

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS
Y DE COMERCIO**

ESPECIALIDAD FINANZAS Y AUDITORÍA

TESIS DE GRADO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

INGENIERA EN FINANZAS CONTADORA PÚBLICA AUDITORA

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD
DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS DE
PETROECUADOR, UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO,
PROVINCIA DE PICHINCHA”.**

JEANNETH NARCISA MOROCHO VITERI.

**DIRECTOR: DRA. EUGENIA CAMACHO.
CODIRECTOR: ING. PEDRO RIVADENEIRA.**

Quito, Septiembre de 2007

AGRADECIMIENTO

A **Dios** por haberme iluminado y bendecido en cada paso de mi vida.

A mis padres por su inmenso amor y apoyo incondicional, por ser la inspiración de seguir adelante.

A mi hermana por su ayuda y comprensión en mi vida.

A la Escuela Politécnica del Ejército por su inmensa labor de enseñanza, por contar con profesores de alto nivel profesional que han sabido transmitir sus conocimientos y experiencias muy valiosas.

A la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador PETROECUADOR por proporcionarme las facilidades para realizar la presente tesis.

A la Dra. Eugenia Camacho por guiarme, compartir sus conocimientos y por los ánimos para la culminación de la presente investigación.

Y a las demás personas que de alguna forma aportaron para alcanzar una de mis sueños importantes, ser profesional.

Jeanneth Narcisa Morocho Viteri

DEDICATORIA

A los tesoros más valiosos que Dios me regaló por haberme guiado, iluminado en todos los años de mi vida, enseñándome que con esfuerzo y paciencia se consigue los sueños.

A ustedes mis padres, Gonzalo y Gloria, que con su amor y bendiciones han logrado que culmine uno de mis triunfos tan anhelados.

A mi hermana, Alexandra, por ser una estrella en mi camino, por su apoyo y comprensión.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICADO

Dra. Eugenia Camacho

Ing. Pedro Rivadeneira

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado **Auditoría de Gestión a las Actividades de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros**, ubicado en la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, realizado por **Jeanneth Narcisa Morocho Viteri**, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a las herramientas empleadas en las fases de la Auditoría, las empresas del sector público tendrán una guía para medir su eficiencia, efectividad y economía; además, será fuente de consulta para los futuros profesionales de la Carrera de Finanzas y Auditoría, por lo que se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Jeanneth Narcisa Morocho Viteri que lo entregue al Dr. Alcívar Carrillo, en su calidad de Coordinador de la Carrera.

Quito, 26 de septiembre de 2007

Dra. Eugenia Camacho
DIRECTORA

Ing. Pedro Rivadeneira
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Jeanneth Narcisa Morocho Viteri

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado Auditoría de Gestión a las Actividades de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros, ubicado en la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando los derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Quito, 3 de octubre de 2007

Jeanneth Morocho V.

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, Jeanneth Narcisa Morocho Viteri

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo Auditoría de Gestión a las Actividades de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros, ubicado en la Ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, 3 de octubre de 2007

Jeanneth Morocho V.

ÍNDICE

Pág.

INTRODUCCIÓN.....	i
--------------------------	----------

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.1.1. Base Legal de la Empresa.....	2
1.1.2. Objetivos de la Empresa.....	6
1.2. LA EMPRESA.....	7
1.2.1. Reseña Histórica.....	10
1.2.2. Organigramas.....	12
1.2.2.1. Organigrama Estructural.....	14
1.2.2.2. Organigrama Funcional.....	16
1.2.2.3. Organigrama Personal.....	16
1.2.2.4. Organigrama por Procesos.....	17

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	19
2.1. ANÁLISIS INTERNO.....	19
2.1.1. Unidad de Administración de Contratos Petroleros.....	19
2.2. ANÁLISIS EXTERNO.....	22
2.2.1. Influencias Macroeconómicas.....	22
2.2.1.1. Incidencia del factor político.....	22
2.2.1.2. Incidencia del factor económico.....	23
2.2.1.3. Incidencia del factor legal.....	26
2.2.2. Influencia Microambientales.....	27

2.2.2.1.	Clientes.....	28
2.2.2.2.	Precios en barriles de petróleo.....	31

CAPÍTULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	36
3.1. Misión.....	36
3.2. Visión.....	37
3.3. Objetivos.....	38
3.4. Políticas.....	39
3.5. Estrategias.....	40
3.6. Principios y Valores.....	40
3.6.1. Principios.....	40
3.6.2. Valores.....	41
3.7. FODA.....	42
3.7.1. Fortalezas.....	42
3.7.2. Oportunidades.....	42
3.7.3. Debilidades.....	42
3.7.4. Amenazas.....	43

CAPÍTULO IV

4. AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS.....	44
4.1. Planificación (Fase I).....	44
4.1.1. Planificación Preliminar.....	44
4.1.2. Planificación Propiamente Dicha.....	48
4.2. Ejecución del Trabajo (Fase II).....	53
4.2.1. Programación.....	54
4.2.2. Evaluación del Control Interno.....	56
4.2.2.1. Métodos de Evaluación.....	56

4.2.2.2.	Herramientas de Evaluación.....	76
4.2.3.	Medición de los Riesgos de Auditoría.....	79
4.2.3.1.	Evaluación y Calificación de los Riesgos Inherente y de Control.....	81
4.2.4.	Aplicación de Procedimientos y Técnicas.....	82
4.2.4.1.	Procedimientos.....	82
4.2.4.2.	Técnicas de Auditoría.....	87
4.2.5.	Papeles de Trabajo.....	90
4.2.5.1.	Características.....	90
4.2.5.2.	Objetivos.....	91
4.2.5.3.	Archivo Permanente.....	92
4.2.5.4.	Archivo Corriente.....	92
4.2.6.	Hallazgos.....	94
4.2.7.	Indicadores de Gestión.....	96
4.3.	Informe de Auditoría (Fase III).....	104
4.3.1.	Clases de Informes.....	107
4.3.2.	Requisitos y Cualidades del Informe.....	107
4.4.	Evaluación Continua (Fase IV).....	109

CAPÍTULO V

5. CASO PRÁCTICO: AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA UACP.....	115
5.1. Planificación (Fase I).....	161
5.2. Ejecución del Trabajo (Fase II).....	219
5.3. Informe de Auditoría (Fase III).....	255
5.4. Evaluación Continua (Fase IV).	

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	260
6.1 Conclusiones.....	260

6.2 Recomendaciones.....	262
GLOSARIO.....	266
ÍNDICE.....	271
BIBLIOGRAFÍA.....	272

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación ha tenido como propósito la evaluación de las actividades de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros de PETROECUADOR, en la que se identifica el grado de economía, eficiencia y eficacia, para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

El resultado de esta auditoria sirve como una herramienta para la toma de decisiones, con el fin de mejorar las actividades de acuerdo con los objetivos previstos.

La tesis denominada Auditoría de Gestión a las Actividades de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros de PETROECUADOR se ha estructurado de la siguiente manera:

En el Capítulo I se encuentra Aspectos Generales de la Empresa, que incluye base legal que rige de acuerdo al tipo de empresa, objetivos, reseña histórica y se presenta los organigramas estructural, funcional, de personal y por procesos.

El Capítulo II se denomina Análisis Situacional, el cual contiene un análisis interno de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros de Petroecuador, así como el análisis externo en el que se detallan las influencias macroeconómicas y microambientales.

El Capítulo III abarca el Direccionamiento Estratégico, en el que se incluye la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, principios y valores, análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros de Petroecuador.

El Capítulo IV incluye las definiciones y fases de la Auditoría de Gestión que son: Planificación con la planificación preliminar y la planificación propiamente dicha; Ejecución del Trabajo con la programación, evaluación del control interno, medición de riesgos de auditoría, aplicación de procedimientos y técnicas, papeles de trabajo, y hallazgos; Informe de Auditoría con los resultados de la Auditoría de Gestión y la Evaluación Continua.

En el Capítulo V se encuentra la ejecución del Caso Práctico que contempla: Planificación (Fase I), Ejecución del Trabajo (Fase II), Informe de Auditoría (Fase III) y Evaluación Continua (Fase IV).

El Capítulo VI plantea las Conclusiones a que se llega al final de la Auditoría y Recomendaciones, para la determinación de acciones correctivas y de monitoreo.

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES.

La Empresa Estatal Petróleos del Ecuador, PETROECUADOR, se creó en reemplazo de la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana-CEPE, el 26 de septiembre de 1989, con el objeto de explorar y explotar los yacimientos hidrocarburíferos que se encuentren en el territorio nacional, de acuerdo a la Ley de Hidrocarburos vigente.

El Estado explota los yacimientos en forma directa a través de su empresa PETROECUADOR y sus filiales o celebrando contratos de participación y prestación de servicios.

PETROECUADOR es la matriz ejecutiva de un grupo formado por tres empresas filiales, especializadas en exploración y explotación; industrialización; comercialización y transporte de hidrocarburos.

Las empresas filiales son:

PETROPRODUCCIÓN encargada de la exploración y explotación de hidrocarburos.

PETROINDUSTRIAL cuyo objetivo es efectuar los procesos de refinación.

PETROCOMERCIAL dedicada al transporte y comercialización de los productos refinados, para el mercado interno.

A la empresa Petroecuador Matriz le corresponde la planificación y coordinación de sus actividades y la de sus Filiales; administrar, fiscalizar y controlar el contrato de Prestación de Servicios y explotación de hidrocarburos celebrados

con compañías internacionales; y comercializar el crudo y sus derivados en el mercado interno y externo.

“PETROECUADOR es una Empresa Estatal integrada, cuyo propósito es generar riqueza para el desarrollo de la población ecuatoriana, a través de la eficiente explotación de los recursos hidrocarburíferos, en un marco de respeto y protección al medio ambiente; todo esto de acuerdo con las políticas de hidrocarburos establecidos por el Gobierno Nacional y bajo el marco jurídico vigente”¹.

La Unidad de Administración de Contratos Petroleros se creó mediante Resolución No. 019-DIR-2000 de 27 de diciembre de 2000, fecha en la cual el Directorio fusionó a las Unidades de Administración de Contratos y Contratación Petrolera. La UACP inicio sus labores con el personal de las unidades anteriormente referidas con dependencia directa de la Presidencia Ejecutiva, siendo su principal función la administración de los contratos petroleros.

1.1.1. Base Legal de la Empresa.

Con Decretos Ejecutivos Nos. 935, 1142, 1143, 1144 y 1420 publicados en los Registros Oficiales Nos. 283 y 342 de 26 de septiembre y 26 de diciembre de 1989, y No. 309 del 19 de abril de 2001, respectivamente, fueron publicados los Reglamentos General y Sustitutivo a la Ley Especial de PETROECUADOR y sus Empresas Filiales, y los Reglamentos de funcionamiento de PETROPRODUCCIÓN, PETROCOMERCIAL y PETROINDUSTRIAL.

Los Organismos de Control que norman a la empresa se detallan a continuación:

¹ www.petroecuador.gov.ec

A. La Contraloría General del Estado.- Es el “Órgano Superior de Control, tiene atribuciones para controlar ingresos, gastos, inversión, utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos; cumple con las funciones a ella encomendadas ya sea efectuando auditorías financieras, operacionales, de gestión, de carácter técnico o bien exámenes especiales de los recursos financieros, materiales y humanos”.²

B. El Ministerio de Energía y Minas regula el sector hidrocarburífero y dentro de éste :

“La Dirección Nacional de Hidrocarburos, organismo técnico-administrativo, controla, fiscaliza y audita las operaciones hidrocarburíferas, siendo el control un servicio que el Estado presta a la colectividad para asegurar el cumplimiento de las disposiciones constitucionales, legales y reglamentarias y verifica que sus derechos no sean vulnerados.

Las personas participantes en las actividades hidrocarburíferas están en la obligación de cumplir las normas hidrocarburíferas en el ámbito de su competencia y las relacionadas con la protección del medio ambiente”.³

La Unidad de Administración de Contratos Petroleros está sujeta a las siguientes leyes y reglamentos:

➤ Ley de Hidrocarburos y su Reglamento, que en los artículos que se presentan a continuación dispone:

El Art. 1.- Los yacimientos de hidrocarburos y sustancias que los acompañan, en cualquier estado físico en que se encuentren situados en

² <http://contraloria.gov.ec>.

³ <http://www.menergia.gov.ec/secciones/hidrocarburos/HidroMarcoLegal.html>

el territorio nacional, incluyendo las zonas cubiertas por las aguas del mar territorial, pertenecen al patrimonio inalienable e imprescriptible del Estado y su explotación se ceñirá a los lineamientos del desarrollo sustentable y de la protección y conservación del medio ambiente.

El Art. 2.- El Estado explorará y explotará los yacimientos señalados en el artículo anterior en forma directa a través de PETROECUADOR la que podrá hacerlo por sí mismo o celebrando contratos de participación, de prestación de servicios, para exploración y explotación de hidrocarburos o mediante otras formas contractuales de delegación vigentes en la legislación ecuatoriana.

Son contratos de exploración y explotación de campos marginales aquellos celebrados por el Estado por intermedio de PETROECUADOR, mediante los cuales se delega a la Contratista, la facultad de exploración y explotación adicional en los campos de producción marginal actualmente explotados por PETROPRODUCCIÓN, realizando todas las inversiones requeridas para la exploración y explotación adicional. Son campos marginales aquellos de baja prioridad operacional o económica considerados así, por encontrarse lejanos a la infraestructura de PETROECUADOR.

Art. 15.- Son contratos de participación para la exploración y explotación de hidrocarburos, aquellos celebrados por el Estado por intermedio de PETROECUADOR, mediante los cuales delega a la contratista, la facultad de asociada y quedará extinguida la relación contractual de asociación.

Art. 16.- Son contratos de prestación de servicios para la exploración y explotación de hidrocarburos, aquellos en que personas jurídicas, previa

y debidamente calificadas, nacionales o extranjeras, se obligan para con PETROECUADOR a realizar, con sus propios recursos económicos, servicios de exploración y explotación hidrocarburífera en las áreas señaladas para el efecto invirtiendo los capitales y utilizando los equipos, la maquinaria y la tecnología necesarios para el cumplimiento de los servicios contratados.

- Ley Especial de PETROECUADOR y sus Empresas Filiales y su Reglamento que en el Art. 10 se refiere a los sistemas de contratación de PETROECUADOR no estarán sujetos a las normas legales de la contratación pública vigentes, sino exclusivamente a la Ley de Hidrocarburos y a los Reglamentos que para el efecto expedirá el Presidente de la República.
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOGGE) y su Reglamento que presenta disposiciones referentes al control y auditoría en el sector público; proporciona normas, políticas, regulaciones, reglamentos y más disposiciones necesarias para la aplicación del sistema y la determinación de responsabilidades, tomando en cuenta los principios de ética.
- Manual de Organización y Funciones del Sistema PETROECUADOR, cuyo objetivo es establecer la estructura organizacional y funcional de Petroecuador.
- Reglamento Interno de Trabajo de PETROECUADOR donde garantiza y regula el normal desenvolvimiento de las relaciones laborales, norma las actividades de todos los trabajadores que laboran en Petroecuador, bajo su dependencia directa.

El cabal cumplimiento de estas disposiciones facilitará a los trabajadores una positiva relación interpersonal y convivencia, evitando inconvenientes en su desarrollo individual, como factor importante para garantizar el eficiente servicio a la Empresa.

1.1.2. Objetivos de la Empresa.

Objetivo General

“Desarrollar las actividades en todas las fases de la industria petrolera en el país, preservando el equilibrio ecológico, previniendo y controlando la contaminación ambiental, así como evitando que sus actividades afecten negativamente a la organización económica y social de las poblaciones asentadas en las zonas donde éstas se realizan.

Objetivos Específicos

Exploración – Desarrollo – Producción:

- Estabilizar los niveles de producción petrolera, para luego proceder a una paulatina recuperación de la misma, con el incremento de la perforación de desarrollo y exploratoria.

Comercialización Interna:

- Elaborar un Plan Nacional de Abastecimiento de Combustibles.

Oleoducto:

- Realizar una inspección interna de la tubería del Oleoducto Transecuatoriano, e iniciar las rectificaciones que de ella se desprendan.

Comercio Internacional:

- Establecer un nuevo esquema de comercialización de crudo, orientada hacia el mercado de consumidores finales, convocando a refinadores y empresas estatales.

Gestión Financiera:

- Actualizar el Sistema Financiero Contable como paso previo para implantar un Sistema de Gestión Financiera.

Gestión Administrativa:

- Automatizar los procesos administrativos, técnicos y financieros.

Gestión Ambiental:

- Inserción de la actividad petrolera en el marco de una política de protección medioambiental con desarrollo sustentable y sostenido⁴.

1.2. LA EMPRESA.

Es una organización cuyo objetivo principal es obtener lucro o enriquecimiento, utilizando gran variedad de recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos, para satisfacer una necesidad o deseo de su mercado.

Existe una clasificación muy diversa de las empresas, para lo cual se señalara la siguiente:

⁴ Unidad Relaciones Institucionales de Petrocuador, Petroecuador el Desafío de una Nueva Empresa, Ecuador 2007.

Por su actividad o giro.- Tenemos:

- Industriales
- Comerciales
- Servicio

Por su forma jurídica.- Todas las empresas deben tener una forma jurídica; así, se puede distinguir:

- **Empresario individual:** Cuando el propietario de la empresa es la única persona que asume todo el riesgo y se encarga de la gestión del negocio.
- **Sociedades:** Cuando varias personas se deciden a invertir en una empresa pueden formar una sociedad como:
 - Sociedad anónima.
 - Sociedad de responsabilidad limitada.
 - Sociedad comanditaria.

Por el sector económico.- Se puede dividir en:

- **Sector primario:** En este grupo de empresas se incluirían las empresas extractivas (mineras, pesqueras, agrícolas, ganaderas y forestales).
- **Sector secundario:** En este sector se encuadra a todas las empresas que transforman los productos obtenidos en el sector primario y también fabrican nuevos productos.

- **Sector terciario:** En este sector se encuadran las empresas de servicios, tales como bancos, compañías de seguros, hospitales, servicios públicos y las empresas comerciales dedicadas a la compraventa.

Por el origen de capital.- Pueden dividirse en:

- **Empresas públicas:** Son aquellas cuyo propietario es el Estado y actúa como empresario en ciertos sectores a los cuales no llega la iniciativa privada.
 - *Públicas 100%*
 - *Mixtas.-* Son aquellas en las cuales la propiedad de la empresa es compartida entre el Estado y los inversores privados.
- **Empresas privadas:** Son aquellas que pertenecen a los particulares.

Por su tamaño.- Según el tamaño de la empresa se pueden diferenciar en tres grupos:

- Pequeña empresa.
- Mediana empresa.
- Gran empresa.

Petroecuador es una empresa estatal con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, económica, financiera y operativa.

La empresa Estatal Petróleos del Ecuador (PETROECUADOR), es el soporte principal de la economía nacional y del Estado; a través la Unidad de

Administración de Contratos Petroleros (UACP) administra los contratos petroleros.

1.2.1. Reseña Histórica.

El 23 de junio de 1972 se creó la Corporación ESTATAL Petrolera Ecuatoriana-CEPE, inicia su actividad empresarial con 17 funcionarios, un presupuesto de 29 millones de sucres y con la responsabilidad de ejecutar todas las fases de la industria petrolera: exploración, explotación, industrialización, y comercialización y transporte de los hidrocarburos, con el fin de alcanzar la máxima utilización de los hidrocarburos, que son bienes de dominio público, para el desarrollo general del país.

La empresa petrolera estatal se estructura semanas antes de que se inicie la explotación del crudo de la Amazonía.

CEPE inició sus actividades en exploración, es decir la búsqueda de nuevos yacimientos, en comercialización interna y externa, transporte de hidrocarburos y derivados, en medio de la dura resistencia de intereses locales y extranjeros, afectados en un negocio antes intocado.

El 17 de agosto de 1972 se realizó la primera exportación de crudo de 308.283 barriles vendidos a US\$ 2.34 p/b, por el Puerto de Balao, en Esmeraldas, parte constitutiva del Sistema del Oleoducto Transecuatoriano SOTE.

El mapa petrolero nacional comenzó a modificarse con la reversión de áreas que estaban en poder de las compañías extranjeras y que pasaron a formar parte del patrimonio de CEPE, que comenzó a negociar

directamente los nuevos contratos para la exploración y explotación de hidrocarburos.

“Desde 1974, en forma parcial y, desde 1976, en forma total, CEPE asume la actividad de comercialización interna.

En junio de 1974, CEPE compra el 25% de los derechos y acciones de los activos del consorcio Texaco – Gula, por un valor de 42.822.784 dólares y se conforma el consorcio CEPE- Texaco- Gulf.

En diciembre de 1976, CEPE adquiere el remanente de los derechos y acciones de la compañía Gulf, esto permitió que la participación de CEPE en el consorcio TEXACO-GULF sea mayoritaria con el 62.5% de acciones, conformándose así el nuevo consorcio CEPE-TEXACO.”⁵

El crecimiento de las operaciones petroleras generó la necesidad de darle autonomía y capacidad de gestión, que conllevó la transformación legal y organizacional, dando como resultado la actual estructura empresarial conocida como PETROECUADOR.

PETROECUADOR se creó el 26 de septiembre de 1989, conformado por la Matriz PETROECUADOR y tres filiales: PETROPRODUCCION, PETROINDUSTRIAL y PETROCOMERCIAL, a todo el conjunto se lo conoce como Sistema PETROECUADOR.

La Empresa Estatal Petróleos del Ecuador, PETROECUADOR, y sus filiales se fundó a través de la Ley Especial No. 45 publicada en el Registro Oficial 283 de 26 de septiembre de 1989, la cual posee

⁵ Unidad de Relaciones Institucionales de Petroecuador, El petróleo en el Ecuador, Ecuador 2004.

personería jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa, económica, financiera y operativa.

“La contribución de Petroecuador en el 2006, para el financiamiento del Presupuesto del Estado, fue de 3.183 millones de dólares, que representan el 44.7% de los ingresos totales del país y el 37.09% del presupuesto del Gobierno.”⁶

Como se dijo anteriormente la Unidad de Administración de Contratos de Exploración y Explotación de Hidrocarburos se creó mediante Resolución No. 019-DIR-2000 de 27 de diciembre de 2000, fecha en la cual el Directorio fusionó a las Unidades de Administración de Contratos y Contratación Petrolera. La UACP inicio sus labores con el personal de las unidades anteriormente referidas con dependencia directa de la Presidencia Ejecutiva, siendo su principal función la administración de los contratos petroleros.

La Unidad de Administración de Contratos Petroleros (UACP) se encarga de administrar con eficiencia, amplio conocimiento profesional y absoluta integridad, el correcto cumplimiento de las obligaciones contractuales de las empresas que exploran y explotan el petróleo en el Ecuador, constituyéndose en un medio para la efectiva ejecución de las actividades hidrocarburíferas, protegiendo los intereses del estado ecuatoriano.

1.2.2. Organigramas.

El organigrama es un instrumento que permite observar la estructura interna de una organización, en donde se identifica los niveles jerárquicos

⁶ Unidad Relaciones Institucionales de Petroecuador, Petroecuador el Desafío de una Nueva Empresa, Ecuador 2007.

existentes en una empresa u organización y los canales formales de comunicación.

Es así que PETROECUADOR tiene tres órganos principales para sus decisiones ejecutivas, además de las dependencias técnicas y administrativas necesarias para la gestión.

EL DIRECTORIO, conformado por el Ministro de Energía y Minas quien lo preside; un representante personal del Presidente de la República, que tiene la función de Presidente Alterno; el Ministro de Finanzas y Crédito Público; el Ministro de Comercio Exterior, el Jefe del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas; el Secretario General de Planificación del CONADE; un representante de los Trabajadores y el Presidente Ejecutivo de PETROECUADOR.

EL DIRECTORIO, dispone de una secretaria como mecanismo del apoyo operativo y la Unidad de AUDITORÍA INTERNA, encargada del control administrativo, operacional y financiero.

EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN es un órgano de decisión y está conformado por el Presidente Ejecutivo de la Empresa que lo preside y cuatro miembros designados por el DIRECTORIO.

El responsable legal y ejecutivo de la empresa es el PRESIDENTE EJECUTIVO, que es designado por el Directorio. Tiene bajo su responsabilidad directa, la gestión técnica, financiera y administrativa del sistema.

A la matriz le pertenecen:

- Las Gerencias de Comercio Internacional, Oleoducto, Administración, Economía y Finanzas, y de Medio Ambiente.
- La Unidad de Administración de Contratos”⁷.

En la Unidad de Administración de Contratos Petroleros se han organizado internamente para realizar las actividades en tres grandes áreas, que son: Técnica, Financiera y Legal; sin embargo no tienen la formalidad, la estructura, ni la garantía de los directivos de PETROECUADOR.

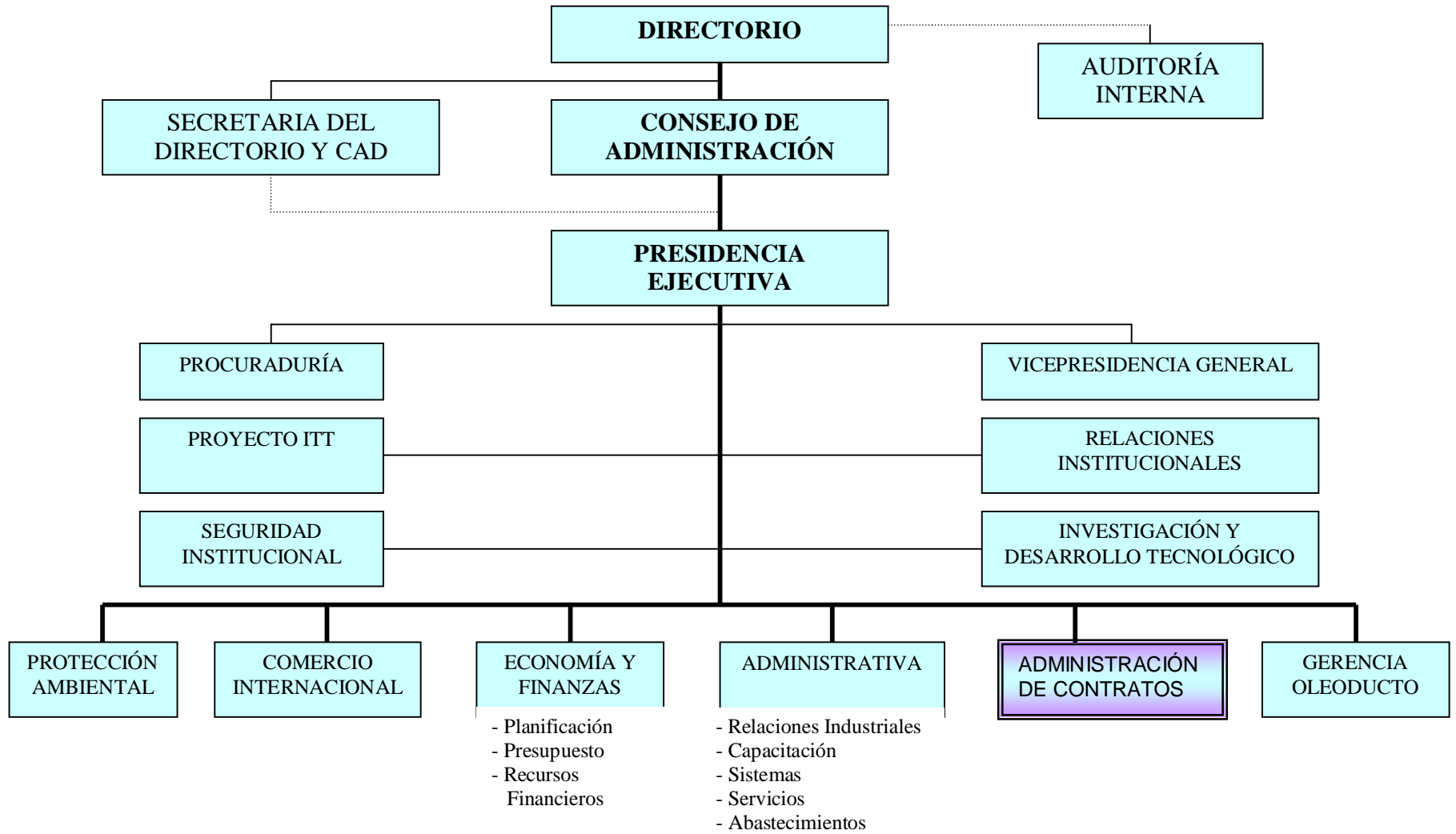
A continuación se muestra los esquemas de los organigramas concernientes a Petroecuador y a la Unidad de Administración de Contratos Petroleros.

1.2.2.1. Organigrama Estructural.

Muestra la organización administrativa de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador, según se presenta en la siguiente página:

⁷ Unidad de Relaciones Institucionales de Petroecuador, Manual de Organización y Funciones, Ecuador 2004.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE PETROECUADOR



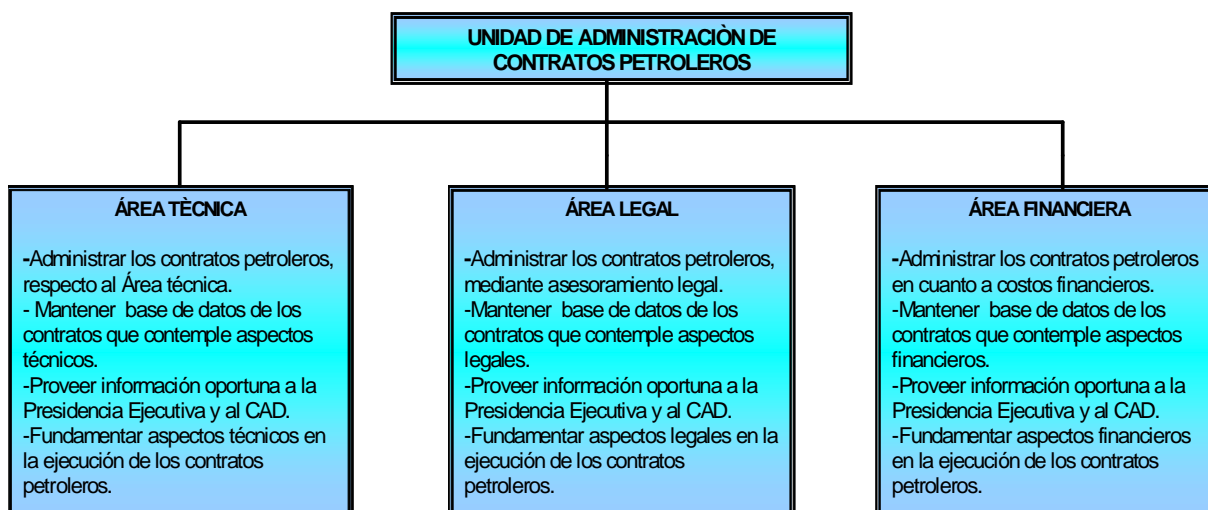
Fuente: UACP

Realizado: Jeanneth Morocho V.

1.2.2.2. Organigrama Funcional.

Refleja las funciones asignadas a cada una de las unidades que conforma la empresa Petroecuador, como se muestra a continuación:

GRÁFICO Nº 2
ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA UACP
(Propuesto)



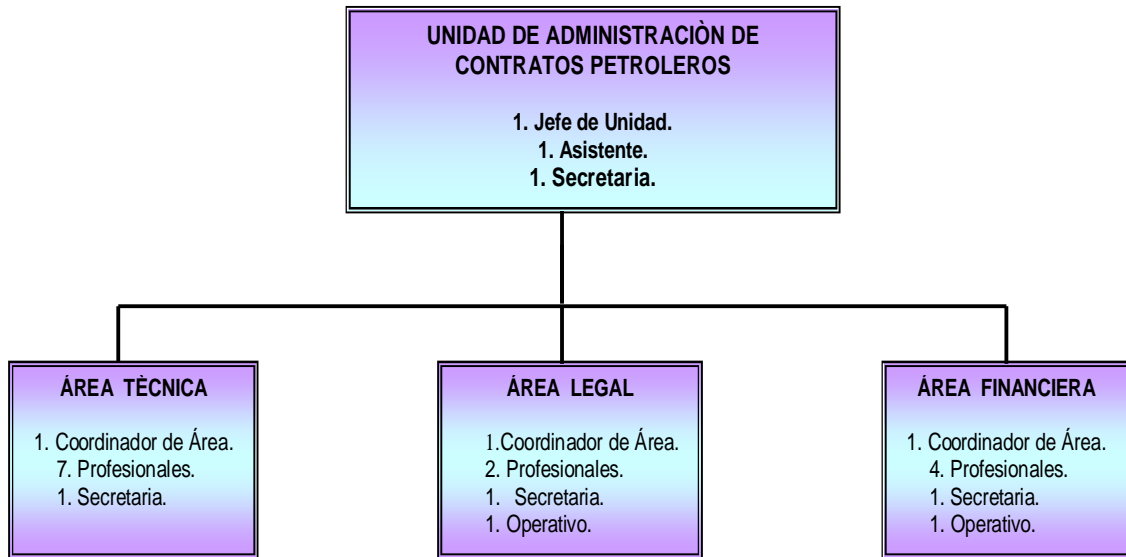
Fuente: UACP

Realizado por: Jeanneth Morocho V.

1.2.2.3. Organigrama de Personal.

Permite observar de manera gráfica el número de individuos que laboran en la Unidad, según se presenta en la siguiente página:

GRÁFICO Nº 3
ORGANIGRAMA DE PERSONAL DE LA UACP
(Propuesto)



Fuente: UACP

Realizado por: Jeanneth Morocho V.

1.2.2.4. Organigrama por Procesos.

Indica gráficamente la relación de los procesos que realizan las Unidades y la correlación entre ellas, como se muestra en la página siguiente:

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1. ANÁLISIS INTERNO.

Se realiza un diagnóstico de la situación actual de la Unidad para establecer las fortalezas y debilidades, que permita conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la Unidad de Administración de Contratos Petroleros.

2.1.1. Unidad de Administración de Contratos Petroleros.

Las oficinas de la Unidad se ubican situadas en la Avenida Amazonas 4600 y Pereira – edificio Casa Vivanco, 6^{to} y 7^{mo} piso Quito – Ecuador.

La UACP se encuentra a nivel de las Gerencias de la Matriz Petroecuador, con dependencia directa de la Presidencia Ejecutiva, su principal función es la administración de los contratos petroleros.

“Controla y supervisa con eficiencia, amplio conocimiento profesional y absoluta integridad, el correcto cumplimiento de las obligaciones contractuales de las empresas que exploran y explotan el petróleo en el Ecuador, constituyéndonos en un medio con credibilidad para la efectiva ejecución de las actividades hidrocarburíferas, salvaguardando los intereses del estado ecuatoriano”¹⁶

Las actividades y operaciones que se analiza se relacionan con la administración de los contratos petroleros de Participación y Prestación de Servicios para la exploración y explotación de Hidrocarburos que empresas privadas mantienen en ejecución con PETROECUADOR.

¹⁶ Unidad de Administración de Contratos Petroleros de Petroecuador, Planificación Estratégica, Ecuador 2002.

Las principales funciones que realiza la Unidad de Administración de Contratos Petroleros según resolución del Directorio N° 019-DIR-2000 de 27 de diciembre del 2000, se detallan a continuación:

- Administrar los contratos petroleros de participación, prestación de servicios para la exploración y explotación e hidrocarburos y otras formas contractuales de delegación vigentes en la legislación ecuatoriana y tomar las acciones que legal y reglamentariamente correspondan, a efectos de obtener una correcta ejecución;
- Diseñar, analizar, preparar y poner a consideración de la Presidencia Ejecutiva y Consejo de Administración nuevas modalidades de contratación en la exploración y explotación de hidrocarburos;
- Integrar los grupos de trabajo para la administración de contratos petroleros;
- Coordinar y supervisar las actividades de los representantes a los comités de administración de los contratos de prestación de servicios;
- Coordinar y requerir el apoyo de las tareas respectivas del sistema PETROECUADOR, para el normal desenvolvimiento y control de las actividades de los contratistas;
- Mantener una base de datos integral de los contratos, que contemple aspectos de carácter técnico, legal y financiero;
- Organizar, administrar, mantener y archivar una base de datos dinámica de los diferentes aspectos de la industria petrolera;

- Proveer información oportuna y en forma mensual, a la Presidencia Ejecutiva y al Consejo de Administración, respecto a la situación de los contratos en ejecución;
- Fundamentar los aspectos técnicos, legales y financieros de las desviaciones en la ejecución de los contratos petroleros y presentar en forma mensual un reporte sobre las mismas, para la toma de decisiones;
- Preparar al personal de la Unidad, de tal manera que se facilite la conformación de la Unidad de Contratación Petrolera (UCP), cuando lo solicite el Presidente del Consejo Especial de Licitaciones (CEL).

La Unidad de Administración de Contratos Petroleros cuenta con un limitado sistema de información gerencial, lo que genera retrasos en la entrega de información a las autoridades correspondientes como es el caso a la Presidencia Ejecutiva y al Consejo de Administración, dificultando la toma de decisiones en cuanto a la ejecución de los contratos. Esto se debe a la falta de un sistema de información gerencial dinámico que permita conexión con las actividades que se están llevando a cabo y permita obtener información inmediata y real.

Debido a que Petroecuador se maneja políticamente, en la Unidad de Administración de Contratos Petroleros existe una constante rotación de jefes de Unidad, lo que dificulta la aplicación oportuna de los objetivos planteados y la continuidad en la gestión estratégica.

Se presume que la falta de toma de decisiones, en los problemas detectados en la administración de contratos petroleros ha generado pérdidas económicas para la empresa y por ende para el Estado, ya que por muchos años las compañías privadas se han beneficiado del recurso

no renovable que posee el país, el petróleo, sin que las autoridades competentes tomen acciones a favor del Ecuador.

Los cambios en las leyes nacionales influyen en las liquidaciones económicas de los contratos petroleros administrados por la Unidad de Administración de Contratos Petroleros.

Existen otros problemas que todavía están sin solución; por lo que la Unidad no está contribuyendo de forma adecuada al logro de objetivos y metas de la empresa.

2.2. ANÁLISIS EXTERNO.

Se efectúa un análisis del ambiente externo, con el fin de identificar los factores que afectan a la empresa.

2.2.1. Influencias Macroeconómicas

Realizar un estudio global de los factores político, económico, legal que inciden en el normal desarrollo de las actividades y analizar de la mejor manera el entorno externo.

2.2.1.1. Incidencia del factor político.

La empresa Petroecuador a través de los años se ha visto influenciada de manera directa por el factor político, ya que como maneja un recurso tan importante como el petróleo, el cual deja ganancias sustanciales, cada gobierno de turno ha negociado en provecho de sus propios intereses dejando a un lado los intereses del pueblo ecuatoriano, a quien verdaderamente pertenece todos los recursos naturales del país.

Cada Gobierno implementa sus propias políticas para realizar una adecuada administración de los contratos petroleros, los Presidentes

Ejecutivos de Petroecuador en la mayoría de ocasiones no perduran en sus funciones el periodo establecido, razón por la que en la Unidad de Administración de Contratos Petroleros desde enero del 2004 hasta diciembre 2006 fueron removidos cuatro jefes, dificultando la aplicación y continuidad de los objetivos planteados.

Además, cada gobierno de turno coloca en puestos estratégicos gente de su total confianza, ya que así se asegura de cierta manera el éxito en las funciones.

Estos puestos son claves en el desempeño normal de las actividades que realizan.

2.2.1.2. Incidencia del factor económico.

“Según el analista económico Walter Spurrier, en los dos últimos años, el alza del precio del petróleo permitió cubrir muchas necesidades previstas el Presupuesto General del Estado. En el 2005 el precio del crudo ecuatoriano subió de 30 dólares a 41 dólares, y en el 2006, a 51 dólares”.¹⁷

Según la información de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros, la producción de los contratos de Participación que mantiene con la compañía Perenco en el bloque 21 en el año 2005 dio como resultado 3.946.803 barriles de petróleo; mientras que para el 2006 se incrementó la producción a 5.702.258 barriles de petróleo.

Ecuador TLC bloque 18, presenta en la producción 114.163 barriles de petróleo en el 2005, para el 2006 fue 108.739 barriles de petróleo, existe una disminución en la producción.

¹⁷ Walter Spurrier, Artículo del Diario el Universo “Plata para el Primer Trimestre, Ecuador 2007.

City Oriente bloque 27 produce en el 2005 1.427.413 barriles de petróleo; en el 2006, 1498.443 barriles de petróleo, se tiene un incremento en la producción.

EDC Ecuador bloque 3, la producción del 2005 fue 9.262.946 barriles de petróleo; mientras que en el 2006 obtuvo 3.889.500 barriles de petróleo, se disminuye considerablemente la producción.

La producción de Tripetrol, en el 2005 y 2006, no se realizó puesto que la operadora incumplió ciertas cláusulas contractuales, por lo que se dio trámite de caducidad del contrato.

Burlington, en el 2005 y 2006, no registró valores de producción, ya que la exploración de hidrocarburos se encuentra suspendida por motivos de fuerza mayor, esto es, existe problemas con las comunidades de la región que no les permiten trabajar en el área determinada, registrando pérdidas para el Estado.

La suspensión de la licencia de permiso ambiental a la operadora Petrobras, ocasionó que en el 2005 y 2006, no haya realizado operaciones de producción, generando pérdidas económicas para el Estado.

La producción de los contratos modificados de Prestación de Servicios a Participación de la compañía Repsol YPF bloque 16 en el 2005 fue 15.776.465 barriles de petróleo y en el 2006 obtuvo 18.426.234 barriles de petróleo, se presenta un aumento en la producción.

Andes Petroleum bloque Tarapoa, en el 2005 tiene 19.860.323 barriles de petróleo, mientras que en el 2006 alcanzó 17.074.772 barriles de petróleo, se muestra una baja en la producción.

Petrooriental bloque 14, en el año 2005 tiene de producción 1.116.395 barriles de petróleo, en el 2006 fue 1.464.028 barriles de petróleo, se demuestra un incremento de la producción.

La compañía Agip, su producción para el 2005 fue 10.231.595 barriles de petróleo, mientras que en el 2006 obtuvo 8.038.693 barriles de petróleo presentándose una disminución en la misma.

La variación en cuanto al incremento o disminución de la producción de petróleo de las empresas privadas que se dedican a la exploración o a la explotación de hidrocarburos, influye de manera directa al campo económico del país; ya que el Estado percibe o dejar de percibir ingresos para el Presupuesto General del Estado.

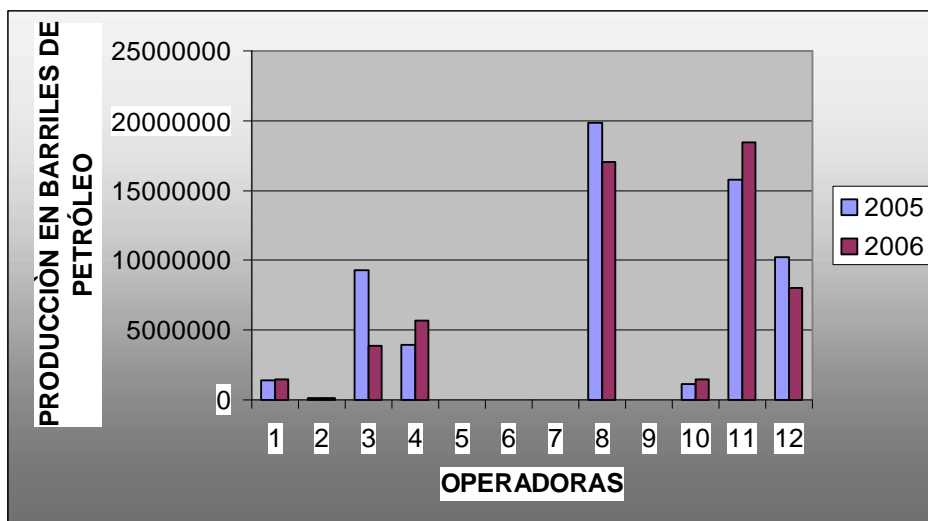
CUADRO Nº 1
Producción en barriles de petróleo

ORD.	OPERADORA	2005	2006	VARIACIÓN
1	CITY ORIENTE	1.427.413	1.498.443	71.030
2	ECUADOR TLC	114,163	108,739	-5.424
3	EDC ECUADOR	9.262.946	3.889.500	-5.373.446
4	PERENCO	3.946.803	5.702.258	1.755.455
5	TRIPETROL	0	0	0
6	BURLINGTON	0	0	0
7	PETROBRAS	0	0	0
8	ANDES PETROLEUM	19.860.323	17.074.772	-2.785.551
9	CANADA GRANDE	0	0	0
10	PETROORIENTAL	1.116.395	1.464.028	347.633
11	REPSOL YPF	15.776.465	18.426.234	2.649.769
12	AGIP OIL ECUADOR	10.231.595	8.038.693	-2.192.902

Fuente: UACP

Elaborado por: Jeanneth Morocho V.

GRÁFICO Nº 5
PRODUCCIÓN EN BARRILES DE PETRÓLEO



Fuente: UACP
Elaborado por: Jeanneth Morocho V.

2.2.1.3. Incidencia del factor legal.

La incidencia de este factor es muy importante ya que los Organismos de Control como el Ministerio de Energía y Minas, la Dirección Nacional de Hidrocarburos son los encargados de regular el sector hidrocarburífero y controlar las operaciones hidrocarburíferas respectivamente, de tal forma el cambio continuo en las leyes afecta la administración de los contratos petroleros con empresas privadas.

Las autoridades competentes del sector hidrocarburífero y de Petroecuador no velan por intereses esenciales del Ecuador sino por derechos comerciales, legítimos o no, de las compañías petroleras privadas.

Es así que la reforma a la Ley de Hidrocarburos en el año de 1996 permitió que la mayor parte de compañías petroleras extranjeras que

operaban en el país modifiquen sus Contratos de Prestación de Servicios a Participación, pactando la repartición de las ganancias petroleras con un promedio de participación para la Compañía privada del 80% y para el Estado, el 20%.

La adjudicación de los Contratos Petroleros es realizada por el Comité Especial de Licitación CEL, conforme a lo establecido por el Art. 19 de la Ley de Hidrocarburos, en el cual se determina que el CEL está conformado por: a) El Ministro de Energía y Minas, quien es el Presidente; b) El Ministro de Defensa Nacional; c) El Ministro de Economía y Finanzas; El Presidente Ejecutivo de PETROECUADOR es el Secretario del CEL.

En el año de 1991, se dispuso que todos los ingresos procedentes de la actividad petrolera, incluso el 10% que se destinaba para la investigación de nuevos campos y pozos a través del Presupuesto de Inversiones Petroleras, debía ser depositados en el Banco Central para formar parte del Presupuesto Nacional, quedando el presupuesto de inversiones petroleras para continuar con la exploración y explotación de hidrocarburos, a la buena voluntad del Ministro de Economía y Finanzas.

2.2.2. Influencia Microambientales

Es un estudio general a nivel micro de las influencias en el comportamiento de la Unidad de Administración de Contratos petroleros tales como clientes, precios.

Se efectúa un análisis de la relación que tiene la Unidad de Administración de Contratos Petroleros con sus clientes, entre otros factores.

