde se ubica la Unidad de Auditoría Interna, su base legal que está especificada en el Art. 11 de la Ley Especial de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador prevé la existencia de la Unidad de Auditoría Interna. El Directorio de PETROECUADOR, mediante Resolución No. 06-DIR-90 de 28 de febrero de 1990, aprobó su organización y estructura en concordancia con el Manual de Organización y Funciones, que establece para dicha Unidad responsabilidades de planificación, ejecución y evaluación de las actividades de control administrativo, operacional y financiero, así como la ejecución de otras actividades de control que le sean encargadas por el Directorio.

Abarcaremos los temas de la misión, visión y políticas que sirven para apoyar y asesorar la gestión de PETROECUADOR y sus empresas Filiales, mediante la asesoría y el exámenes continuo de la gestión y estrategias generales, que se utilizará en la evaluación del control interno en todos los procesos administrativos, operativos y financieros de las diferentes dependencias que conforman la Empresa, la consecución de los objetivos institucionales, la celeridad y transparencia de la redención de cuentas por el uso de los recursos públicos administrativos del Sistema Petroecuador.

El Capítulo II narraremos la Breve caracterización de PETROECUADOR, el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de las técnicas de investigación que usamos para su desarrollo como son la observación que sirve para constatar minuciosamente la gravedad del problema en el lugar que se genere, la encuesta permitirá comprobar el eficaz funcionamiento del departamento de control que perfeccione el Procedimiento para el Seguimiento de Recomendaciones; el mismo que se aplica a los informes de evolución y auditorías internas y externas, contiene la metodología y aspectos fundamentales que deben considerarse para realizar el seguimiento de las recomendaciones, subproceso en el cual se realizan diversas actividades orientadas a constatar el cumplimiento de las recomendaciones a través del monitoreo y el seguimiento de

las mismas por medio del sistema SACG, contenidas en informes emitidos por los diferentes órganos de control, en donde abarcaremos las principales operaciones, funciones y sanciones que deben ser tomadas en cuenta por todo el Sistema Petroecuador y sobre todo en la Unidad de Auditoría Interna que se desarrolla principalmente en las oficinas localizadas en la ciudad de Quito,

En el tercer capítulo desarrollamos la propuesta y visualizamos los resultados para llegar a cumplir las metas propuestas; la creación de este departamento le corresponderá al Nivel Ejecutivo de la empresa y a la existencia de una Partida Presupuestaria para su conformación legal, la aplicación de este departamento se realizará a través de las Unidades de Control de Gestión como un organismo regulador de Control. Las funciones específicamente serán para monitorear a través del sistema las acciones con relación al cumplimiento de las recomendaciones y su verificación en el campo de las mismas con el fin de emitir un informe comparativo de la situación anterior con la actual, mediante este se plantearán políticas de calidad para su cumplimiento.

## **HIPOTESIS**

Con un Departamento de Control de Gestión de Calidad se perfeccionará el Procedimiento para el Seguimiento de las Recomendaciones y se logrará una eficiencia en su cumplimiento.

## **VARIABLE INDEPENDIENTE**

Departamento de Control de Gestión de Calidad

## **VARIABLE DEPENDIENTE**

Perfeccionamiento del Procedimiento para el Seguimiento de las Recomendaciones de la Unidad de Auditoría Interna de Petroecuador y Lograr una eficiencia en su cumplimiento.

## OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

**CUADRO DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

**VARIABLE DEPENDIENTE:** Departamento de Control de Gestión de Calidad

CONCEPTO	DIMENSION	INDICADORES	TECNICA	INSTRUMENTO	ITEMS	ADMINIST.
Procedimiento para el Seguimiento de Recomendaciones. Es una estructura que contiene aspectos fundamentales que deben ser considerados para realizar el seguimiento de las recomendaciones.	❖ Norma de Control	❖ El conocimiento agiliza el proceso. ❖ Acertado. ❖ Seguimiento de las Recomendaciones. ❖ Operativos de Control.	❖ Observación ❖ La Encuesta	❖ La Ficha de Observación. ❖ El Test.	1. ¿A través del monitoreo se verifica el cumplimiento de las recomendaciones? 2. ¿El sistema SACG nos ayuda para el cumplimiento de las recomendaciones? 3. ¿Es indispensable el traslado de una persona al sitio de cumplimiento de las recomendaciones?	❖ En el Lugar de Trabajo. ❖ En el hogar

**CUADRO DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

**VARIABLE INDEPENDIENTE:** Perfeccionamiento del Procedimiento para el Seguimiento de Recomendaciones de La Unidad de Auditoria Interna de roecuador y Lograr Una eficiencia en su cumplimiento

CONCEPTO	DIMENSION	INDICADORES	TECNICA	INSTRUMENTO	ITEMS	ADMINIST.
Departamento De Control De Gestión de Calidad. Es el que se encarga de monitorear y realizar el seguimiento de las recomendaciones emitidas por los diferentes órganos de control.	❖ Organismo de Control	❖ Reducción del presupuesto ❖ Optimización de los recursos. ❖ Perfeccionamiento del Procedimiento ❖ Eficacia en el cumplimiento.	❖ Observación ❖ Encuesta	❖ La Ficha de Observación. ❖ El Test.	1. ¿Permite el Procedimiento actual verificar el cumplimiento de las recomendaciones? 2. ¿Cree usted que es necesario implementar el mejoramiento en la calidad de la Gestión 3. ¿Cuál de los siguientes ítems o funciones es necesario para el mejoramiento de la gestión ? a) Monitoreo; b) Informes de Auditoria c) Seguimiento de las recomendaciones d) Agenda del día e) Seguimiento en campo de las recomendaciones f) Otros 3. Según el cargo que usted posee cuál cree usted que sería su aporte para el mejoramiento de la gestión. a) Cumplir con las recomendaciones antes que la CGE apruebe el informe b) Espera que el informe sea aprobado por la CGE c) Cumplir las recomendaciones en el tiempo estipulado en el informe. d) Retrazar el proceso con formulismos e) otros	❖ En el Lugar de Trabajo ❖ En el hogar

## **CAPITULO I**

### **a. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **1.1. SELECCIÓN Y DELIMITACION DEL TEMA**

Se ha seleccionado como tema el perfeccionar y lograr eficacia en el cumplimiento de las recomendaciones, debido que al desempeñarme en mi trabajo se presenta como realidad inconvenientes tanto en el sistema técnico informático como en el cumplimiento, que para el caso es el tema que nos ocupa, ocasionando demora e incumplimiento en el porcentaje de estas, siendo de vital importancia que se realice un estudio que informe a los niveles ejecutivos del Sistema sobre los resultados alcanzados, sobre las causas y efectos de las desviaciones detectadas; contribuyendo a la determinación de acciones para la comunicación y la toma de decisiones.

La presente investigación se efectuará en la Matriz PETROECUADOR Quito, específicamente en la Unidad de Auditoria Interna, su ámbito de acción cubre todas las actividades administrativas financieras y ambientales del Sistema. El periodo en que se desarrollará el presente proyecto es a partir de su presentación, hasta culminar el presente año.

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente en la Unidad de Auditoria Interna de Petroecuador, un Auditor Operativo es responsable de medir la gestión institucional en forma periódica y sistemática, a través del Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones (SCG), cuyo fin es informar a los niveles ejecutivos sobre los resultados alcanzados, las causas y efectos de las desviaciones detectadas en el

monitoreo, el seguimiento de una recomendación; contribuyendo a la determinación de acciones para la comunicación y la toma de decisiones, cuyo alcance implica todas las unidades administrativas, operativas del Sistema Petroecuador y sus Empresas Filiales. El problema radica en que este sistema en cuanto a la plataforma informática no cuenta con todas las facilidades para una aplicación oportuna, que cumpla con los objetivos requeridos, conjuntamente con el desconocimiento del personal usuario en las Unidades de Control de Gestión; en cuanto a la utilización del sistema se produce una información poco confiable, afectando a la presentación de conclusiones y recomendaciones para la toma de acciones y decisiones. Se suma a esto, que no se adecúa ni se cuenta con una herramienta eficaz, que proporcione algún valor agregado o utilidad alguna en el control del seguimiento de recomendaciones en las Filiales o Gerencias Corporativas de Petroecuador.

Otro inconveniente que se presenta en el momento de la utilización del sistema SACG, es que el sistema es caduco, lento y presenta daños operativos frecuentes lo que no permiten celeridad en el proceso del seguimiento de las recomendaciones.

Por otra parte, el alcance de la aplicación del sistema no se encuentra definido, apareciendo datos e información correspondiente a otras filiales y congestionando el mismo.

El deficiente monitoreo que se lleva a cabo a los informes emitidos por los diferentes órganos de control como son: Auditoría Interna, la Contraloría General del Estado y la Dirección Nacional de Hidrocarburos, lleva a que no se cumplan las recomendaciones, esto, debido a que no se verifica de manera personal el problema; únicamente se limitan a visualizar en el sistema SCG las acciones, a sabiendas de que estas muchas veces no reflejan la realidad.

Las recomendaciones emitidas en los informes son ambiguas, en donde intervienen recomendaciones para todas las Filiales de PETROECUADOR, lo que demora y disminuye el porcentaje de cumplimiento de las mismas.

El incumplimiento de los plazos establecidos en las recomendaciones que constan en la Matriz de Recomendaciones emitidas por Auditoría Interna o en los informes de la Contraloría General del Estado, igual que en el caso anterior, no permite elevar el porcentaje de cumplimiento de las recomendaciones. El bajo porcentaje de este cumplimiento reflejan la inconciencia del personal responsable del mismo, muestra la falta de controles oportunos con cobertura al personal usuario y responsable del cumplimiento de las recomendaciones y la aplicación de acciones correctivas, comprobando que existe ineficiencia en el cumplimiento de lo planificado y causando el desperdicio de los recursos humanos, materiales y económicos e incrementando el presupuesto debido a la lentitud que se da en aplicar las recomendaciones.

### **1.3. FORMULACION DEL PROBLEMA**

¿Cómo perfeccionar y lograr una eficiencia en el cumplimiento del Procedimiento para el Seguimiento de las Recomendaciones en la Unidad de Auditoría Interna de Petroecuador?

### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

Luego de haber realizado un análisis minucioso y concienzudo de todos y cada uno de los puntos que ocasiona problemas al momento de aplicar el Procedimiento para el Seguimiento de las Recomendaciones, como parte primordial para el desarrollo y progreso de cualquier empresa y más aún cuando se trata de la más rentable como es PETROECUADOR, siendo de vital importancia que se realice un estudio que informe a los niveles ejecutivos del Sistema sobre los resultados alcanzados, las causas y efectos de las desviaciones detectadas; contribuyendo a la determinación de acciones para la comunicación y

la toma de decisiones, cuyo alcance implica todas las unidades administrativas, operativas del Sistema Petroecuador y sus Empresas Filiales, para una aplicación oportuna que cumpla con los objetivos requeridos a través de una parte de la Unidad de Auditoría Interna, por lo que creemos que se requiere de manera urgente su perfeccionamiento, a fin de lograr una eficiencia en su cumplimiento, por medio del Departamento de Control de Gestión de Calidad que mejore el procedimiento y permita obtener un eficiente y acertado monitoreo de las diversas acciones registradas por el Sistema.

El Departamento que nos referimos deberá estar perfectamente conformado, de manera que sus funciones se cumplan a cabalidad y culminen con su objetivo, actualizando el Procedimiento para el Seguimiento de las Recomendaciones que ha sido lo que motivó el planteamiento del tema, a fin de que en la práctica, la Matriz de Recomendaciones sea una herramienta de gestión de las actividades de control, conjuntamente con un sistema integrado de planificación, seguimiento y evaluación de las acciones de control, con un enfoque participativo de los sectores involucrados del cumplimiento de las recomendaciones que permita una gestión diaria y permanente acorde a la misión y visión de la Unidad de Auditoría Interna de PETROECUADOR, basada en el diagnóstico, análisis y toma de decisiones, que respondan a las demandas que imponen los usuarios de los servicios de control y de las personas involucradas en el cumplimiento de las recomendaciones y a la vez transforme el requerimiento del entorno.

## **1.5 OBJETIVO GENERAL**

Perfeccionar el procedimiento para el Seguimiento de las Recomendaciones de la Unidad de Auditoría Interna de PETROECUADOR, para lograr el fiel cumplimiento de las mismas.

### **1.5.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

a) Analizar la legislación específica, que regula a la Unidad de Auditoría Interna de PETROECUADOR esclareciendo la manera y uso adecuado del mismo.

b) Verificar la necesidad de la existencia del Departamento de Control de Gestión de Calidad por medio de la visión y opinión de quienes conforman el Sistema PETROECUADOR.

c) Implementar del Departamento de Control de Gestión de Calidad que perfeccione y logre eficiencia en el cumplimiento del Procedimiento para el Seguimiento de las Recomendaciones de la Unidad de Auditoría Interna de PETROECUADOR.

### **b. CATEGORIAS FUNDAMENTALES**

PETROECUADOR estará sujeta a los siguientes órganos de control:

- a) La Dirección Nacional de Hidrocarburos (DNH), realizará el control técnico-operativo, de acuerdo con lo que dispone la Ley de Hidrocarburos y sus Reglamentos.
- b) La Contraloría General del Estado, sin perjuicio de la facultad de realizar exámenes especiales cuando lo juzgare conveniente, contratará anualmente con empresas especializadas la auditoría de gestión empresarial y mediante su facultad privativa, de ser el caso establecer responsabilidades,
- c) La Unidad de Auditoría Interna efectuará el control administrativo, operacional y financiero. Esta unidad formará parte de la estructura orgánica de Directorio y el Auditor General será nombrado por éste
- d) Empresas de auditoría externa de reconocido prestigio nacional e internacional que serán contratadas por el Directorio anualmente para la certificación de los estados financieros de PETROECUADOR.

## **c. MARCO TEORICO**

### **1. EVOLUCION HISTORICA DE PETROECUADOR**

#### **1.1 Petroecuador: Antecedentes Históricos**

Los siglos XIX Y XX, fueron testigos del inicio de los cambios más acelerados que ha vivido la humanidad hasta hoy. Dentro de estos procesos dinámicos generados por el pensamiento y las acciones humanas, el petróleo y sus aplicaciones, resultaron ser los elementos más importantes para la economía y la vida del hombre en una civilización cambiante.

Como consecuencia se produjo la consolidación de poderosos grupos económicos que al hacerse dueños del control de la energía en el ámbito mundial, forjaron de esta manera una suerte de monopolio que rigió en gran medida el acontecer de la historia moderna.

Tal era la fuerza de concentración de esos sistemas de producción, que controlaron muchas relaciones y acontecimientos en el mundo. Solo hasta la aparición de la OPEP, (Organización de los Países Exportadores de Petróleo) en 1960, los países productores comenzaron a tener capacidad para exigir precios justos para el petróleo.

El 23 de junio de 1972, se crea la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana, en lo posterior (CEPE), entidad encargada de desarrollar actividades asignadas por la Ley de Hidrocarburos como: explorar, industrializar y comercializar, otros productos necesarios de la actividad petrolera y petroquímica.

Al crearse CEPE, por primera vez, el Gobierno Nacional contaba con un instrumento que le permitía precautelar los hidrocarburos del suelo ecuatoriano, para convertirlos en un recurso que alimente el desarrollo

económico, social y llevar a la práctica la voluntad nacional de administrar y controlar por su propia cuenta el recurso petrolero, en beneficio del país.

CEPE inicia actividades en explotación; es decir, en la búsqueda de nuevos yacimientos, en comercialización, transporte de hidrocarburos y derivados de crudo.

El mapa petrolero nacional comienza a modificarse con la revisión de áreas que estaban en poder de las compañías extranjeras, y que pasan a formar parte del patrimonio de CEPE, organismo que empieza a negociar directamente los nuevos contratos de asociación para la exploración y explotación de hidrocarburos.

En Noviembre de 1973, el Ecuador ingresó a la Organización de Países exportadores de Petróleo, OPEP, en calidad de miembro titular.

Desde 1974, en forma parcial y desde 1976, en forma total, CEPE asume la actividad de comercialización interna, que hasta ese entonces era responsabilidad de las empresas Anglo y Gulf. Para desalojar la producción de crudo y derivados se construyeron los terminales marítimos y terrestres de Esmeraldas y el poliducto Esmeraldas-Quito. Posteriormente, se aplicaron los sistemas de almacenamiento en Guayaquil y Quito, se instalaron los terminales gaseros y envasadores de gas.

El 19 de marzo de 1974 se adjudicó la construcción de la Refinería Esmeraldas al consorcio japonés Sumitomo Chiyoda por un monto de 160 millones de dólares; considerada como la planta procesadora de crudo más grande del país que inició sus operaciones en el año 1977; con capacidad de procesamiento de 110 mil barriles diarios.

Finalmente, en 1989 se creó lo que hasta la actualidad se conoce como PETROECUADOR, en reemplazo de CEPE y se conformó un Holding es

decir, una matriz y seis filiales: tres permanentes y tres temporales. Las permanentes eran: Petroproducción, Petrocomercial y Petroindustrial. Las temporales fueron: Petropenínsula, Petroamazonas y Petrotransporte. En la actualidad existen las filiales conocidas como permanentes.

## MISIÓN

La empresa Estatal Petróleos del Ecuador, PETROECUADOR, responde por la gestión eficiente para procesar el petróleo, obteniendo derivados, de los yacimientos que el Estado le asignó, comercializarlos y proporcionar recursos para el Presupuesto Nacional cumpliendo con las normativas legales de protección del ambiente

## VISIÓN

Ampliar el horizonte productivo de País, con incorporación de nuevas reservas e incremento: de la producción, de hidrocarburos y combustibles en el corto plazo mediante alianzas estratégicas con la empresa privada y dentro de un marco de equilibrio ecológico

## OBJETIVO

Explorar, explotar, transportar, industrializar comercializar los yacimientos hidrocarburíferos y sus derivados que se encuentren en el territorio nacional, incluido el mar territorial, de acuerdo a la Ley de Hidrocarburos vigente.

## **1.2 BASE LEGAL**

El 26 de septiembre de 1989, mediante la Ley Especial No.45 se creó PETROECUADOR, como entidad con personería jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa, económica, financiera y operativa, con facultades para cubrir sus costos empresariales, entregar al fisco el 90% de sus ganancias e invertir el 10% restante en el crecimiento institucional, especialmente en el área de explotación. Como modelo internacional se creó un holding

denominado Sistema Petroecuador conformado por una Matriz y tres Filiales: Petroproducción, Petroindustrial y Petrocomercial.

A la Empresa le corresponde la planificación, coordinación de sus actividades y la de sus Filiales; administrar, fiscalizar, controlar los contratos de prestación de servicios; la explotación de hidrocarburos celebrados con compañías internacionales; comercializar el crudo y sus derivados en el mercado interno - externo.

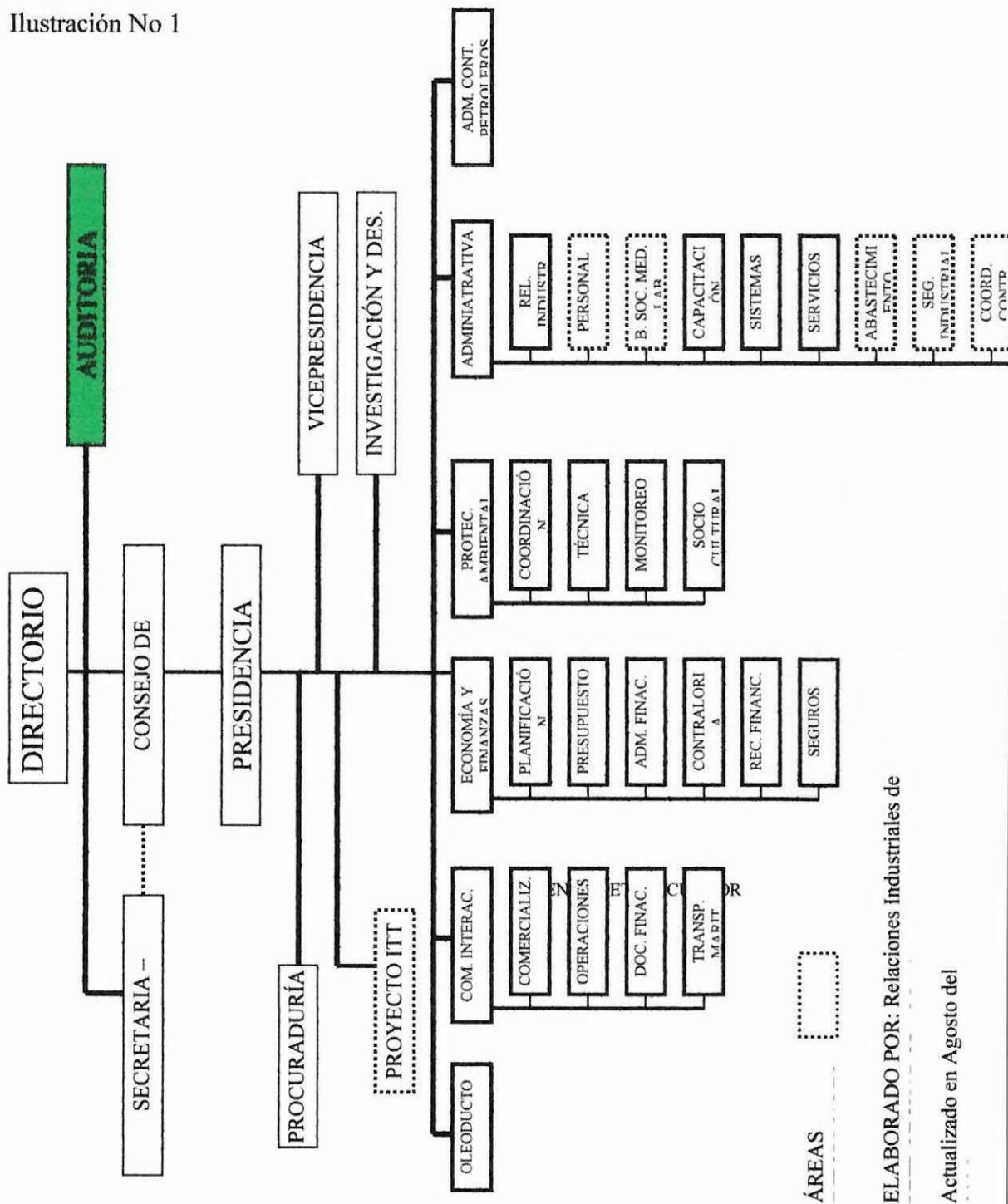
La Ley Especial de Petroecuador fue reformada mediante el Registro Oficial del 18 de agosto del 2000, estableciendo vicepresidencias en lugar de Gerencias en las tres Filiales del sistema.

### **1.3. Estructura Orgánica de Petroecuador**

A continuación se encuentran los organigramas constitutivos de cada una de las empresas Filiales que conforman el Sistema de PETROECUADOR.

# ORGANIGRAMA POSICIONAL DE PETROECUADOR – MATRIZ

Ilustración No 1



ÁREAS  

ELABORADO POR: Relaciones Industriales de  
Actualizado en Agosto del

# ORGANIGRAMA DE PETROINDUSTRIAL - QUITO

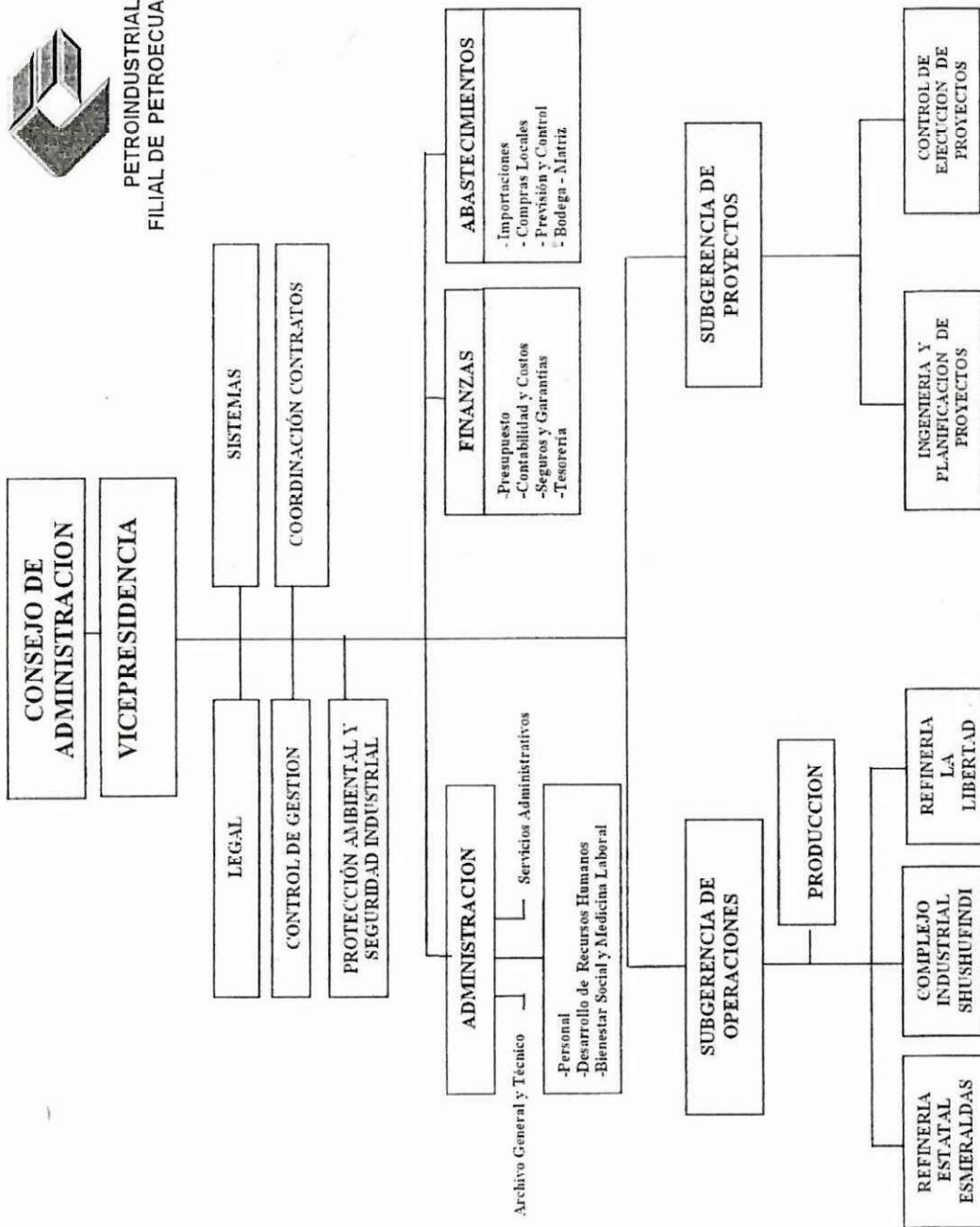


Ilustración No 2

# ORGANIGRAMA POSICIONAL PETROPRODUCCION

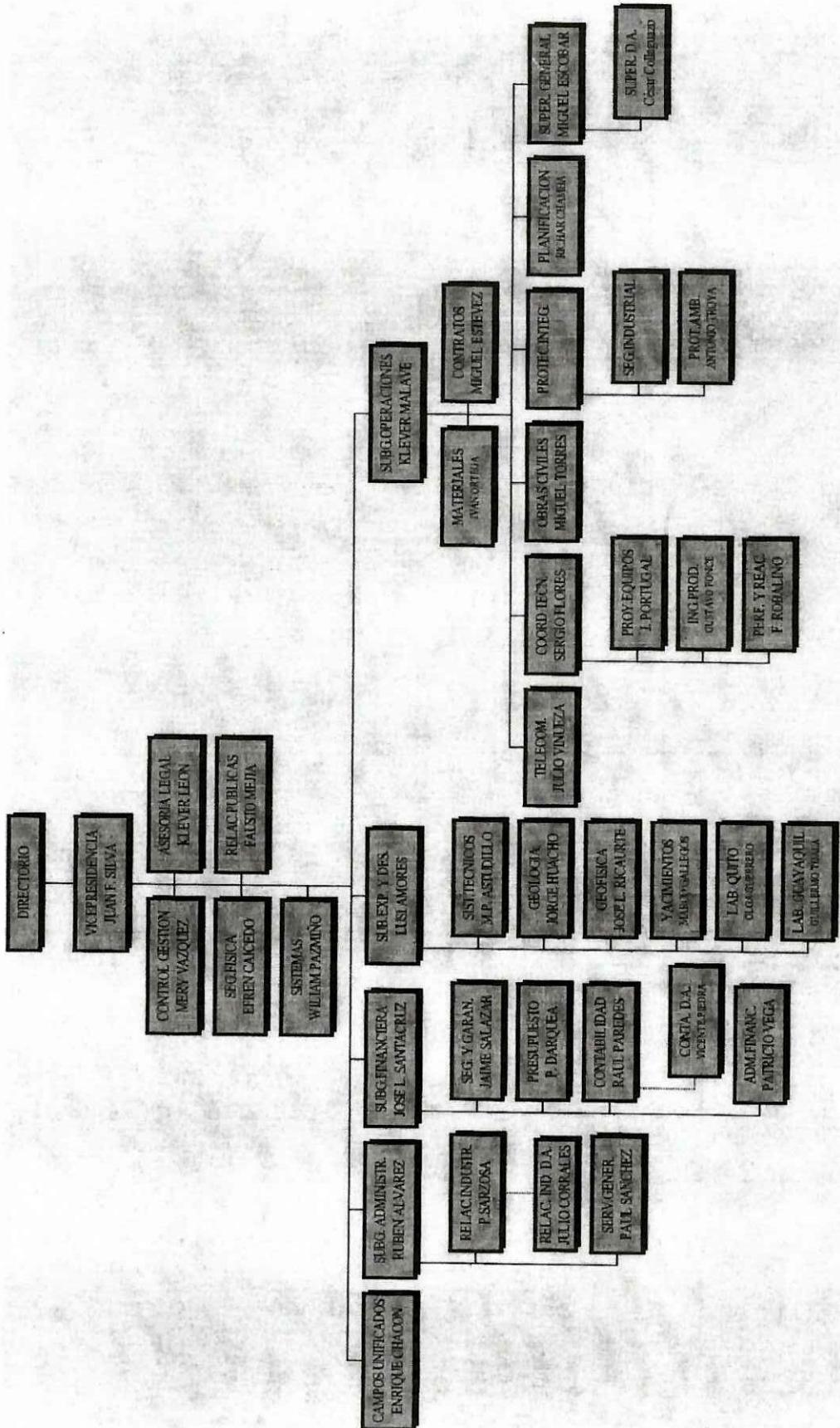
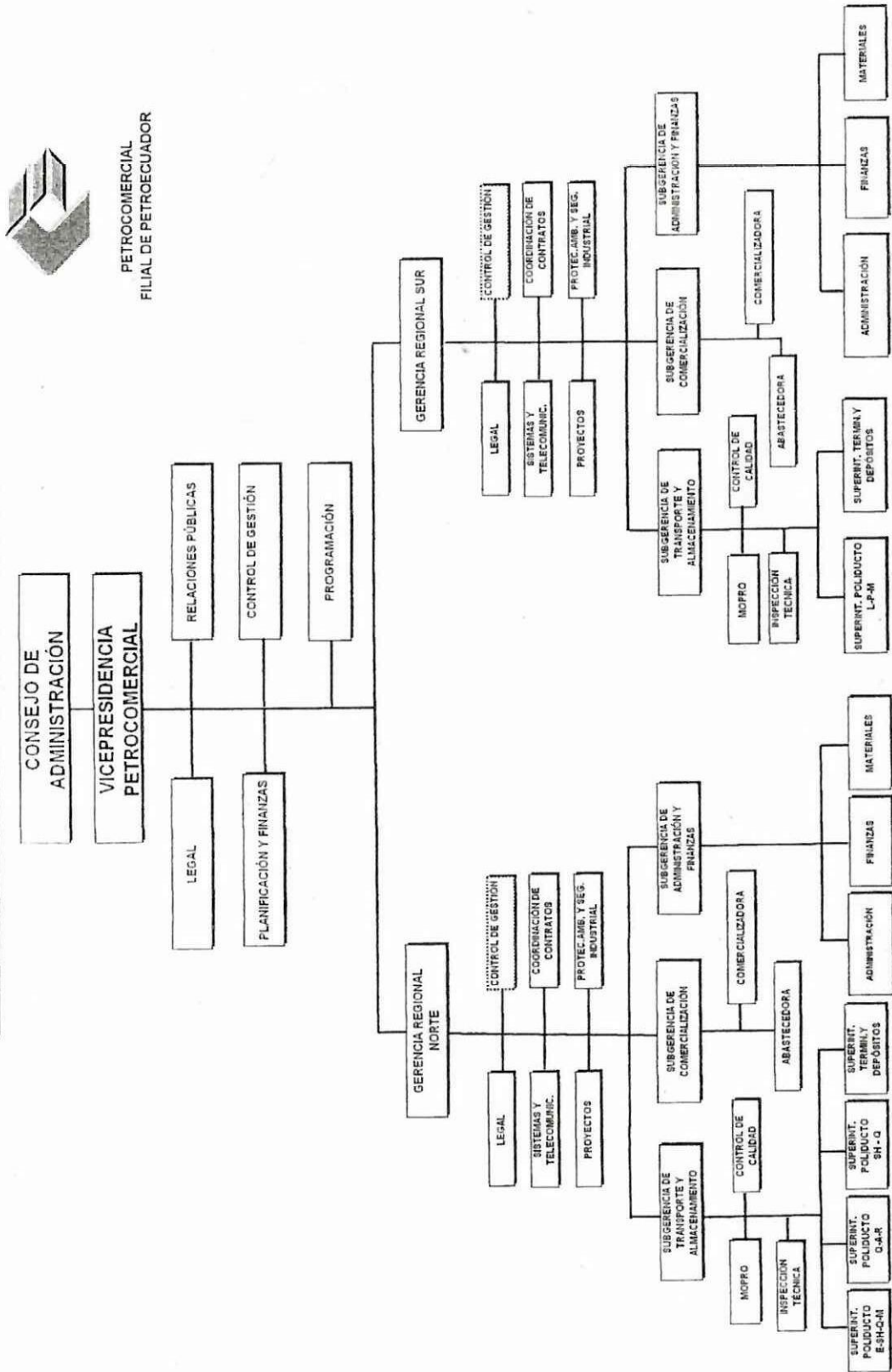


Ilustración No 3

FUENTE: PETROECUADOR

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE PETROCOMERCIAL



ELABORADO POR: Relaciones Industriales de PETROECUADOR - Matriz

Ilustración No 4

FUENTE: PETROECUADOR

### **1.3.1 Descripción de los Organigramas**

Organigrama, sinopsis o esquema de la organización de una entidad, de una empresa o de una tarea. Representación gráfica de las operaciones sucesivas en un proceso industrial, de informática<sup>1</sup>.

Los organigramas que anteceden muestran de manera más clara la estructura del Sistema PETROECUADOR, sus filiales; el Órgano superior de planificación, coordinación y decisión, está conformado por el Presidente Ejecutivo y a los Vicepresidentes de cada Filial, quienes son los representantes legales, responsables de la ejecución técnica, financiera y administrativa. Orgánicamente, la Unidad de Auditoría Interna depende en forma directa del Directorio de PETROECUADOR. En todos se observa el Departamento de Control de Gestión, que es el encargado de evaluar la eficiencia administrativa, financiera y operativa, a través del Sistema de Control de Gestión SCG.

### **1.4. Unidad de Auditoría Interna (AIN):**

Auditoría, técnica de control, dirigida a valorar, el control interno y la observancia de los Principios Profesionales de Contabilidad Generalmente Aceptados. Comprende un examen independiente de los registros de contabilidad y otra evidencia relacionada con una entidad para apoyar la opinión experta imparcial sobre la confiabilidad de los estados financieros<sup>2</sup>.

Control interno, todas las medidas utilizadas por una empresa para protegerse contra errores, desperdicios o fraudes y para asegurar la confiabilidad de los

---

<sup>1</sup> Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2005.

<sup>2</sup> <http://www.monografias.com/trabajos32/auditoria-seguridad-informatica/auditoria-seguridad-informatica.shtml>

datos contables. Está diseñado para ayudar a la operación eficiente de una empresa y para asegurar el cumplimiento de las políticas de la empresa<sup>3</sup>.

El Art. 11 de la Ley Especial de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador prevé la existencia de la Unidad de Auditoría Interna. El Directorio de PETROECUADOR, mediante Resolución No. 06-DIR-90 de 28 de febrero de 1990, aprobó su organización y estructura en concordancia con el Manual de Organización y Funciones, que establece para dicha Unidad responsabilidades de planificación, ejecución y evaluación de las actividades de control administrativo, operacional y financiero, así como la ejecución de otras actividades de control que le sean encargadas por el Directorio.

Auditoría Interna informa directamente al Directorio, al Consejo de Administración, a la Contraloría General del Estado, y a los Ministerios de Energía y de Economía, su ámbito de acción cubre todas las actividades administrativas, operativas, financieras y ambientales del Sistema.

La Unidad de Auditoría Interna la conforman 33 personas distribuidas de la siguiente manera: un Auditor General, diez Jefes de Equipo, catorce Auditores Operativos, cuatro supervisores, tres secretarías y un mensajero, esta unidad delega a un Auditor Operativo para el trabajo de Seguimiento de Recomendaciones el mismo que ayuda en forma directa a la gestión institucional mediante el monitoreo continuo, posterior de las actividades administrativas, operativas, financieras, técnicas y ambientales desarrolladas por las dependencias del Sistema, con el examen a las áreas de las actividades más relevantes del Sistema PETROECUADOR con la finalidad de determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, con fin de obtener niveles de eficiencia, eficacia y economía en la utilización, aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y naturales.

---

<sup>3</sup><http://www.monografias.com/trabajos32/auditoria-seguridad-informatica/auditoria-seguridad-informatica.shtml>

El Sistema PETROECUADOR lo integran las filiales de PETROCOMERCIAL, PETROINDUSTRIAL Y PETROPRODUCCION. En cada una existe el Departamento de Control de Gestión, el mismo que está supervisado por un Auditor Operativo que forma parte de Auditoria Interna AIN, a través del Sistema de Control de Gestión SCG.

Este departamento cumple diferentes funciones según la filial. A continuación se detallan las funciones por filial.

1.- PETROECUADOR-MATRIZ (FILIAL)

Denominación de la Unidad : **CONTROL DE GESTIÓN**

Relación de Dependencia : **Vicepresidencia**

Ámbito de Competencia : **Nacional**

MISIÓN

La empresa Estatal Petróleos del Ecuador, PETROECUADOR, responde por la gestión eficiente para procesar petróleo obteniendo derivados, y de los yacimientos que el Estado le asignó, comercializarlos y proporcionar recursos para el Presupuesto Nacional cumpliendo con las normativas legales de protección del ambiente.

## FUNCIONES:

- a) Analizar y evaluar la gestión empresarial y la eficacia de los sistemas de control administrativo, financiero y operativo, con el fin de proporcionar a la Vicepresidencia herramientas oportunas y necesarias para la toma de decisiones que permitan el cumplimiento de los objetivos propuestos por la Filial y el Sistema Corporativo dentro del marco legal vigente.
- b) Efectuar análisis permanentes de las normas, políticas y procedimientos de las áreas administrativa, financiera y operativa que permitan emitir, modificar o suprimir regulaciones en concordancia con los objetivos y circunstancias reales de la Filial.
- c) Revisar y recomendar, en coordinación con la Unidad Legal, acciones correctivas sobre procedimientos de contratación de bienes y servicios, ejecución y liquidación de contratos.
- d) Realizar el seguimiento del cumplimiento de las resoluciones del Directorio de Petroecuador, Consejo de Administración, Vicepresidencia de la Filial, así como también de las recomendaciones y correctivos emitidos por los organismos de control del Estado.
- e) Coordinar sus actividades con las Superintendencias Generales de las Refinerías y con todas las unidades de PETROINDUSTRIAL Matriz.
- f) Conjuntamente con las Unidades Legal y Coordinación de Contratos hacer seguimientos y emitir recomendaciones precautelar la buena marcha de los contratos que ejecuta PETROINDUSTRIAL.

## 2.- PETROINDUSTRIAL (FILIAL)

Denominación de la Unidad : **CONTROL DE GESTIÓN**

Relación de Dependencia : **Superintendencia General Refinería  
Estatal**

**Esmeraldas**

Ámbito de Competencia : **Distrital**

### MISIÓN

Encargada de transformar los hidrocarburos, con la mayor eficiencia empresarial, previniendo la contaminación ambiental, mediante procesos de refinación para producir derivados que satisfagan la demanda interna.

### FUNCIONES:

- a) Analizar y evaluar en coordinación con la Matriz, la gestión empresarial, la eficacia de los sistemas de control administrativo, financiero y operativo, con el fin de proporcionar a la Superintendencia herramientas oportunas y necesarias para la toma de decisiones que permitan el cumplimiento de los objetivos propuestos por el Distrito dentro del marco legal vigente.
- b) Efectuar análisis permanentes de las normas, políticas y procedimientos de las áreas administrativa, financiera y operativa que permitan emitir, modificar o suprimir regulaciones en concordancia con los objetivos y circunstancias reales del Distrito, manteniendo para el efecto una

permanente coordinación con la Unidad de Control de Gestión de la Matriz.

- c) Revisar y recomendar acciones correctivas sobre procedimientos de contratación de bienes y servicios, ejecución y liquidación de contratos, en su ámbito de competencia y en coordinación con la Matriz.
- d) Realizar el seguimiento del cumplimiento de las resoluciones del Consejo de Administración y Vicepresidencia de la Filial, así como también de las recomendaciones y correctivos emitidos por los organismos de control del Estado, en lo concerniente al Distrito.
- e) Coordinar sus actividades con las otras dependencias de la Refinería Esmeraldas.