2.2.2.1. Clientes.

Petroecuador a través de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros administra contratos en ejecución bajo dos modalidades contractuales con empresas privadas, que se detalla en el cuadro N° 2 siguiente:

a) **Contratos de Participación.-** El contratista invierte bajo su riesgo y reconoce a favor del Estado, un porcentaje de la producción extraída del área de contrato. El contratista es propietario de todo el resto de la producción.”¹⁸

A continuación se presenta las operadoras que mantienen contratos de participación:

**CUADRO N° 2
CONTRATOS DE PARTICIPACIÓN**

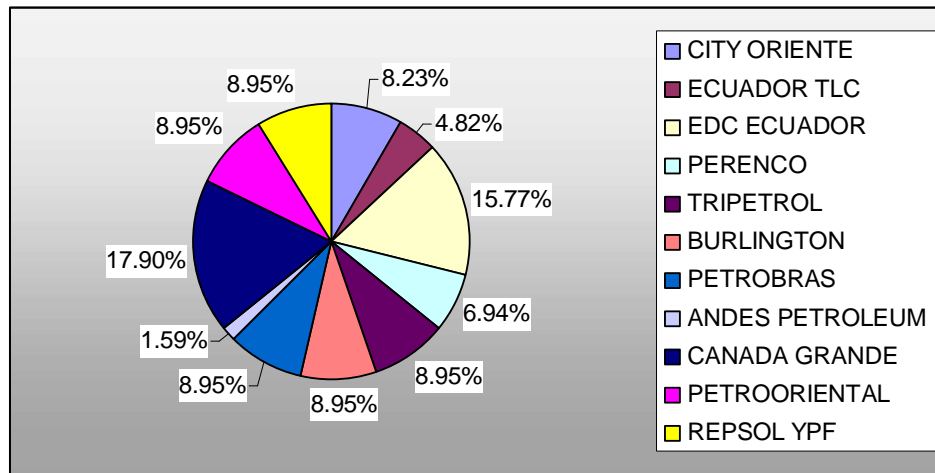
OPERADORA	BLOQUE	PERÍODO ACTUAL	UBICACIÓN	ÁREA DE HÉCTAREAS	ÁREA %
CITY ORIENTE	27	Explotación	Oriente	183.934	8.23
ECUADOR TLC	18	Explotación	Oriente	107.817	4.82
EDC ECUADOR	3	Explotación	Oriente	352.436	15.77
PERENCO	21	Explotación	Oriente	155.000	6.94
TRIPETROL	28	Explotación	Oriente	200.000	8.95
BURLINGTON	24	Exploración	Oriente	200.000	8.95
PETROBRAS	31	Explotación	Oriente	200.000	8.95
ANDES					
PETROLEUM	Tarapoa	Explotación	Oriente	35.573	1.59
CANADA GRANDE	1	Explotación	Costa	400.000	17.90
PETROORIENTAL	14	Explotación	Oriente	200.000	8.95
REPSOL YPF	16	Explotación	Oriente	200.000	8.95

Fuente: UACP

Elaborado por: Jeanneth Morocho V.

¹⁸ Unidad de Planificación Corporativa de Petroecuador, Informe Estadístico, Ecuador 2005.

GRÁFICO Nº 6 CONTRATOS DE PARTICIPACIÓN



Fuente: UACP

Elaborado por: Jeanneth Morocho V.

En el cuadro anterior se muestra empresas privadas petroleras que mantienen contratos de Participación, el número de bloque es el área donde opera la empresa privada, y sirve para una fácil localización de la misma. La mayoría de estos contratos se encuentran en fase de explotación en el Oriente y solo Canadá Grande opera en la Costa. Dentro de este grupo únicamente Burlington se encuentra en la fase de exploración.

Las compañías Andes Petroleum, Canadá Grande, Petrooriental y Repsol YPF cambiaron la modalidad contractual de Prestación de Servicios a Participación.

Canadá Grande es la compañía que más hectáreas tiene a su cargo para la explotación, ya que se le adjudicó 400.000 hectáreas; es decir el 17.90%.

EDC Ecuador es la empresa con 352.436 hectáreas para ejecutar la explotación, equivale 15.77%.

Tripetrol, Burlington, Petrobras, Petrooriental y Repsol YPF tienen 200.000 hectáreas para que operen cada una en la explotación, a excepción de la operadora Burlington que se encuentra en la fase de exploración, correspondiendo al 8.95%, para cada una.

City Oriente posee 183.934 hectáreas para la explotación, esto es 8.23%.

Perenco opera 155.000 hectáreas para la explotación; es decir el 6.94%.

Ecuador TLC cuenta para la explotación con 107.817 hectáreas, equivale 4.82%.

A la compañía Andes Petroleum se le adjudicó 35.573 hectáreas para la explotación; equivalente al 1.59%, es decir la que menos hectáreas tiene para operar.

- b) Contratos de Prestación de Servicios.**—“Asociación con inversionistas extranjeros para la exploración y producción petrolera en el país. La empresa extranjera corre con los gastos de exploración y producción, cuyos costos, gastos son reconocidos y pagados por el Estado”¹⁹.

**CUADRO Nº 3
CONTRATOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

OPERADORA	BLOQUE	PERÍODO ACTUAL	UBICACIÓN	ÁREA DE HECTÁREAS	ÁREA %
AGIP OIL ECUADOR	10	Explotación	Oriente	200.000	100

Fuente: UACP

Elaborado por: Jeanneth Morocho V.

¹⁹ Unidad de Planificación Corporativa de Petroecuador, Informe Estadístico, Ecuador 2005.

La única operadora, Agip Oil Ecuador, es la que mantiene contrato de Prestación de Servicios, le corresponde 200.000 hectáreas para la fase de explotación de hidrocarburos en el Oriente.

2.2.2.2. Precios en barriles de petróleo.

A continuación se presenta la participación del Estado y de las compañías privadas a través de los Contratos de Participación.

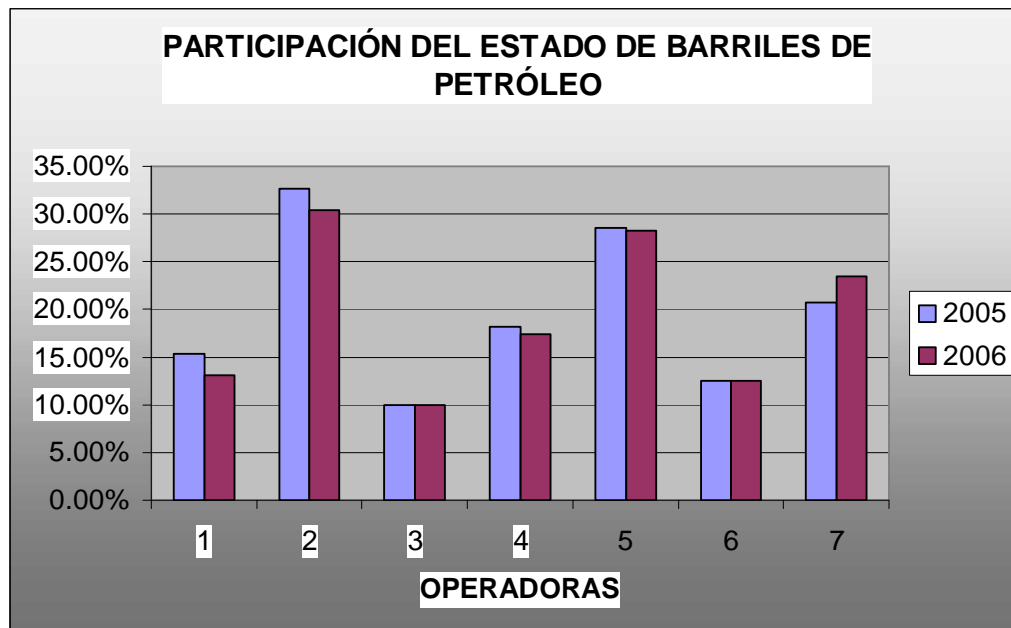
CUADRO Nº 4
CONTRATOS DE PARTICIPACIÓN
Porcentajes en barriles de petróleo

ORD.	OPERADORA	2005		VARIAC.	2006	
		PARTIC. ESTADO	PARTIC. CIA.		PARTIC. ESTADO	PARTIC. CIA.
1	CITY ORIENTE	15.36%	84.64%	-2.27%	13.09%	86.91%
2	ECUADOR TLC	32.63%	67.37%	-2.27%	30.36%	69.64%
3	EDC ECUADOR	10.00%	90.00%	0.00%	10.00%	90.00%
4	PERENCO	18.15%	81.85%	-0.73%	17.42%	82.58%
5	ANDES PETROLEUM	28.57%	71.43%	-0.33%	28.24%	71.76%
6	PETROORIENTAL	12.50%	87.50%	0.00%	12.50%	87.50%
7	REPSOL YPF	20.69%	79.31%	2.77%	23.46%	76.54%

Fuente: UACP

Elaborado por: Jeanneth Morocho V.

**GRÁFICO Nº 7
CONTRATOS DE PARTICIPACIÓN**



Fuente: UACP

Elaborado por: Jeanneth Morocho V.

Tanto el Estado ecuatoriano como las compañías privadas, reciben su participación contractual en barriles de petróleo. Para el caso se encuentra la información en porcentajes para una mejor comprensión.

El Estado, en el 2005, a través de City Oriente obtuvo el 15.36% de barriles de petróleo, en tanto que la operadora alcanzó el 84.64% de barriles de petróleo. Para el 2006, el Estado tuvo una participación de 13.09% de barriles de petróleo, mientras que la compañía, el 86.91% de barriles de petróleo. La participación del Estado entre los períodos analizados disminuyó en 2.27% barriles de petróleo.

Ecuador TLC, en el 2005, fue la operadora que más retribuyó al Estado con 32.63% barriles de petróleo, mientras que ésta obtuvo el 67.37% de barriles de petróleo. En el 2006, el Estado obtuvo de participación el 30.36% de barriles de petróleo, el más alto porcentaje en dicho año, en

tanto que la compañía logró el 69.64% de barriles de petróleo. La participación del Estado se redujo en 2.27% barriles de petróleo del 2005 al 2006.

El Estado, en el 2005 y 2006, mediante EDC Ecuador obtuvo el 10% de barriles de petróleo, en tanto que la compañía privada petrolera alcanzó el 90% de barriles de petróleo; es decir no se presentó ningún tipo de variación. En dichos períodos fue la operadora que menor porcentaje contribuyó al Estado.

Perenco, en el 2005, retribuyó al Estado con 18.15% barriles de petróleo, mientras que la operadora consiguió el 81.85% barriles de petróleo. En el 2006 el Estado logró de participación el 17.42% barriles de petróleo, en tanto que la compañía alcanzó el 82.58% barriles de petróleo. La participación del Estado disminuyó en 0.73% barriles de petróleo dentro del período analizado.

El Estado, en el 2005 y 2006, a través de Tripetrol no obtuvo ninguna participación de barriles de petróleo, ya que la operadora incumplió ciertas cláusulas contractuales, y se encuentra en trámite de caducidad el contrato.

Burlington, en el 2005 y 2006, no retribuyó al Estado la participación en barriles de petróleo, ya que se encuentra suspendida la exploración de hidrocarburos por motivos de fuerza mayor.

El Estado, en el 2005 y 2006, a través de Petrobras no obtuvo ninguna participación de barriles de petróleo, porque se encuentra suspendida la licencia de permiso ambiental de la operadora.

Las compañías que se encontraban bajo la modalidad de prestación de Servicios y se cambiaron a Participación son: Andes Petroleum, Canadá Grande, Petrooriental y Repsol YPF:

Andes Petroleum, en el 2005, retribuyó al Estado con 28.57% barriles de petróleo, mientras que la operadora consiguió el 71.43% de barriles de petróleo. En el 2006, el Estado logró de participación el 28.24% barriles de petróleo, en tanto que la compañía alcanzó el 71.76% de barriles de petróleo. La participación del Estado disminuyó en 0.33% barriles de petróleo dentro del período analizado.

El Ministerio de Energía y Minas a través de la Dirección Nacional de Hidrocarburos maneja la información de la operadora Canadá Grande, de acuerdo a lo establecido en las normas contractuales, por lo que no se tiene datos de la participación del Estado en barriles de petróleo.

La operadora Petrooriental, tanto en el 2005 y 2006, retribuyó al Estado 12.50%, la participación de la compañía es 87.50%; es decir no se presentó ningún tipo de variación.

Repsol YPF, en el 2005, retribuyó al Estado con 20.69% barriles de petróleo, mientras que la operadora consiguió el 79.31% de barriles de petróleo. En el 2006, el Estado logró de participación el 23.46% de barriles de petróleo, en tanto que la compañía alcanzó el 76.54% de barriles de petróleo. La participación del Estado se incrementó en 2.77% barriles de petróleo, dentro del período analizado.

A continuación, se presenta la participación del Estado y de la compañía privada a través del Contrato de Prestación de Servicios.

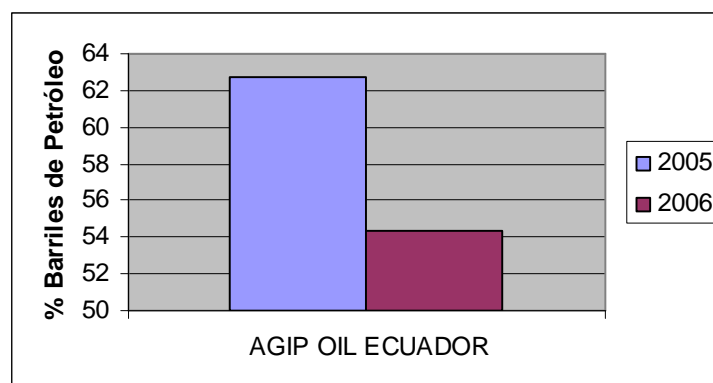
CUADRO Nº 5
CONTRATOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS
Porcentajes en barriles de petróleo

OPERADORA	2005		VARIAC.	2006	
	PARTIC. ESTADO	PARTIC. CIA.		PARTIC. ESTADO	PARTIC. CIA.
AGIP OIL ECUADOR	62.78%	37.22%	-8.47%	54.31%	45.69%

Fuente: UACP

Elaborado por: Jeanneth Morocho V.

GRÁFICO Nº 8
CONTRATOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS



Fuente: UACP

Elaborado por: Jeanneth Morocho V.

El Estado, bajo la modalidad contractual de prestación de servicios con la operadora Agip Oil Ecuador, recibió el 2005, 62.78% barriles de petróleo; mientras que en el 2006 recibió 54.31% barriles de petróleo; es decir disminuyó su contribución en 8.47% barriles de petróleo.

CAPÍTULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. Misión.

Concepto. Es la razón de ser de la empresa, se precisa el contexto donde la organización participará y el papel que tendrá la organización dentro de ese contexto.

La misión de la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador es:

“PETROECUADOR es una Empresa Estatal integrada, cuya finalidad es crear riqueza para el desarrollo de la población ecuatoriana, mediante la eficiente explotación de los recursos hidrocarbúricos, en un marco de respeto y protección al medio ambiente; todo esto de acuerdo con las políticas de hidrocarburos establecidos por el Gobierno Nacional y bajo el marco jurídico vigente”²⁰.

La Unidad de Administración de Contratos Petroleros tiene como misión:

“Controlar y supervisar con eficiencia, amplio conocimiento profesional y absoluta integridad, el correcto cumplimiento de las obligaciones contractuales de las empresas que exploran y explotan el petróleo en el Ecuador, constituyéndose en un medio con credibilidad para la efectiva ejecución de las actividades hidrocarbúricas, salvaguardando los intereses del estado ecuatoriano”²¹

²⁰ www.petroecuador.com.ec

²¹ Unidad de Administración de Contratos Petroleros de Petroecuador, Planificación Estratégica, Ecuador 2002.

3.2. Visión.

Concepto. Se refiere al perfil que tendrá la organización en el futuro, con particular enfoque en el desempeño que tendrá la organización con respecto a otras empresas rivales y su historia.

La visión que la Empresa Estatal Petróleos del Ecuador se ha planteado es:

“Empresa Petrolera Estatal, de propiedad de todos los ecuatorianos, que maneja los negocios petroleros que le asigna el Estado, con capacidad estratégica, flexibilidad organizacional, autonomía financiera y administrativa y cultura empresarial competitiva; operando con estándares de eficiencia mundial; líder en el mercado nacional; creando valor y riqueza permanente para la sociedad ecuatoriana; y, que complementa su actividad en base a alianzas operativas y estratégicas con otras empresas”²².

La Unidad de Administración de Contratos Petroleros tiene como visión:

“Ser una organización modelo conformada por un grupo humano reconocido por sus capacidades y compromisos superiores con petroecuador que logra un alto desempeño en la identificación oportuna y preventiva de problemas y oportgerenciales; y que bajo un esquema de mejora continua desarrolle un notable liderazgo, autoridad y credibilidad con las entidades vinculadas al control del sector hidrocarburífero del país”²³.

²² www.petroecuador.com.ec

²³ Unidad de Administración de Contratos Petroleros de Petroecuador, Planificación Estratégica, Ecuador 2002.

3.3. Objetivos.

Los objetivos de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros se detallan a continuación:

- a)** Administrar y Controlar los contratos petroleros de participación, prestación de servicios para la exploración y explotación de hidrocarburos.

- b)** Promover la inversión extranjera, precautelar los intereses del Estado en el Sector Hidrocarburífero y contribuir al crecimiento suficiente y sostenido mediante la honesta y eficiente administración de los contratos petroleros.

- c)** Diseñar, analizar, preparar y poner a consideración de la Presidencia Ejecutiva y Consejo de Administración, nuevas modalidades de contratación.

- d)** Investigar, promover y diseñar acuerdos, convenios de cooperación, de asistencia, nuevas modalidades contractuales y negocios entre PETROECUADOR y las Empresas u Organismos Privados y Públicos, a nivel nacional e internacional.

- e)** Fundamentar los aspectos técnicos, legales y financieros de las desviaciones en la ejecución de los contratos petroleros y presentar en forma mensual los informes que permitan la toma de decisiones.

- f)** Dirigir y controlar las acciones que legal y reglamentariamente correspondan a efectos de obtener una correcta ejecución de los contratos petroleros.

- g)** Preparar al personal de tal forma que permita la conformación de la Gerencia de Contratación Petrolera, a petición del Presidente del Comité Especial de Licitación (CEL).

- h) Representar a Petroecuador ante los Comités de Administración de los Contratos de Prestación de Servicios.

3.4. Políticas.

La Unidad de Administración de Contratos Petroleros se ha planteado las siguientes políticas:

- a) La supervisión y control, serán las herramientas básicas e indispensables para la eficaz administración de los contratos y que proyectarán a la gerencia como un ente confiable y efectivo.
- b) Los diversos procesos, subprocesos y equipos de trabajo estarán bajo la conducción técnica y administrativa de los funcionarios de administración de contratos, cuyas denominaciones de puestos constarán en el manual de funciones.
- c) Los funcionarios asignados a liderar grupos de trabajo y con funciones establecidas, serán responsables de la calidad de los productos o servicios, la optimización de los procesos y del desempeño del equipo de trabajo; así como de la optimización en la utilización de los recursos.
- d) La exitosa gestión se cumplirá tomando como soporte los sistemas de información que darán acceso al desarrollo científico y tecnológico existente; con especial énfasis en la tecnología de la información.
- e) El manejo sistemático, dinámico y permanente de la capacitación estará orientado a desarrollar el potencial de los funcionarios, de tal forma que se constituya en el factor clave de éxito para alcanzar la visión establecida.

3.5. Estrategias.

La Unidad de Administración de Contratos Petroleros define las estrategias siguientes:

- a) Definición de un equipo de administradores de los contratos de participación, a los cuales se los denominará coordinadores de contrato.
- b) Definición de un equipo de asistencia técnica al equipo de administradores de contratos.
- c) Mantener y reforzar los equipos de asistencia legal y financiera de la contratación petrolera.
- d) Definir un equipo de control de gestión de contratación petrolera.
- e) Definir un equipo de apoyo administrativo de contratación petrolera.
- f) Efectuar un análisis funcional y de competencia a los integrantes contratación petrolera.

3.6. Principios y Valores.

3.6.1 Principios

- a) **Integridad.-** Ejercer la profesión con profesionalidad, es decir con conocimiento profundo y buscar el servicio a las personas y a la sociedad por encima de los intereses egoístas.

- b) **Innovación.-** Se busca el cambio en la dirección y organización bajo la cual se desarrolla las actividades de la Unidad.
- c) **Confianza y apoyo.-** Con el conocimiento y experiencia de los empleados de la Unidad se fortalece el desarrollo de las actividades.
- d) **Trabajo en equipo.-** Los funcionarios se organizan para llevar a cabo las actividades a ellos encomendadas, se relaciona con los procedimientos, técnicas y estrategias utilizando para conseguir sus objetivos propuestos.
- e) **Respeto a la integridad humana.-** El personal que labora en la Unidad mantiene su respeto y consideración íntegro tanto a usuarios internos como externos.
- f) **Mejoramiento continuo del desempeño.-** Emplean como una herramienta que en la actualidad es fundamental para la Unidad ya que permite renovar los procesos que realizan, para que estén en constante actualización, permitiendo que la Unidad sea más eficiente y competitiva.

3.6.2 Valores

- a) **Responsabilidad.-** Cumplen con lo que se han comprometido, responden de las consecuencias de sus actos.
- b) **Honestidad.-** Actúan siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia.
- c) **Puntualidad.-** Cumplir con sus obligaciones a tiempo y en el momento indicado.

3.7. FODA.

3.7.1 Fortalezas

- La infraestructura con que cuenta la Unidad de Administración de Contratos Petroleros, permite desarrollar de mejor manera las actividades.
- Capacitación permanente del personal.

3.7.2 Oportunidades

- Representar a Petroecuador ante los Comités de Administración de los Contratos de Prestación de Servicios.
- Presentar nuevas modalidades de contratación en la exploración y explotación de hidrocarburos.

3.7.3 Debilidades

- Las funciones que se encuentran determinadas en el Manual de funciones que son aprobadas por el Directorio no se aplican correctamente en la Unidad de Administración de Contratos Petroleros.
- Limitado sistema de información gerencial, lo que genera retrasos en la entrega de información a las autoridades correspondientes como es el caso a la Presidencia Ejecutiva y al Consejo de Administración, dificultando la toma de decisiones en cuanto a la ejecución de los contratos.
- Constante rotación de jefes de Unidad, lo que dificulta la aplicación oportuna de los objetivos planteados y la continuidad en la gestión estratégica.

- Falta de autonomía en la toma de decisiones internas que limita la gestión empresarial.

3.7.4 Amenazas

- Cambio de las leyes, debido a la inestabilidad política que existe en nuestro país, especialmente en el sector hidrocarburífero, afecta la administración de los contratos petroleros.
- Privatización de la empresa Estatal Petróleos del Ecuador, causando la eliminación de esta Unidad.
- Influencia directa del factor político.
- Atraso tecnológico.
- Distorsión de la imagen institucional.

CAPÍTULO IV

4. AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS.

4.1. Planificación (Fase I)

Comienza con la comprensión de las operaciones de la unidad o área a examinar, proporciona lineamientos de forma general que regule la aplicación de la Auditoría de Gestión con el fin de garantizar que la información sea suficiente, pertinente y relevante. Permite recopilar información para evaluar adecuadamente el riesgo de auditoría.

4.1.1. Planificación Preliminar.

Es la primera etapa del proceso de planificación, reúne el conocimiento acumulado de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros, consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la Unidad, proporcionando mayor énfasis a su actividad principal y del medio externo en que se desenvuelve, con el fin de determinar los riesgos que presenta en cada una de sus actividades.

Las labores propias a realizarse son:

- a)** Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y observar el funcionamiento en forma conjunta.

- b)** Revisión de los archivos corrientes y permanentes de los papeles de trabajo de auditorías internas anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos. Su contenido debe proporcionar un conocimiento completo de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros sobre:

- La base legal, misión, objetivos, metas, reglamentos, políticas y disposiciones.
 - La actividad principal.
 - La estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, los clientes, entre otros.
 - Los directivos, jefes, funcionarios; actitudes no congruentes con objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.
- c)** Detectar las fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Unidad.
- d)** Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría a efectuarse.
- e)** Aplicación de cuestionarios
- Entrevista con la Máxima Autoridad de la Unidad
- Es la primera actividad que deberá realizar el equipo de auditoría y está dirigida a obtener información general sobre la organización y el contexto en que se desenvuelve.
- El Supervisor de Auditoría y/o Jefe de Equipo deberán entregar a la máxima autoridad de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros la notificación de inicio de auditoría, firmada por el Auditor General de Petroecuador en la que conste:
- Objetivo de la Auditoría.

- Nombres y apellidos del Supervisor, Jefe de Equipo y Auditor(s) Operativo(s).
- Solicitud de colaboración a la organización.

➤ Otras entrevistas

Se realizarán entrevistas con:

- Niveles inmediatos inferiores al de la máxima autoridad (jefes de áreas, profesionales o similares).

f) Aplicación de matrices preliminares de riesgos potenciales

El propósito de la matriz es identificar los componentes principales que forman parte de la actividad que se está examinando. Permite calificar el riesgo preliminar, tanto inherente como de control. Procesar información adicional para la evaluación del sistema de control interno.

Luego que se recopile y verifique la información anteriormente indicada, deberá comprobarse si los controles funcionan y logran su objetivo.

Para cada área deberá compararse la realidad observada con los requisitos mínimos de calidad que aseguren un adecuado control de ellas.

**CUADRO Nº 6
MATRIZ PRELIMINAR DE RIESGOS**

MP

Componente	Calificación del Riesgo Inherente-Fundamento	Calificación del Riesgo De Control-Fundamento	Enfoque Preliminar
	ALTO Fundamento: - Volumen de transacciones - Valores representativos - Observaciones en Exámenes anteriores	ALTO Fundamento: - No se han presentado garantías - Las operaciones no tienen firmas de responsabilidad - Falta documentación de respaldo	PRUEBAS SUSTANTIVAS

Fuente: Curso de Auditoría de Gestión de Petroecuador

Elaborado por: Jeanneth Morocho V.

g) Reporte de la Planificación Preliminar

Se presentará el reporte de avance de planificación preliminar correspondiente que contendrá la siguiente información:

- Referencia a la orden de trabajo preliminar
- Objetivos de la fase y alcance de la investigación realizada y las limitaciones encontradas
- Conocimiento de la Unidad y su naturaleza jurídica
- Principales actividades
- Determinación de las áreas de resultado clave potenciales
- Grado de confiabilidad de la información
- Sistemas de información
- Resultados potenciales de cada una de las áreas y la determinación del riesgo preliminar
- Puede adelantarse una conclusión global con respecto a los objetivos de la auditoría.

4.1.2. Planificación Propiamente Dicha.

A la planificación propiamente dicha se la conoce también con el nombre de planificación específica, en la cual se establece los pasos a seguir en ésta y en las fases de Ejecución y Comunicación de Resultados, así como las actividades a desarrollar.

La planificación debe contener los objetivos específicos y el alcance de la auditoría; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables, y las fechas de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de auditoría esperados, conocimiento de la fuerza, debilidades y oportunidades de mejora de la Entidad, cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

Las tareas a realizarse en esta fase son:

a) Evaluación del control interno

Se relaciona con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de "Ejecución", a base de los resultados de esta evaluación los Auditores determinaran la naturaleza y alcance del examen, confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe, y después de la evaluación tendrá información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control. Se confirmará

la calificación y evaluación de los riesgos tanto inherente como de control, que se evaluaron en forma preliminar y se define el enfoque más adecuado.

b) Matriz de decisiones por componentes

El proceso de planificación que se inició con la comprensión y análisis del clima organizacional y las condiciones del entorno, permitirán al auditor dividir a las actividades en partes manejables y éstas a su vez, en componentes, a fin de desarrollar el enfoque de la auditoría, lo cual involucra determinar la naturaleza general y el alcance del trabajo.

La elaboración de esta matriz es de carácter obligatorio en el proceso de esta fase y por lo tanto debe contener como mínimo lo siguiente:

- Identificación de principales componentes.
- Calificación del riesgo.
- Definir afirmaciones.
- Aplicación del enfoque de auditoría a través de pruebas de cumplimiento y sustantivas.

c) Determinación de las áreas críticas

Basándose en toda la información obtenida y al análisis efectuado, el Auditor determinará en forma jerarquizada las áreas, actividades críticas, en las cuales deberá profundizar el análisis.

Los principales antecedentes a considerar para determinar las áreas o actividades críticas son:

- El resultado de la evaluación del control interno

- Los resultados de otras auditorías.
- Los juicios que adicionalmente se haya formado el Auditor respecto de la calidad de la administración.
- Las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas que posee la Unidad.

Para la determinación de áreas o actividades críticas se analizará la existencia de:

- Duplicación de esfuerzos.
- Uso inapropiado o indebido de fondos o bienes de la Unidad.
- Falta de control apropiado de recursos y actividades.
- Organigrama o procedimientos inadecuados.
- Falta de idoneidad del personal.
- Desperdicio de recursos humanos o materiales.
- Falta de claridad en los procedimientos escritos.
- Otra información que el Auditor determine.

A las áreas críticas, se agregarán otras áreas o actividades determinadas de acuerdo a los procedimientos anteriores y todas se documentarán, ordenadas de acuerdo a su criticidad. Se indicará además las principales razones por las cuales se las determinó como área o actividad crítica y su orden de prioridad.

- d) Comunicación de los resultados obtenidos en la Evaluación del control interno.

Se remitirá a la Unidad los resultados obtenidos producto de la Evaluación del Control Interno.

- e) Plan de trabajo

A base de las fases descritas, el Auditor Jefe del equipo o Auditor Operativo preparará un Memorando de Planificación que contendrá:

- Información general de la Unidad, como:
 - Misión, objetivo, actividades, estructura orgánica y financiamiento.
 - Descripción de la actividad principal.
 - Principales fuerzas y debilidades; y, oportunidades y amenazas.
 - Componentes, áreas o actividades escogidas para el análisis en la fase “Ejecución”.

- Enfoque de la Auditoría, respecto a:
 - Objetivo general de la auditoría, objetivos específicos para cada componente y alcance del examen.
 - Resumen de resultados de la evaluación de control interno.
 - Principales pruebas y procedimientos de auditoría.
 - Calificación de los factores de riesgo de auditoría por cada componente importante.

- Otros aspectos tales como:
 - Equipo multidisciplinario, integrado por auditores y otros especialistas de distintas disciplinas profesionales, acordes a la naturaleza de la actividad y objetivos de la auditoría.
 - Equipos y materiales requeridos para la ejecución del examen.
 - Días laborables y días horas hombre presupuestados
 - Fechas de intervención de inicio y terminación del trabajo en cada una de las fases de la auditoría.

f) Reporte de la Planificación Propiamente Dicha

La emisión de este documento permite sustentar el trabajo y los resultados obtenidos, el mismo que debe contener la siguiente información:

- Alcance de la auditoría.
- Definición de los componentes.
- Programas a la medida.
- Recursos humanos a utilizar.
- Firmas de responsabilidad.

A continuación se presenta un ejemplo de las fases de la Auditoría de Gestión:

CUADRO Nº 7
FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

FASES	% HORAS	TOTAL % HORAS
1. Planificación (Fase I).		25
1.1 Planificación Preliminar.	10	
1.2. Planificación Propiamente Dicha.	15	
2. Ejecución del Trabajo (Fase II).		50
2.1. Programación.	10	
2.2. Evaluación del Control Interno.	15	
2.3. Medición de los Riesgos de Auditoría.	10	
2.4. Aplicación de Procedimientos y Técnicas, Papeles de trabajo, Hallazgos	15	
3. Informe de Auditoría (Fase III).		15
4. Evaluación Continua (Fase IV).		10
TOTAL		100

Fuente: Estructura del Plan de Tesis
Elaborado por: Jeanneth Morocho V.

4.2. Ejecución del Trabajo (Fase II)

En esa etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

4.2.1. Programación.

Se elaborarán programas detallados y flexibles, elaborados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las tres “E”, eficacia, efectividad, economía, por cada actividad a examinarse.

En el programa de auditoría se establecen procedimientos que son utilizados para llevar a cabo el plan global de auditoría. El programa debe incluir objetivos para cada área y deberá ser lo suficientemente detallado para que sirva de instrucciones al equipo de trabajo que participe en la auditoría.

Al realizar el programa de auditoría, el auditor puede considerar oportuno confiar en algunos controles internos en el momento de determinar la naturaleza, fecha de realización y amplitud de los procedimientos de auditoría.

Se considerará personal de la entidad con un perfil profesional que sirva de ayuda para el desenvolvimiento de la auditoría ya que el equipo de auditoría debe ser multidisciplinario.

La planeación de la auditoría incluido el programa se debe revisar a medida que progresa la misma, ya que cualquier modificación se basará en el estudio del control interno, la evaluación y los resultados de las pruebas que se vayan aplicando.

Como se puede observar un modelo de esquema de planeación de auditoría de gestión con sus respectivos programas y un ejemplo:

PROGRAMA DE AUDITORIA PRELIMINAR
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS
1 de enero al 31 de julio 2006

Objetivo: Recopilar la información para obtener un conocimiento general de la Unidad.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	RESP.	OBSERVAC.
1	Solicite información y documentación referente a:			
	• Base Legal			
	• Estructura Orgánica y Funcional			
	• Análisis FODA			
	• Matriz de Actividades			
	• Matriz de Objetivos			
	• Planes Operativos			
	• Planificación Estratégica			
	• Cumplimiento de metas propuestas			
	• Indicadores de Gestión propuestos por la Entidad.			
2	Solicite los organigramas estructural, funcional y de personal.			
3	Solicite un listado de las funciones encomendadas a cada funcionario.			
4	Obtenga información sobre las metas propuestas y los indicadores que aplican			
5	Solicite la planificación estratégica de la Unidad			
6	Realice la matriz de riesgos preliminar			
7	Elabore el reporte preliminar			
8	Prepare los papeles de trabajo que considere conveniente			

Elaborado por: LT
Fecha: 09-05-07

Supervisado por: JM
Fecha: 10-05-07

4.2.2. Evaluación del Control Interno.

El Control Interno es un instrumento de gestión, por consiguiente, la responsabilidad en cuanto a la idoneidad, eficacia y estructura del control interno incumbe en primera instancia, al personal directivo. Es importante para los ejecutivos o administradores de entidades públicas por cuanto proporciona condiciones para poder confiar en la solidez de las operaciones y actividades realizadas en distintos niveles y lugares; cuanto mayor es el tamaño de la entidad pública, aún mas importantes es su sistema de control interno para las funciones que tienen encomendadas su administración.

4.2.2.1. Métodos de Evaluación

A) COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

El informe elaborado por el COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS, (Informe de Organismos Patrocinadores) conocido como informe COSO, por sus siglas en inglés, fue publicado en los Estados Unidos en 1992, cuya relación del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand. Este Comité surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida al control interno y, como una herramienta para promover la responsabilidad, transparencia y la honestidad de la gestión de los administradores de los recursos públicos y privados.

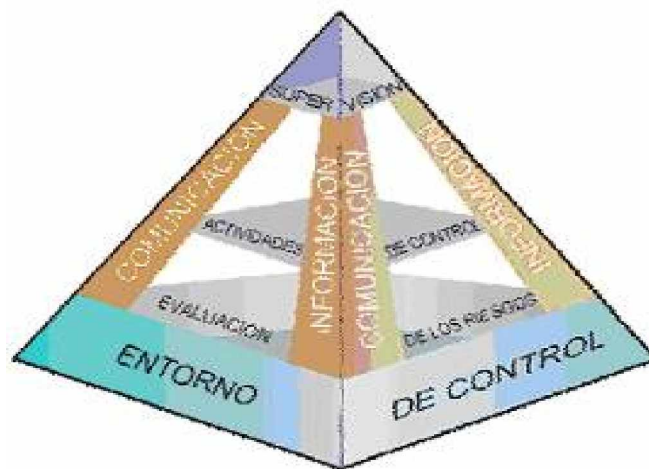
El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

Los objetivos del Control Interno son los siguientes:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información y de la gestión.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Para fines de la Auditoría de Gestión, se denomina estructura de Control Interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos, incluyendo la actitud de dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos de control interno.

Los componentes del sistema de control interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para evaluar el control interno y determinar su efectividad, es así que se tiene a los siguientes componentes:



a) Entorno de control

El núcleo de una entidad es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en el que trabaja, que es el que estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. En este escenario, el personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales, constituyendo el motor que la conduce y la base sobre la que

todo descansa El ambiente de control tienen gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos, así como tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

El entorno de control marca las pautas de comportamiento en una organización, tiene una influencia directa en el nivel de conciencia del personal con relación al control; este entorno de control constituye la base de los otros elementos del control interno, aportando disciplina y estructura, además de la incidencia generalizada en la macroestructura, en el establecimiento de objetivos y la evaluación de los riesgos, también lo tiene en los sistemas de información y comunicación y en las actividades de supervisión.

b) Evaluación de los riesgos

Es una actividad que debe practicar la dirección en cada entidad, pues ésta debe conocer los riesgos con los que se enfrenta; debe fijar objetivos, integrar las actividades de ventas, producción, comercialización, etc., para que la organización funcione en forma coordinada; pero también debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.

Toda entidad, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen, debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse; una condición previa a la evaluación de los riesgos es en el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí. La evaluación de riesgo consiste en la identificación y análisis de los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos, a base del cual se determina la forma en que los riesgos deben ser subsanados, implica el manejo del riesgo relacionado

con la información que genera y que puede incidir en el logro de los objetivos de control interno en la entidad; este riesgo incluye eventos o circunstancias que pueden afectar su confiabilidad de la información sobre las actividades y la gestión que realiza la dirección y administración.

Los riesgos afectan la habilidad de cada entidad para sobrevivir, competir con éxito dentro de su sector, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva, así como la calidad global de sus productos, servicios u obras; no existe ninguna forma práctica de reducir el riesgo a cero, pues el riesgo es inherente a una actividad institucional; no obstante, compete a la dirección determinar cual es el nivel de riesgo aceptable.

c) Actividades de Control

Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos tendientes a asegurar a que se cumplan las directrices de la dirección, a que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos.

Estas actividades se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos sus niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades de diferente índole, como aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, la salvaguarda de activos y la segregación de funciones.

En la evaluación del componente ACTIVIDADES DE CONTROL se debe considerar el contexto de las directrices establecidas por la dirección para afrontar los riesgos relacionados con las actividades de cada actividad importante, tomando en cuenta la relación de éstas con el proceso de

evaluación de riesgos y si son apropiadas para asegurar que las directrices de la dirección se cumplan.

d) Información y Comunicación

Todas las entidades han de obtener la información relevante, de tipo operacional, cumplimiento que posibiliten la dirección y el control de la entidad, y de otro tipo, relacionada con las actividades y acontecimientos internos y externos; esta información a recoger debe ser de naturaleza que la dirección haya estimado relevante para la gestión de la entidad y debe llegar a las personas que la necesiten en la forma y el plazo que permitan la realización de sus responsabilidades de control y de sus otras funciones.

La información y comunicación está constituida por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad.

La calidad de información generada por el sistema afecta a la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad, generalmente los sistemas modernos incorporan una opción de consulta en línea, para que se pueda obtener información actualizada en todo momento.

En cuanto a la comunicación, esta es inherente a los sistemas de información que deben proporcionar información a las personas adecuadas, de forma que éstas puedan cumplir con sus responsabilidades operacionales, de información financiera o de cumplimiento, sin embargo, también debe existir una comunicación más amplia que aborde las

expectativas y responsabilidad de las personas y los grupos, pero también de otras cuestiones importantes. La comunicación implica proporcionar un apropiado conocimiento sobre los roles y responsabilidades individuales involucradas en el control interno de la información financiera. Esta comunicación se materializa en manuales de políticas, memorias, avisos, carteleras, anuncios o mensajes en video o verbales.

e) Supervisión

Es necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno evaluando la calidad de su rendimiento, mediante el seguimiento de las actividades de supervisión continuada, devaluaciones periódicas o una combinación de las dos. Los sistemas de control interno y su aplicación permanentemente evolucionan, por lo que la dirección tendrá que determinar si el sistema de control interno es en todo momento adecuado y su capacidad de asimilar los nuevos riesgos; el proceso de supervisión asegura que el control interno continúa funcionando adecuadamente.

Se refiere al proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad de manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) o mediante la combinación de ambas modalidades.

B) COSO II – Enterprise Risk Management (ERM)

Siempre con el afán de promover la adopción de estrategias que permitan el logro de los objetivos institucionales y de todos los niveles de la organización en un ambiente de transparencia y honestidad, la COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS (COSO), con el apoyo de las agrupaciones profesionales citados en el punto uno de este capítulo, en el año 2004 emitieron un segundo Informe COSO, con el nombre de Gestión de Riesgos Empresariales-Marco Integrado que para fines de este estudio se denominará COSO II.

Comenzó en las empresas de servicios financieros, seguros, servicios públicos, petróleo, gas e industrias manufactureras químicas.

Es un proceso efectuado por el Directorio, la Gerencia y otro personal, aplicado en el establecimiento de estrategias y a través de toda la empresa en cada Unidad, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, y gerenciar los riesgos que se encuentren dentro de su apetito de riesgos, con el propósito de proveer de una certeza razonable acerca del logro de los objetivos de la entidad en las categorías:

- Estratégicos (esta categoría no incluía COSO I).
- Operacionales (eficiencia y efectividad).
- Confiabilidad de la Información.
- Cumplimiento.

El COSO – ERM está integrado por ocho componentes que se detalla a continuación.

a) Ambiente Interno.

Es el punto central de todos los otros componentes del ERM, provee disciplina y estructura.

b) Establecimiento de Objetivos.

Los objetivos pueden ser visualizados en las siguientes categorías:

- Estratégicos.
- Operacionales.
- De confiabilidad de la Información.
- De cumplimiento.

c) Identificación de Eventos.

Un evento es un incidente u ocurrencia, de fuentes internas o externas a una entidad, que puede afectar la implementación de la estrategia o el logro del objetivo.

Los eventos se clasifican en positivos y negativos. Los negativos son riesgos y los positivos son oportunidades.

d) Evaluación de Riesgos.

La empresa debe evaluar los eventos que pueden afectar el logro de objetivos desde dos perspectivas:

- Probabilidad e
- Impacto.

e) Respuesta al Riesgo.

Las respuestas al riesgo caen en las siguientes categorías:

- Evitarlo.
- Reducirlo.
- Compartirlo.
- Aceptarlo.

f) Actividades de Control.

Políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las respuestas al riesgo son apropiadamente ejecutadas.

Ocurre a través de todos los niveles de la organización.

g) Información y Comunicación.

Información pertinente (interna y externa) debe ser identificada, capturada y comunicada en una forma y marco de tiempo que permita al personal llevar a cabo sus responsabilidades.

La comunicación efectiva puede ocurrir en un sentido amplio, de arriba hacia abajo y viceversa, ya todo nivel de toda la entidad.

h) Supervisión (Monitoreo).

Todo el proceso debe ser supervisado y las modificaciones deben ser realizadas según se necesiten.

De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando según las condiciones lo requieran.

C) MICIL

La Conferencia Interamericana de Contabilidad de San Juan, Puerto Rico en 1999 se recomendó un marco latinoamericano de control interno similar al COSO en español en base de las realidades de la región. Se nombró una comisión especial de representantes de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC) y la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) para iniciar el desarrollo de tal marco.

El Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL), que se emite en el año 2004 es un modelo basado en estándares de control interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas desarrollado en el informe COSO.

El MICIL incorpora los componentes y las actividades que vinculan a toda la organización. Las actividades de contexto constituyen las relaciones externas con otras entidades vinculadas por sus operaciones como los accionistas e inversionistas, las instituciones financieras, los organismos gubernamentales relacionados, la competencia y los potenciales usuarios importantes de bienes o servicios producidos.

Como base para el desarrollo y definición del Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) utilizaremos la estructura del Informe COSO e identificaremos a sus componentes principales. Estos componentes se encuentran interrelacionados en el proceso de las operaciones de las empresas u organismos y consideramos que son de aplicación general. De manera específica son útiles para el diseño del marco integrado de control interno y de manera general para programar y ejecutar la auto evaluación y la evaluación externa de su funcionamiento y operación.

El proceso y los componentes definidos por el Informe COCO (Criteria of Control) están relacionados en forma muy estrecha al marco definido por el Informe COSO, y se observa las cualidades y características orientadas a la evaluación de varios de los factores incorporados al marco integrado de control interno y es el enfoque a utilizar en la presentación del Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL).

Existe la posibilidad de realizar adecuaciones a la realidad y requerimientos de las organizaciones y empresas que operan en América Latina, las que se introducirán al desarrollar los factores que integran los cinco componentes del control interno.

El MICIL incluye los cinco componentes que se detalla a continuación:

a) Entorno o ambiente de control y trabajo institucional

Es un elemento en el que hay que trabajar en forma constante, no solamente mediante la emisión de un código de ética y la presentación de los valores que tiene la organización, sino que es necesaria la comunicación continua con el personal de la empresa, los clientes y terceras personas relacionadas, para garantizar la producción de bienes o la prestación de servicios basados en los principios que rigen en la organización.

En el MICIL, el reto es para las organizaciones que tienen un campo de acción definido y donde pueden incidir de manera directa, principalmente con los funcionarios y empleados, quienes deben estar atentos a problemas de ética y en caso de conocerlos, reportarlos para generar disciplina en el funcionamiento de las organizaciones. El ejemplo del ejecutivo principal es fundamental para garantizar el apoyo del personal de la organización, pues mientras existan diferencias marcadas en temas como salarios, compensaciones y otros beneficios, así como la selección de funcionarios sin

aplicar los criterios de transparencia, poco se podrá avanzar en el fortalecimiento del marco integrado del control interno.

b) Evaluación de los riesgos para obtener los objetivos

Los riesgos afectan de manera directa las habilidades de las instituciones para su operación, para competir con éxito, para mantener una posición financiera sólida, para disponer de una imagen pública positiva, para la producción de bienes o servicios de calidad, y para contar con el personal apropiado. Se puede asegurar que no existe una forma práctica y real de reducir el riesgo totalmente.

La dirección superior de las organizaciones debe determinar el nivel de riesgo que considera aceptable y esforzarse por mantenerlo en los límites marcados o bajo control.

c) Actividades de control para minimizar riesgos

Las actividades de control son emitidas por la dirección superior para implantar las políticas para asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y las instrucciones emanadas de la dirección con el propósito de controlar los riesgos identificados y que podrían afectar el cumplimiento de dichos objetivos.

Las actividades de control importantes estarán relacionadas con áreas de operación, principalmente dirigido a las actividades que generan valor agregado a las organizaciones.

d) Información y comunicación para fomentar la transparencia

Es necesario identificar, recoger y comunicar la información relevante en la forma y en el plazo que permita a cada funcionario y empleado asumir sus

responsabilidades. Los sistemas de información generan informes, recogen información operacional (actividades que generan valor agregado), financiera (estados financieros periódicos) y de cumplimiento (pago de impuestos y otras obligaciones), que posibilitan a la dirección el control de las operaciones y de la organización. Dichos informes contemplan, no solo, los datos generados en forma interna, sino también la información sobre las incidencias, actividades y condiciones externas, necesarias para la toma de decisiones y para formular los informes financieros.

El marco integrado de control interno incluye las actividades relacionadas con la gestión administrativa (gerencial) y financiera (procesos de registro y control financiero) que procesan las operaciones para la documentación, registro, información y validación sea en medios informáticos, en forma manual o una combinación de los dos.

La información considerada en el marco integrado de control interno incluye un campo más amplio de lo que sucede al interior de la organización, incorporando datos y registros sobre los hechos externos a la empresa, como las condiciones económicas en que se desarrolla, los cambios en la demanda de los bienes o servicios que produce, la información sobre los bienes y servicios necesarios para el proceso de producción, la investigación del mercado en que se desarrolla, las exigencias de los clientes o usuarios, el desarrollo de productos o servicios por la competencia y las iniciativas de ley y normativas propuestas con relación a las actividades de la empresa.