### 3.- PETROPRODUCCION (FILIAL)

DENOMINACIÓN : **CONTROL DE GESTIÓN**

RELACION DE DEPENDENCIA : **ADMINISTRATIVAMENTE:  
SUPERINTENDENCIA DISTRITO  
AMAZÓNICO**

#### MISIÓN

Explotar las cuencas sedimentarias, operar y explotar los campos hidrocarbúricos asignados a Petroecuador, incrementar las reservas y transportar el petróleo y gas hasta los centros principales de almacenamiento.

## FUNCIONES:

- a. Realizar la evaluación de la correcta aplicación de los circuitos contables y otras normas del Sistema Financiero-Contable.
- b. Efectuar análisis permanente de las normas, políticas y procedimientos referentes a las áreas financiera, administrativa técnica y operativa que permitan emitir, modificar o suprimir regulaciones en concordancia con los objetivos y circunstancias reales de la Filial.
- c. Evaluar las normas y procedimientos relacionados con la administración de materiales, la revalorización, el registro y uso de los activos de la Filial.
- d. Canalizar todos sus informes a través de la Unidad de Control de Gestión de Quito.
- e. Coordinar acciones con diferentes áreas de la Filial para implementar normas y procedimientos sistematizados para los trámites de registro, administración y operación.
- f. Revisar permanentemente los procedimientos adoptados por Abastecimientos en los procesos de: invitación, análisis y adjudicación de ofertas, referentes a compras nacionales.
- g. Analizar los procedimientos para la liquidación económica de contratos y suscripción de actas de entrega-recepción.
- h. Analizar y evaluar los métodos y normas empleados en los procesos de archivo de datos y documentación.

- i. Efectuar examen de las actividades operativas, administrativas y financieras.
- j. Auditar los métodos de control y utilización de los recursos (humanos, materiales y financieros) de la Superintendencia.
- k. Coordinar con las unidades de Control y Auditoria
- l. Otras que sean requeridas específicamente por la Unidad de Análisis y Superintendencia.
- m. Cumplir con las Gestión Quito, o a pedido de la demás funciones compatibles con su responsabilidad, y otras que le sean asignadas por la autoridad competente.

4.- PETROCOMERCIAL (FILIAL)

DENOMINACION : **CONTROL DE GESTION**

CODIGO : **PCO-VCG-XXX**

RELACION DE DEPENDENCIA: **VICEPRESIDENCIA UNIDADES**

DEPENDIENTES : **NINGUNA**

AREAS DE TRABAJO : **NINGUNA**

MISION:

Mantener la calidad de la gestión administrativa a través de sistemas de organización y métodos que delimiten procedimientos, para un aseguramiento de calidad que logren afianzar la ventaja cooperativa de la

Filial además de la planificación y ejecución de los planes y programas de trabajo del CAD y la Vicepresidencia de Petrocomercial optimizando la gestión empresarial.

**FUNCIONES:**

- Mejorar la calidad de la gestión administrativa, financiera y operativa de PETROCOMERCIAL a través de la optimización y mejoramiento de los procesos, subprocesos y procedimientos de cada una de las Unidades.
- Preparar informes para conocimiento de la Vicepresidencia sobre la ejecución de los procesos empleados para la programación transporte, abastecimiento, comercialización de derivados y demás actividades de la empresa.
- Canalizar y supervisar el cumplimiento de las políticas y directrices emitidas por la Vicepresidencia a nivel nacional.
- Coordinar con Petroecuador, filiales, instituciones, empresas públicas y privadas el desenvolvimiento de las actividades de la filial en materia de la gestión empresarial.
- Orientar y asesorar a la Vicepresidencia sobre los aspectos y políticas, de Control de Gestión.
- Coordinar con las diferentes Unidades Administrativas y Operativas de la empresa la elaboración de los procedimientos aplicados en los diferentes procesos, para formular recomendaciones procurando la optimización de recursos, viabilizando con mayor agilidad, eficiencia y economía para la Filial.
- Coordinar con las Unidad de Control de Gestión de las Gerencias para la estandarización de los procesos, procedimientos, normas e instructivos

relacionados con las actividades empresariales de la filial.

- Cumplir las demás disposiciones que le asigne la ley, los reglamentos y órganos directivos.

### **1.5.1. Misión, Visión y Políticas de la Unidad de Auditoría Interna**

#### **a) MISIÓN**

Apoyar la gestión del Sistema PETROECUADOR mediante el análisis continuo de la gestión empresarial, la evaluación de los sistemas de control interno vinculados a los procesos administrativos, operativos, financieros de las diferentes dependencias que conforman el Sistema, el análisis de la administración de riesgos capaces de poner en peligro el logro de los objetivos institucionales, a fin de emitir opiniones independientes y objetivas fundadas en la situación detectada, y recomendaciones sobre medidas conducentes a la consecución de los objetivos de la Empresa.

#### **b) VISIÓN**

Afianzarse en el ámbito nacional como la Unidad de Auditoría Interna más efectiva y de vanguardia en el sector gubernamental, caracterizada por ejecutar, bajo elevados estándares de calidad, actividades de evaluación y asesoría que aseguran la aplicación de las políticas de la Empresa, la consecución de los objetivos institucionales, la credibilidad y transparencia de la rendición de cuentas por el uso de los recursos públicos administrados por PETROECUADOR, y el mejoramiento continuo de los sistemas de control interno implantados en las dependencias que conforman la Empresa.

#### **c) POLÍTICA**

La Unidad de Auditoría Interna del Sistema PETROECUADOR se compromete a ejercer sus actividades de evaluación y asesoría atendiendo lo dispuesto por la normativa que regula el ejercicio del control interno del Estado, de manera que se asegure la implantación de las políticas empresariales, y el logro de los correspondientes objetivos institucionales, coadyuvando al éxito del proceso de rendición de cuentas por la función pública, y al mejoramiento continuo de los sistemas de control interno instaurados en las distintas dependencias que conforman la Empresa.

Todo el personal, incluido el Auditor General, tiene la expectativa de actuar según las siguientes pautas:

- 1.- Realizar auditorias, evaluaciones y exámenes eficientes y efectivos, desarrollados y comunicados bajo elevados estándares de calidad y en estricto apego a las normas contenidas en el código de ética del auditor gubernamental;
- 2.- Proporcionar asesoría oportuna en temas de su competencia, cuidando que la asistencia brindada no implique vinculación en la toma de decisiones;
- 3.- Adecuar y actualizar los procesos de control gubernamental a cargo de la Unidad de Auditoría Interna, conforme a los requisitos establecidos en la normativa aplicable y los requerimientos de calidad adoptados;
- 4.- Efectuar auto evaluaciones periódicas y sistemáticas sobre la eficacia de los procesos de control desarrollados por la Unidad, implantando los correctivos que sean del caso; implementar las acciones que sean necesarias para alcanzar los objetivos operativos y estratégicos esperados por la Unidad, y para asegurar el mejoramiento continuo de los procesos de control a su cargo; fomentar el desarrollo de actividades de capacitación y sensibilización, tendientes a consolidar el proceso de mejora sostenida en la actuación del personal; promover la generación de información transparente, útil para la empresa, para los organismos de control externo y para la sociedad; propender a la ejecución de procesos de

control relacionados con operaciones o transacciones de reciente data; en todos los casos, los resultados obtenidos se comunicarán a la mayor brevedad.

## **1.5.2. Objetivos Generales y Específicos de la Unidad de Auditoría Interna de Petroecuador**

### **a) OBJETIVO GENERAL**

El Objetivo General de la Unidad de Auditoría Interna AIN es: Apoyar la gestión de los directivos, funcionarios y servidores del Sistema PETROECUADOR, a través de la realización de auditorías, exámenes, evaluaciones y asesorías, tendientes a brindar seguridad razonable de que se cumplen las políticas y regulaciones vigentes, se alcanzan los objetivos institucionales, se protegen los recursos del Estado, y se rinde cuentas por el ejercicio de la función pública.

### **b) OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Los Objetivos Específicos de la Unidad de Auditoría Interna AIN son:

1. Asesorar a todos los niveles de la Empresa en el establecimiento de mecanismos que posibiliten la evaluación de los resultados de la gestión institucional, y el seguimiento continuo y posterior de las actividades administrativas, operativas, financieras, técnicas y ambientales desarrolladas por las diversas dependencias del Sistema PETROECUADOR;
2. Examinar las áreas y actividades más relevantes del Sistema PETROECUADOR con la finalidad de determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, normativas y reglamentarias; niveles de eficiencia, eficacia, efectividad y economía en la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, materiales,

tecnológicos y naturales: o impacto de las operaciones, programas y proyectos sobre el medio ambiente;

3. Participar y brindar asistencia en el proceso de evaluación y administración de riesgos capaces de poner en peligro el logro de los objetivos institucionales;
4. Evaluar los sistemas de control interno vinculados a los procesos administrativos, operativos y financieros de las diversas dependencias que conforman el Sistema;
5. Vigilar los procesos de implantación de recomendaciones contenidas en informes de auditoría emitidos por los diferentes órganos de control;
6. Medir la gestión institucional en forma periódica y sistemática, para informar a los niveles ejecutivos del Sistema sobre los resultados alcanzados y sobre las causas y efectos de las diferencias detectadas, contribuyendo así a la toma de decisiones y acciones correctivas.
7. Diseñar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad, que asegure la idoneidad de los servicios brindados por la Unidad de Auditoría Interna.

### **1.5.3. Estrategias Generales (AIN)**

La Unidad de Auditoría Interna para cumplir su Misión y Políticas, alcanzar la Visión y lograr los objetivos propuestos en el presente Plan, establece las siguientes estrategias:

- a) Planificación de actividades de control, coherente con las necesidades de la Empresa.

- b) Implantación de procesos operativos y administrativos basados en criterios de mejoramiento continuo.
- c) Afianzamiento del compromiso asumido por el personal de la Unidad, para contribuir al logro de los objetivos institucionales.
- d) Fortalecimiento de las capacidades y destrezas del personal de la Unidad, mediante el diseño y aplicación de una malla curricular acorde al plan de control interno de corto y mediano plazo.
- e) Documentación de todos los elementos que conforman el Sistema de Gestión de la Calidad que se implanta en la Unidad.
- f) Actualización de la normativa empleada en el ejercicio del control gubernamental interno del Sistema PETROECUADOR.
- g) Provisión de servicios de control y asesoría según requerimientos de los usuarios y requisitos de calidad adoptados.
- h) Examen posterior sobre el uso y administración de recursos disponibles.
- i) Medición periódica y sistemática de los resultados alcanzados por la gestión institucional.
- j) Participación en el desarrollo de estrategias de administración de riesgos, para agregar valor a las operaciones de la Empresa.
- k) Asesoramiento que asegure la implantación de procedimientos de control interno acordes a lo planteado en las normas que la Contraloría General del Estado ha expedido al respecto.

l) Seguimiento a la implantación de recomendaciones contenidas en informes de auditoría emitidos por diversos órganos de control.

m) Generación de información útil, confiable y oportuna.

n) Evaluación continua del trabajo desarrollado por la Unidad, a través de indicadores de gestión y desempeño.

## **1.6. PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES**

### **1.6.1. Fundamentos para el conocimiento del Procedimiento de las Recomendaciones**

El procedimiento contiene la metodología, aspectos fundamentales que deben considerarse para realizar el seguimiento de recomendaciones, subproceso en el cual se realizan diversas actividades orientadas a constatar el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en informes de auditoría interna o externa, en evaluaciones, a través del análisis de los datos ingresados al Sistema de Control de Gestión, y la posterior verificación documental o física de las acciones, decisiones emprendidas por las Gerencias Corporativas y Filiales de Petroecuador, la misma que está a cargo de la Unidad de Auditoría Interna.

Permite alcanzar el monitoreo de su aplicación a través del Sistema de Control de Gestión, la emisión del informe de seguimiento sobre la aplicación de dichas recomendaciones, este último en el caso de informes de auditoría interna o externa, e incluye el envío oficial de la documentación para que se inicie la implementación de sus recomendaciones en la Filial o Gerencia que corresponda.

## 1.6.2. El Monitoreo

El monitoreo comprende los procedimientos desarrollados para verificar a través del Sistema de Control de Gestión SCG que las recomendaciones de los informes emitidos durante el año que decurre, tanto de auditoría interna como de auditoría externa, se están implementando en función de acciones y plazos, a partir de la emisión de la disposición de cumplimiento de recomendaciones por parte de la Presidencia Ejecutiva, con el fin de fortalecer los sistemas de control, para lo cual se desarrollan las siguientes actividades:

1. Una vez que se cuente con los informes definitivos de evaluación o auditoría interna o externa, el auditor operativo ingresa en el registro de monitoreo sus datos generales, la cual será un mes después de la disposición de cumplimiento de recomendaciones suscrita por el Presidente Ejecutivo o la evaluación emitida según corresponda.
2. De acuerdo a las condiciones de trabajo y las fechas tentativas de monitoreo, el auditor operativo revisa en el SACG las acciones reportadas para aplicar las recomendaciones y analiza la información para verificar si satisfacen el cumplimiento de la recomendación, considerando entre otros los siguientes criterios:
  - Tiempos entre las disposiciones de cumplimiento por parte del Presidente Ejecutivo o máximas autoridades de la Filial o Gerencia, según corresponda. Plazos de cumplimiento de la recomendación
  - En las recomendaciones de aplicación permanente las áreas deben reportar sobre la toma de conocimiento o cumplimiento de la misma. Objetivo de la recomendación frente a las acciones reportadas para su aplicación

3. Con base en la revisión y análisis, el auditor operativos opta por mantener reuniones de trabajo con los Coordinadores de Seguimiento en Petroecuador y/o las Unidades de Control de Gestión de las Filiales y la Gerencia de Oleoducto, a fin de discutir sus observaciones y las acciones a tomar, de lo cual se dejará constancia en actas; o en su defecto preparar comunicación para la Filial o Gerencia que corresponda, haciendo las observaciones que sean del caso.
4. El monitoreo se realiza conforme las fechas previstas por el auditor operativo en el registro correspondiente, basándose en la información que se reporta en el SACG y las observaciones anteriores remitidas de este procedimiento. Excepcionalmente, considerando la carga de trabajo, el auditor operativo difiere las fechas tentativas de monitoreo, dejando sentado en el registro las razones.
5. Las comunicaciones de monitoreo se conservan de acuerdo al procedimiento de servicios de apoyo administrativo y el registro y actas lo mantendrá el responsable del seguimiento.

### **1.6.3. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LOS DATOS OBTENIDOS EN EL SISTEMA DE CONTROL DE GESTION SCG**

- El auditor operativo ingresa en el registro de monitoreo sus datos generales, la cual será un mes después de la disposición de cumplimiento de recomendaciones suscrita por el Presidente Ejecutivo o la evaluación emitida según corresponda.
- De acuerdo a las condiciones de trabajo y las fechas tentativas de monitoreo, el auditor responsable revisa en el Sistema de Control de Gestión SCG las acciones reportadas para aplicar las recomendaciones y

analiza la información para verificar si satisfacen el cumplimiento de las recomendaciones, considerando entre otros los siguientes criterios:

- Tiempos entre las disposiciones de cumplimiento por parte del Presidente Ejecutivo o máximas autoridades de la Filial o Gerencia, según corresponda. Plazos de cumplimiento de la recomendación. En las recomendaciones de aplicación permanente las áreas deben reportar sobre la toma de conocimiento o cumplimiento de la misma. Objetivo de la recomendación frente a las acciones reportadas para su aplicación
- Con base en la revisión y análisis, el auditor operativo opta por mantener reuniones de trabajo con los Coordinadores de Seguimiento en Petroecuador y/o las Unidades de Control de Gestión de las Filiales y la Gerencia de Oleoducto, a fin de discutir sus observaciones y las acciones a tomar, de lo cual se dejará constancia en actas; o en su defecto preparar comunicación para la Filial o Gerencia que corresponda, haciendo las observaciones que sean del caso.
- El monitoreo se realiza conforme las fechas previstas por el auditor operativo en el registro correspondiente, basándose en la información que se reporta en el Sistema de Control de Gestión SCG y las observaciones anteriores remitidas de este procedimiento. Excepcionalmente, considerando la carga de trabajo, el auditor operativo difiere las fechas tentativas de monitoreo, dejando sentado en el registro las razones.
- Las comunicaciones de monitoreo se conservan de acuerdo al procedimiento de servicios de apoyo administrativo y el registro y actas lo mantendrá el responsable del seguimiento.

### 1.6.3.1. ESTADO DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES DE AUDITORIA INTERNA (AIN)

Tabla No 1

ORD	No.	NOMBRE	FILIAL	EMISION	GRADO CUMPLIM.			TOTAL	# Cump. Plzo
					N/A	Proc.	Cump.		
1	ME.013-AIN-2005	PROCESO DE CONTRATACION DE OBRAS PARA LA PROPIA 1	PEC	2005/01/11	1	1	2	4	2
2	OF.037-AIN-2005	PROCESOS DE ADQUISICION DE HARDWARE Y SOFTWARE PARA LOS SISTEMAS INFORMATICOS DE PETROCOMERCIAL	PCO	2005/01/20	0	1	0	1	0
3	OF.045-AIN-2005	CONTRATACION DE SERVICIOS PARA ENLACE SATELITAL ENTRE PETROCOMERCIAL Y TFEACCESS	PCO	2005/01/21	0	4	0	4	0
4	ME.117-AIN-2005	JUSTIFICACIÓN Y LEGALIDAD DE LA O/T EMITIDA POR LA GRS DE PCO, CON LA CUAL SE CONTRATÓ UNA CONSULTORA EXTERNA PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO R	PCO	2005/02/28	0	3	0	3	0
5	ME.154-AIN-2005	ADQUISICIÓN DE TUBERÍA Y TANQUES PORTABLES	PEC	2005/03/25	0	4	0	4	0
6	ME.237-AIN-2005	SUSCRIPCION DE 30 CONTRATOS DE TRABAJO A TIEMPO INDEFINIDO FIRMADOS ENTRE EL 1 DE SEPTIEMBRE AL 9 DE NOVIEMBRE DEL 2004.	PEC	2005/05/11	0	0	1	1	1
7	ME.277-AIN-2005	CUMPLIMIENTO DECRETO No. 12 EMITIDO POR EL GOBIERNO NACIONAL.	PEC	2005/05/31	0	1	0	1	0
8	ME.290-AIN-2005	CONTRATO No. 10-CC-SOTE-2001 PROVISION DE PERSONAL TECNICO Y MISCELÁNEO PARA EL SOTE	SOT	2005/06/13	0	2	0	2	0
9	OF.550-AIN-2005	RECLAMO ING. JAIME ALFREDO YEPEZ OFERTE I/O 007-PIN-CC-2005	PIN	2005/06/20	0	1	0	1	0
10	ME.319-AIN-2005	DIFERENCIAS DE CRUDO NETO PRODUCIDO Y FISCALIZADO EN EL D.A.	PPR	2005/06/29	2	14	5	21	5
11	ME.356-AIN-2005	SEGUIMIENTO A LOS OPERATIVOS DE DESCARGA DEL DIESEL OIL IMPORTADO MEDIANTE ALJES DEL BUQUE (B/V) MOUNT ROBSON (m/r) HACIA EL B/T PUNTO BLANCA Y A L	PEC	2005/07/19	0	11	0	11	0
12	OF.742-AIN-2005	DIFERENCIAS ENTE VOLUMENES DE PRODUCCIÓN DE CRUDO DE CAMPO VS. EL FISCALIZADO EN LA REGION AMAZONICA	PPR	2005/08/11	1	4	0	5	0
13	OF.757-AIN-2005	PROCESOS DE CONTROL A LAS UNIDADES DE ABASTECIMIENTOS Y DE COORDINACION DE CONTRATOS DE LA REFINERÍA LA LIBERTAD	PIN	2005/08/16	0	2	0	2	0
14	ME.423-AIN-2005	SERVICIO DE GRUPOS ELECTROGENOS PARA EL D.A.	PEC	2005/08/19	0	1	5	6	5
15	OF.793-AIN-2005	ADJUDICACION REALIZADA A LA I/O PPR-CCQ-2004-008 (JUSTICE)	PPR	2005/09/06	0	2	0	2	0
16	ME.469-AIN-2005	CUMPLIMIENTO RESOLUCIONES 363-CAD-2003 Y 347-CAD-2004 (INFORMES CONCLUSIVOS PARA APROBACION DE LISTAS PUBLICAS DE PRECIOS)	PPR	2005/09/16	0	1	0	1	0
17	OF.865-AIN-2005	PROCEDIMIENTOS EFECTUADOS SOBRE EL PAGO DE FACTURAS DE LA CIA. SEPOINT.	PPR	2005/09/23	0	2	2	4	0
18	ME.639-AIN-2005	CONTROL DE VEHICULOS SISTEMA PETROECUADOR	PEC	2005/12/01	0	3	0	3	0
19	OF.1189-AIN-200	MOVIMIENTO DE PRODUCTOS EN TERMINALES Y DEPÓSITOS	PCO	2005/12/09	0	2	0	2	0
20	OF.1228-AIN-200	INCUMPLIMIENTO DE LA CIA. FERROSERVI SOLICITUD DE COMPRA 20040403-E	PIN	2005/12/14	0	1	0	1	0
21	ME.669-AIN-2005	ADMINISTRACION Y CONTROL DE LOS ASPECTOS TECNICOS, LEGALES Y FINANCIEROS DE LAS EMPRESAS QUE TIENEN CONTRATOS PETROLEROS EN LOS DIFERENTES BLOQUES	PEC	2005/12/22	0	5	0	5	0
22	OF.1213- X-200	MOVIMIENTO DE PRODUCTOS EN TERMINALES Y DEPÓSITOS DE PCO	PCO	2005/12/23	0	1	0	1	0
22	TOTALES REALES				4	66	15	85	13
	TOTALES PORCENTUAL				4.7	77.6	18	100	87

FUENTE: SISTEMA DE CONTROL DE

GESTIÓN

De los datos que se observan en la tabla No 1 de Exámenes Especiales efectuados a las Empresas Filiales del Sistema Petroecuador en el año 2005 se obtuvo los siguientes resultados: 22 informes los mismos que se presentan con grados de cumplimiento; existen 4 recomendaciones no aplicables que equivale al 4.7%; 66 recomendaciones en proceso que equivale al 77.6%; 15 recomendaciones cumplidas que equivalen al 18%; el total de las recomendaciones de este año son

85 y equivalen al 100% y 13 recomendaciones que es el número de cumplimiento en plazos y equivale al 87%.

### 1.6.3.2. ESTADO DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES DE LOS EXAMANES ESPECIALES REALIZADOS POR AUDITORIA INTERNA (AIN)

TABLA No 2

INFORMES							GRADO CUMPLIM.			TOTAL #	# Cump. Plazo
ORD	No.	NOMBRE	FILIAL	EMISION	RANGOS %						
					N/A	Proc.	Cump.				
1	002-AIN-I-2005	EJECUCIÓN DEL CONTRATO N° 2002-147 Y SU MODIFICATORIO N° 2003-011 PARA PROVISIÓN DE SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN, LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO EN LA REFIN	PIN	2005/04/12	0	5	11	16	10		
2	004-AIN-I-2005	EÉ PROCESO DE CONTRATACION DE OBRAS PARA LA PROPIA I	PEC	2005/05/02	0	1	1	2	1		
3	022-AIN-I-2004	MOVIMIENTO DE INVENTARIOS EN LAS BODEGAS DE LA REFINERIA LA LIBERTAD EN PETROINDUSTRIAL	PIN	2005/07/19	2	0	11	13	10		
4	003-AIN-I-2005	ACTIVIDADES DE LA ESTACION DE SERVICIOS DE LA GERENCIA REGIONAL NORTE DE PETROCOMERCIAL	PCO	2005/08/19	0	4	10	14	9		
5	001-AIN-I-2005	ADMINISTRACION DE PERSONAL DE PETROCOMERCIAL.	PCO	2005/10/04	0	42	9	51	9		
6	011-AIN-I-2005	PROCESOS JURIDICOS Y ECONOMICOS DE ANALISIS, APLICACION, EXONERACIÓN Y CONTROVERSIAS DE MULTAS A LOS CONTRATOS SUSCRITOS POR LA FILIAL PPR	PPR	2005/10/07	0	21	1	22	1		
7	005-AIN-I-2005	EMISION, CONTRATACION Y RECEPCION DE ORDENES DE TRABAJO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS DE LA GERENCIA NORTE DE PCO	PCO	2005/11/07	0	7	9	16	6		
8	012-AIN-I-2005	ÓRDENES DE TRABAJO PARA LA LIMPIEZA DE CRUDO Y REMEDIACIÓN DE SUELOS CONTAMINADOS POR DERRAMES EN LOS POZOS PACAYACU 02 Y CONONACO 06 A CARGO DE PE	PPR	2005/11/29	0	15	2	17	2		
9	018-AIN-I-2005	AMBIENTE DE CONTROL DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACION DE PETROINDUSTRIAL	PIN	2005/12/30	0	37	0	37	0		
9	TOTALES REALES				2	132	54	188	48		
	TOTALES PORCENTUAL				1.1	70.2	29	100	89		

FUENTE: SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

De los datos que se observan en la tabla No 2 de Auditorias efectuados a las Empresas Filiales del Sistema Petroecuador en el año 2005 se obtuvo los siguientes resultados: 9 informes los mismos que se presentan con grados de cumplimiento; existen 2 recomendaciones no aplicables que equivale al 1.1%; 132 recomendaciones en proceso que equivale al 70.2%; 54 recomendaciones cumplidas que equivalen al 29%; el total de las recomendaciones de este año son 188 y equivalen al 100% y 48 recomendaciones que es el número de cumplimiento en plazos y equivale al 89%.

### 1.6.3.3. ESTADO DE CUMPLIMIENTO DE RECOMENDACIONES AUDITORIAS Y EXAMENES ESPECIALES DE LA CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO (CGE)

TABLA No 3

ORD	No.	NOMBRE	FILIAL	EMISION	GRADO CUMPLIM.			TOTAL	#
					N/A	Proc.	Cump.		
1	001-DICOP-2005	E.E. INGENIERIA PROCESOS CONTRACTUALES Y EJECUCION DE LOS CONTRATOS SUSCRITOS CON LA COMPAÑIA VARGAS CEDEÑO CIA. LTDA. (V&C) PARA LA PRESTACION DE	PPR	2005/02/01	0	5	1	6	1
2	036-DA3-2004	AUDITORIA DE GESTION AL PLAN OPERATIVO DE PEC	PEC	2005/03/30	0	18	7	25	6
3	007-DICOP-2005	AUDITORIA AMBIENTAL PRACTICADA A LA GESTION DE PETROPRODUCCION EN LOS PROCESOS DE EXPLOTACION Y PRODUCCION DE CRUDO, RELACIONADOS CON FLUIDOS Y LOD	PEC	2005/04/12	0	19	11	30	10
4	002-DA3-2005	COMERCIALIZACION, DESPACHOS Y ALMACENAMIENTO DE COMBUSTIBLES EFECTUADO POR LA REFINERIA Y POR LA REGIONAL SUR CON SEDE EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL A	PCO	2005/06/30	0	38	3	41	1
5	015-DA3-2005	PROCESO PRECONTRACTUAL Y CONTRACTUAL DE LOS CONTRATOS SUSCRITOS ENTRE PPR Y LA COMPAÑIA SIHAMA S.A. PARA LA PROVISION DEL SERVICIO DE ALIMENTACION,	PPR	2005/06/30	0	4	4	8	3
6	007-DA3-2005	CONTRATACION DE LAS POLIZAS DE CASCO, RESPONSABILIDAD CIVIL DE AERONAVE, PERDIDA DE LICENCIA, ACCIDENTES PERSONALES PARA PILOTOS Y TRIPULACION DE L	PEC	2005/07/08	0	4	5	9	0
7	016-DA3-2005	PROCESOS PRECONTRACTUAL Y CONTRACTUAL Y DE EJECUCION DE LOS CONTRATOS 2004147 Y 2004148 POR LA VENTA DE 6.000.000 BLS. DE RESIDUO, CELEBRADO ENTRE	PEC	2005/07/11	0	3	0	3	0
8	025-DA3-2005	CUMPLIMIENTO DE LA ORDEN ABIERTA DE COMPRA PAER-S2015-TR Y DE LAS LISTAS DE PRECIOS QUE A BASE DEL ACTA DE ANALISIS Y NEGOCIACIONES ENTRE PPR Y LA	PEC	2005/07/27	0	4	5	9	4
9	026-DA3-2005	PROCESO PRECONTRACTUAL Y DE EJECUCION DE LAS REQUISICIONES 110849 ADQUISICION DE 120 BROCAS DE PERFORACION, REQUISICION 250594 COMPRA DE 24 VALVULA	PPR	2005/07/27	0	6	3	9	3
10	018-DA3-2005	EJECUCION DEL CONTRATO DE PARTICIPACION PARA LA EXPLORACION Y EXPLOTACION DE HIDROCARBUROS BLOQUE 24, SUSCRITO EL 27 DE ABRIL DE 1998 CON LA CIA. A	PEC	2005/07/29	0	5	0	5	0
11	012-DA3-2005	ADQUISICION DE ABSORBENTES REALIZADA CON REQUISICIONES DE COMPRA 250645, 250646 Y 250647 CON LAS COMPAÑIAS GREEN VALLEY INC. Y PETROEXIM INC.	PPR	2005/08/02	1	1	3	5	1
12	006-DA3-2005	CONTRATOS POR PRESTACION DE SERVICIOS EN PETROINDUSTRIAL	PPR	2005/08/25	0	14	8	22	0
13	031-DA3-2005	FIRMA DE LOS CONVENIOS PARA LA PROVISION DE ASFALTOS Y DIESEL ENTRE PETROCOMERCIAL, LAS MUNICIPALIDADES, CONSEJOS PROVINCIALES Y MINISTERIO DE OBRA	PEC	2005/08/31	0	13	2	15	2
14	004-DA3-2005	PROCESOS DE ADJUDICACION DE LOS CONTRATOS DE COMERCIALIZACION DE CRUDO DE PETROECUADOR CON LA COMPAÑIA TRAFUGURA BEHHEER B.V.	PEC	2005/10/06	0	2	4	6	2
14	<b>TOTALES REALES</b>				1	136	56	193	33
	<b>TOTALES PORCENTUAL</b>				.52	70.5	29	100	59

FUENTE: SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

De los datos que se observan en la tabla No 3 de Auditorias Externas realizadas por la Contraloría General del Estado efectuados a las Empresas Filiales del Sistema Petroecuador en el año 2005 se obtuvo los siguientes resultados: 14 informes los mismos que se presentan con grados de cumplimiento; existe 1 recomendación no aplicable que equivale al 0.52%; 136 recomendaciones en proceso que equivale al 70.5%; 56 recomendaciones cumplidas que equivalen al 29%; el total de las recomendaciones de este año son 193 y equivalen al 100% y

33 recomendaciones que es el número de cumplimiento en plazos y equivale al 59%.

#### **1.6.4. Determinación de funciones del Procedimiento de Seguimiento de Recomendaciones**

El responsable de modificar el Informe de Auditoría Interna AIN es el representante de la Dirección.

El responsable de revisar las modificaciones de este documento es el Comité de Calidad. El responsable de aprobar los cambios en este documento es el Auditor General.

El responsable de vigilar el cumplimiento del procedimiento en cuanto al envío de información para el cumplimiento de recomendaciones e ingreso al Sistema de Control de Gestión SCG es la Secretaria encargada del despacho y recepción de documentos; y, en lo relacionado al monitoreo es el Auditor Operativo.

El envío de documentación para el cumplimiento de recomendaciones e ingreso de información al Sistema de Control de Gestión SCG tiene relación con la preparación y emisión de comunicaciones para la remisión de informes y/o el cumplimiento de recomendaciones, y su ingreso al SCG, a fin de que las Gerencias Corporativas y Filiales inicien su implementación.

Para el envío de la Matriz de Recomendaciones de Informes de Auditoría Interna e Ingreso de la Información al SCG se realizan las siguientes actividades:

1. La Secretaria encargada de la edición del informe de auditoría interna, una vez que éste ha sido enviado a la Contraloría General del Estado para su aprobación, remite al auditor operativo una fotocopia de la matriz de recomendaciones y el informe por vía electrónica.

2. El auditor operativo prepara la comunicación para remitir la matriz de recomendaciones a la Filial o Gerencia que corresponda, de acuerdo a los modelos establecidos, y realiza el ingreso al Sistema de Control de Gestión SCG de los datos generales del informe, las recomendaciones, su tipo de aplicación (permanente o eventual), los plazos acordados para su cumplimiento y el número y fecha de la comunicación de remisión de la matriz, de acuerdo al Manual de Usuario del Sistema de Control de Gestión SCG.
3. Para el envío de Comunicaciones de Remisión de Informe y/o Cumplimiento de Recomendaciones, e Ingreso de Información al Sistema de Control de Gestión SCG
4. Una vez conocida y sumillada por el Auditor General, la Secretaria encargada del despacho y recepción de documentos entrega al auditor operativo la comunicación con la cual la Contraloría General del Estado aprueba el informe de auditoría interna, o en su defecto aquella de emisión de informe de auditoría externa, conforme el procedimiento de servicios de apoyo administrativo.
5. En el caso de informes de auditoría interna, el auditor operativo verifica si existe variación entre las recomendaciones que constan en el SCG y aquellas del informe aprobado por la Contraloría General del Estado, tomando como base las modificaciones sugeridas por ese órgano de Control y que quedan sentadas en borradores en el expediente de cada informe.
6. En el caso de informes de auditoría externa, el auditor responsable entrega este documento a la Secretaria designada para que realice la transcripción de recomendaciones y una vez concluida dicha tarea remite la información por vía electrónica al auditor operativo.

7. A base del direccionamiento que tengan las recomendaciones, el auditor responsable prepara las comunicaciones de remisión y/o cumplimiento de recomendaciones según corresponda a informes de auditoría interna o externa, a base de los modelos existentes.
8. En el caso de informes de auditoría interna, el auditor operativo actualiza en el SCG la fecha que consta como de aprobación en el documento que remite la Contraloría General del Estado,
9. En informes de auditoría externa, el auditor operativo procede al ingreso de los datos generales del informe, las recomendaciones, su tipo de aplicación (permanente o eventual) y los plazos de cumplimiento. En función del tipo de recomendación, dichos plazos se establecen entre 90 y 150 días, a criterio del auditor operativo.
10. La Secretaria encargada del despacho y recepción de documentos remite una copia de las disposiciones de cumplimiento de recomendaciones suscritas por el Presidente Ejecutivo al auditor operativo, quien realiza su ingreso al SCG, conforme el Manual de Usuario del SCG.
11. Trimestralmente el auditor operativo revisa la carpeta de oficios y memorandos guardados numéricamente de el archivo de Auditoría Interna, con el fin de verificar que toda la información respecto al cumplimiento de recomendaciones esté incluida en el SCG, actividad que quedará sentada en el Registro de Control de Ingreso de Información.
12. Las comunicaciones de envío de la matriz, remisión de informe y/o cumplimiento de recomendaciones se conservan de acuerdo al procedimiento de servicios de apoyo administrativo.

13. Una vez que el Auditor General emite un informe de evaluación producto de un levantamiento de información, el auditor que lo realizó remite dicho documento por vía electrónica al auditor operativo del seguimiento, incorporando el número y la fecha de remisión.
14. El auditor operativo ingresa al SCG los datos generales de la evaluación, las recomendaciones, su tipo de aplicación (permanente o eventual) y los plazos para su cumplimiento. En función del tipo de recomendación, dichos plazos se establecen entre 90 y 150 días, a criterio del auditor operativo, de acuerdo al SCG.

## **1.6.5. SISTEMA DE CONTROL DE GESTION**

### **1.6.5.1. Bases del Sistema de Control de Gestión (SCG)**

La Unidad de Auditoría Interna de PETROECUADOR ha establecido, documentado, implementado y mantiene un Sistema de Control de Gestión SCG. Para el efecto, se identificó los procesos que conforman el Sistema, así como su secuencia e interacciones, se determinó los criterios y métodos necesarios para asegurar que la ejecución y el control de los procesos sean eficaces, y se implementó acciones tendientes a asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la realización y seguimiento de los procesos.

Asimismo, se implementó acciones necesarias para asegurar el logro de los resultados de calidad planificados y la mejora continua de los procesos, y para facilitar su seguimiento, medición y análisis.

Los objetivos del Sistema se plantean una vez por año, mientras que los objetivos específicos de cada uno de los procesos en los que se incluyen principalmente los

de realización del servicio y/o producto se encuentran definidos en las hojas técnicas de los subprocesos y procesos del Sistema de Control de Gestión SGC; y se actualizan anualmente a partir de la evaluación de su cumplimiento vinculándolos con la gestión de los indicadores expresados en las hojas técnicas, mediante la determinación de criterios y fórmulas de cálculo incorporadas en las citadas Hojas Técnicas.

La evaluación de los objetivos generales y específicos del SGC está a cargo de los responsables de los procesos y subprocesos y de cargos funcionales cuya responsabilidad y autoridad esta enfocada a garantizar la integridad y la eficacia del sistema. La persona responsable de solicitar y consolidar la información es el Representante de la Dirección en este caso es el Auditoria Interna quien recopila y analiza dicha información y presenta los resultados de su comportamiento al Comité de Calidad y al Auditor General con el fin de que en consenso se tomen las acciones y decisiones que se estimen pertinentes.

#### **1.6.5.2. Aplicación del Sistema de Control de Gestión (SGC)**

La aplicación de este Sistema la realizan todas las Unidades de control de Gestión supervisadas a través del monitoreo de AIN por medio de un Auditor Operativo, quien es el principal responsable del SCG, y se compromete a asegurar que la responsabilidad, autoridad e interrelación del personal de la AIN sean definidas, comunicadas y conocidas por todos los miembros de dicha Unidad. En ese sentido, se cuenta con el Perfil de Competencias del SGC de la AIN, en el cual se definen los perfiles profesionales, funciones específicas y niveles de autoridad e interacción del personal relacionado a los distintos procesos que conforman el Sistema. El citado documento está fundamentado en el Manual de Clasificación de Cargos de Petroecuador y no lo sustituye ni superpone en forma alguna.

### 1.6.5.3. Compromiso y alcance del Sistema de Control de Gestión (SGC)

El Auditor General demuestra su compromiso con el desarrollo e implantación del SGC, así como con la mejora continua de su eficacia a través de las siguientes actividades:

Establecimiento de la política y los objetivos del SGC.

#### **a) POLITICAS**

- Comunicación constante con el personal de la AIN para explicar la importancia de cumplir con la política, alcanzar los Objetivos, y satisfacer los requisitos específicos del usuario y otros requerimientos de índole legal del SGC.

Dentro de la comunicación se realiza una revisión por parte de la Dirección, que consiste en la identificación y designación de recursos necesarios para el correcto desenvolvimiento de las auditorias del SGC.

- Dotación de recursos necesarios para la implantación y mantenimiento del SGC. Trata de la orientación a sus usuarios de acuerdo a la naturaleza de las actividades que ejecuta la AIN, el enfoque al usuario está determinado por los requisitos establecidos por la Contraloría General del Estado para la planificación, ejecución, comunicación y seguimiento de resultados de auditorias o exámenes especiales, y por los requerimientos que efectúen los usuarios internos, que son previamente priorizados y calificados por la AIN.
- El Auditor General, con el apoyo de todos sus colaboradores, definió la política, la misma que se encuentra publicada, difundida y entendida por todos los niveles jerárquicos de la AIN.

- El Personal de la Unidad de Auditoría Interna de PETROECUADOR, ha definido, documentado y comprometido con la siguiente Política: La Unidad de Auditoría Interna de PETROECUADOR, es un ente de control que brinda asesoría y apoyo a las autoridades de la citada Empresa con criterio objetivo e independiente de las actividades que audita.
- La Unidad de Auditoría Interna tiene por finalidad principal proporcionar servicios independientes y objetivos orientados al mejoramiento continuo de la Empresa, contribuir en forma razonable al cumplimiento de los objetivos institucionales y el logro de la eficacia y eficiencia de las operaciones de PETROECUADOR y sus Filiales, y coadyuvar al incremento de confiabilidad de la información, la salvaguarda de los recursos y el cumplimiento de las leyes, normas, reglamentos, y políticas, mediante la oportunidad en el control de la gestión empresarial y del manejo de sus recursos.
- La Política de Calidad es conocida, entendida y aplicada por todos los integrantes de la Unidad de Auditoría Interna, con el propósito de mejorar continuamente en la prestación de sus servicios, a través del desarrollo uniforme y sistemático de sus actividades.

## **b) OBJETIVOS**

Para el logro de los objetivos de calidad y la satisfacción de sus clientes, la Unidad de Auditoría Interna realiza el mejoramiento continuo de sus procesos internos y del Sistema de Gestión de Calidad implantado, con personal competente, permanentemente capacitado, y estrictamente apegado a los principios de ética profesional, que suscribe anualmente el código de ética emitido por la Contraloría General del Estado.

### **1.6.6. Manejo del Sistema por parte de la Unidad de Control de Gestión y Gerencias Corporativas.**

Esta aplicación es una herramienta de apoyo a la gestión de Auditoría Interna en PETROECUADOR y sus filiales.

Si el usuario es el administrador, éste podrá crear, cambiar, eliminar, y designar restricciones a ciertos procesos del sistema. Es permitido este procedimiento a la Unidad de Auditoría Interna.

Para ingresar al sistema es importante ingresar la identificación del usuario y el password designado por el administrador del sistema, los mismos que están compuestos como máximo de siete caracteres alfanuméricos. En caso que la clave o el usuario sean errados, el sistema emite el mensaje “Clave incorrecta” y se debe volver a ingresar el usuario o password. Este control se realiza por 3 veces. Si se equivoca al digitar el usuario o el password más de 3 veces, el sistema se cierra.