La calidad de la información generada por la empresa afecta la capacidad de la gerencia y de los mandos medios para tomar decisiones adecuadas al administrar la organización. Lo óptimo es disponer de tecnología de la información que permita la consulta en línea y, por tanto, actualizada en todo momento.

e) Supervisión interna continua y externa periódica

El marco integrado de control interno diseñado y aplicado en la ejecución de las operaciones de una organización evoluciona con el paso del tiempo y de igual manera los cambios en los métodos para ejecutar las operaciones.

Los Procedimientos que fueron eficaces en un determinado momento, pueden perder su eficacia o simplemente dejan de aplicarse por ser innecesarios, sin que se introduzcan los mecanismos de reemplazo requeridos.

Varias causas se pueden señalar para que el marco integrado de control interno pierda vigencia al apoyar el cumplimiento de los objetivos incluidos en su definición. Por esto la dirección de la entidad deberá determinar si el control interno es adecuado en todo momento y es capaz de asimilar los nuevos riesgos que se presentan para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El componente de control interno supervisión permite evaluar si este continua funcionando de manera adecuada o es necesario introducir cambios. El proceso de supervisión comprende la evaluación, por los niveles adecuados, sobre el diseño, funcionamiento y manera como se adoptan las medidas para actualizarlo o corregirlo.

La supervisión se aplica a todas las actividades importantes de la entidad clasificándolas en las que generan valor agregado, de gestión y los procesos financieros.

D) CORRE – Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador

El CORRE toma como base los dos estudios realizados por el Comité of Sponsoring Organizations: Informe COSO emitido en 1992 y la Gestión de Riesgos Corporativos - Marco Integrado emitido en 1994. Además de los dos estudios referidos, se consideró como fundamento el Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano conocido como MICIL, elaborado en el año 2004. Además, procura que su adaptación a la realidad ecuatoriana y la simplificación de los contenidos, facilite su comprensión y aplicación.

Para el desarrollo del CORRE, tomamos la estructura del Informe COSO II y sus componentes, agrupados así:



Todos los componentes del CORRE, tienen como base el ambiente interno de control y, dentro de éste, la integridad y los valores éticos. Por su importancia, este elemento se presenta en la parte más amplia de la pirámide, sobre la que se soportan todos los demás elementos. Se logrará eficiencia y eficacia en el CORRE, si los ocho componentes funcionan de manera integrada en toda la organización, bajo el liderazgo del consejo de administración o de la máxima autoridad, como principal responsable de su diseño, aplicación y actualización, en las instituciones públicas y privadas.

A continuación se detalla los componentes del CORRE.

a) Ambiente Interno de Control

La base del CORRE está en los valores, la conducta ética, la integridad y la competencia del personal. Este es un elemento que debe ser cuidado en forma permanente, dentro y fuera de la organización, principalmente con el ejemplo de las más altas autoridades. No es suficiente la emisión de un código de ética y los valores institucionales. Es indispensable que el personal de la entidad, los clientes y terceras personas relacionadas los conozcan y se identifiquen con ellos, para que se logren los objetivos basados en los principios antes señalados. Los valores éticos se complementan con la filosofía y el liderazgo, el establecimiento de objetivos, estrategias, políticas y procedimientos para las operaciones de la organización, con especial énfasis en el capital humano.

b) Establecimiento de Objetivos

Los objetivos deben establecerse antes que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. El consejo de administración debe asegurarse que la dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que los objetivos seleccionados están en línea con la misión/visión de la entidad, además de ser consecuentes con el riesgo aceptado.

Es a partir de los objetivos que se facilita la gestión de los riesgos empresariales mediante la identificación de los eventos externos e internos; la evaluación de los riesgos; la respuesta a los riesgos; y, el diseño de actividades de control.

c) Identificación de Eventos

El riesgo es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos. Los riesgos también siempre se clasifican de alguna manera; en general, en cuatro grandes tipos: el riesgo de reputación, el riesgo de mercado, el riesgo de crédito y el riesgo operacional con sus divisiones.

Al identificar eventos, la dirección reconoce que existen incertidumbres, por lo que no sabe si alguno en particular tendrá lugar y, de tenerlo, cuándo será, ni su impacto exacto.

La dirección considera inicialmente una gama de eventos potenciales, derivados de fuentes internas o externas, sin tener que centrarse necesariamente sobre si su impacto es positivo o negativo.

Los eventos abarcan desde lo evidente a lo desconocido y sus efectos, desde lo que no trae mayores consecuencias a lo muy significativo.

d) Evaluación de los riesgos

La evaluación de los riesgos permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva – probabilidad e impacto – y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

El Riesgo Inherente es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto; es decir, siempre existirán haya o no controles, debido a la naturaleza de las operaciones.

El riesgo residual es el que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos.

e) Respuesta a los Riesgos

La dirección para decidir la respuesta a los riesgos evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de la tolerancia del riesgo establecida. En la perspectiva de riesgo global de la entidad (cartera de riesgos), la dirección determina si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

f) Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos establecidos por la dirección y otros miembros de la organización con autoridad para emitirlos, como respuesta a los riesgos que podrían afectar el logro de los objetivos. Los procedimientos son las acciones de las personas para implantar las políticas, directamente o a través de la aplicación de tecnología, y ayudar a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos.

Las actividades de control pueden ser clasificadas por la naturaleza de los objetivos de la entidad con la que están relacionadas: estrategia, operaciones, información y cumplimiento.

Debido a que cada entidad tiene su propio conjunto de objetivos y enfoques de implantación, existirán diferencias en las respuestas al riesgo y las actividades de control relacionadas.

Cada entidad está gestionada por personas diferentes que tienen criterios individuales diferentes en la aplicación de controles. Es más, los controles reflejan el entorno y sector en que opera una entidad, así como su dimensión y complejidad de organización, la naturaleza y alcance de sus actividades y sus antecedentes y cultura. Por esta razón las actividades de control no pueden generalizarse y deberán ser la respuesta a la medida de las necesidades de los objetivos y los riesgos de cada organización.

g) Información y Comunicación

El componente dinámico del CORRE es la “información y comunicación”, que por su ubicación en la pirámide comunica el ambiente de control interno (base) con la supervisión (cima), con la evaluación del riesgo y las actividades de control, conectando en forma ascendente a través de la información y descendente mediante la calidad de comunicación generada por la supervisión ejercida.

Es necesario identificar, procesar y comunicar la información relevante en la forma y en el plazo que permita a cada funcionario y empleado asumir sus responsabilidades. Dichos informes contemplan, no solo, los datos generados en forma interna, sino también la información sobre las incidencias, actividades y condiciones externas, necesarias para la toma de decisiones y para formular los informes financieros y de otro tipo.

Es importante el establecimiento de una comunicación eficaz en un sentido amplio, que facilite una circulación de la información (formal e informal) en

varias direcciones, es decir ascendente, transversal, horizontal y descendente. La dirección superior debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de compartir la información con fines de gestión y control.

Los informes deben contener datos relevantes para posibilitar la gestión eficaz de la gerencia y reunir los siguientes atributos:

- Cantidad suficiente para la toma de decisiones.
- Información disponible en tiempo oportuno.
- Datos actualizados y que corresponden a fechas recientes.
- Los datos incluidos son correctos.
- La información es obtenida fácilmente por las personas autorizadas.

h) Supervisión y Monitoreo

El CORRE diseñado y aplicado en la ejecución de las operaciones de una organización evoluciona con el paso del tiempo y de igual manera los cambios en los métodos para ejecutar las operaciones. Procedimientos que fueron eficaces en un determinado momento, pueden perder su eficacia o simplemente dejan de aplicarse por ser innecesarios, sin que se introduzcan los mecanismos de reemplazo requeridos.

El componente del CORRE denominado supervisión y monitoreo permite evaluar si éste continúa funcionando de manera adecuada o es necesario introducir cambios. El proceso de supervisión comprende la evaluación, por los niveles adecuados, sobre el diseño, funcionamiento y manera como se adoptan las medidas para actualizarlo o corregirlo.

A continuación se presenta una comparación de los componentes de los métodos de evaluación:

**CUADRO Nº 8
COMPARACIÓN DE LOS COMPONENTES DE LOS MÉTODOS DE
EVALUACIÓN**

COSO II	COSO	MICIL	CORRE
Ambiente Interno	Entorno o Ambiente de Control	Ambiente de Control y Trabajo	Ambiente Interno de Control
Establecimiento de Objetivos	Ninguno	Ninguno	Establecimientos de Objetivo
Identificación de Eventos	Ninguno	Ninguno	Identificación de Eventos
Evaluación de Riesgos	Igual	Igual	Evaluación de Riesgos
Respuesta a los Riesgos	Evaluación de Riesgos	Evaluación de Riesgos	Respuesta a los Riesgos
Actividades de Control	Actividades de Control	Actividades de Control	Actividad de Control
Información y Comunicación	Información y Comunicación	Información y Comunicación	Información y Comunicación
Supervisión	Supervisión	Supervisión	Supervisión y Monitoreo

Fuente: Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador
Realizado por: Jeanneth Morocho V.

4.2.2.2. Herramientas de Evaluación

A) Muestreo estadístico

En el proceso de evaluación del control interno un auditor debe revisar altos volúmenes de documentos, es por esto que el auditor se ve obligado a programar pruebas de carácter selectivo para hacer inferencias sobre la confiabilidad de sus operaciones.

Para dar certeza sobre la objetividad de una prueba selectiva y sobre su representatividad, el auditor tiene el recurso del muestreo estadístico, para lo cual se deben tener en cuenta los siguientes aspectos primordiales:

- La muestra debe ser representativa.
- El tamaño de la muestra varía de manera inversa respecto a la calidad del control interno.
- El examen de los documentos incluidos debe ser exhaustivo para poder hacer una inferencia adecuada.
- Siempre habrá un riesgo de que la muestra no sea representativa y por lo tanto que la conclusión no sea adecuada.

B) Cuestionario

Consiste en la evaluación con base en preguntas, las cuales deben ser contestadas por parte de los responsables de las distintas áreas bajo examen. Por medio de las respuestas dadas, el auditor obtendrá evidencia que deberá constatar con procedimientos alternativos los cuales ayudarán a determinar si los controles operan tal como fueron diseñados.

La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable.

C) Narrativo

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

D) Gráfico

También llamado de flujogramas, consiste en revelar o describir la estructura orgánica las áreas en examen y de los procedimientos utilizando símbolos convencionales y explicaciones que dan una idea completa de los procedimientos de la entidad. Es un elemento fundamental no sólo para evaluar

el sistema de control interno, sino además para evaluar la eficiencia de las actividades o procesos.

E) Matriz de Ishikawa- Espina de Pescado

Puede ser utilizada para analizar falencias, detectar causas de errores o ilícitos, búsqueda de soluciones o mejoras del control interno.

F) Diagrama de Pareto

Permite entre otras funciones importantes la priorización de controles en función de la preponderancia que los diferentes factores tienen, como así también la utilización de la misma para descubrir la causa de problemas, o dar solución a las mismas.

G) Control Estadístico de Procesos (CEP)

Posibilita determinar la capacidad del proceso para engendrar productos y servicios externos e internos que satisfagan los niveles requeridos. Así las diferencias contables, o de inventario o la falta de complementación correcta en las carpetas crediticias en el caso de las instituciones bancarias se deben a diferentes causas, el CEP permite conocer si la cantidad de falencias esta dentro de lo que es natural al sistema o si sus causas son especiales, adoptando según el caso las respectivas medidas de análisis y corrección.

H) Diagrama de Dispersión

Permite poner a prueba la interrelación entre diferentes factores.

I) Histograma

Permite analizar la distribución de los errores o falencias detectadas.

J) Análisis Preventivos

Consistentes en utilizar la lluvia de ideas por parte de los auditores internos a los efectos de detectar para cada proceso, servicio, producto o actividad donde o qué problemas pueden surgir, analizando como evitar de que se produzcan y fijando sistemas para su detección.

K) De las Seis Preguntas Fundamentales

Conformadas por: Qué? Cómo? Quién? Dónde? Cuándo? y el Porqué? para cada una de las respuestas anteriores permite mejorar el control interno, detectar irregularidades y mejorar la eficiencia de los procesos y actividades. Así pueden descubrirse que se están realizando tareas actualmente innecesarias, o que quién lo ejecuta es un personal demasiado costoso para la ejecución de la misma, o que el lugar donde se realiza es poco apropiado por razones de seguridad.

4.2.3. Medición de los Riesgos de Auditoría.

Al realizar la Auditoría de Gestión, el auditor no esta libre de errores y omisiones primordiales que afecten los resultados en el informe final. Por lo que se planeará la auditoría para detectar aquellos errores.

El riesgo de auditoría tiene tres componentes:

- **Riesgo Inherente – RI.-** Es la posibilidad que existe de que la información pueda estar distorsionada en forma importante por la naturaleza misma de la actividad realizada.

El riesgo inherente está fuera del control por parte del auditor, ya que es propio de la operación de la Unidad, por lo que es difícil que se pueda tomar acciones que tiendan a eliminarlo.

Éste riesgo es solo una percepción preliminar, ya que la real orientación de cuantos y cuales y que tan profundos procedimientos sustantivos aplicar en cada cuenta la proporciona la calificación del Riesgo de Control.

- **Riesgo de Control – RC.-** Es la posibilidad que existe de que la información pueda estar distorsionada en forma importante, a pesar de los controles existentes, debido a que estos no han podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias existentes.

El Auditor no tiene control sobre este riesgo, simplemente lo evalúa y califica para tener una orientación sobre cuántas, qué tan profundas y cuáles pruebas sustantivas aplicar a cada cuenta en la ejecución del trabajo.

- **Riesgo de Detección – RD.-** Es la posibilidad que existe de que las distorsiones importantes en la información, no sean identificadas a través de los procedimientos de auditoría.

El riesgo de detección se califica en función de la aplicación de los procedimientos necesarios.

En este riesgo el Auditor sí puede realizar acciones para orientar su calificación, ya que depende de que el Auditor aplique la cantidad y profundidad de procedimientos necesarios para que el riesgo de detección sea bajo.

Los factores que determinan el riesgo de detección están relacionados con: la falta de eficiencia de un procedimiento de auditoría, la incorrecta aplicación de un procedimiento de auditoría, problemas de definición en cuanto al alcance de auditoría.

- **Riesgo de Auditoría – RA.-** Es el riesgo que el auditor está dispuesto a asumir en la ejecución de su trabajo para asegurarse o satisfacerse de la razonabilidad de las actividades examinadas.

La fórmula para obtener el riesgo de auditoría es: sumatoria del riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

$$RA = RI + RC + RD$$

El auditor al planificar la auditoría, basado en la evaluación del riesgo inherente y de control, tomará en cuenta suficientes procedimientos sustantivos para que el riesgo de detección disminuya, de forma a que su criterio, resulte en un nivel de riesgo de auditoría adecuadamente bajo.

4.2.3.1. Evaluación y calificación del Riesgo Inherente y de Control

El riesgo inherente se clasifica en: alto, moderado y bajo, dependiendo de la naturaleza misma del componente identificado, puesto que es el riesgo propio e intrínseco al componente.

El riesgo de control se puede calificar como alto, moderado y bajo, de acuerdo a la calificación porcentual que obtengan los controles aplicados comparándolos con la ponderación porcentual que les asigne el auditor.

Algunos Auditores trabajan bajo tres escenarios de calificación de riesgo:

Riesgo Alto 15% - 50%	Riesgo Moderado 51% - 75%	Riesgo Bajo 76% - 95%
Grado de Confianza Bajo	Grado de Confianza Medio	Grado de Confianza Alto

El riesgo alto se encuentra en un intervalo de 15% a 50%, el riesgo moderado de 51% a 75% y el riesgo bajo de 76% a 95%.

Sin embargo existen auditores que trabajan con una calificación de riesgo de cinco escenarios para tener más precisión en la evaluación de los riesgos:

Riesgo Alto 15% - 50%	R. Moderado Alto 51% - 59%	Riesgo Moderado 60% - 66%	R. Moderado Bajo 67% - 75%	Riesgo Bajo 76% - 95%
---------------------------------	--------------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------------	---------------------------------

Inicia la escala con 15%, ya que no hay empresa que realice ningún tipo de control, y llega hasta 95% porque no existe empresa con un control total eficiente y efectivo.

El riesgo inherente es el que define la cantidad y tipo de pruebas de cumplimiento (pruebas de control).

El riesgo de control es el que establece la cantidad y tipo de pruebas sustantivas.

4.2.4. Aplicación de Procedimientos y Técnicas.

4.2.4.1. Procedimientos

Son operaciones específicas a aplicar en la auditoría, aplican técnicas y otras prácticas consideradas necesarias en las circunstancias.

Los procedimientos de auditoría se dividen según la evidencia que brindan, en procedimientos de cumplimiento y sustantivos.

A) Procedimientos de Cumplimiento.- Dada la relevancia que a la evaluación del control interno se le atribuye, ya sea que se lo haga por el método narrativo, de flujograma, de cuestionarios o el combinado y a sabiendas que surge de manifestaciones verbales o escritas de los responsables de la administración, el auditor debe satisfacerse de su veracidad antes de extraer su conclusión preliminar, sobre las fortalezas o debilidades de las operaciones de control.

Estos procedimientos tienden a confirmar el conocimiento que el auditor tiene acerca de los mecanismos de control de la Unidad obtenido en la etapa de evaluación de control interno.

Los procedimientos de cumplimiento se efectúa mientras se aplica el cuestionario o se elabora el flujograma o inmediatamente después.

Luego de evaluar los controles, el auditor esta en condiciones de comprobar su funcionamiento durante el período de permanencia en la Unidad.

Los procedimientos de cumplimiento en cuanto a su extensión o profundidad, estarán sujetas al resultado de la apreciación de las operaciones de control, a juicio del auditor.

Los procedimientos de cumplimiento además proporcionan evidencia de que los controles clave existen y de que son aplicados efectiva y uniformemente. Aseguran o confirman la comprensión de los sistemas de la Unidad, particularmente de los controles clave de dichos sistemas, y corroboran su efectividad.

Entre los procedimientos que pueden utilizarse para obtener evidencia de control son:

- **Inspección de la documentación del sistema.-** La revisión de la documentación de los sistemas del entre incluye el examen de manuales de operación, descripciones de actividades. Deben complementarse con las pruebas de reconstrucción y de observación de determinados controles.

Su uso más frecuente es en la etapa de planificación para documentar la comprensión de los sistemas de información.

- **Pruebas de reconstrucción.-** Implica la observación y seguimiento de unas pocas transacciones, confirmando con los empleados de la Unidad las funciones de procesamientos realizados y los controles aplicados.

Las pruebas de reconstrucción proporcionan moderada satisfacción de auditoría con respecto a la existencia de controles y las funciones de procesamiento actuales.

Su uso más frecuente es en la etapa de planificación confirmando la comprensión del auditor de la manera en que operan las funciones de la Unidad y como fluyen las transacciones y los documentos. También ayuda a identificar cambios y a realizar evaluaciones del sistema de control durante la planificación. Así también proporciona evidencia sobre la existencia y efectividad de los controles y funciones.

- **Observaciones de determinados controles.-** Proporciona evidencia de que los controles existen, están en vigencia y operan de la forma esperada.

Cuando se obtiene evidencia de control por observación, se requiere obtener la satisfacción adicional de que los controles han operado en forma continua durante un período.

Los usos más frecuentes es que permiten verificar el cumplimiento de los controles claves a través de distintas pruebas. También debe complementarse con el análisis de los cambios en los sistemas probados.

➤ **Técnicas de Datos de Prueba.-** Implican el ingreso de transacciones de prueba ficticias en los sistemas computarizados de la Unidad y la comparación de los resultados predeterminados.

Los usos más frecuentes son: para evaluar la lógica general de los procesos computarizados, evaluar la existencia y efectividad de controles clave y cuando los sistemas son altamente confiables.

Cuando el auditor evalúa la consistencia de un control que deja pistas de auditoría, prueba su cumplimiento mediante la revisión de la documentación de respaldo generada en la operación, mientras que cuando el control no deja constancia, sus procedimientos han de ser la indagación verbal al personal involucrado y la observación de la operación en el preciso momento de su ejecución.

Si después de aplicar las pruebas, el auditor estima que el grado de riesgo (riesgo de control) es mínimo porque los controles están operando satisfactoriamente, puede confiar en ellos y disminuir el alcance de las pruebas sustantivas.

B) Procedimientos Sustantivos.- Proporcionan evidencia directa sobre la validez de las transacciones y saldos incluidos en los registros contables o estados financieros y, sobre la validez de las afirmaciones.

Entre los procedimientos que pueden utilizarse para obtener evidencia sustantiva son:

- **Indagaciones al personal de la empresa.-** Se obtiene información importante por parte del personal del cliente, oralmente o por escrito. Se puede realizar indagaciones para obtener o actualizar conocimientos o recibir explicaciones de los funcionarios.

- **Procedimientos analíticos.-** Implican la evaluación de la información utilizando comparaciones con otros datos relevantes. Éstos procedimientos se basan en la premisa de que existen relaciones en los datos y que continuarán existiendo en ausencia de información que evidencie lo contrario.

- **Inspección de los documentos de respaldo y otros registros contables.-** Se obtiene y examina la concordancia entre los registros contables y la documentación respaldatoria. Generalmente se hacen sobre las partidas que componen un determinado saldo en los estados financieros.

- **Observación física.-** Consiste en la inspección o recuento de activos tangibles y la comparación de los resultados con los registros contables del ente. Proporciona, por lo general, la evidencia más directa sobre la existencia, calidad y condición de dichos activos.

La observación generalmente proporciona evidencia altamente confiable referida al momento en que se la lleva a cabo, pero no proporciona evidencia referida a otros momentos.

- **Confirmaciones externas.-** Se obtiene una manifestación de un hecho o una opinión de parte de un tercero independiente al ente pero involucrado con las operaciones del mismo. La obtención de este tipo de confirmación, que usualmente es por escrita, es satisfactoria y eficiente de obtener evidencia de auditoría, ya que habitualmente es de esperar que el informante sea imparcial.

4.2.4.2. Técnicas de Auditoría

Son métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener la evidencia necesaria que fundamente sus opiniones y conclusiones, su empleo se basa en su criterio o juicio, según las circunstancias.

Es un método o detalle de procedimiento, esencial en la práctica acertada de cualquier ciencia o arte. En la auditoría. Las técnicas son métodos accesibles para obtener material de evidencia.

Las técnicas de Auditoría son:

A) *Técnicas de Verificación Ocular*

- **Comparación.-** Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada, o los resultados de la auditoría, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto

- **Observación.-** Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc.
- **Revisión selectiva.-** Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría.
- **Rastreo.-** Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución.

B) Técnicas de Verificación Verbal

- **Indagación.-** Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados.
- **Entrevista.-** Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada.

C) Técnicas de Verificación Escrita

- **Análisis.-** Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos.

- **Confirmación.-** Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada.

D) *Técnicas de Verificación Documental*

- **Verificación.-** Está asociada con el proceso de auditoría, asegura que las cosas son como deben ser, podría verificarse operaciones del período que se audita y otras de períodos posteriores.

E) *Técnicas de Verificación Física*

- **Inspección.-** Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad

En la auditoría de gestión, también se puede aplicar determinadas prácticas de auditoría que son herramientas no profesionalizadas de ejecución del trabajo, desarrolladas en función generalmente de la experiencia lograda por el auditor, éstas son:

- **Síntomas.-** Señal o indicio de una cosa.
- **Intuición.-** Habilidad de reacción rápida ante síntomas que otra persona, con menos experiencia dejaría pasar.
- **Sospecha.-** Consiste en la acción, costumbre o actitud de desconfiar de alguna información, que por diversas circunstancias especiales, no permite se le otorgue crédito suficiente.

4.2.5. Papeles de Trabajo.

Son el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó, de la obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- a) Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- b) Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- c) Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas.