Los Departamentos de Control de Gestión y las Gerencias Corporativas son los únicos usuarios encargados de ingresar la información a través del Sistema de Control de Gestión SCG

### **1.7 Consecuencias de la Influencia Política en la Administración de PETROECUADOR.**

“Desde hace ya algún tiempo y, principalmente desde que se comenzaron a implementar las políticas neoliberales en el país, las empresas estatales vienen siendo objeto de una agresiva arremetida por parte de los diferentes gobiernos de turno, agresión fundamentalmente económica, con el propósito de que no funcionen o, se les boicotee para luego y, en contubernio de ciertos medios de comunicación desprestigiarlas para finalmente dismantelar y entregar la

empresa estatal al menor precio posible.”<sup>4</sup>

En el caso de PETROECUADOR el aporte que brinda a la economía y al bienestar social del país es invaluable (beneficios que en la práctica no llegan a su efectivo cumplimiento; sin embargo, la influencia que ejerce la política en las diferentes administraciones de la Institución ha ocasionado el derroche del recurso.

Cuando se habla de la crisis generalizada que golpea a todas las instancias del estado, la afirmación es real, pues se trata de la crisis del sistema capitalista y de su módulo neoliberal, que afecta lo económico, social y moral.

Una de las tareas más importantes que tiene el Estado es volver obligatoria la contratación de profesionales nuestros que son el recurso más importante; y no en la búsqueda de la supuesta excelencia extranjera.

El profesional ecuatoriano es un recurso que debe ser protegido de manera vigorosa, porque de lo contrario no podremos tener superación en la formación profesional.

“Nosotros tenemos que hacer las grandes obras, por ejemplo el OCP; la construcción del OCP es una de las estafas mayores que puede haberse hecho en el Ecuador, pues nosotros si podíamos soldar los tubos, ya teníamos condiciones para hacerlo. Podíamos contratar algún requerimiento técnico especial para poder construirlo y no lo construimos porque ni siquiera en ese plano hemos accedido a tener el derecho de conocer la derrota. El límite que en la práctica puede darnos es nuestra propia formación profesional y no creo que ese sea el problema.”<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> EL PETROLEO- Artículo: “Para que no opere los campos petroleros de OXY que deben revertirse al Estado.” Ing. Mariano Santos. Pág. 12. El artículo contiene un amplio pero a la vez concreto análisis del derecho a la soberanía nacional y a los recursos.

<sup>5</sup> CONTACTO- Artículo: “El derecho a soñar y protestar de la clase profesional.” Dr. Alfredo Castillo Bujase. Pág. 4. El artículo llega a la concientización de un ser humano y a la vez concreto presenta un análisis del derecho a la democracia nacional y a defender nuestros recursos.

## CAPITULO II

### DISEÑO DE PROPUESTA

#### **a. Breve caracterización del Sistema PETROECUADOR**

Una empresa estatal que abarca todas las fases La Filial PETROPRODUCCION tiene como misión explorar las cuencas sedimentarias, operar y explotar los campos hidrocarburíferos asignados a PETROECUADOR, incrementar las reservas y transportar el petróleo y gas hasta los centros principales de almacenamiento.

La Filial PETROINDUSTRIAL encargada de transformar los hidrocarburos, mediante procesos de refinación, para producir derivados que satisfagan la demanda interna.

PETROCOMERCIAL se encarga de exportar petróleo y sus derivados, así como importar derivados para abastecer el mercado interno, su objetivo es lograr recursos para el país y satisfacer los requerimientos del consumo interno.

La Matriz la conforman: la Presidencia Ejecutiva, El Consejo de Administración, las Gerencias de Economía y Finanzas, Administrativa, Comercio Internacional, Oleoducto, Administración de Contratos y Protección Ambiental. Además de la Unidad Coordinadora de las Rondas de Licitación Petrolera. En el año 2003 se integró la unidad de Aviación.

La estructura administrativa de PETROECUADOR establece que la ley de promoción Ciudadana publicada en el Registro Oficial del 18 de agosto del 2000, reformó la Ley Especial de PETROECUADOR, estableciendo Vicepresidencias, Gerencias, en las tres Filiales del Sistema.

Los Órganos de gestión empresarial son:

Consejo de Administración, organismo de planificación y coordinación de Petroecuador y sus Filiales. Lo integra el Presidente Ejecutivo, quién lo preside y cuatro miembros designados por el Directorio, propuesto por el Presidente de la República.

Presidencia Ejecutiva, representante legal y responsable directo de la orientación técnica, financiera y administrativa.

Sus funciones son básicamente, cumplir con las decisiones adoptadas por los órganos directivos de PETROECUADOR; planificar y coordinar las actividades de la empresa de acuerdo con los lineamientos formulados por el directorio y Consejo Administrativo; administrar los bienes y fondos de PETROECUADOR; nombrar, contratar y remover al personal ejecutivo, técnico y administrativo de PETROECUADOR.

El Directorio es el máximo órgano de decisión empresarial y esta integrado por el Ministro de Energía quien lo preside un delegado del Presidente de la República, quien es un presidente alterno, El Ministro de Economía y Finanzas; el Ministro de Comercio Exterior; el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, El Director General de la oficina de Planificación y un representante de los trabajadores de PETROECUADOR.

Dentro de sus funciones está el establecer las políticas empresariales de PETROECUADOR y sus Filiales; aprobar los reglamentos orgánico-funcionales, las políticas salariales, los planes y presupuestos de

PETROECUADOR, sus Filiales y evaluar su ejecución; autorizar la participación de la empresa y sus Filiales en compañía de la Economía mixta, nombrar al Presidente Ejecutivo y a los miembros de Consejo de Administración el Consejo de Administración, así como aprobar y modificar los planes y presupuestos presentados por el Presidente Ejecutivo entre actividades de sus Filiales, autoriza al Presidente Ejecutivo la suscripción de contratos, entre otros.

## **b. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS Y COMPROBACION DE LA HIPOTESIS**

### **1. REALIZACIÓN DE ENCUESTA**

Después de haber realizado la investigación de campo correspondiente en los departamentos de Control de Gestión y Gerencias Corporativas de PETROECUADOR, se ha podido obtener los siguientes resultados, los mismos que nos permitirán conocer las debilidades de la empresa.

**1. ¿A través del monitoreo se verifica el cumplimiento de las recomendaciones?**

**Cuadro No.1**

<b>1. ¿A través del monitoreo se verifica el cumplimiento de las recomendaciones?</b>	
<b>Alternativas</b>	<b>Cantidad</b>
Si	21
No	39
<b>Total</b>	<b>60</b>

Elaborado por: María Elena Gallegos  
Fuente: Investigación de campo

**Gráfico No.1**



Elaborado por: María Elena Gallegos  
Fuente: Investigación de campo

De las encuestas realizadas podemos constatar que las personas que creen que a través del monitoreo se verifica el cumplimiento de las recomendaciones son el 35%, mientras que las que no es el 65%, este porcentaje es totalmente alto es decir que el personal no se encuentra conciente que el a través del sistema se reflejan

acciones que dan cumplimiento a las recomendaciones y debe ser un proceso acatado, una supervisión eficiente sería aquella que constatare paso a paso los eventos hasta llegar a su fin y poder obtener una conclusión del mismo. Se debe trabajar en todo el personal para enfatizar que la presentación de acciones a través del sistema es un procedimiento que debe ser llevado en equipo y llegar a conclusiones. El resultado ideal para esta pregunta es que el 100% de los trabajadores estén de acuerdo que a través del monitoreo se verifica el cumplimiento de las recomendaciones.

**2. ¿El sistema de Control de Gestión SCG nos ayuda para el cumplimiento de las recomendaciones?**

**Cuadro No.2**

**2. ¿El sistema SACG nos ayuda para el cumplimiento de las recomendaciones?**

Variable	Cantidad
si	19
no	41
Total	60

Elaborado por: María Elena Gallegos  
Fuente: Investigación de campo

**Gráfico N° 2**



Elaborado por: María Elena Gallegos  
Fuente: Investigación de campo

## Análisis e Interpretación correspondiente a pregunta 2:

Es importante recalcar que se debe trabajar en equipo, ya que de igual manera podemos detectar deficiencia en la conceptualización del Sistema de Control de Gestión SCG, ya que este sistema fue creado para cumplir con las recomendaciones, sin embargo hay un 68% de los trabajadores que no son concientes de la función. Es importante recomendar una persona que pueda realizar el seguimiento en campo controlando el cumplimiento de las recomendaciones.

### 3) ¿Es indispensable el traslado de una persona al sitio de cumplimiento de las recomendaciones?

Cuadro No.3

3. ¿Es indispensable el traslado de una persona al sitio de cumplimiento de las recomendaciones?	
	Cantidad
si	50
no	10
Total	60

Elaborado por: Marielena Gallegos

Fuente: Investigación de campo

Gráfico No.3



Elaborado por: María Elena Gallegos  
Fuente: Investigación de campo

### **Análisis e Interpretación correspondiente a pregunta 3:**

Como se puede apreciar en la tabulación de la presente asección del 83% que afirma que sería importante que exista una persona que supervise el cumplimiento de las recomendaciones. Podemos determinar que estas personas están concientes de que es necesario llegar a conclusiones y finalizar el cumplimiento de las recomendaciones.

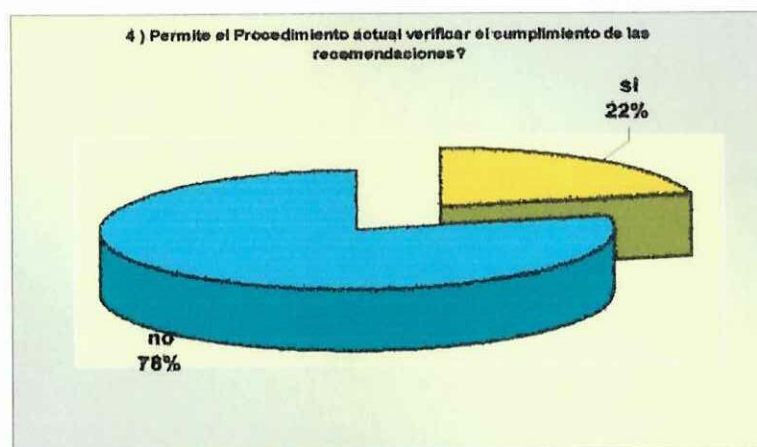
### **4) ¿Permite el Procedimiento actual verificar el cumplimiento de las recomendaciones?**

**Cuadro No.4**

<b>¿Permite el Procedimiento actual verificar el cumplimiento de las recomendaciones?</b>	
	<b>Cantidad</b>
si	13
no	47
<b>Total</b>	<b>60</b>

Elaborado por: Marielena Gallegos  
Fuente: Investigación de campo

**Gráfico No.4**



Elaborado por: María Elena Gallegos  
Fuente: Investigación de campo

### **Análisis e Interpretación correspondiente a pregunta 4:**

Las recomendaciones deben cumplirse al pie de la letra y al 100%, tenemos un porcentaje del 22% quienes creen que el procedimiento actual no permite verificar el cumplimiento de las recomendaciones.

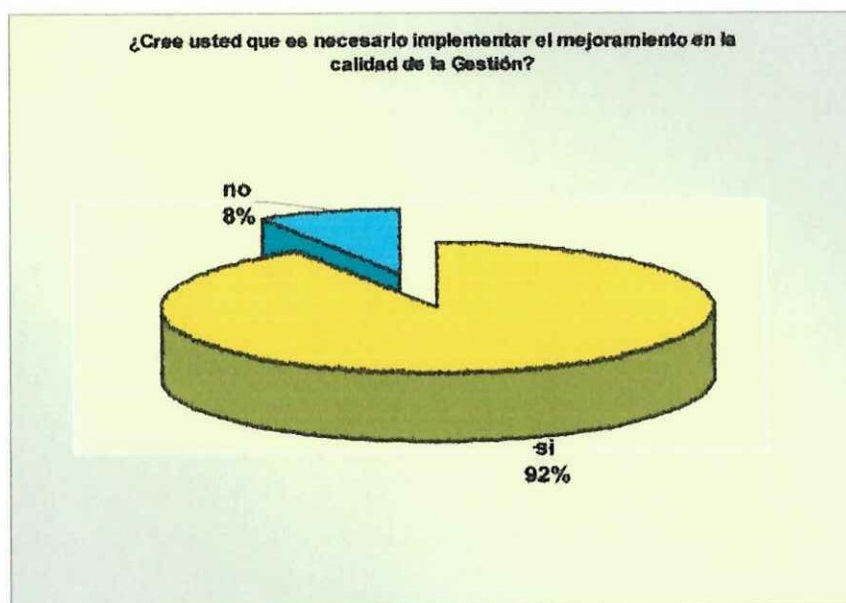
### **5. ¿Cree usted que es necesario implementar el mejoramiento en la calidad de la Gestión?**

**Cuadro No.5**

<b>¿Cree usted que es necesario implementar el mejoramiento en la calidad de la Gestión?</b>	
<b>si</b>	55
<b>no</b>	5
<b>Total</b>	60

Elaborado por: María Elena Gallegos  
Fuente: Investigación de campo

**Gráfico No.5**



Elaborado por: María Elena Gallegos  
Fuente: Investigación de campo

### **Análisis e Interpretación correspondiente a pregunta 5:**

Se puede conocer que el personal está de acuerdo con que es necesario implementar el mejoramiento de la calidad de la gestión, esto constituye el 92%.

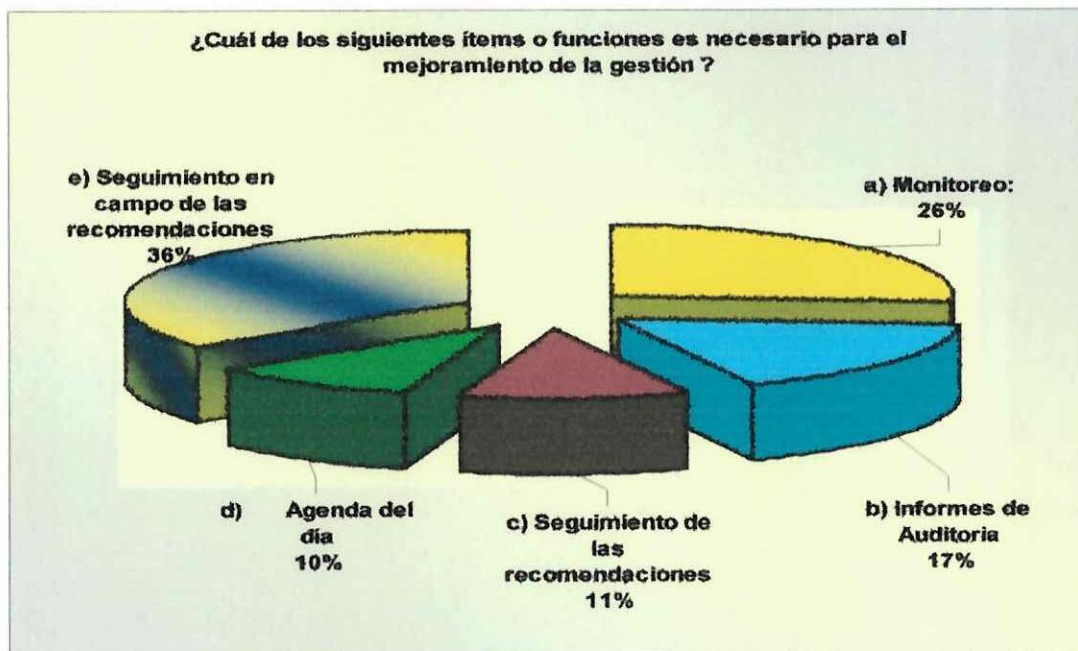
### **6. ¿Cuál de los siguientes ítems o funciones es necesario para el mejoramiento de la gestión?**

**Cuadro No.6**

<b>¿Cuál de los siguientes ítems o funciones es necesario para el mejoramiento de la gestión ?</b>	
a) Monitoreo:	29
b) Informes de Auditoria	19
c) Seguimiento de las recomendaciones	12
d) Agenda del día	11
e) Seguimiento en campo de las recomendaciones	39
<b>Total</b>	<b>60</b>

Elaborado por: María Elena Gallegos  
Fuente: Investigación de campo

**Gráfico N°.6**



Elaborado por: María Elena Gallegos  
Fuente: Investigación de campo

## Análisis e Interpretación correspondiente a pregunta 6:

El mejoramiento de la gestión debe darse cumpliendo con ciertos requerimientos donde tenemos que las personas que piensan que el monitoreo es necesario para el cumplimiento de la gestión es el 26%, mientras que los informes de auditoría constituye el 17%, el seguimiento de las recomendaciones el 11%, la agenda del día 10%, el seguimiento en el campo de las recomendaciones es el 36%.

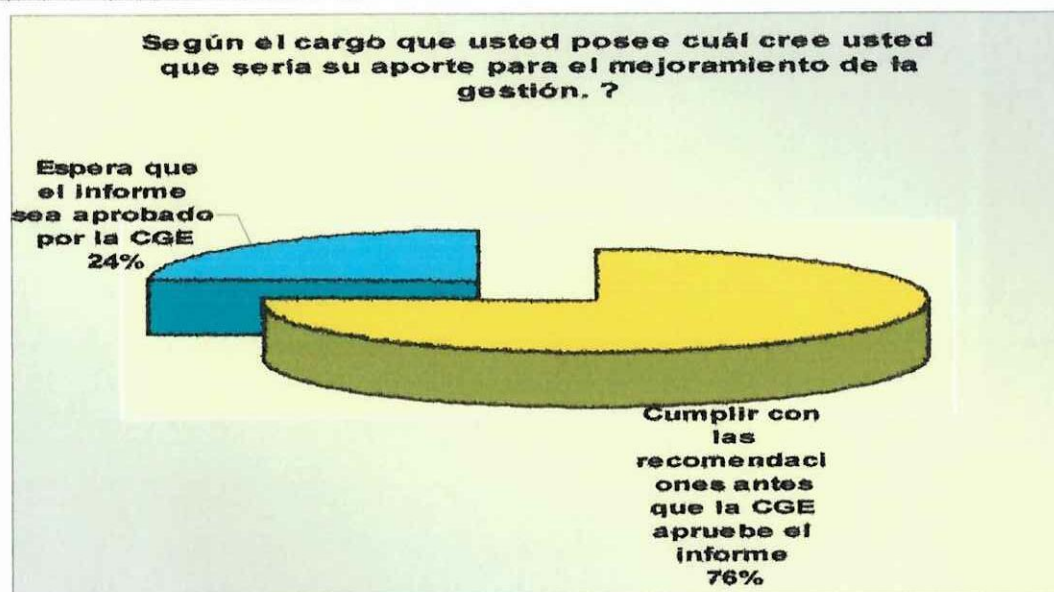
7. ¿Según el cargo que usted posee cuál cree usted que sería su aporte para el mejoramiento de la gestión. ?

Cuadro No.7

Según el cargo que usted posee cuál cree usted que sería su aporte para el mejoramiento de la gestión. ?	
Cumplir con las recomendaciones antes que la CGE apruebe el informe	38
Espera que el informe sea aprobado por la CGE	12
Total	60

Gráfico No.7

Elaborado por: María Elena Gallegos  
Fuente: Investigación de campo



Elaborado por: María Elena Gallegos  
Fuente: Investigación de campo

## **Análisis e Interpretación correspondiente a pregunta 7**

El cumplir con las recomendaciones antes que la CGE apruebe el informe es sumamente importante, ya que debemos estar totalmente seguros que la información que estamos proporcionando es la adecuada y que no esté expuesta a correcciones para fomentar la eficiencia y eficacia de nuestro trabajo, en este punto tenemos el 76%, es decir la mayoría de los colaboradores de la empresa están conscientes de que hay que minimizar errores.

## 2.2. FICHAS DE OBSERVACION

FICHA DE OBSERVACIÓN	
No 01	
<b>Fecha:</b> Quito, 16 de Mayo 2007	<b>Objeto de observación:</b>
<b>Tema:</b> observación del personal petroproducción	Trabajadores de Petroecuador
<p>Los trabajadores realizan su trabajo de la mejor manera, se encuentran ocupados con sus designaciones.</p> <p>Muchas de las veces los trabajadores solo llegan hasta cierto punto de las recomendaciones y no las concluyen, esto genera retraso y falta de liderazgo en las actividades.</p> <p>En tal virtud el trabajador será amonestado por falta de cumplimiento en sus labores, y de reincidir se tomarán las medidas del caso.</p>	

FICHA DE OBSERVACIÓN	
No 02	
<b>Fecha:</b> Quito, 18 de Abril 2007	<b>Objeto de observación:</b>
<b>Tema:</b> observación del personal Petrocomercial	Trabajadores de Petroecuador
<p>Los trabajadores remiten informe a destiempo la información no ingresa al sistema de monitorea, su trabajo no es de calidad, se encuentran ocupados con sus designaciones.</p> <p>Muchas de las veces los trabajadores solo llegan hasta cierto punto de las recomendaciones y no las concluyen, esto genera retraso y falta de liderazgo en las actividades.</p>	

FICHA DE OBSERVACIÓN	
No 03	
<b>Fecha:</b> Quito, 20 de Marzo 2007	<b>Objeto de observación:</b>
<b>Tema:</b> observación del personal Petroindustrial	Trabajadores de Petroecuador
<p>Una vez que el Auditor General conoce y sumilla la comunicación con la cual la Contraloría General del estado aprueba el informe de auditoria interna, o en su defecto, aquella comunicación de emisión de informe de auditoria externa, la Secretaria encargada del despacho y recepción de documentos entrega esta comunicación al auditor responsable del seguimiento.</p> <p>El Auditor Supervisor opera de inmediato para dar seguimiento a las recomendaciones, capaz que este no se que solo en el sistema SCG, sino que mediante la investigación de campo se logre cada uno de los objetivos y metas, la razón de dar un buen servicio.</p>	

### **c. COMPROBACION DE LA HIPOTESIS**

Al finalizar las encuestas realizadas a los “Departamentos de Control de Gestión de las Filiales, Gerencias Corporativas de Petroecuador Matriz” y tomando en consideración, que la hipótesis que hemos planteado para el presente trabajo es: **“PERFECCIONAMIENTO DEL PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA DE PETROECUADOR Y LOGRAR UNA EFICENCIA EN SU CUMPLIMIENTO A TRAVES DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE GESTION DE CALIDAD”**. Analizaremos los aspectos en los cuáles fundamentaremos la comprobación de ésta hipótesis.