4.2.5.1. Características de los Papeles de Trabajo:

- a) Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.

- b) Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- c) Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
- d) Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.

4.2.5.2 Objetivos de los Papeles de Trabajo:

- a) Respalda el contenido del informe preparado por el auditor.
- b) Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor. El auditor ejecutará varias tareas personalmente o con la ayuda de sus operativos, las cuales requieren cierta secuencia y orden para cumplir con las normas profesionales.
- c) Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión del manejo administrativo de la entidad.
- d) Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- e) Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad o de otras similares.

- f) Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos entre otros.

- g) Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elementos de juicio en acciones en su contra.

Los papeles de trabajo son de propiedad de la Unidad de Auditoría Interna de la entidad, la misma que tiene la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años y en un archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial.

Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de dos clases:

4.2.5.3. Archivo Permanente

El archivo permanente de los papeles de trabajo es la base para la planificación y programación de la Auditoría, permite optimizar el tiempo de los auditores. Es la principal fuente de información para ejecutar una auditoría, su información se actualizará de manera continua.

4.2.5.4. Archivo Corriente

Mantiene todos los papeles de trabajo que corresponden a la ejecución del trabajo, es decir los papeles que sustentan el dictamen, conclusiones y recomendaciones emitidas en el informe.

Los papeles de trabajo se deben mantener debidamente identificados con:

- a) **Índices.-** Facilita el acceso a la información contenida en los papeles de trabajo por parte de los auditores y otros usuarios, así como sistematizar su ordenamiento normalmente se escribirá el índice en la esquina superior derecha de cada hoja, es el código asignado a cada papel de trabajo y por lo tanto lo identifica en forma exclusiva del resto de papeles, se compone de una parte literal y numérica.

- b) **Referencias.-** El informe de auditoría, que maneje el equipo de auditores, deberá contener las referencias que señale en que papeles de trabajo se sustenta cada comentario.

Es importante se maneje la referenciación cruzada entre los papeles de trabajo, para optimizar el manejo y recuperación de información.

La referenciación cruzada consiste en que junto a un determinado dato, comentario o valor, por considerarse de importancia se señalará el índice del papel de trabajo del que proviene o al que pasa. Las referencias deben ir en color rojo.

- c) **Marcas de Auditoría.-** Las marcas de auditoría, conocidas también como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Estas marcas permiten conocer además, cuáles partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría. Las otras marcas, cuyo contenido es a

criterio del auditor, obviamente no tienen significado uniforme y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado.

Las marcas al igual que los índices y referencias ya indicadas, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápiz de papel.

4.2.6. Hallazgos.

El término hallazgo se refiere a debilidades en el control interno detectadas por el auditor.

Por lo tanto, abarca los hechos y otras informaciones obtenidas que merecen ser comunicados a los funcionarios de la entidad auditada y a otras personas interesadas.

Los hallazgos en la auditoría, se definen como asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión, deben comunicarse a la entidad, ya que representan deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa, su capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información confiable y consistente, en relación con las aseveraciones efectuadas por la administración.

El hallazgo de auditoría implica los siguientes atributos, los cuales constituyen los comentarios del informe:

Condición.- lo que sucede o se da en la realidad dentro de la entidad, con respecto a una operación, actividad.

Criterio.- Lo que debe ser, son parámetros de comparación o las normas aplicables a la situación encontrada, permiten la evaluación de la condición actual. El criterio es la disposición legal o normativa de cómo se deben efectuar las actividades examinadas.

Causa.- Es la razón o razones fundamentales por las cuales se originó la desviación, el motivo por el cual no se cumplió el criterio o por que se produjo el área crítica.

Efecto.- Es la razón o razones fundamentales por las cuales se originó la desviación, el motivo por el cual no se cumplió el criterio.

A continuación se presenta un modelo de Hoja de Hallazgos:

REF
<p>UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS AUDITORÍA DE GESTIÓN HOJA DE HALLAZGOS Año</p>
<p>Área estratégica:</p>
<p>Procedimiento:</p>
<p>COMENTARIO:</p>
<p>TÍTULO:</p>
<p>CONDICIÓN.</p>
<p>CRITERIO.</p>
<p>CAUSA.</p>
<p>EFFECTO.</p>
<p>CONCLUSIÓN 1</p>
<p>RECOMENDACIÓN 1</p>
<p>Al Presidente Ejecutivo Será el encargado de ...</p>
<p>CONCLUSIÓN 2</p>
<p>RECOMENDACIÓN 2</p>
<p>Al Jefe UACP Aplicará los procedimientos ...</p>

Elaborado por:
Fecha:

Supervisado por:
Fecha:

4.2.7. Indicadores de Gestión.

Es una herramienta de medición que indica la acción y efecto de administrar un ente. Es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de la Unidad, cuya magnitud al ser comparada con un nivel de referencia, nos podrá

estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones preventivas o correctivas según el caso.

Definir un indicador de gestión consiste en forma cuantitativa el estado de las características o hechos que queremos controlar. La definición debe ser específica y evitará incluir las causas y soluciones en la relación, pero fundamentalmente debe responder fielmente a las características exactas del proceso ejecutado.

El fin primordial de emplear indicadores de gestión en el proceso administrativo es evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégicos, a partir de la revisión de sus componentes.

Para estar en posibilidad de obtener la mayor y mejor información, a cada etapa del proceso se le asignan indicadores cualitativos, que son los que dan razón de ser a la organización, e indicadores cuantitativos, que son los que traducen en hechos el objeto de la organización.

El manejo de los indicadores referidos anteriormente en forma simultánea, obedece al propósito de que el auditor tenga una visión global y completa de la organización, mediante la vinculación de la esencia con las acciones y el comportamiento con los resultados.

Indicadores Cuantitativos

Son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.

➤ **Indicadores Cualitativos**

Estos no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una sana administración.

La información se obtiene a partir de los cuestionarios comunes al resto de las áreas y/o áreas críticas.

➤ **Indicadores Económicos**

La economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes obtienen recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que estos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo.

➤ **Indicadores de Eficiencia**

Se relacionan volúmenes de trabajo con los recursos. Se orientan hacia los costos y los beneficios. Estos son indicadores de rendimiento, pues se refieren a oportunidades para producir los mismos servicios a un menor costo o producir más servicios por el mismo costo.

La medición de la eficiencia se hace mediante la aplicación de la fórmula siguiente:

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{COSTO DEL OBJETIVO}}{\text{COSTO ESTIMADO DEL OBJETIVO}} = \text{ÍNDICE} \begin{cases} \nearrow \text{ACIERTO} \\ \searrow \text{DESVIAC.} \end{cases}$$

Se relaciona volúmenes de trabajo con los recursos y además se orientan hacia los costos y los beneficios.

A continuación se cita algunas de las causas principales de **ineficiencia** que deben ser consideradas para evaluar la gestión:

- Utilización de métodos antiguos que no guardan relación con criterios y conceptos modernos.
- Falta de eficiencia en el personal o sobre el personal.
- Falta de intervención sobre las horas hombre que laboran los servidores.
- Se generan exceso de informes y papeles de trabajo.
- No se utilizan estadísticas para dirigir.
- El trabajo es de mala calidad, requiere un sistema interno de control estadístico.
- Productividad pobre, requiere normas de ejecución reales y un sistema interno de control estadístico.

➤ **Indicadores de Eficacia**

Una gestión adecuada debe ser eficaz, por cuanto garantiza el cumplimiento del objetivo de prestación de servicios.

La eficacia hace referencia a nivel o grado de cumplimiento en el logro de los objetivos y metas. El control de la eficacia se realiza a base de la comparación entre la meta fijada y la alcanzada, relación que permite

identificar como resultado el índice de acierto o desviación, bajo la siguiente fórmula:

$$\text{EFICACIA} = \frac{\text{META ALCANZADA}}{\text{META FIJADA}} = \text{ÍNDICE}$$

ACIERTO
DESVIACIÓN

La eficacia en un sentido restringido, es la capacidad que tiene la organización para satisfacer al cliente identificando correctamente sus necesidades y expectativas con el propósito de inferir a partir de éstas las características que deben poseer sus productos para que estén en condiciones de satisfacerla. Si un producto es bueno, lo es porque se definieron sus especificaciones y se constató que efectivamente las cumple. Posteriormente se verifica si el hecho de que se cumpla las normas significa o no que el producto o bien satisfaga al consumidor.

En un sentido mucho más amplio, la eficacia o idoneidad consiste en reconocer e interpretar las condiciones dentro de las cuales opera la organización y establecer lo que es correcto hacer, con miras a adecuar su actuación frente a las condiciones del entorno.

La eficacia debe medir la velocidad de respuesta pero también su calidad, es decir su impacto. La velocidad de reacción o la flexibilidad de la organización se miden de dos maneras diferentes:

- Estableciendo el tiempo que transcurre entre la ocurrencia de un hecho significativo para la organización y el momento en que es percibido por ésta.
- Determinado el tiempo que transcurre entre el momento en que el hecho es captado o percibido por la organización y la emisión de una respuesta, independientemente de su capacidad para producir el efecto esperado.

Es decir, los indicadores de eficacia miden el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo y costo. Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas.

A continuación se detalla los siguientes indicadores de gestión:

a) Visión

Empleados que la conocen

Total de empleados

Empleados que la comparten

Empleados que la conocen

b) Misión

Empleados que la conocen

Total de empleados

Empleados que participan en su definición

Total de empleados

Empleados de base que participan en su definición

Total de empleados

Empleados de confianza que participan en su definición

Total de empleados

Empleados de honorarios que participan en su definición

Total de empleados

Empleados temporales que participan en su definición

Total de empleados

c) Objetivos

Objetivos alcanzados

Objetivos definidos

Objetivos corporativos alcanzados

Objetivos definidos

Objetivos globales alcanzados

Objetivos definidos

Objetivos funcionales alcanzados

Objetivos definidos

d) Metas

Metas alcanzadas

Metas establecidas

Metas alcanzadas

Objetivos definidos

e) Estrategias

Estrategias implementadas

Total de estrategias

Estrategias a nivel corporativo implementadas

Total de estrategias

Estrategias a nivel corporativo implementadas

Total de estrategias

Estrategias a nivel global implementadas

Total de estrategias

Estrategias a nivel de negocio implementadas

Total de estrategias

Estrategias a nivel funcional implementadas

Total de estrategias

f) Políticas

Políticas aplicadas

Políticas establecidas

Políticas cumplidas

Políticas establecidas

g) Niveles

Acciones realizadas por el nivel directivo

Total de acciones realizadas

Acciones realizadas por los mandos medios

Total de acciones realizadas

Acciones realizadas por el nivel operativo
Total de acciones realizadas

h) Horizonte

Acciones realizadas
Acciones planeadas

Acciones realizadas a corto plazo
Total de acciones realizadas

Acciones realizadas a mediano plazo
Total de acciones realizadas

Acciones realizadas a largo plazo
Total de acciones realizadas

Resultados planeados
Resultados obtenidos

4.3. Informe de Auditoría (Fase III)

El Auditor debe tener un amplio criterio de ecuanimidad y ponderación debe mantener una actitud razonable, justa y objetiva. El paradigma del criterio constructivo y de mejoras para el futuro de la Auditoría de Gestión debe siempre primar en el auditor.

Para sustentar la comunicación y el informe la evidencia es fundamental, los auditores internos deben obtener, analizar, interpretar y documentar la información, para apoyar los resultados de auditoría.

La responsabilidad de la redacción del borrador del informe corresponde al jefe de equipo y supervisor compartida con todos los miembros del equipo de

auditoría, que han intervenido en las actividades, proyectos, operaciones, funciones, componentes y se desarrollará durante el proceso de la auditoría.

El supervisor que revise el informe cuidará que se revele todos los hallazgos importantes, que exista el respaldo adecuado en los papeles de trabajo y que el contenido de las recomendaciones sea convincente sobre los propósitos de mejorar las situaciones observadas.

Para lograr que la revisión del informe de auditoría sea efectiva y propenda a la preparación de un documento de alta calidad, se establece dos niveles de revisión en este proceso:

a) Revisión por el supervisor responsable

El supervisor es responsable de que el informe revele todos los aspectos de interés que contribuyan al objetivo fundamental de la auditoría efectuada. Su revisión estará dirigida a que el informe convenza a los funcionarios responsables de adoptar acciones en base de las situaciones observadas; dependiendo ello del tono que adopte para la redacción de los hechos presentados, las conclusiones derivadas de su análisis y recomendaciones para promover mejoras importantes.

b) Control de Calidad

Todo informe antes de su aprobación, será sometido a control de calidad, para garantizar que su contenido sea de alta calidad. El Control de calidad estará a cargo de profesionales expertos que no hayan intervenido en ninguna de las fases del examen.

El Informe de Auditoría debe contener:

a) Comentarios

Comentario es la descripción narrativa de los hallazgos o aspectos trascendentales encontrados durante su examen, debiendo contener en forma lógica y clara los asuntos de importancia ya que constituyen la base para una o más conclusiones y recomendaciones.

b) Conclusiones

Las conclusiones de auditoría son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar sus atributos y de obtener la opinión de la entidad. Su formulación se basa en realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva, positiva e independiente sobre lo examinado.

Las conclusiones forman parte importante del informe de auditoría y generalmente se refieren a irregularidades, deficiencias o aspectos negativos encontrados con respecto a las operaciones, actividades y asuntos examinados descritos en los comentarios correspondientes que podrían dar fundamento a la determinación de responsabilidades, cuando las haya y el establecimiento de acciones correctivas.

c) Recomendaciones

Las recomendaciones son sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas con la finalidad de mejorar las operaciones o actividades de la entidad y constituyen la parte más importante del informe.

4.3.1. Clases de Informes

➤ Informe Extenso o Largo

Es el documento que prepara el auditor al finalizar el examen para comunicar los resultados, en el que constan comentarios conclusiones y recomendaciones, incluye el dictamen profesional cuando se trata de auditoría financiera; y en relación con los aspectos examinados, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que juzgue relevante para la comprensión completa del mismo. El informe sólo incluirá, hallazgos y conclusiones sustentados por evidencias suficiente, comprobatoria y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor.

➤ Informe Breve o Corto

Es el documento formulado por el auditor para comunicar los resultados, cuando se practica auditoría financiera, en la cual los hallazgos no sean relevantes ni se desprendan responsabilidades el cual contendrá el Dictamen Profesional sobre los estados financieros auditados, las notas aclaratorias a los mismos y la información financiera complementaria.

4.3.2. Requisitos y Cualidades del Informe

La preparación y presentación del informe de auditoría, reunirá las características que faciliten a los usuarios su comprensión y promuevan la efectiva aplicación de las acciones correctivas. A continuación se describen las cualidades de mayor relevancia tales como:

a) Utilidad y oportunidad

La formulación de los informes de auditoría estará antecedida del análisis minucioso de los objetivos establecidos, los usuarios de los informes y el tipo

de información que se desea comunicar para que ellos puedan cumplir con sus atribuciones y responsabilidades.

b) Objetividad y perspectiva

Cada informe presentará los comentarios, conclusiones y recomendaciones de manera veraz, objetiva e imparcial y clara e incluir suficiente información sobre el asunto principal, de manera que proporcione a los usuarios del informe una perspectiva apropiada.

c) Concisión

El auditor tendrá presente que los informes que son completos y, a la vez concisos tienen mayor posibilidad de recibir atención por los funcionarios responsables de la entidad auditada. Para ser más efectivo, el informe será formulado oportunamente después de la conclusión del trabajo de campo.

d) Precisión y razonabilidad

El requisito de precisión se basa en la necesidad de adoptar una posición equitativa e imparcial al informar a los usuarios y lectores, que los informes expuestos son confiables. Un solo desacuerdo en el informe puede poner en tela de juicio su total validez y puede desviar la atención de la esencia del mismo.

e) Respaldo adecuado

Todos los comentarios y conclusiones presentadas en los informes estarán respaldados con suficiente evidencia objetiva para demostrar o probar lo informado, su precisión y razonabilidad.

f) Tono constructivo

El objetivo fundamental del informe de auditoría, es conseguir que las actividades institucionales se desarrollen con eficiencia, eficacia y

efectividad, por lo tanto el tono del informe debe estar dirigido a provocar una reacción favorable y la aceptación de las observaciones, conclusiones y recomendaciones planteadas por el auditor.

g) Importancia del contenido

Los asuntos incluidos en todo informe serán de importancia para justificar que se los comunique y para merecer la atención de aquellos a quienes van dirigidos. La utilidad y por lo tanto la efectividad del informe disminuye con la inclusión de asuntos de poca importancia, porque ellos tienden a distraer la atención del lector de los asuntos realmente importantes que se informan.

h) Claridad

Para que el informe se comunique con efectividad, se presentará en forma clara y simple, como sea posible. Es importante considerar la claridad de los datos contenidos en el informe, porque éste puede ser utilizado por otros funcionarios y no sólo por los directamente vinculados al examen.

4.4. Evaluación Continua (Fase IV)

Asegurar que se hayan cumplido todos los cambios sugeridos y comprobar que el mecanismo de mejoramiento continuo de los procedimientos administrativos, operativos y técnicos tenga plena vigencia y se efectúen con la participación de los empleados y servidores.

Se deberá realizar el seguimiento de las acciones correctivas que no ameriten una revisión exhaustiva y sistemática de los procesos a modificarse, que produzca un nuevo informe de gestión, ya que este seguimiento deberá ser realizado por los Auditores de Gestión.

Los propósitos del seguimiento son:

- a)** Para comprobar hasta que punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas, de inmediato a la terminación de la auditoría.

- b)** De acuerdo con el grado de deterioro de las 3 “E”, realizar periódicamente una recomprobación de lo ejecutado entre un período y otro.

- c)** Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado y comprobación de su reparación o recuperación.

El seguimiento permitirá la revisión sistemática de las actividades planificadas y la efectividad de las decisiones gerenciales adoptadas por la administración de la entidad o unidad administrativa auditada, dirigidas a corregir el problema identificado y mejorar el desempeño.

La negociación de recomendaciones pone de manifiesto la habilidad que debe tener el auditor para redactar una recomendación que sea viable, económica y contribuya a mejoras reales o potenciales.

Las recomendaciones deben buscar consensos y evitar conflictos de intereses.

Los Auditores efectúan el seguimiento en la entidad para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, efectúa el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría.

También de acuerdo al grado de deterioro de las 3 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una recomprobación de cursado entre uno y dos años de haberse concluido la auditoría.

En el caso de que los responsables de aplicar las recomendaciones de Auditoría no lo hagan en el plazo determinado en la misma, estarán sujetos al Art. 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado que se refiere: 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.

De acuerdo a la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado existen las siguientes responsabilidades.

“Art. 42.- Responsabilidad directa.- Los servidores de las instituciones del Estado, encargados de la gestión financiera, administrativa, operativa o ambiental, serán responsables, hasta por culpa leve, cuando incurrieren en acciones u omisiones relativas al incumplimiento de normas, falta de veracidad, de oportunidad, pertinencia o conformidad con los planes, programas y presupuestos y por los perjuicios que se originaren de tales acciones u omisiones.

Art. 43.- Responsabilidad principal y subsidiaria por pago indebido.- La responsabilidad principal, en los casos de pago indebido, recaerá sobre la persona natural o jurídica de derecho público o privado, beneficiaria de tal pago. La responsabilidad subsidiaria recaerá sobre los servidores, cuya acción culposa u omisión hubiere posibilitado el pago indebido. En este caso, el responsable subsidiario gozará de los beneficios de orden y excusión previstos en la ley.

Art. 44.- Responsabilidad solidaria.- Habrá lugar para establecer responsabilidad solidaria cuando dos o más personas aparecieren como coautoras de la acción, inacción u omisión administrativa que la origine.

Art. 45 Responsabilidad administrativa culposa.- La responsabilidad administrativa culposa de las autoridades, dignatarios, funcionarios y servidores de las instituciones del Estado, se establecerá a base del análisis documentado del grado de inobservancia de las disposiciones legales relativas al asunto de que se trate, y sobre el incumplimiento de las atribuciones, funciones, deberes y obligaciones que les competen por razón de su cargo o de las estipulaciones contractuales.

Incurrirán en responsabilidad administrativa culposa las autoridades, dignatarios, funcionarios o servidores de las instituciones del Estado que, por acción u omisión, se encontraren comprendidos en una o más de las causales siguientes:

- 1) No establecer ni aplicar indicadores de gestión y medidas de desempeño para evaluar la gestión institucional o sectorial y el rendimiento individual de sus servidores;
- 2) Cometer abuso en el ejercicio de su cargo;
- 3) Permitir la violación de la ley, de normas específicas emitidas por las instituciones del Estado, o de normas de carácter generalmente obligatorio expedidas por autoridad competente, inclusive las relativas al desempeño de cada cargo;
- 4) Exigir o recibir dinero, premios o recompensas, por cumplir sus funciones con prontitud o preferencia, por otorgar contratos a determinada persona o

suministrar información, sin perjuicio de la responsabilidad penal a que hubiere lugar;

- 5) No establecer o no aplicar con sujeción a la ley y normas pertinentes, los subsistemas de determinación y recaudación, presupuesto, tesorería, crédito público y contabilidad gubernamental;
- 6) No establecer o no aplicar con sujeción a esta Ley y más normas pertinentes los subsistemas de control interno y control externo;
- 7) No establecer o no aplicar con sujeción a la ley y más normas pertinentes, los sistemas de planificación, administración de bienes y servicios, inversiones públicas, administración de recursos humanos, de gestión financiera y de información;
- 8) Contraer compromisos y obligaciones por cuenta de la institución del Estado, a la que representan o en la que prestan sus servicios, en contravención con las normas respectivas y sin sujetarse a los dictámenes de la ley; o insistir ilegalmente en una orden que haya sido objetada por el control previo;
- 9) No tomar inmediatamente acciones correctivas necesarias en conocimiento del informe del auditor interno o externo; o de consultas absueltas por organismos de control;
- 10) No proporcionar oportunamente la información pertinente o no prestar la colaboración requerida a los auditores, y demás organismos de control y fiscalización;

Art. 52.- Responsabilidad Civil Culposa.- La responsabilidad civil culposa nace de una acción u omisión culposa aunque no intencional de un servidor público o de un tercero, autor o beneficiario, de un acto administrativo emitido, sin tomar aquellas cautelas, precauteladas o precauciones necesarias para evitar resultados perjudiciales directos o indirectos a los bienes y recursos públicos.

La responsabilidad civil culposa genera una obligación jurídica indemnizatoria del perjuicio económico ocasionado a las instituciones del Estado, calculado a la fecha en que éste se produjo, que nace sin convención, proveniente de un acto o hecho culpable del servidor público, o de un tercero, cometido sin intención de dañar, que se regula por las normas del cuasidelito del Código Civil.

Procesalmente, en la instancia administrativa o judicial, debe probarse por quien afirma la culpa en la emisión o perfeccionamiento del acto o hecho administrativo, que los mismos fueron producto de acciones que denoten impericia, imprudencia, imprevisión, improvisación, impreparación o negligencia.

Art. 65.- Indicios de Responsabilidad Penal determinados por la Contraloría General del Estado.- Cuando por actas o informes y, en general, por los resultados de la auditoría o de exámenes especiales practicados por servidores de la Contraloría General del Estado, se establezcan indicios de responsabilidad penal, por los hechos a los que se refieren el artículo 257 del Código Penal, los artículos agregados a continuación de éste, y el artículo innumerado agregado a continuación del artículo 296, que trata del enriquecimiento ilícito y otros delitos”.

CAPÍTULO V

5. AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS

5.1. PLANIFICACIÓN (FASE I)

Es la guía para obtener información de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros, la cual será recopilada a base de entrevistas, cuestionarios, indagación, entre otros, contando con un programa de auditoría con sus debidos procedimientos para emitir un reporte de planificación preliminar que sirva como ayuda preliminar de la evaluación del Control Interno de la UACP para que en el periodo comprendido de la presente auditoría se cumpla las recomendaciones dadas.