Considerando que en la “Unidad de Auditoria Interna de Petroecuador”, se aplica el Procedimiento para el Seguimiento de las Recomendaciones, que mantiene entre sus estándares, el monitoreo, que corresponde a visualizar las acciones de los diferentes informes emitidos por los órganos de control , el acceso a la información es a través del Sistema, que es poco confiable ya no permite constatar el cumplimiento de las mismas por lo que es necesario perfeccionar el proceso actual y crear un sub-proceso a la Unidad de Auditoria Interna; en donde un Auditor Supervisor se trasladará a verificar el avance y cumplimiento de dichos informes, un Auditor Operativo para emitirá informes de lo visualizado en el sistema tomando en cuenta el tiempo que tiene cada recomendación para su acertado cumplimiento, una secretaria que ayudará en el archivo, la certificación, en la recepción de la documentación para de esta forma lograr con eficiencia ejecutar las recomendaciones reduciendo recursos humanos, materiales y económicos.

## **2.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La plataforma del Sistema de Control de Gestión SCG que se utiliza actualmente es caduco, el alcance de su aplicación no se encuentra definido por ese motivo no proporciona ningún valor agregado ya que fue desarrollado en el Software Fox Pro para DOS; por esta razón el funcionamiento de el Sistema es demasiado lento y tedioso, no permitiendo cambios, el sistema no es amigable para el usuario esto ocasiona perdidas de recursos humanos, económico y sobre todo lentitud en los procesos se recomienda su solución urgente.

A través del monitoreo se constata las acciones de cumplimiento pero no se verifica su veracidad, es por ello que se recomienda implementar un sub-proceso a la Unidad de Auditoria con un propósito acertado, eficiente; como es el seguimiento en campo, que consiste en el traslado de una persona al sitio de cumplimiento de una recomendación para con ello reducir recursos económicos, financieros y humanos.

### **d. DISEÑO DE LA PROPUESTA**

#### **d.1 Datos Informativos**

“PERFECCIONAMIENTO DEL PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA DE PETROECUADOR Y LOGRAR UNA EFICENCIA EN SU CUMPLIMIENTO A TRAVES DE UN DEPARTAMENTO DE CONTROL DE GESTION DE CALIDAD”

#### **d.2 JUSTIFICACIÓN**

El sub-proceso de Control de Gestión de Calidad se diseñó con objeto de Perfeccionar el procedimiento para el Seguimiento de las Recomendaciones de la Unidad de Auditoria Interna de PETROECUADOR, logrando una eficiencia en su cumplimiento.

La aplicación del Procedimiento para el Seguimiento de las Recomendaciones se desarrollará en un Sub-proceso de la Unidad de Auditoría Interna de Petroecuador Matriz, su ámbito de gestión se aplicará a las diferentes Gerencias Corporativas y Filiales que posee la empresa

### **d.3 OBJETIVOS**

Corregir los errores de la incorrecta aplicación, para un adecuado funcionamiento del actual Procedimiento para el Seguimiento de las Recomendaciones.

Crear un Sub-proceso a la Unidad de Auditoría con personas capacitadas y con un perfil acertado para planificar, coordinar, controlar y verificar las acciones a través del Sistema para el eficiente y eficaz cumplimiento de las recomendaciones emitidas por los diferentes órganos de control.

### **d.4 Descripción de la Propuesta**

## **FUNDAMENTACION**

Para un mejor entendimiento del criterio que se desarrolla en líneas posteriores, es menester explicar primero el funcionamiento del Procedimiento para el Seguimiento de las Recomendaciones, el mismo que inicia con el envío del Informe más la Matriz de recomendaciones emitidas por el Departamento AIN a la Contraloría General del Estado para su aprobación e ingreso al Sistema de Control de Gestión SCG para ser monitoreado por un Auditor Operativo, que consiste en el ingreso de la información en el registro de monitoreo sus datos generales, la cual será un mes después de la disposición de cumplimiento de recomendaciones suscrita por el Presidente Ejecutivo o la evaluación emitida según corresponda, de acuerdo a las condiciones de trabajo, el auditor operativo revisa en el Sistema de Control de Gestión SCG las acciones reportadas para aplicar las recomendaciones y si existe variación una vez aprobado por la Contraloría General del Estado CGE actualiza al sistema y verifica cada una de

las recomendaciones indicando la fecha de su aprobación para luego analizar la información para verificar si satisfacen el cumplimiento de las mismas, considerando el tiempos y plazos entre las disposiciones de cumplimiento por parte del Presidente Ejecutivo o máximas autoridades de la Filial o Gerencia, según corresponda, existen dos tipos de recomendaciones;

- Permanentes (constantes) en las que las áreas deben reportar sobre la toma de conocimiento o cumplimiento de la misma y
- Eventuales (no frecuentes) las que deben reflejar acciones inmediatas; para el desarrollo del monitoreo se conservan de acuerdo al procedimiento de servicios de apoyo administrativo y el registro y actas que mantienen la secretaria y el Auditor Operativo.

Para explicar el Procedimiento para el Seguimiento de las Recomendaciones se ha realizado un flujograma que permite comprender el trabajo que realiza el Auditor Operativo de AIN, previo a la aprobación de la Contraloría General del Estado.

## **CAPITULO III**

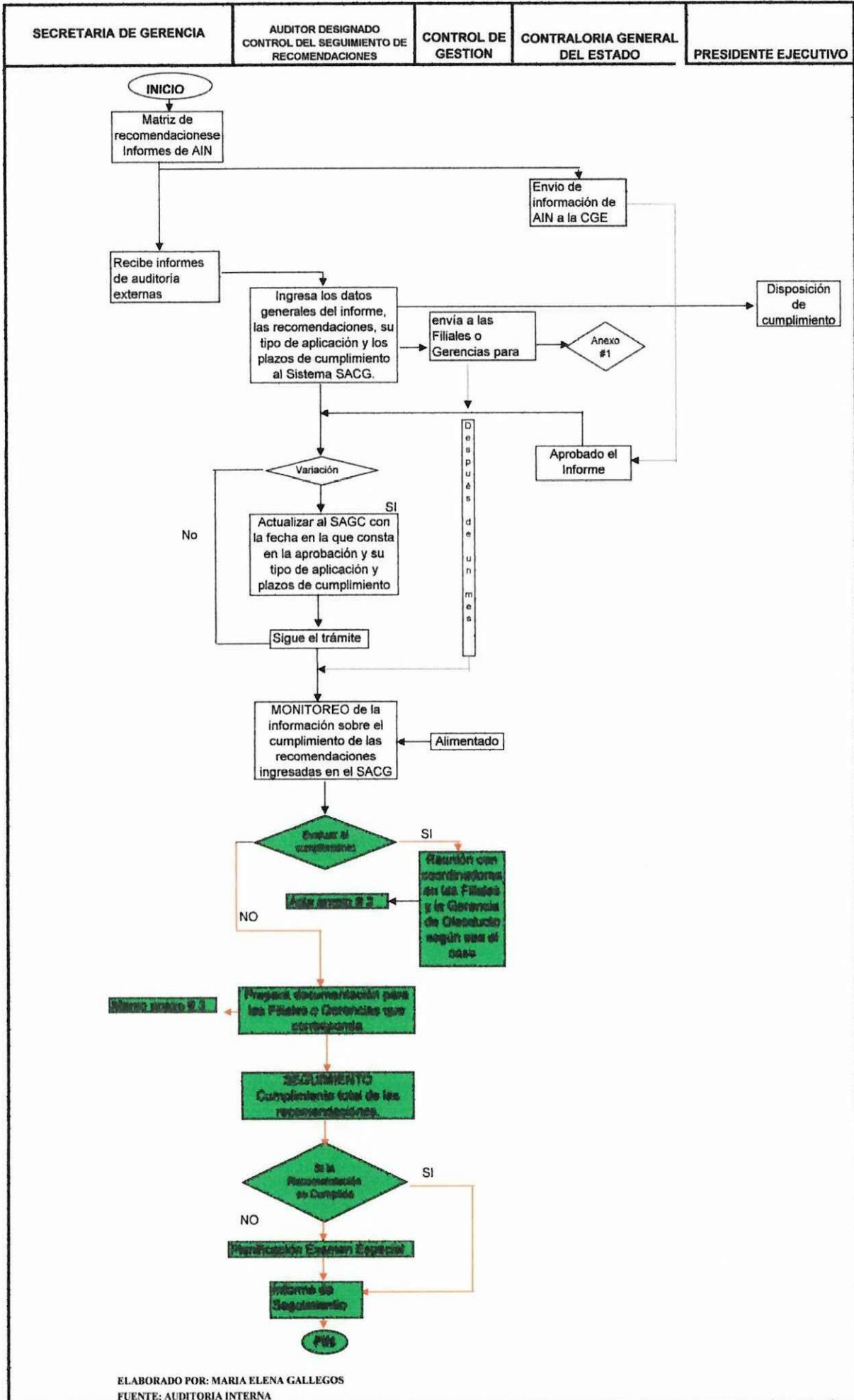
### **APLICACIÓN DE LA PROPUESTA**

#### **a. Plan Operativo de la Propuesta**

**3.1 PROPUESTA: “PERFECCIONAMIENTO DEL PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA DE PETROECUADOR Y LOGRAR UNA EFICENCIA EN SU CUMPLIMIENTO A TRAVES DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE GESTION DE CALIDAD”**

Gráfico 1

FLUJOGRAMA DEL SUB-PROCESO DEL SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES



## **Análisis del estado actual del Procedimiento para el Seguimiento de las Recomendaciones**

Como se puede apreciar en el flujograma este procedimiento queda inconcluso, pues no se realiza un seguimiento en campo para verificar las acciones o el cumplimiento de las recomendaciones que el sistema indica que están cumplidas, situación que revela que el personal encargado no cumple con eficiencia y eficacia su trabajo; y como consecuencia se desperdician los recursos materiales, económicos y humanos; estas actuaciones según el Reglamento Interno de Trabajo, son calificadas como faltas leves y graves, una vez determinadas son sancionadas según el Art. 42 del reglamento antes mencionado con:

a) Amonestación verbal;

b) Amonestación escrita;

c) Multa de hasta el diez por ciento (10%) del sueldo básico mensual que percibe el trabajador;

d) Terminación de la relación laboral, mediante visto bueno que se tramitará conforme a lo dispuesto en el Código de Trabajo, Contrato Colectivo y este Reglamento.

Se establecen también responsabilidades administrativas como resultado de la realización de exámenes especiales o auditorias efectuadas por la Unidad de Auditoría Interna o por la Contraloría General del Estado.

La Competencia para determinar la responsabilidad administrativa y para sancionar las faltas tanto leves como graves recae en el jefe inmediato del trabajador que cometiere una falta, La aplicación de la sanción corresponderá: en PETROECUADOR al Presidente Ejecutivo o Gerente Administrativo; y en Oleoducto al Gerente, Jefe

Administrativo o Superintendente, según corresponda.( art. 45 del mismo cuerpo legal)

### **3.1.2. PROPUESTA PARA EL PROCESO DE CONTROL DE CALIDAD EN EL SUBPROCESO DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA (AIN)**

El Auditor Supervisor cumplirá con visitas periódicas por Filial desde el día lunes hasta el día Miércoles se tomará un tiempo de 3 horas diarias para verificar si el proceso se esta dando cumpliendo.

Realiza un diagnóstico sobre el procedimiento, visualiza el avance.

Emite sanciones a la falta de seguimiento en el proceso de recomendaciones.

Presentará el informe al Auditor General, el mismo que sumilla si la sanción es procedente ó no.

El Auditor Supervisor identifica el objetivo fundamental de la empresa, es decir, su razón de ser. Debe considerar tres aspectos: qué hacemos (los productos o servicios que ofrecemos), cómo lo hacemos (qué procesos seguimos) y para quién lo hacemos (a qué clientes nos dirigimos)

### **3.1.3. PASOS PARA MEJORAR EL SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES**

#### **a) Identificar las recomendaciones**

El objetivo del fortalecimiento de las recomendaciones, es cumplir con las metas propuestas a fin de llegar a satisfacer las necesidades de los clientes, para ello es fundamental el cumplimiento en cada filial y las gerencias Corporativas, saber cumplir a cabalidad cada una de las funciones que nos designan.

Existen dos tipos de clientes: los internos y los externos:

Los clientes internos: se los puede identificar al personal que forma parte de la organización y que utilizan nuestras instalaciones en el trabajo.

Los clientes externos: Las instituciones que trabajan fuera de nuestra organización como La Contraloría General del Estado, y La Dirección de Hidrocarburos son organismos que emiten las debidas recomendaciones a nuestra organización, para que se tome en consideración y se las lleve a la practica continuamente.

## **b) Identificar los Procesos Estratégicos, Procesos Clave y Procesos de Soporte.**

**c.1. Procesos estratégicos:** Son aquellos que proporcionan directrices a todos los demás procesos, como por ejemplo: Sistema de Gestión de Calidad, Plan de mejoramiento de la productividad, Plan de mejoramiento continuo, medición, mejora y análisis

**c.2. Procesos Operativos o Clave:** Tienen que ver directamente con la satisfacción al cliente, es decir, su razón de ser y esencia de la empresa, creando valor para este.

**c.3. Procesos de Soporte:** Dan apoyo a los procesos Claves como al sistema informático, adquisición de compras, control de bodega, control de las ventas, control a los objetivos planteados. Es necesario la implementación de este sistema ya que el actual se encuentra decadente.

### **c) Análisis y Mejora del Proceso**

Una vez que se identifican los pasos anteriores se elabora una matriz que resulta útil para definir los procesos que son susceptibles de fortalecimiento, para eliminar los procesos ineficientes e incrementar procesos nuevos flexibles y dinámicos, que den cumplimiento al sistema planteado en la verificación del campo.

El fortalecimiento del proceso de recomendaciones permite visualizar un horizonte más amplio, donde se busca siempre la excelencia y la innovación que conlleva a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

## **b. Resultados generales de la aplicación de la propuesta**

### **3.2. PLAN DE EJECUCION**

La aplicación del Procedimiento para el Seguimiento de las Recomendaciones se desarrollará en un Sub-proceso de la Unidad de Auditoria Interna de Petroecuador Matriz, su ámbito de gestión se aplicará a las diferentes Gerencias Corporativas y Filiales que posee la empresa esto permitirá trabajar de una manera uniforme y tomando en cuenta el tipo de recomendaciones que se presentan en un informe así:

- Aplicables las mismas que se reflejarán acciones en un 100%
- No aplicables las mismas que no se desarrollarán en un 100%
- Pendientes aquellas que necesitan alguna documentación para ser cumplidas.
- En proceso las que necesitan un tiempo prudencial para poder cumplirse.
- Temporales aquellas que se presentan de forma esporádica.

- Permanentes son recomendaciones que deben presentar acciones frecuentes.

El empleo del Subproceso agilizará el procedimiento actual y reducir los recursos: económicos, materiales y humanos.

### **3.2.1. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PROCESOS DE GESTION DE CALIDAD.**

Para que el proceso de gestión de calidad pueda ponerse en marcha se necesita modificar el procedimiento actual e identificar las funciones de quien deberán conformar este Sub-proceso para lo que se requiere contar con un grupo humano calificado y conformado por: Auditor Supervisor, Auditor operativo y secretaria cada uno de ellos cumpliendo funciones específicas que permitan el perfeccionamiento de los procesos de Control de Gestión Actual.

#### ***Funciones Auditor Supervisor:***

- ✚ Conocer la normatividad sobre las recomendaciones para efectuar de manera satisfactoria los planes de trabajo.
- ✚ Desarrollar conjuntamente en primera instancia las funciones para dar el modelo ideal a seguir en los planes de trabajo.
- ✚ Definir los objetivos, el alcance y la metodología para llevar a cabo el proceso de las recomendaciones.
- ✚ Obtener la información necesaria para evaluar la funcionalidad y efectividad de los procesos a seguir para concluir con las recomendaciones.
- ✚ Recabar y revisar estadísticas sobre volúmenes y cargas de trabajo.
- ✚ Diagnosticar los métodos de operación y los sistemas de información.

- ✚ Detectar los hallazgos y evidencias e incorporarlos a los papeles de trabajo.
- ✚ Revisar el flujo de datos y formas.
- ✚ Considerar las variables internas y externas que inciden en el funcionamiento de la organización.
- ✚ Analizar la distribución del espacio y el empleo de equipos de oficina.
- ✚ Evaluar los registros del sistema de monitoreo.
- ✚ Mantener el nivel de actuación a través de una interacción y revisión continua de avances.
- ✚ Proponer los elementos de tecnología de punta requeridos para impulsar el cambio organizacional.
- ✚ Diseñar y preparar los reportes de avance e informes de monitoreo.

### ***Funciones del Auditor Operativo del Sistema de Monitoreo***

- ✚ Registrar los datos en el sistema generados por el Auditor Supervisor
- ✚ Prepara las comunicaciones de remisión del cumplimiento de recomendaciones
- ✚ Participa en la reunión de la presentación de los informes desarrollados por Auditoría Interna.
- ✚ Evalúa los informes de las recomendaciones
- ✚ Verifica si está dando el proceso
- ✚ El Auditor General Sumilla la Sanción si es procedente o no de acuerdo con el Reglamento Interno del Trabajo como por ejemplo: Amonestación, Multa el 10% de su sueldo, y por último fuera de la Institución.
- ✚ Efectúa levantamiento del informe sobre las recomendaciones al Auditor General.
- ✚ Aporta con rectificaciones, comentarios, conclusiones al proceso de recomendaciones.
- ✚ Obtiene evidencia suficiente en el informe final al proceso de las recomendaciones.

- ✚ Emite el informe final de las recomendaciones a los coordinadores de las filiales a fin de que el procedimiento de las recomendaciones se proceda.

***Secretaria:***

- ✚ Tendrá la responsabilidad de recopilar y administrar la información sobre las recomendaciones
- ✚ Verificar que la documentación se encuentre completa y con firma de responsabilidad
- ✚ Se encargará de distribuir la información para su respectivo seguimiento al personal respectivo.
- ✚ Llevará un control del ingreso a través de una hoja de cálculo de la documentación en la que conste: fecha de ingreso, receptor, observación, resolución.
- ✚ Llevará un control de las resoluciones emitidas por los diferentes órganos de control después del monitoreo en la que conste: fecha de resolución, y observaciones,

### 3.2.2. INVERSION EN EL PROCESO DE PERFECCIONAMIENTO DEL PROCESO DE RECOMENDACIONES.

DESCRIPCION	VALOR MENSUAL	VALOR TOTAL	OBSERVACIONES
<b>Mano de Obra</b>		<b>1800.00</b>	
<b>Auditor Supervisor</b>	<b>740.00</b>		
<b>Auditor Operativo</b>	<b>660.00</b>		
<b>Secretaria</b>	<b>400.00</b>		
<b>Décimo Cuarto</b>	<b>160.00</b>		
<b>Décimo Quinto</b>			
<b>Décimo Sexto</b>			
<b>Útiles de Oficina</b>		<b>500.00</b>	
<b>Transporte dentro de la ciudad.</b>		<b>150.00</b>	<b>El valor dependerá de cada salida.</b>
<b>Transporte fuera de la ciudad</b>		<b>300.00</b>	<b>El valor dependerá de cada salida.</b>
<b>Una Grabadora portátil</b>		<b>160.00</b>	
<b>TOTAL</b>		<b>2910.00</b>	

Fuente: Investigación de campo

Preparado por La Autora

La inversión inicial es cuantificar los gastos que se realizarán para la supervisión del sistema de recomendaciones; con el objetivo de minimizar costos y maximizar servicio interno, a nivel de filiales, y Gerencias Corporativas, capaz de satisfacer las necesidades de los clientes en el menor tiempo, con mayor calidad de servicio. Con la verificación del Cumplimiento para el Seguimiento de las Recomendaciones, la Institución tendrá mayor productividad en los servicios que ofrece a sus clientes.

La responsabilidad del auditor supervisor es cada día creciente con sus clientes, en su connotación moderna, supone la necesidad de adoptar decisiones cada vez más

oportunas y adecuadas para orientar la ejecución de acciones específicas, conducentes a alcanzar los objetivos del desarrollo de la misma.

Esta realidad, unida a la unidad de Gestión de Control que genera el cumplimiento para las recomendaciones, determina la urgencia de identificar los mejores mecanismos para transformar esos datos en la información que a de servir de materia prima para la toma de decisiones.