**ORDEN DE TRABAJO 07-AIN-2007**

Quito, 9 de julio de 2007.

Ingeniera

Jeanneth Morocho

AUDITOR III

Presente

De mi consideración:

De conformidad con la facultad establecida en el Art. 11 literal c) de la Ley Especial de PETROECUADOR, como parte del Capítulo Exámenes Planificados del Plan Anual de Auditoría Interna para el año 2007, autorizo a usted para que en calidad de Jefe de Equipo, efectúe la Auditoría de Gestión **A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS**, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2006 y 31 diciembre de 2006.

La Auditoría cumplirá los siguientes objetivos:

- Establecer áreas críticas y calificar el riesgo.
- Evaluar el control interno vigente en la Institución.
- Determinar si las políticas concuerdan con la misión, visión y objetivos institucionales.
- Evaluar el grado de eficiencia, efectividad, economía de las actividades desarrolladas por los componentes identificados en la Unidad.
- Emitir el correspondiente informe que contendrá conclusiones y recomendaciones, encaminadas a mejorar la gestión de la Unidad.



En el presente trabajo contará con la supervisión de Ing. Jaime Bravo y la colaboración de Ing. Luís Torres como auditor operativo, el plazo de entrega del borrador de informe, con su correspondiente documentación de respaldo será el 7 de septiembre de 2007.

Atentamente,

Ing. Andrés Herrera.

**OFICIO N° 15 AIN-2007**

Quito, 10 de julio del 2007

Ing.

MIGUEL MONTALVO

JEFE UNIDAD ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS

Presente

De mi consideración:

De conformidad a lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 11 literal c) de la Ley Especial de PETROECUADOR, notifico a usted, que la Unidad de Auditoría Interna de PETROECUADOR inició la Auditoría de Gestión **A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS**, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2006 y 31 diciembre de 2006, para lo cual se emitió la Orden de Trabajo N° 07-AIN-2007 de 9 julio de 2007, designando a la Ing. Jeanneth Morocho, como Jefe de Equipo, con la supervisión del Ing. Jaime Bravo y la colaboración del Ing. Luís Torres como auditor operativo.

Aprovecho la oportunidad para solicitarle disponga a los funcionarios de las áreas vinculadas con el examen, proporcionen al equipo de trabajo la información y colaboración necesaria, a fin de facilitar la ejecución de las labores de control en el tiempo programado.

Atentamente,

DIOS, PATRIA Y LIBERTAD

Ing. Andrés Herrera

AUDITOR GENERAL



OFICIO N° 16 AIN-2007
Quito, 10 de julio del 2007

Dr.

MARCELO SEVILLA

EX – JEFE

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETOLEROS

Presente

De mi consideración:

En cumplimiento a lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 11 literal c) de la Ley Especial de PETROECUADOR, notifico a usted, que la Unidad de Auditoría Interna de PETROECUADOR inició la Auditoría de Gestión **A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS**, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2006 y 31 diciembre de 2006, para lo cual se emitió la Orden de Trabajo N° 07-AIN-2007 de 9 julio de 2007, designando a la Ing. Jeanneth Morocho, como Jefe de Equipo, con la colaboración del Ing. Luís Torres como auditor operativo y la supervisión del Ing. Jaime Bravo.

Agradeceré acusar recibo de esta comunicación consignando los siguientes datos: nombres y apellidos completos, número de cédula de ciudadanía, dirección domiciliaria, número telefónico y período de actuación; lo requerido favor remitir a nuestro fax 2 222-711 y a la Unidad de Auditoría Interna de PETROECUADOR, ubicada en el quinto piso del edificio Alpallana, en la calle Alpallana N° E8-86 y Av. 6 de Diciembre, teléfono N° 2 566-570, en la ciudad de Quito.

Atentamente,

DIOS, PATRIA Y LIBERTAD

Ing. Jeanneth Morocho V.



OFICIO N° 17 AIN-2007
Quito, 10 de julio del 2007

Dr.

DANILO PEÑAHERRERA

COORDINADOR ÀREA LEGAL

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETOLEROS

Presente

De mi consideración:

En cumplimiento a lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 11 literal c) de la Ley Especial de PETROECUADOR, notifico a usted, que la Unidad de Auditoría Interna de PETROECUADOR inició la Auditoría de Gestión **A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS**, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2006 y 31 diciembre de 2006, para lo cual se emitió la Orden de Trabajo N° 07-AIN-2007 de 9 julio de 2007, designando a la Ing. Jeanneth Morocho, como Jefe de Equipo, con la colaboración del Ing. Luís Torres como auditor operativo y la supervisión del Ing. Jaime Bravo.

Agradeceré acusar recibo de esta comunicación consignando los siguientes datos: nombres y apellidos completos, número de cédula de ciudadanía, dirección domiciliaria, número telefónico y período de actuación; lo requerido favor remitir a nuestro fax 2 222-711 y a la Unidad de Auditoría Interna de PETROECUADOR, ubicada en el quinto piso del edificio Alpallana, en la calle Alpallana N° E8-86 y Av. 6 de Diciembre, teléfono N° 2 566-570, en la ciudad de Quito.

Atentamente,

DIOS, PATRIA Y LIBERTAD

Ing. Jeanneth Morocho V.



OFICIO N° 18 AIN-2007
Quito, 10 de julio del 2007

Ing.

FERNANDO ROBALINO

COORDINADOR ÀREA TÉCNICA

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETOLEROS

Presente

De mi consideración:

En cumplimiento a lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 11 literal c) de la Ley Especial de PETROECUADOR, notifico a usted, que la Unidad de Auditoría Interna de PETROECUADOR inició la Auditoría de Gestión **A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS**, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2006 y 31 diciembre de 2006, para lo cual se emitió la Orden de Trabajo N° 07-AIN-2007 de 9 julio de 2007, designando a la Ing. Jeanneth Morocho, como Jefe de Equipo, con la colaboración del Ing. Luís Torres como auditor operativo y la supervisión del Ing. Jaime Bravo.

Agradeceré acusar recibo de esta comunicación consignando los siguientes datos: nombres y apellidos completos, número de cédula de ciudadanía, dirección domiciliaria, número telefónico y período de actuación; lo requerido favor remitir a nuestro fax 2 222-711 y a la Unidad de Auditoría Interna de PETROECUADOR, ubicada en el quinto piso del edificio Alpallana, en la calle Alpallana N° E8-86 y Av. 6 de Diciembre, teléfono N° 2 566-570, en la ciudad de Quito.

Atentamente,

DIOS, PATRIA Y LIBERTAD

Ing. Jeanneth Morocho V.



OFICIO N° 19 AIN-2007
Quito, 10 de julio del 2007

Ing.

GUILLERMO TAMARIZ

COORDINADOR ÀREA FINANCIERA

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETOLEROS

Presente

De mi consideración:

En cumplimiento a lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 11 literal c) de la Ley Especial de PETROECUADOR, notifico a usted, que la Unidad de Auditoría Interna de PETROECUADOR inició la Auditoría de Gestión **A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETOLEROS**, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2006 y 31 diciembre de 2006, para lo cual se emitió la Orden de Trabajo N° 07-AIN-2007 de 9 julio de 2007, designando a la Ing. Jeanneth Morocho, como Jefe de Equipo, con la colaboración del Ing. Luís Torres como auditor operativo y la supervisión del Ing. Jaime Bravo.

Agradeceré acusar recibo de esta comunicación consignando los siguientes datos: nombres y apellidos completos, número de cédula de ciudadanía, dirección domiciliaria, número telefónico y período de actuación; lo requerido favor remitir a nuestro fax 2 222-711 y a la Unidad de Auditoría Interna de PETROECUADOR, ubicada en el quinto piso del edificio Alpallana, en la calle Alpallana N° E8-86 y Av. 6 de Diciembre, teléfono N° 2 566-570, en la ciudad de Quito.

Atentamente,

DIOS, PATRIA Y LIBERTAD

Ing. Jeanneth Morocho V.



LISTADO DE FUNCIONARIOS Y EX FUNCIONARIOS RELACIONADOS CON LA AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS POR EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE 1 DE ENERO DE 2006 AL 31 DICIEMBRE DE 2006 NOTIFICADOS SOBRE LA INICIACIÓN DEL MISMO CON OFICIO N° 15 AIN-2007.

NOMBRE Y CARGO DEL FUNCIONARIO	FIRMA	CÉDULA IDENTIDAD	FECHA
Ing. Miguel Montalvo Jefe UACP		170123604-3	11-07-07
Ing. Fernando Robalino Coordinador Área Técnica		170055235-0	11-07-07
Ing. Guillermo Tamariz Coordinador Área Financiera		060052549-1	11-07-07
Dr. Danilo Peñaherrera Coordinador Área Legal		180094649-4	11-07-07

**EQUIPO DE TRABAJO**

NOMBRES	CARGO	ABREV.	OBSERVACIONES
Jaime Bravo	Supervisor	J.B.	
Jeanneth Morocho	Jefe de Equipo	J.M.	
Luís Torres	Auditor Operativo	L.T.	



PROGRAMA DE AUDITORIA PRELIMINAR
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS
1 de enero al 31 de diciembre 2006

Objetivo: Recopilar información para obtener un conocimiento general de la Unidad.

No	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	RESP	OBSERVAC.
1	Realizar la comunicación de inicio de auditoría a los funcionarios que actuaron en el período examinado como Jefes de la Unidad.	A1-A8	JM	
2	Efectuar la entrevista con la máxima autoridad de la Unidad.	B1	JM	
3	Obtener los organigramas estructural, funcional y de personal.	C1-C3	LT	
4	Obtener por parte de la jefatura de la UACP la planificación estratégica.	D1	JM	
5	Solicitar al personal responsable de la Unidad la Matriz Foda.		LT	La Unidad no cuenta con la matriz Foda.
6	Obtener información de los indicadores que aplican en la Unidad.		LT	La Unidad no aplica indicadores de gestión.
7	Solicitar un listado de las funciones encomendadas a la Unidad.	E1	LT	
8	Obtener un detalle de las funciones que realiza cada funcionario.	F1	LT	
9	Realizar la matriz de riesgos preliminar	G1	LT	
10	Obtener información relacionada al período de actuación de Jefe de Unidad y coordinadores	H1	LT	



PROGRAMA DE AUDITORIA PRELIMINAR
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS
1 de enero al 31 de diciembre 2006

Objetivo: Recopilar información para obtener un conocimiento general de la Unidad.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	RESP	OBSERVAC.
11	Solicitar la información relacionada a los datos personales del Jefe de Unidad, así como de los coordinadores del área: técnica, legal y financiera.	I1	LT	
12	Obtener los procesos relacionados al sistema de información existente en la UACP, y verifique si cumplen el objetivo principal de informar a tiempo y con la calidad esperada a las autoridades de PETROECUADOR	J1	JM	
13	Solicitar un listado de las compañías privadas petroleras que bajo la modalidad de Participación mantienen contratos con Petroecuador	K1	JM	
14	Obtener un detalle de las compañías privadas petroleras que bajo la modalidad Prestación de Servicios mantienen contratos con Petroecuador	L1	JM	
15	Elaborar el reporte preliminar de la Auditoría de Gestión	M1	JM	
16	Preparar P/T que considere conveniente			

Elaborado por: JM
Fecha:10-07-07

Supervisado por: JB
Fecha:11-07-07



**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE
ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS**

Alcance: 1 de enero de 2006 al 30 diciembre de 2006

ENTREVISTA

Objetivo: Efectuar la entrevista con la máxima autoridad de la Unidad.

¿De qué manera está conformada la UACP internamente?

En la Unidad existe tres áreas: Legal, Financiera, Técnica; cada una tiene un Coordinador de Área, el trabajo que realiza la Unidad es muy extenso para los funcionarios que actualmente laboran en ella, dificultando el proceso de la información.

¿Las actividades de las Áreas quién supervisa?

Todas las actividades que realizan las Áreas son supervisadas primeramente por cada Coordinador, para posteriormente ser supervisadas por el Jefe de Unidad.

¿La UACP tiene absoluta independencia para la toma de decisiones en cuanto a la administración de contratos petroleros?

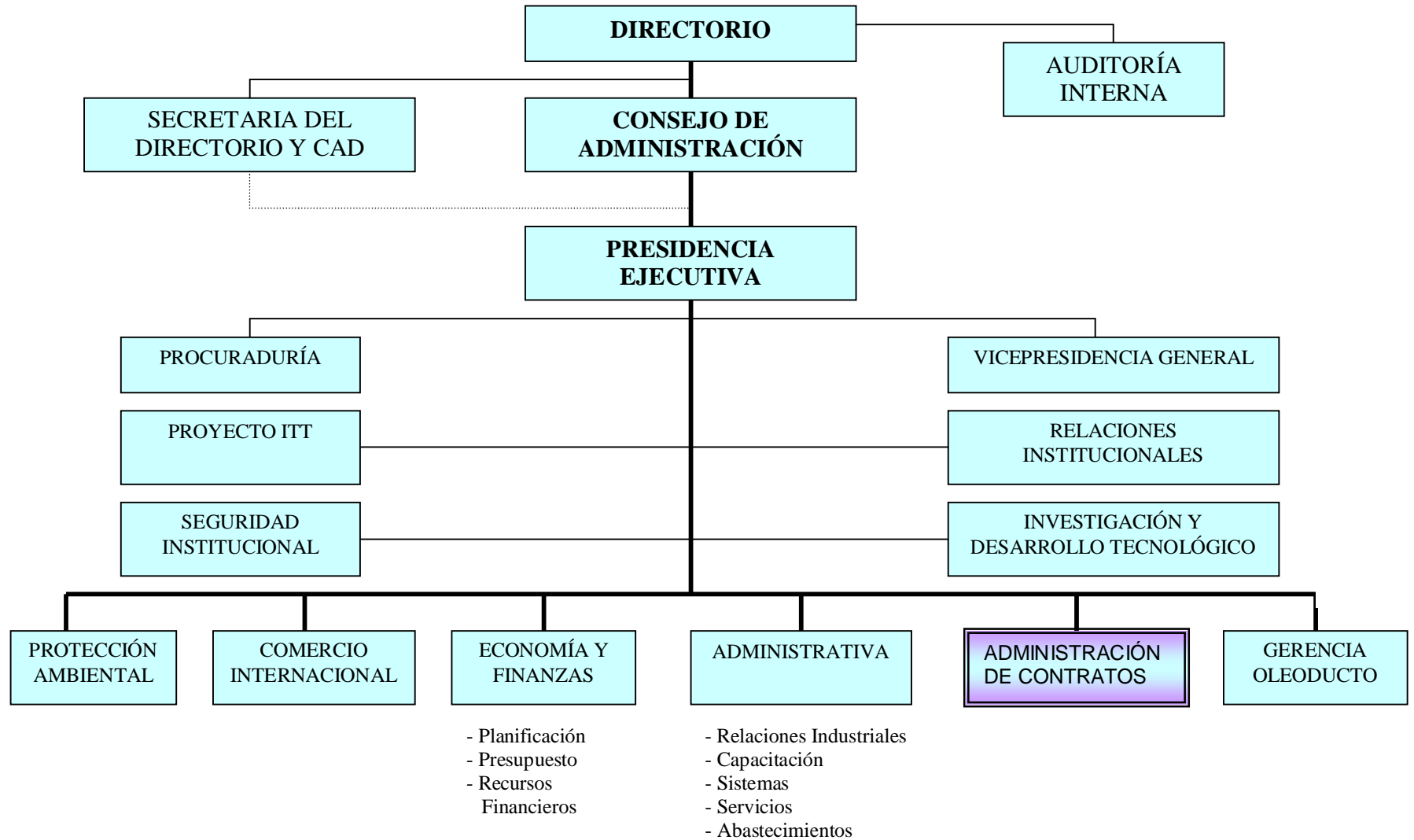
La UACP a pesar de que sus instalaciones se encuentran alejadas de la Matriz tiene dependencia directa de la Presidencia Ejecutiva, por lo que las decisiones son comunicadas a la ésta como primera instancia.

Elaborado por: JM
Fecha: 10-07-07

Supervisado por: JB
Fecha: 11-07-07



**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE PETROECUADOR
AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UACP
Alcance: 1 de enero de 2006 al 30 diciembre 2006**



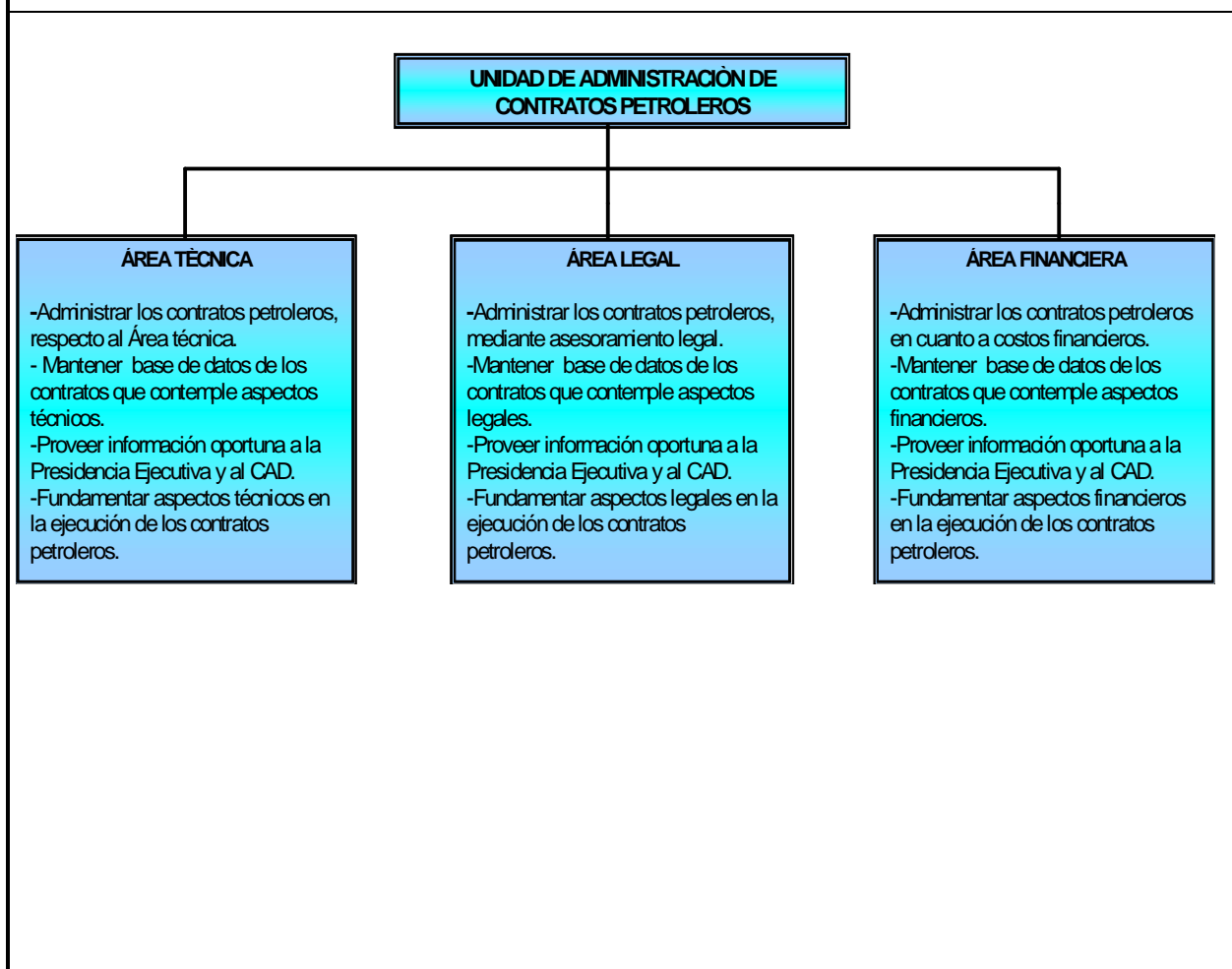


**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE
ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS**

Alcance: 1 de enero de 2006 al 30 diciembre de 2006

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

Objetivo: Realizar el organigrama funcional.



Elaborado por: LT
Fecha: 11-07-07

Supervisado por: JB
Fecha: 12-07-07

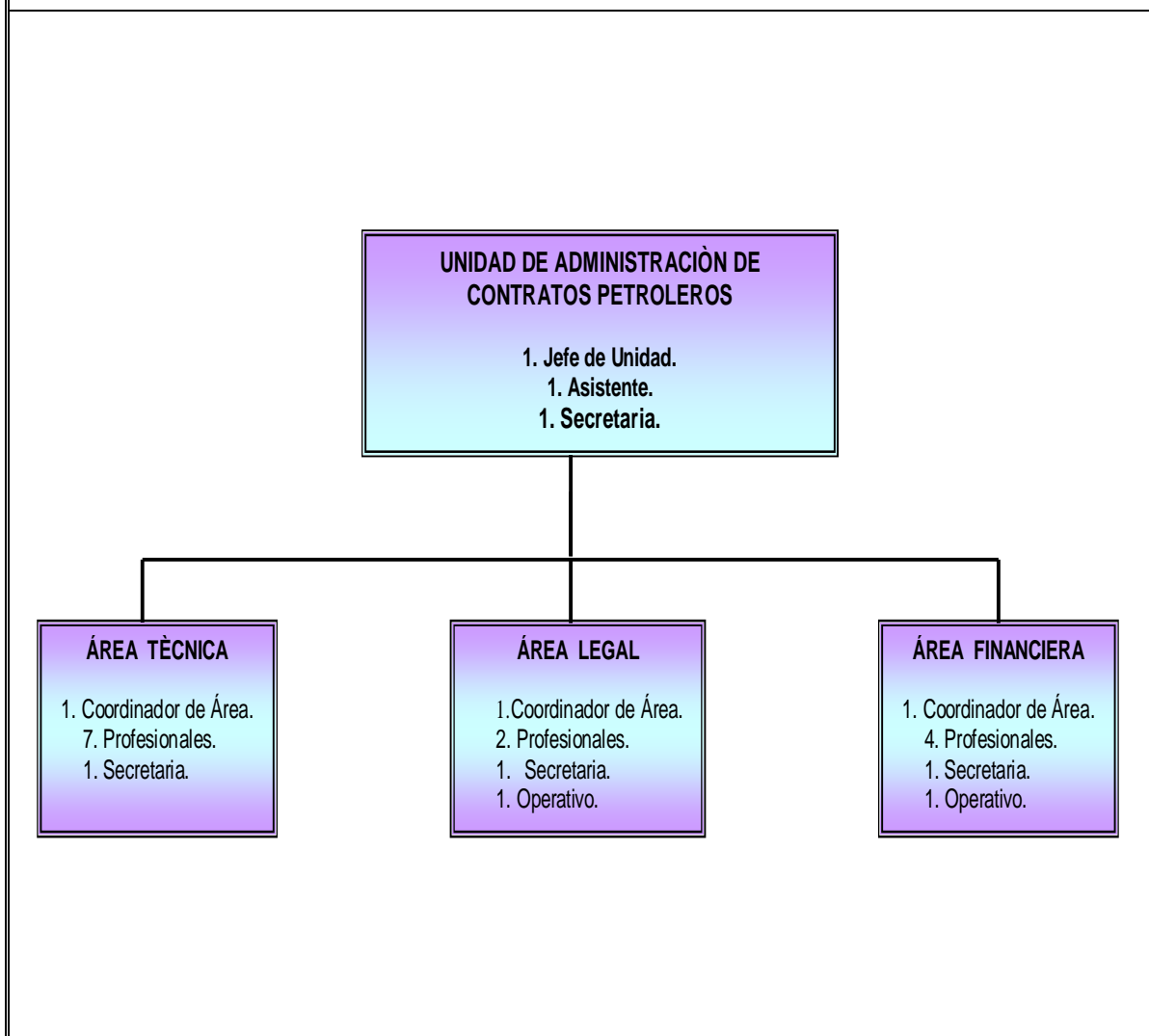


**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE
ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS**

Alcance: 1 de enero de 2006 al 30 diciembre de 2006

ORGANIGRAMA DE PERSONAL

Objetivo: Realizar un organigrama de personal para la UACP.