Pues esto conduce que en la medida que la tecnología avanza, es necesario que avancemos de la mano junto con ella capaz que nos permita crecer simultáneamente, al desarrollo económico del país. El fortalecimiento del proceso en las recomendaciones nos va a permitir expandirnos en los diferentes campos de la actividad humana, dando lugar a una expansión institucional.

### ***MANO DE OBRA***

Para el cálculo de la mano de obra se toman en cuenta La Secretaria, el Auditor Supervisor y el Auditor Operador encargados del cumplimiento para el seguimiento de las recomendaciones.

La secretaria tiene un sueldo de 400 dólares mensuales, el Auditor Supervisor gana 740,00; el Auditor operacional 660,00 los mismos que serán responsables del proceso de seguimiento de las recomendaciones.

### ***ÚTILES DE OFICINA.***

Los que serán necesarios para llevar el control en el seguimiento de las recomendaciones a las filiales y Gerencias Corporativas. Dentro de este rubro se encuentra, papelería, tarjetas de observación, lápices, esferos, marcadores, una grabadora pequeña.

## ***TRANSPORTE***

El mismo que es necesario para realizar el control de las recomendaciones, éste será a nivel interno de la ciudad para controlar las filiales que quedan al Norte, y Sur, estas son:

Petrocomercial

Petroproducción

El Sote

PetroIndustrial

El transporte para realizar el control sobre el seguimiento también esta considera a nivel provincial, para este la institución ha designado 50 dólares por día para realizar el seguimiento mínimo será dos días.

### **3.2.3. PERFECCIONAMIENTO DEL PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES.**

El Procedimiento para el Seguimiento de las Recomendaciones de la Unidad de Auditoria Interna de Petroecuador en la actualidad funciona a través de un Sistema Control de Gestión (SCG) el mismo que por desarrollarse en una plataforma informática antigua no cuenta con todas las facilidades para una aplicación oportuna, que cumpla con los objetivos requeridos, conjuntamente con el desconocimiento del personal usuario en las Unidades de Control de Gestión; en cuanto a la utilización del sistema se produce una información poco confiable, afectando a la presentación de conclusiones y recomendaciones para la toma de acciones y decisiones. Se suma a esto, que no se adecúa ni se cuenta con una herramienta eficaz, que proporcione algún valor agregado o utilidad alguna en el control del seguimiento de recomendaciones en las Filiales o Gerencias Corporativas de Petroecuador.

El procedimiento se basa en el siguiente objetivo y su alcance se presenta a continuación.

1.-Objeto.- El procedimiento contienen la metodología y aspectos fundamentales que deben considerarse para realizar el seguimiento de recomendaciones, subproceso en el cual realizan actividades orientadas a constatar el cumplimiento de las recomendaciones contenidas en informes de Auditoría Interna o Externa o en informes de evaluación, a través del análisis de los datos ingresados al Sistema de Auditoría y Control de Gestión, y la posterior verificación documental o física de las acciones y decisiones emprendidas por las Gerencia Corporativas y Filiales de PETROECUADOR.

2.- Alcance.- El procedimiento se relaciona con informes de evaluación de control e informes de auditoría interna y externa, e incluye el envío oficial de cartas para que se implementen las recomendaciones emitidas por los órganos de control en la Filial o Gerencia que corresponda.

El procedimiento describe además, las acciones necesarias para que la AIN efectúe el monitoreo sobre el estado de cumplimiento mediante el empleo del Sistema de Auditoría y Control de Gestión, realice la verificación en campo sobre la aplicación de las principales recomendaciones de los informes de auditoría interna y, en este último caso, se emita el informe de seguimiento respectivo.

Este procedimiento no se aplica a recomendaciones que única y exclusivamente constan en comunicaciones Provisionales de Resultados. Proponiendo para el continuo seguimiento de las funciones se plantea en la propuesta de un Proceso de Control de Calidad con un Plan de Mejoramiento Continuo al subproceso de la Unidad de Auditoría Interna.

Después de haber analizado la problemática al proceso de recomendaciones he utilizado la siguiente metodología para exponer el estado actual del procedimiento para el seguimiento de las recomendaciones:

- ✚ La realización de entrevistas
- ✚ La observación del proceso de recomendaciones mediante la emisión de fichas de observación.
- ✚ El análisis correspondiente de las entrevistas.

### **3.3. SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD**

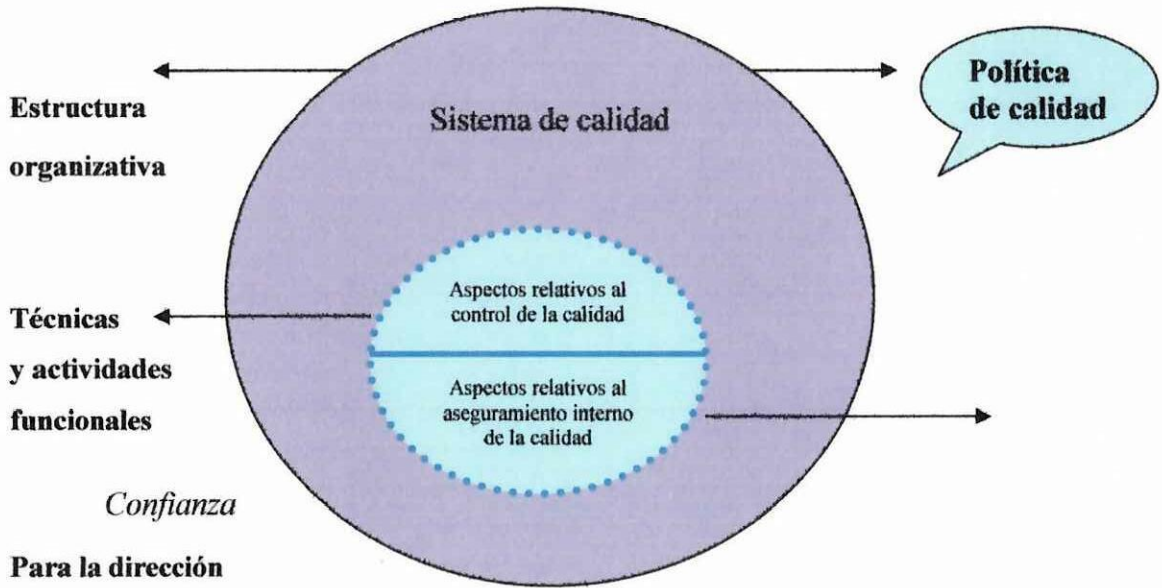
#### **3.3.1. POLÍTICA DE CALIDAD.**

La base del proceso de mejoramiento en el procedimiento para el seguimiento en las recomendaciones se logra mediante la continuidad en el proceso o servicio que se pretende dar al sistema PETROECUADOR, ya que la Unidad de Auditoría Interna es un ente de control que brinda asesoría y apoyo a las Autoridades, con un criterio objetivo e independiente de las actividades que audita. Esta política de calidad debe estar escrita y difundida a todos los integrantes del sistema, porque constituye la clave para que los empleados puedan realizar las actividades y tareas. Es importante que todos los DCG hagan el mismo trabajo de manera idéntica.

#### **3.3.2. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA CALIDAD:**

- Concentrarse en el procedimiento para el seguimiento de las recomendaciones.
- Mantener confianza y la autoestima de los demás
- Mantener sólidas relaciones con los clientes internos que los distintos niveles administrativos, financieros, operativos y de Dirección de PETROECUADOR capaces de tomar acciones y decisiones en función de los informes de auditoría, exámenes especiales, evaluaciones emitidas y cliente externo es la CGE.
- Tomar la iniciativa para mejorar los procesos de trabajo a través de realizar un plan de actividades que permita llegar a una evaluación de las recomendaciones realizadas.
- Dar cumplimiento a las recomendaciones que se presente en el menor tiempo a fin de llegar a los correctivos respectivos, de esta manera no se quedarán en papeles.

**GRAFICO No 8.**



Elaborado por: María Elena Gallegos  
Fuente: Investigación de campo

### **3.4. MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD:**

La productividad puede mejorar un 100% cuando se conocen los siguientes aspectos:

- Conocimiento exacto de las recomendaciones en la base de datos, para proceder con el seguimiento y/o la realización de exámenes especiales, que se logre determinar los procesos de cumplimiento en el control de calidad.
- Selección de las recomendaciones de mayor trascendencia.

### **3.4.1. PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO:**

El mejoramiento continuo permite visualizar un horizonte más amplio, donde se busca siempre la excelencia y la innovación que conlleva a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. El mejoramiento continuo tiene un principio, pero no un fin.

Mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y aceptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

El mejoramiento continuo es una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierren la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

El mejoramiento continuo, es el esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la Empresa Estatal Petrolera.

La administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que se llama mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

La propuesta para el proceso de control de calidad del subproceso de la Unidad de Auditoría Interna de Petroecuador que se generen deben tener sus propósitos resumidos, los cuales pueden ser en los siguientes puntos:

- ✚ Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa. No se trata únicamente de aumentar la cifra de ventas sino de crecer en calidad, innovación, productividad y servicio al cliente, crecer cualitativamente, en definitiva, es la única forma de asentar el futuro de la empresa sobre bases sólidas.

- Lograr que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido, para el desarrollo de la inteligencia y la creatividad del trabajador.
- Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo. El factor humano es el activo más importante y decisivo con que cuenta la empresa. Su potenciación constante provoca un efecto multiplicador cuyos resultados suelen sobrepasar los cálculos y estimaciones más optimistas.

### **3.4.2. VENTAJAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO**

- Se concentra el esfuerzo de sus integrantes y procesos específicos
- Los resultados están a la vista y en un corto plazo
- Se reducen los costos, optimizando el consumo de materias primas
- PETROECUADOR se vuelve más competitiva, lo cual incrementa la producción
- Los procesos se vuelven flexibles, lo que permite mantenerse acorde a los avances tecnológicos
- Se eliminan significativamente los procesos repetitivos

### **3.4.3. DESVENTAJAS DEL MEJORAMIENTO CONTINUO**

- El mejoramiento no puede concentrarse sólo en un área de la Empresa, pues se pierde la perspectiva que existe entre sus miembros.
- El cambio no puede ser parcial o por áreas ya que debe implementarse en toda la Institución, sólo así se puede tener éxito.
- En la pequeña y mediana empresa el mejoramiento continuo se vuelve un proceso muy largo, porque los gerentes no disponen de recursos suficientes y son muy conservadores.

La transformación implica efectuar inversiones muy importantes

### **3.5. EL PROCESO DE MEJORAMIENTO CONTINUO:**

Es un medio eficaz para obtener cambios positivos que permita a PETROECUADOR ahorrar dinero tanto a la empresa como al cliente. Los errores y fallas de calidad cuestan mucho dinero.

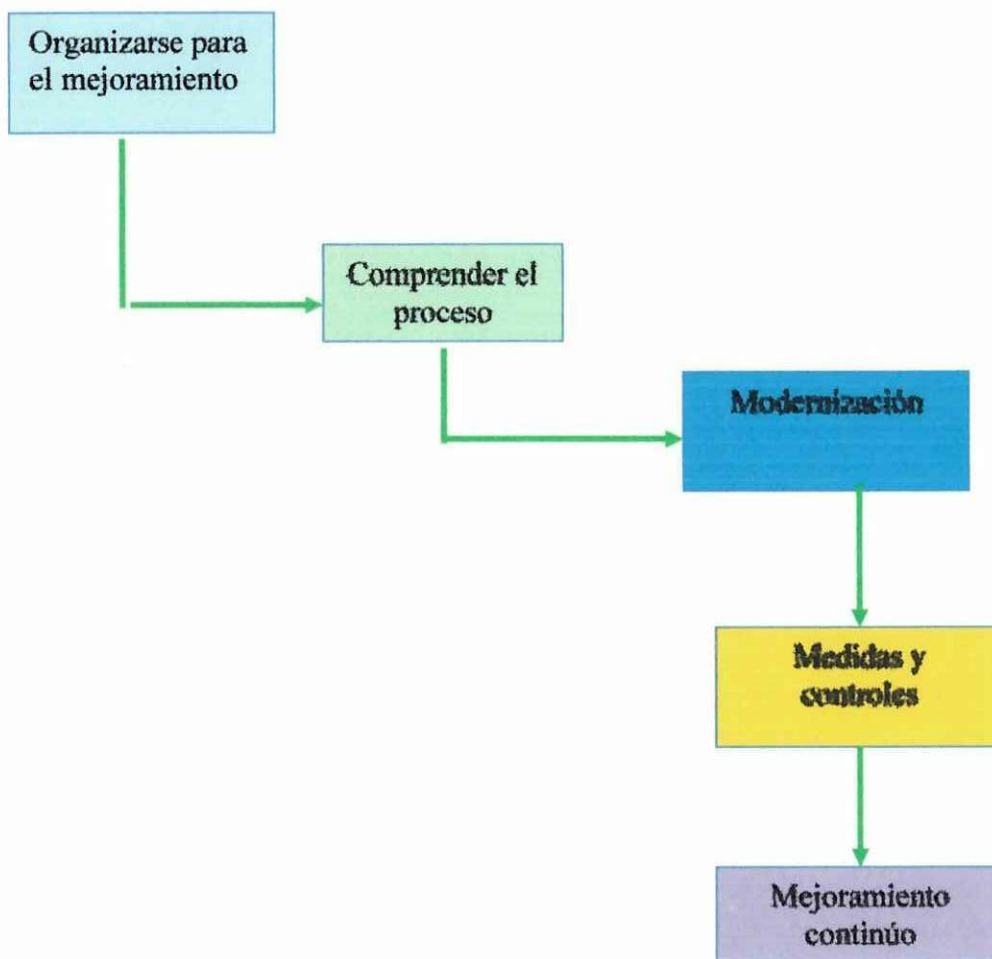
Para que el mejoramiento sea eficaz, es indispensable contar con el seguimiento continuo a fin de dar soluciones a los problemas que se presenten, el mejoramiento en la continuidad, el incremento de los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación permanente.

Las actividades básicas de mejoramiento son:

- Compromiso de la alta gerencia
- Participación de todos los empleados
- Formar equipos de trabajo
- Nombrar un líder en cada área
- Motivar la participación individual
- Desarrollar actividades que involucren la participación de los proveedores, a fin de que las recomendaciones que estos lo realizan se den cumplimiento inmediato.
- Definir equipos que controlen los procesos
- Establecer actividades que aseguren los sistemas de calidad
- Implementar planes de mejoramiento a corto, mediano y largo plazo
- Desarrollar un sistema de incentivos a la carrera institucional

### 3.5.1. FASES DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

GRAFICO No.10



Elaborado por: María Elena Gallegos  
Fuente: Investigación de campo

Para PETROECUADOR organizarse con el objeto de mejorar y comprender el proceso actual significa modernizarse tomando en cuenta el nuevo Paso que es el Seguimiento en Campo de la Recomendaciones que es una Medida y Control para

lo que se necesita en forma constante un Plan de Mejoramiento Continuo, con el objeto de obtener cambios positivos y cumplir con el objetivo propuesto.

### **3.6. REMISION PARA EL SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES.**

La propuesta para el proceso de control de calidad del subproceso de la Unidad de Auditoria Interna de Petroecuador debe generar en las personas un sentimiento de satisfacción y pueden proporcionarles el reconocimiento de sus logros. Estos se deben a tres razones:

- ✚ Una mayor conciencia del trabajo en equipo.
  
- ✚ En aumento en la participación de los individuos.
  
- ✚ Mejoras en el modo de realizar tareas y, por lo tanto, el aumento de la calidad.

El fomento del espíritu de equipo mediante esta propuesta puede tener un efecto extraordinario en el ambiente de toda la Empresa.

La comunicación también mejora enormemente en los procesos de control de calidad. Naturalmente la comunicación entre ambos miembros del grupo mejora, pero también se beneficia la comunicación horizontal entre círculos dedicados a campos de trabajo diferentes y la comunicación vertical entre la fábrica y la dirección.

Al nivel de trabajadores, los procesos de Control de Calidad pueden juntar a personas que, aunque hayan estado trabajando en la misma rama, apenas se hayan llegado a conocer; con la ayuda de este proceso, no sólo discuten cosas juntos, sino que también obran de común acuerdo.

Y en cuanto a la comunicación vertical, los procesos de Control de Calidad hacen una gran aportación a favor de la compensación por parte de la dirección del propio personal.

Los elementos decisivos para el éxito de los procesos de Control de calidad son:

La participación voluntaria

La formación de los miembros en:

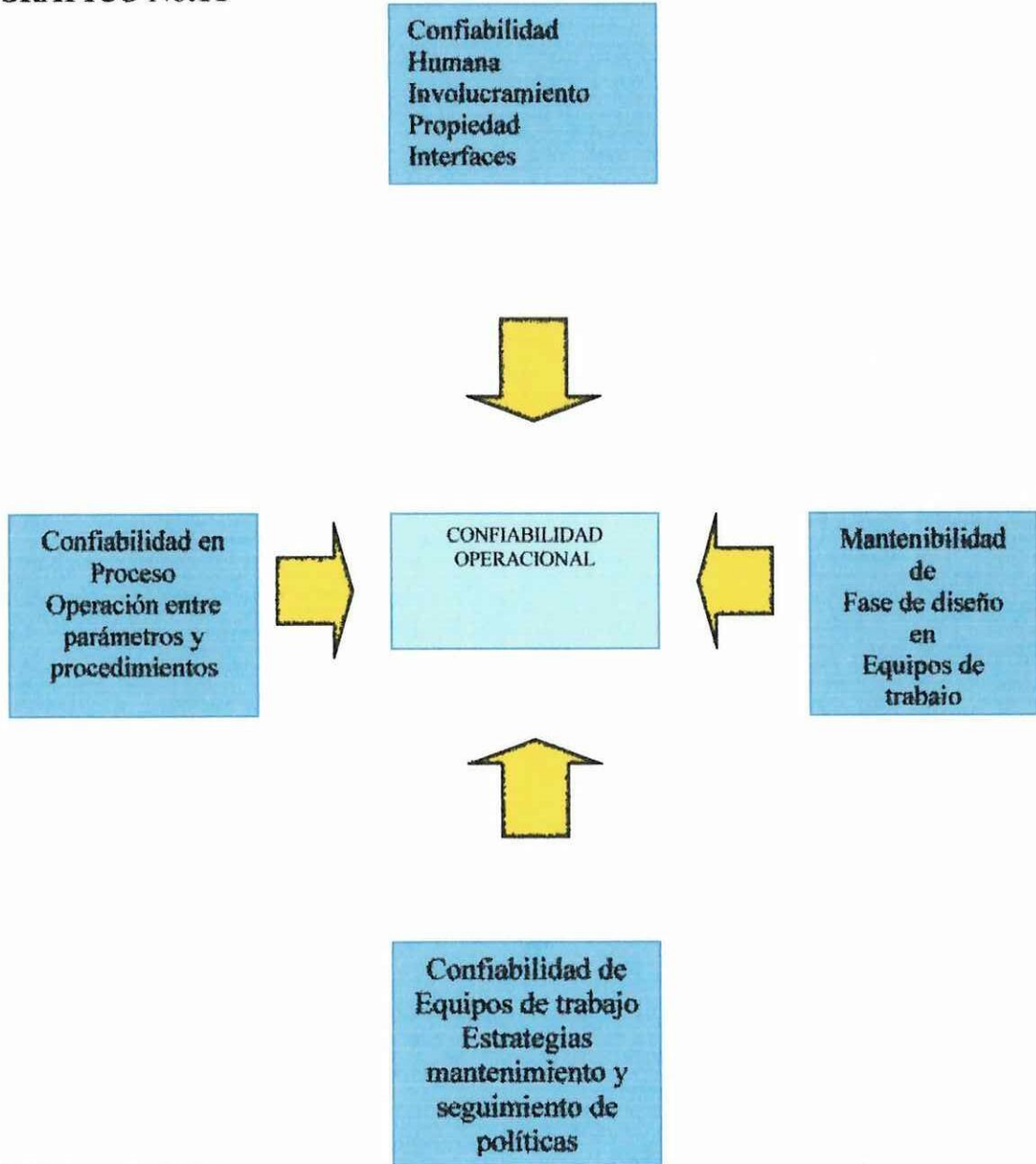
Análisis estadístico.

Dinámicas de grupo.

Técnicas de resolución de problemas.

### 3.6.1. LA CONFIABILIDAD OPERACIONAL

GRÁFICO No.11



Elaborado por: María Elena Gallegos  
Fuente: Investigación de campo

El mejoramiento continuo genera cambios en la cultura de la Institución haciendo que esta se convierta en una Empresa con un amplio sentido de productividad, con objetivos bien definidos y con una visión muy clara del negocio. La tarea no es

fácil, porque significa mejorar cada uno de los aspectos que involucran la productividad mejorada.

Un programa de confiabilidad operacional involucra el acoplamiento de soluciones técnicas, pensamiento estructurado, producción de cada uno de los empleados y desarrollo de producción.

La mala confiabilidad afecta sistemáticamente a los procesos y la rentabilidad de la empresa. Si no existe el compromiso y el involucramiento de la gerencia, ninguna empresa triunfará, de allí que los gerentes juegan un papel muy importante y es el crear un ambiente adecuado para que los resultados sean óptimos. La baja confiabilidad genera los siguientes aspectos negativos:

- Fallas
- Pérdidas
- Reparaciones emergentes
- Repuestos de emergencia
- Descontento de la gerencia
- Horas extras para cumplir con la producción
- Retrasos en los pedidos
- Reducida producción
- Accidentes

### **3.6.2. FACTORES PARA LA PRODUCTIVIDAD**

- a) Mecanización
- b) Desarrollo Humano
- c) Técnica de Control
- d) Innovación de Tecnología y Mejora Continua
- e) Sistematizar y reducir costos

### ***a) MECANIZACIÓN***

La mecanización implica transformar los procesos manuales en procesos automatizados que coadyuven a que las tareas rutinarias sean más eficientes, rápidas y flexibles.

PETROECUADOR necesita mecanizar los procesos existentes para simplemente ofrecer maneras más fáciles de hacer lo que se debe hacer.

### ***b) DESARROLLO HUMANO***

La actual Cultura Laboral reconoce el valor del trabajo y la dignidad de las personas que lo realizan, PETROECUADOR están concientes que el recurso humano es el eje fundamental para lograr mejor rentabilidad empresarial. Esta nueva Cultura Laboral, también busca mejores condiciones de vida para los trabajadores, el bienestar familiar y la realización personal, esto sólo se logra a través de la capacitación.

Los trabajadores capacitados son más productivos y eficientes y les permite participar activamente en su empresa, aportando con ideas creativas y soluciones a los problemas que se presenten.

PETROECUADOR a cambio, están obligados al pago de una justa y equitativa remuneración que satisfaga las necesidades de sus trabajadores. El cumplimiento de los derechos constitucionales, legales y contractuales.

### ***c) TÉCNICA DE CONTROL***

La Unidad de Auditoria Interna de Petroecuador, realiza un control interno, con el objeto de verificar que todas las tareas y actividades se ejecuten y cumplan las

normas y políticas emitidas por la Contraloría General del Estado, pues contribuye a la aplicación continua de cada una de las Normas de Control Gubernamental.

Para el efecto, es indispensable que se ejerza una evaluación y seguimiento permanente de la gestión organizacional que fortalezca el control interno.

Un sistema sólido de control interno permite a PETROECUADOR alcanzar tres objetivos básicos: eficiencia, eficacia y economía

- **Eficiencia:** Ejecutar acciones en forma apropiada y oportuna para lograr con éxito el cumplimiento de los objetivos, aprovechando al máximo las capacidades instaladas, cumpliendo los parámetros técnicos, productivos que garanticen la calidad.

- **Eficacia:** Lograr resultados con los efectos deseados, para lo cual es necesario investigar las necesidades de los clientes actuales y potenciales y medir el grado de satisfacción y la respuesta a sus reclamos y sugerencias.

- **Economía:** Al menor costo posible, considerando la calidad y cantidad correcta en el momento previsto y en el lugar indicado.

- **Aspectos del Control Interno:**

- Responsabilidad limitada
- Instrucciones por escrito
- Separación de funciones incompatibles
- Autorización y aprobación de transacciones y operaciones
- Documentación de procesos y transacciones
- Supervisión constante
- Registro oportuno
- Formularios uniformes
- Rotación de labores

- Dispositivos de control y seguridad

#### **d) INNOVACIÓN DE TECNOLOGÍA Y MEJORA CONTINUA**

Contar con tecnología avanzada, implica estar acorde a la modernidad y a las nuevas exigencias del entorno. El uso creativo de la informática y el soporte informático es de vital importancia para lograr efectividad y eficiencia en las actividades y tareas diarias.

El contexto actual demanda a la empresa la flexibilización y el rediseño de sus estructuras productivas, administrativas y financieras, para permanecer en un mercado altamente competitivo y globalizado.

La mejora continua permite identificar problemas y trabajar en su resolución, por ello genera bienestar, no solo en la empresa sino en la vida personal ya que no reconocer las fallas propias es el primer paso para detener el crecimiento.

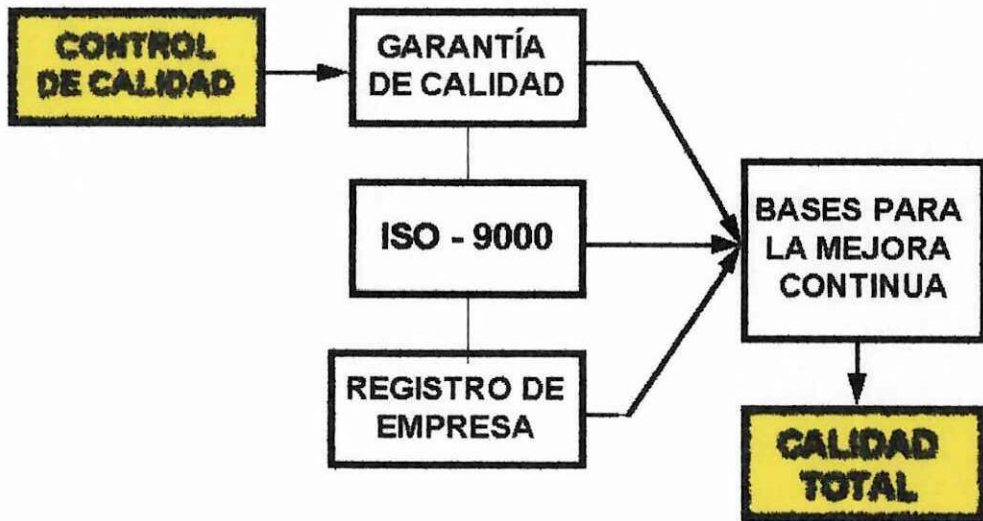
#### **e) SISTEMATIZAR Y REDUCIR COSTOS**

La sistematización no solo se da a través de maquinaria con tecnología de punta, que permite optimizar y reducir costos, sino que ésta también tiene que ver con la continuidad en cada uno de los procesos de PETROECUADOR a fin de evitar demoras infructuosas y discontinuidades en la reproducción de la información, pese a que las personas de las jerarquías más altas cambian con cada gobierno de turno; todo esto con lleva a obtener fallas en la producción, reducen verificaciones y controles, existe mayor capacidad de cumplir con los objetivos planteados por la empresa y lo que es más importante calidad del servicio.

El éxito para lograr la reducción de los costos está en la implementación de los siguientes aspectos:

1. Controlar el seguimiento que se den en el Manual de Procedimientos para las Recomendaciones respectivas.
2. Conocer Las Normas de Control Gubernamental emitida por la Contraloría General del Estado.
3. Distribuir las diferentes funciones a cada uno de los empleados a fin de que estos cumplan, a objeto de que cada uno de ellos reciba la justa proporción que le corresponde, es decir, la distribución justa y equitativa de las cargas de trabajo.
4. Conocer con certeza el número suficiente de empleados para un determinado volumen de producción, para un proceso continuo o una sola operación.
5. Programar las recomendaciones que se dan a fin de que ésta tengan el seguimiento correspondiente.
6. Realizar el seguimiento que permita Valuar comparativamente los métodos de trabajo
7. Encontrar la manera más fácil de hacer el trabajo.
8. Ayudar al empleado para que se cumpla con el seguimiento en el tiempo emitido.
9. Determinar con precisión el tiempo requerido por un empleado normal y calificado por su entrenamiento, para efectuar un trabajo a paso normal y bajo condiciones normales.

# ALCANCE DEL SISTEMA DE CALIDAD



Elaborado por: María Elena Gallegos  
Fuente: Investigación de campo

## CONCLUSIONES:

- Ecuador y otros países de la región se benefician de recursos del petróleo para el desarrollo de la de la sociedad, el mismo que necesita modernizarse a través de la adopción de un sub-proceso en la Unidad de Auditoría Interna para con eficiencia obtener resultados los que actualmente impiden el desarrollo que impiden el desarrollo.
- El procedimiento de seguimiento de las recomendaciones perfeccionado y realizada correctamente a través operadores responsables, obtiene resultados ágiles y eficientes con la ayuda del monitoreo y el seguimiento en campo a cada una de las recomendaciones emitidas por los diferentes órganos de control. Además constituye una alternativa viable de concienciación para todo el personal; puesto que las dos son sectores fundamentales.
- El sub-proceso refleja un mejor control y seguimiento en campo de las recomendaciones, ya que permitirá optimiza los recursos económicos, materiales y humanos, mientras que el actual no permite llegar a la conclusión de una recomendación y afectan a la imagen de la empresa.
- Esta calificación incide en la percepción de todos los ecuatorianos ya que la empresa tiene la apreciación de BUROCRACIA DORADA. El sub-proceso le permitirá a Petroecuador disminuir recursos para incrementar su credibilidad y cumplir con los plazos impuestos en cada recomendación.
- Finalmente puedo concluir que este sub-proceso y el plan de mejoramiento continuo que busca la excelencia y la innovación que conlleva a ser más competitivos y a disminuir costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de todos los involucrados.

- Existe el Reglamento Interno de Trabajo que respalda al Sub-proceso como alternativa de cumplimiento, se requiere mayor difusión en el personal ya están definidos para cada amonestación por el mismo Reglamento.
- De lo manifestado se da cumplimiento a la primera hipótesis planteada, en el proceso de investigación.
- El proceso de Control de Gestión de Calidad, permitirá a Petroecuador desburocratizar y agilizar con eficiencia el cumplimiento de las recomendaciones y crecer cualitativamente sobre bases sólidas.
- Se ha planteado una propuesta de perfeccionamiento al procedimiento de seguimiento de las recomendaciones de la Unidad de Auditoría Interna de Petroecuador y lograr una eficiencia en su cumplimiento a través del departamento de control de gestión de calidad a largo plazo por un monto total de \$2360,00. mensuales cuyo valor anual \$28.320,00.

## **RECOMENDACIONES:**

- El Sub-proceso de la Unidad de Auditoría Interna de Petroecuador es un instrumento de cumplimiento para obtener eficiencia en la visualización a través del monitoreo y seguimiento en campo de las recomendaciones emitidas por los diferentes órganos de control, sin embargo se recomienda difundir el plan de mejoramiento continuo para crecer en calidad, innovación, productividad y servicio en la empresa.
- El Procedimiento actual ha sido utilizado hace ocho años a través del Sistema de Control de Gestión SCG, el monitoreo estaba a cargo de una sola persona, lo cual demuestra que la misma no se abasteca a desarrollar con eficiencia el trabajo para lo cual es recomendable perfeccionar el procedimiento e incrementar el sub-proceso a la Unidad de Auditoría Interna para reducir los recursos materiales económicos y humanos.
- Exponer la propuesta al Auditor General que debe utilizar y afrontar; siendo esta un de los medios de gestión para agilizar con eficiencia el cumplimiento de las recomendaciones. Aplicando criterios de evaluación a las recomendaciones a través del seguimiento en campo que permitan planificar, controlar, rectificar, rediseñar, los procesos como práctica constante que apoye la toma de decisiones.
- Resaltar el recurso financiero que moviliza y hace factible todas las acciones socioeconómicas de Petroecuador, por lo tanto requiere una visión global, que solo es posible lograrla a través de un consenso multidisciplinario, lo que implica la conformación de un grupo gerencial de alto nivel.

- Se debe trabajar en equipo para concienciar al personal sobre la eficiencia y eficacia, para esto se recomienda la creación de una nueva plaza de trabajo donde se pueda establecer un supervisor que esté a cargo de observar que el monitoreo sea cumplido a cabalidad.
- El ambiente de trabajo no debe ser hostil, ya que esto puede generar que los trabajadores no acaten las normas establecidas.
- Luego de un análisis profundo de los antecedentes y de su estado actual se determinará que el Procedimiento para el Seguimiento de las Recomendaciones es caduco y que requiere urgentemente ser solucionado. De lo manifestado considero pertinente advertir sobre la presencia de factores que contribuyen al Sub-proceso.
  - El desconocimiento del proceso actual al seguimiento de las recomendaciones por parte del personal que va a cumplir con la recomendación, puede incidir en la ausencia de acciones.
  - Inexperiencia de los usuarios del proceso
  - El momento político que atraviesa el país y el gobierno puede poner en riesgo la credibilidad y el desarrollo del Sub-proceso.

En la Unidad de Auditoría Interna de Petroecuador Quito se realizó una investigación de tipo *Bibliográfica* que servirá para realizar un análisis metafísico de los documentos anteriores, con los ya existentes.

El personal de la institución es consciente que no se siguen las recomendaciones y que se debería implantar una persona que pueda supervisar el mismo y de esta manera mejorar la gestión de la calidad de la empresa y ser eficientes y eficaces.

## Bibliografía:

- FRANKLIN, Enrique, Auditoria Administrativa, edición, editorial, año, número de páginas
- Slosse Carlos y otros, Auditoria un Nuevo Enfoque Empresarial, Segunda edición, editorial, año, número de páginas
- COOPERS & LYBRAND, Los Nuevos Conceptos del Control Interno, año de edición, editorial Informe COSO, número de páginas.
- PAZMAY Galo, Guía Practica para la Elaboración de Tesis y Trabajos de Investigación, primera edición Riobamba – Ecuador 2004, editorial Pedagógica Freire, 108 págs.
- DINACAPED, Módulo de Investigación Educativa, Primera edición Quito Diciembre 1995, 169 págs.
- FONSECA René, Auditoria Interna, Un Enfoque Moderno de Planificación, Ejecución y Control, segunda edición - 2004, editorial Artes Graficas Acrópolis, número de páginas.
- BESTERFIELD, H. (1995)...Control de la Calidad. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 4ta Edición
- JURAN, J, M. F.M. Gryna. (1998).Análisis y Planeación de la Calidad.. McGraw Hill / Interamericana de México, Tercera Edición.
- MANUAL DE LAS NORMAS ISO 9000, CELA José Luis, SENLLE Andrés, Editorial Gestión 2000, Barcelona España, 2005

- <sup>1</sup> JAMIS JARRNTON Segunda Edición 2001
- <sup>1</sup> FADY Kobool tercera Edición 2001
- <sup>1</sup> DEMING Eduardo
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento
- Ley especial de Petroecuador
- Normas Ecuatorianas de Auditoria Gubernamental aplicables y obligatorias en las entidades y organismos del sector público sometidas al control de la contraloría general del Estado (acuerdo No. 019CG del 5 de septiembre del 2002) Promulgado en al Edición Especial Nro. 6 del Registro Oficial del 10 de octubre del 2002
- Manual de Procedimientos para el Seguimiento de las Recomendaciones emitidos por el Consejo de Administración mediante Resolución No. 033-CAD-2006.
- Manual del Usuario del Sistema de Auditoria y Control de Gestión (SACG)
- Estadísticas de las recomendaciones del año 2005
- Seguimiento de Recomendaciones
- Informes emitidos por la Unidad de Auditoria Interna
- Informes emitidos por la Contraloría General del Estado
- Informes emitidos por la Dirección Nacional de Hidrocarburos (DNH)

b). *Hemerografía*

- Manual de Organización y Función del Sistema Petroecuador
- Reglamento sobre la organización, funcionamiento y dependencia técnica de las Unidades de Auditoría Interna de las entidades que controla la Contraloría General del Estado.
- Reglamento Interno de Trabajo

c) *Lincografía*

<http://www.mundofranquicia.com/mfc/diccionario/>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin1/auditnancy.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos6/elme/elme2.shtml>

<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpZFeyFZZpHdRSUhYY.php>

<http://www.monografias.com/trabajos32/auditoria-seguridad-informatica/auditoria-seguridad-informatica.shtml>

[www/geocities.com/jdssystems/Archivo/Reingen.htm](http://www.geocities.com/jdssystems/Archivo/Reingen.htm)

[www.tpmonline.com/articles\\_on\\_total\\_productive\\_maintenance/rehability/confiabili](http://www.tpmonline.com/articles_on_total_productive_maintenance/rehability/confiabili)



## PETROECUADOR

### ENCUESTA RESPECTO AL SISTEMA DE SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES DE LA UNIDAD DE AUDITORIA INTERNA DE PETROECUADOR

**OBJETIVO: El siguiente cuestionario tiene como objetivo identificar las deficiencias, fallas del PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES de PETROECUADOR monitoreado por AUDITORIA INTERNA (AIN).**

#### DATOS INFORMATIVOS

**Fecha:** .....

**Lugar:** .....

**Filial:** .....

**Cargo del Funcionario:** .....

#### CUESTIONARIO:

1. ¿A través del monitoreo se verifica el cumplimiento de las recomendaciones?

SI:

NO:

Porqué: \_\_\_\_\_

2. ¿El sistema SACG nos ayuda para el cumplimiento de las recomendaciones?

SI:

NO:

Porqué: \_\_\_\_\_

3. ¿Es indispensable el traslado de una persona al sitio de cumplimiento de las recomendaciones?

SI:

NO:

Porqué: \_\_\_\_\_

4. ¿Permite el Procedimiento actual verificar el cumplimiento de las recomendaciones?

SI:

NO:

Porqué: \_\_\_\_\_

5. ¿Cree usted que es necesario implementar el mejoramiento en la calidad de la Gestión?

SI:

NO:

Porqué: \_\_\_\_\_

6. ¿Cuál de los siguientes ítems o funciones es necesario para el mejoramiento de la gestión ?

g) Monitoreo:

h) Informes de Auditoria

i) Seguimiento de las recomendaciones

j) Agenda del día

k) Seguimiento en campo de las recomendaciones

l) Otros

7. Según el cargo que usted posee cuál cree usted que sería su aporte para el mejoramiento de la gestión. ?

a) Cumplir con las recomendaciones antes que la CGE apruebe el informe

b) Espera que el informe sea aprobado por la CGE

c) Cumplir las recomendaciones en el tiempo estipulado en el informe.

d) Retrazar el proceso con formulismos

e) otros

**Anexo No. 1**

**Modelo de Envío Matriz de Recomendaciones**

Cuando la comunicación esté dirigida a las Gerencias Corporativas o las Unidades de Procuraduría y Administración de Contratos Petroleros se emitirá un memorando.

**MEMORANDO No.            AIN-2000**

**PARA:**            GERENCIA ADMINISTRATIVA  
GERENCIA DE ECONOMÍA Y  
FINANZAS GERENCIA DE  
COMERCIO INTERNACIONAL  
GERENCIA DE PROTECCIÓN  
AMBIENTAL PROCURADURÍA  
ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS

**DE:**             AUDITOR GENERAL

**ASUNTO:** MATRIZ DE RECOMENDACIONES

**FECHA:**

La Norma Ecuatoriana de Auditoría Gubernamental IAG 006 establece que durante el proceso de una auditoría se formulará una matriz de recomendaciones que será discutida con los funcionarios responsables de su cumplimiento y las autoridades de la entidad. Al respecto, el (FECHA DE DISCUSIÓN RECOMENDACIONES) se realizó el acuerdo de dicho documento con las áreas relacionadas con (NOMBRE DE LA AUDITORIA O EXAMEN ESPECIAL), en los términos que se detalla en anexo, por lo que mucho agradeceré que, a través del Coordinador de Seguimiento, se disponga su implementación.

Título y Nombre del Auditor General

**ANEXO:**        En referencia

**Anexo No.2**

**Acta de Monitoreo**

**ACTA No. (NUMERACIÓN SECUENCIAS)**

EI (FECHA DE LA REUNIÓN DE TRABAJO), se constituyen los suscritos (NOMBRES Y CARGOS DE LOS PARTICIPANTES) a fin de tratar las observaciones detectadas por Auditoría Interna respecto al cumplimiento de recomendaciones, acordando tomar las siguientes acciones:

**No. DEL INFORME;**

.....

**NOMBRE DEL INFORME EXAMEN;**

.....

**RECOMEND.**

**ACCIONES A TOMAR**

.....

.....

**Firma Participantes**  
**Pie de firma participantes**

### Anexo No. 3

#### Comunicación de Monitoreo

Cuando la comunicación esté dirigida a las Gerencias Corporativas o las Unidades de Procuraduría y Administración de Contratos Petroleros se emitirá un memorando.

#### Modelo A MEMORANDO

No.AIN200()

PARA: GERENCIAS CORPORATIVAS  
PROCURADOR GENERAL  
ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS

DE: AUDITOR GENERAL

ASUNTO: CUMPLIMIENTO DE

RECOMENDACIONES FECHA:

La Unidad de Auditoría Interna de Petroecuador se encuentra realizando el seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones emitidas en el (NOMBRE Y ALCANCE DEL EXAMEN ESPECIAL O AUDITORIA) realizado por (ÓRGANO QUE REALIZÓ LA AUDITORIA).

(PÁRRAFO DE OBSERVACIONES RESPECTO A APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES)

Cabe recordar que según el Aró. 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, manifiesta que: **"Las recomendaciones de auditoría, una vez comunicadas a las instituciones del Estado y a sus servidores, deben ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio; serán objeto de seguimiento y su inobservancia será sancionada por la Contraloría General del Estado"**.

Lo expuesto permitirá adoptar las medidas correctivas pertinentes, introducir mejoras en los procedimientos de trabajo y contribuir a fortalecer el control interno del ente o área examinada; por lo cual agradeceré informarnos los avances realizados.

Título y Nombre Auditor General