Elaborado por: LT
Fecha: 11-07-07

Supervisado por: JB
Fecha: 12-07-07



**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE
ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS**

Alcance: 1 de enero de 2006 al 30 diciembre de 2006

CÉDULA NARRATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Objetivo: Obtener por parte de la jefatura de la UACP la planificación estratégica.

MISIÓN

Controlar y supervisar con eficiencia, amplio conocimiento profesional y absoluta integridad, el correcto cumplimiento de las obligaciones contractuales de las empresas que exploran y explotan el petróleo en el Ecuador, constituyéndose en un medio con credibilidad para la efectiva ejecución de las actividades hidrocarburíferas, salvaguardando los intereses del estado ecuatoriano.

VISIÓN

Ser una organización modelo conformada por un grupo humano reconocido por sus capacidades y compromisos superiores con Petroecuador que logra un alto desempeño en la identificación oportuna y preventiva de problemas y oportgerenciales; y que bajo un esquema de mejora continua desarrolle un notable liderazgo, autoridad y credibilidad con las entidades vinculadas al control del sector hidrocarburífero del país.

OBJETIVOS

- a) Administrar y Controlar los contratos petroleros de participación, prestación de servicios para la exploración y explotación de hidrocarburos.
- b) Promover la inversión extranjera, precautelar los intereses del Estado en el Sector Hidrocarburífero y contribuir al crecimiento suficiente y sostenido mediante la honesta y eficiente administración de los contratos petroleros.
- c) Diseñar, analizar, preparar y poner a consideración de la Presidencia Ejecutiva



y Consejo de Administración, nuevas modalidades de contratación.

- d)** Investigar, promover y diseñar acuerdos, convenios de cooperación, de asistencia, nuevas modalidades contractuales y negocios entre PETROECUADOR y las Empresas u Organismos Privados y Públicos, a nivel nacional e internacional.
- e)** Fundamentar los aspectos técnicos, legales y financieros de las desviaciones en la ejecución de los contratos petroleros y presentar en forma mensual los informes que permitan la toma de decisiones.
- f)** Dirigir y controlar las acciones que legal y reglamentariamente correspondan a efectos de obtener una correcta ejecución de los contratos petroleros.
- g)** Preparar al personal de tal forma que permita la conformación de la Gerencia de Contratación Petrolera, a petición del Presidente del Comité Especial de Licitación (CEL).
- h)** Representar a Petroecuador ante los Comités de Administración de los Contratos de Prestación de Servicios.

POLÍTICAS

- a)** La supervisión y control, serán las herramientas básicas e indispensables para la eficaz administración de los contratos y que proyectarán a la gerencia como un ente confiable y efectivo.
- b)** Los diversos procesos, subprocesos y equipos de trabajo estarán bajo la conducción técnica y administrativa de los funcionarios de administración de contratos, cuyas denominaciones de puestos constarán en el manual de funciones.



- c) Los funcionarios asignados a liderar grupos de trabajo y con funciones establecidas, serán responsables de la calidad de los productos o servicios, la optimización de los procesos y del desempeño del equipo de trabajo; así como de la optimización en la utilización de los recursos.
- d) La exitosa gestión se cumplirá tomando como soporte los sistemas de información que darán acceso al desarrollo científico y tecnológico existente; con especial énfasis en la tecnología de la información.
- e) El manejo sistemático, dinámico y permanente de la capacitación estará orientado a desarrollar el potencial de los funcionarios, de tal forma que se constituya en el factor clave de éxito para alcanzar la visión establecida.

ESTRATEGIAS

La UACP define las estrategias siguientes:

- a) Definición de un equipo de administradores de los contratos de participación, a los cuales se los denominará coordinadores de contrato.
- b) Definición de un equipo de asistencia técnica al equipo de administradores de contratos.
- c) Mantener y reforzar los equipos de asistencia legal y financiera de la contratación petrolera.
- d) Definir un equipo de control de gestión de contratación petrolera.
- e) La Unidad de Administración de Contratos Petroleros define las estrategias.
- f) Efectuar un análisis funcional y de competencia a los integrantes contratación petrolera.

**VALORES**

- g)** Integridad
- h)** Innovación
- i)** Confianza y apoyo
- j)** Mejoramiento continuo del desempeño
- k)** Respeto a la integridad humana
- l)** Trabajo en equipo

Elaborado por: JM
Fecha: 11-07-07

Supervisado por: JB
Fecha: 13-07-07



**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE
ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS**

Alcance: 1 de enero de 2006 al 30 diciembre de 2006

CÉDULA NARRATIVA DE LAS FUNCIONES EMITIDAS POR EL DIRECTORIO

Objetivo: Solicitar un listado de las funciones encomendadas a la Unidad.

Las funciones según la resolución del Directorio 019-DIR-2000 son las que se detallan a continuación:

- Coordinar y supervisar las actividades de los representantes a los comités de administración de los contratos de prestación de servicios;
- Coordinar y requerir el apoyo de las tareas respectivas del sistema PETROECUADOR, para el normal desenvolvimiento y control de las actividades de los contratistas.
- Mantener una base de datos integral de los contratos, que contemple aspectos de carácter técnico, legal y financiero;
- Organizar, administrar, mantener y archivar una base de datos dinámica de los diferentes aspectos de la industria petrolera;
- Proveer información oportuna y en forma mensual, a la Presidencia Ejecutiva y al Consejo de Administración, respecto a la situación de los contratos en ejecución.
- Fundamentar los aspectos técnicos, legales y financieros de las desviaciones en la ejecución de los contratos petroleros y presentar en forma mensual un reporte sobre las mismas, para la toma de decisiones;



- Preparar al personal de la Unidad, de tal manera que se facilite la conformación de la Unidad de Contratación Petrolera (UCP), cuando lo solicite el Presidente del Consejo Especial de Licitaciones (CEL).

Elaborado por: LT
Fecha:13-07-07

Supervisado por: JB
Fecha:16-07-07



**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE
ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS**

Alcance: 1 de enero de 2006 al 30 diciembre de 2006

CÉDULA NARRATIVA DE FUNCIONES DE PERSONAL

Objetivo: Solicitar un listado de las funciones encomendadas a la Unidad.

Detalle de funciones que realiza el personal de la UACP:

ING. OLGA FEIJOO (ASISTENTE DE LA UNIDAD)

Establecer con la Jefatura de la Unidad, políticas internas, normas y procedimientos que conlleven la exitosa gestión del recurso humano.

- Vigilar el cumplimiento de normas, políticas, procedimientos de la Unidad.
- Receptar los informes de las Áreas Legal, Técnica y Financiera para consolidar informe global.
- Control de asistencia del personal de la Unidad.

SRA. MARÍA ROSAS (SECRETARIA JEFE DE LA UNIDAD)

- Soporte a la Jefatura en el Comité Especial de Licitación.
- Elaboración de los memorandos y oficios, ayudas memorias e informes para el CAD, Presidencia Ejecutiva de Petroecuador.

ÁREA TÉCNICA

ING. FERNANDO ROBALINO (COORDINADOR DE ÁREA)

- Supervisión de las actividades de los funcionarios del Área Técnica.
- Emisión de disposiciones para la atención de los trámites ingresados.



- Revisión de documentos generados, y en coordinación con el Área Legal, previo a la firma de la Jefatura de la Unidad.
- Supervisión de la actualización de fichas técnicas de contratos.

ING. GUILLERMO GRANDA

- Análisis y coordinación de informes sobre planes de desarrollo y reformas.
- Análisis y coordinación de informes sobre programas de actividades anuales, presupuestos y reformas.
- Apoyo y Asesoría en aspectos técnicos para los procesos licitatorios.

ING. IVAN NIETO

- Delegado por la ACP, en el Comité Nacional de Programación.
- Participación en comisiones interfiliales para elaborar informes técnicos.

DR. OSWALDO TAPIA

- Control y seguimiento de las actividades socioambientales planificadas por cada una de las operadoras.
- Análisis y seguimiento de las situaciones de fuerza mayor.
- Participación en los equipos de apoyo al Comité Especial de Licitación, en el curso de los procesos que son de su incumbencia.

ING. JAVIER ROMAN

- Análisis para autorización de construcción de Oleoductos secundarios, y facilidades de producción.



- Seguimiento de la producción diaria de campo de las Compañías contratistas y envío de reportes a Petroecuador, operación del sistema de control Hidrocarburífero.
- Actualización de fichas técnicas y contractuales de los contratos de participación y prestación de servicios.

ING. JORGE ROLDAN

- Compilación de informes de actividades anuales.
- Elaboración y actualización de fichas técnicas y contractuales de los contratos de participación y prestación de servicios.
- Elaboración de mapas digitalizados.

ING. MARCELO PATIÑO

- Seguimiento de los trabajos de perforación de las compañías que operan en el Ecuador.
- Seguimiento de las actividades técnicas reportadas por las compañías.
- Preparación de documentación técnica sobre áreas futuras a licitarse.

ING. MAX ULLOA

- Proveer el soporte al usuario final de los servicios informáticos de gestión y manejo de documentos.
- Administrar la red local y supervisar el enlace con el edificio matriz.
- Proveer el soporte para la implantación de la base de datos de las operaciones de las empresas operadoras de contratos.



- Capacitar a los funcionarios de la Unidad en la adecuada utilización de los equipos y programas de usuario final.

SRA. PATRICIA SIGCHO

- Ingreso y egreso de documentos correspondientes al área técnica, programa documental.
- Elaboración de oficios, memorandos, solicitudes de viáticos e informes correspondientes al área técnica.
- Archivo de las hojas de control del área técnica.

ÁREA LEGAL

DR. DANILO PEÑAHERRERA (COORDINADOR DE ÁREA)

- Atender los trámites y asignar, distribuir y supervisar los trabajos a los funcionarios que integran el Área Legal.
- Participación en la definición de términos y elaboración de documentos precontractuales y contractuales para llevar a cabo los procesos licitatorios internacionales.
- Informes jurídicos sobre la administración de los Contratos de Participación y Prestación de Servicios, que son de competencia de esta Unidad, entre otras materias las siguientes: pedidos de declaratoria sobre terminación o caducidad de los contratos, solicitudes de fuerza mayor o caso fortuito.
- Seguimiento y coordinación con la Dirección Nacional de Hidrocarburos y Unidades del Sistema Petroecuador del debido cumplimiento de obligaciones legales de los contratos.

DR. RUBEN RUEDA

- Elaboración de diferentes informes jurídicos referentes a los contratos que



tienen relación con la correcta aplicación en todas las fases de ejecución de los mismos.

- Respuestas a solicitudes de trámites legales presentados por las contratistas y coordinación de actividades con la Dirección Nacional de Hidrocarburos del Ministerio de Energía.
- Elaboración de informes jurídicos para la Presidencia Ejecutiva, Procuraduría General de Petroecuador, sobre los contratos petroleros en el ámbito de las competencias asignadas a esta Unidad para conocimiento y decisión del jefe de la Unidad y Presidente Ejecutivo.

SRA. JULIA MONTENEGRO

- Trámites administrativos y legales previa verificación de documentación de soporte, normatividad y reglamentación vigente.
- Respuesta a las compañías petroleras previo informe de las Áreas Técnica y Financiera.

SRA. ELSIE MARÍA CRESPO

- Ingreso y egreso de todos los documentos que llegan al Área Legal, para su registro en el sistema documental.
- Elaboración de oficios y archivo de documentos recibidos y elaborados en la Unidad.

SR. JORGE ROBALINO

- Asistencia en copiado y anillado en toda la documentación tanto interna como externa.



- Mantenimiento del archivo pasivo, donde se encuentra material tal como: registros eléctricos, mapas catastrales, informes técnicos de todas las petroleras que tienen contratos con Petroecuador.

ÁREA FINANCIERA

TLGO. GUILLERMO TAMARIZ (COORDINADOR DE ÁREA)

- Atender los trámites y asignar, distribuir y supervisar los trabajos a los funcionarios que integran el Área Financiera.
- Liquidación ingreso bruto bloque 10 junto con Rocío de la Bastida.

ECON. MARCO AGUIRRE

- Control y evaluación de las garantías para cada contrato.
- Seguimiento y registro de las garantías bancarias emitidas por las Compañías Petroleras que mantienen contratos con Petroecuador.
- Informes y análisis de aspectos puntuales dispuestos por la Coordinación del Área.

ING. MARCO ANTONIO NOGUERA

- Informes y estudios dispuestos por la Coordinación del Área.
- Elaboración de los estimativos de facturación de venta del gas de participación del Estado a las compañías EDC, Operadora del bloque 3.

SRA. ROCIO DE LA BASTIDA

- Comunicaciones y resoluciones para obtener la aprobación de las liquidaciones, planes e informes anuales en relación con el bloque 10.
- Archivo en expedientes de los documentos generados y recibidos, de las funciones asignadas y otros solicitados.



Registro y archivo de documentos relacionados con el Área Financiera y proponer mejoras a los sistemas de información.

SRA. MARINA BONILLA

- Ingreso en el sistema documental y elaboración de hojas de ruta de la documentación del Área Financiera.
- Elaboración de oficios, memorandos y ayudas memorias que se generan en el área.

SR. SANTIAGO CAICEDO

- Archivo y envío de los registros de asistencia y permisos del personal de la Unidad.
- Soporte a la Jefatura en el CEL (elaboración de las Actas).
- Manejo y suministros y materiales de oficina.

Elaborado por: LT
Fecha: 13-07-07

Supervisado por: JB
Fecha: 16-07-07



G1

**AUDITORIA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN
DE CONTRATOS PETROLEROS**

Alcance: 1 de enero de 2006 al 1 de diciembre de 2006

MATRIZ DE RIESGOS

COMPONENTE ANALIZADO	RIESGOS		CALIFICACIÓN	ENFOQUE DE AUDITORIA
	IDENTIFICACION	DETECTADOS EFECTO POTENCIAL		
Estructura Orgánica	En el Manual de Organización y Funciones de PETROECUADOR y sus Empresas Filiales no consta la Unidad de Administración de Contratos Petroleros, a pesar de que existe la Resolución de creación de la UACP, N° 019-DIR-200 de 27 de diciembre del 2000.	Que se desvanezca la responsabilidad en la toma de decisiones en la gestión técnica, financiera y legal de la Unidad.	Alto	Pruebas sustantivas y de Cumplimiento
Sistema de Información	El Sistema de información existente el la UACP no es el suficiente y necesario para entregar a las autoridades de la empresa la información en forma oportuna respecto de la situación de los contratos en ejecución para la toma eficiente de decisiones.	La falta de datos integral en la UACP, que englobe los aspectos técnico y legal, demorando la toma de decisiones de las autoridades en posibles incumplimientos de las empresas que mantienen contratos petroleros con el país.	Alto	Pruebas sustantivas y de Cumplimiento
Planificación Estratégica	Falta de difusión de la planificación estratégica de la Unidad a los funcionarios.	Que no se cumpla con la planificación estratégica de la Unidad.	Moderado	Pruebas Sustantivas y de Cumplimiento
Funciones	La falta de aplicación de funciones determinadas formalmente por parte del personal de la UACP	Que la falta de cumplimiento de las funciones afecte el normal desarrollo de las mismas.	Alto	Pruebas sustantivas y de Cumplimiento
Indicadores de Gestión	No cuentan con aplicación de indicadores de gestión en la Unidad.	No se puede medir los resultados de la gestión de la Unidad.	Alto	Pruebas sustantivas y de Cumplimiento
Rotación Jefes de Unidad	Existe una rotación frecuente de los Jefes de la UACP.	Dificulta la aplicación oportuna de los objetivos planteados y la continuidad en la gestión estratégica.	Moderado	Pruebas sustantivas y de Cumplimiento

Elaborado por: LT
Fecha: 18-07-07

Supervisado por: JB
Fecha: 18-07-07



AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS

Alcance: 1 de enero de 2006 al 30 diciembre de 2006

PERÍODO DE ACTUACIÓN DE FUNCIONARIOS RELACIONADOS

Objetivo: Obtener información relacionada al período de actuación de Jefe de Unidad y los coordinadores de área.

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	PERÍODO DE ACTUACIÓN	
		DESDE	HASTA
Ing. Miguel Montalvo	Jefe de la Unidad	01-Jul-05	09-Mar-06
		16-Ene-07	Actualidad
Dr. Marcelo Sevilla	Jefe de la Unidad	10-Mar-06	27-Jun-06
Ing. Fernando Robalino	Jefe de la Unidad	28-Jun-06	15-Ene-07
	Coordinador Área Técnica	01-Jul-05	27-Jun-06
Tlgo. Guillermo Tamariz	Coordinador Área Financiera	01-Jul-05	Actualidad
Dr. Danilo Peñaherrera	Coordinador Área Legal	01-Jul-05	Actualidad

Elaborado por: LT
Fecha: 16-07-07

Supervisado por: JB
Fecha: 16-07-07



**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE
ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS**

Alcance: 1 de enero de 2006 al 30 diciembre de 2006

LISTADO DE FUNCIONARIOS CON INFORMACIÓN PERSONAL

Objetivo: Solicitar la información relacionada a los datos personales del Jefe de Unidad, así como de los coordinadores del área: técnica, legal y financiera.

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	CÉDULA DE IDENTIDAD	DIRECCIÓN	TELÉFONO
Ing. Miguel Montalvo	Jefe de la Unidad	17103604-3	El Bosque y Av. El Parque	2434313
Dr. Marcelo Sevilla	Jefe de la Unidad	170798368-4	Roma y El Tiempo	2456914
Ing. Fernando Robalino	Jefe de la Unidad	170055235-0	Luis Banderas N° 531	2413737
	Coordinador Área Técnica			
Tlgo. Guillermo Tamariz	Coordinador Área Financiera	060052549-1	De las Marías y las Familias	2898908
Dr. Danilo Peñaherrera	Coordinador Área Legal	180094649-4	Isla Española y Av. Gral. Rumiñahui	2862577

Elaborado por: LT
Fecha: 16-07-07

Supervisado por: JB
Fecha: 20-07-07



**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE
ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS**

Alcance: 1 de enero de 2006 al 30 diciembre de 2006

CÉDULA NARRATIVA DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN

Objetivo: Obtener los procesos relacionados al sistema de información existente en la UACP, y verifique si cumplen el objetivo principal de informar a tiempo y con la calidad esperada a las autoridades de PETROECUADOR.

Área: Técnica

Responsable: Ing. Max Ulloa

Situación Actual:

La gestión de administración de los contratos petroleros tiene varios procesos, cada uno de los cuales está relacionado con una temática específica.

En el año 2001, se propuso la conformación del área de Informática, la que se encargaría del soporte informático a toda la Unidad. Esta propuesta no se concretó.

En el año 2002 se propuso el desarrollo e implantación de un Sistema de Gestión de Contratos Petroleros, el que tenía como principal componente una Base de Datos de Información Petrolera, y del que se inició como proyecto piloto el desarrollo de un Sistema de Liquidaciones, a cargo de la Unidad de Sistemas de PETROECUADOR, del que desconozco sus resultados.

La creación de una Gerencia Corporativa de Tecnología de la Información y Comunicaciones permitirá generar y administrar la infraestructura tecnológica que permita gestionar eficiente y oportunamente la información desde los puntos de generación de la misma, los centros operativos de campo hacia los niveles



directivos de tal forma que se conviertan en una herramienta para la toma de decisiones.

A la presente fecha, 17 de julio de 2007, la UACP dispone, a más de los paquetes de manejo de documentos estándar de la Empresa de los siguientes sistemas:

- Acceso a la Intranet de PETROECUADOR Matriz vía WAN, y provisión de los servicios de Correo Electrónico y acceso a Internet.
- Servicio de red local y disponibilidad de servicio de impresión de red para cada área.

Área Legal

- Disponibilidad de tres licencias del Sistema Informático Legal

Área Económica

- Proceso de cálculo de Liquidaciones Provisionales en hoja electrónica
- Seguimiento de Garantías en hoja electrónica

Área Técnica

Registro de Producción de las empresas operadoras, acceso vía red al Sistema SICOHI de la Dirección Nacional de Hidrocarburos.

- Registro de Información sísmica y geológica de los campos, en el paquete GEOGRAPHIX.

Elaboración de mapas catastrales en el paquete AutocadMAP.

- Registro de Fichas Técnicas por contrato, en sistema web de la red interna de la ACP.



- Elaboración de Data Room virtuales para las rondas petroleras.
- Diseño y provisión de información para la elaboración de los sitios web promocionales de las para las rondas petroleras.

Elaborado por: JM
Fecha:17-07-07

Supervisado por: JB
Fecha:20-07-07



**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE
ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS**

Alcance: 1 de enero de 2006 al 30 diciembre de 2006

LISTADO DE COMPAÑÍAS PRIVADAS DE CONTRATOS DE PARTICIPACIÓN

Objetivo: Solicitar un listado de las compañías privadas petroleras que bajo la modalidad Participación mantienen contratos con Petroecuador

CONTRATOS DE PARTICIPACIÓN

OPERADORA	BLOQUE	PERÍODO ACTUAL	UBICACIÓN	ÁREA DE HÉCTAREAS	ÁREA %
CITY ORIENTE	27	Explotación	Oriente	183.934	8.23
ECUADOR TLC	18	Explotación	Oriente	107.817	4.82
EDC ECUADOR	3	Explotación	Oriente	352.436	15.77
PERENCO	21	Explotación	Oriente	155.000	6.94
TRIPETROL	28	Explotación	Oriente	200.000	8.95
BURLINGTON	24	Exploración	Oriente	200.000	8.95
PETROBRAS	31	Explotación	Oriente	200.000	8.95
ANDES PETROLEUM	Tarapoa	Explotación	Oriente	35.573	1.59
CANADA GRANDE	1	Explotación	Costa	400.000	17.90
PETROORIENTAL	14	Explotación	Oriente	200.000	8.95
REPSOL YPF	16	Explotación	Oriente	200.000	8.95

Elaborado por: JM
Fecha:18-07-07

Supervisado por: JB
Fecha:20-07-07



**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE
ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS**

Alcance: 1 de enero de 2006 al 30 diciembre de 2006

**LISTADO DE COMPAÑÍAS PRIVADAS DE CONTRATOS DE PRESTACIÓN DE
SERVICIOS**

Objetivo: Obtener un detalle de las compañías privadas petroleras que bajo la modalidad de Prestación de Servicios mantienen contratos con Petroecuador

CONTRATOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

OPERADORA	BLOQUE	PERÍODO ACTUAL	UBICACIÓN	ÁREA DE HECTÁREAS	ÁREA %
AGIP OIL ECUADOR	10	Explotación	Oriente	200,000	100

Elaborado por: JM
Fecha:18-07-07

Supervisado por: JB
Fecha:20-07-07



REPORTE PRELIMINAR DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS

MOTIVO DEL EXAMEN

La Auditoría se ejecuta de conformidad con la facultad establecida en el Art. 11 literal c) de la Ley Especial de PEC; como parte del Capítulo Exámenes Planificados del Plan Anual de Auditoría Interna para el año 2007.

OBJETIVOS

- Establecer áreas críticas y calificar el riesgo.
- Evaluar el control interno vigente en la Institución.
- Evaluar el grado de eficiencia, efectividad, economía de las actividades desarrolladas por los componentes identificados en la Unidad.

ALCANCE

El examen cubrirá los procedimientos que se aplican en el cumplimiento de las actividades de la Unidad de Administración de Contratos petroleros (UACP), por el período comprendido desde el 1 de enero de 2006 hasta el 30 de diciembre de 2006.

ENFOQUE DE AUDITORÍA

De acuerdo a la evaluación preliminar de Control Interno, matriz de riesgos adjunta, y los datos que se obtengan en la ejecución de la auditoría de gestión, se dará a la auditoría un enfoque orientado hacia comprobar el cumplimiento de las funciones establecidas para la Unidad, así como la razonabilidad de la gestión en la administración de los contratos petroleros, para lo cual se realizarán pruebas sustantivas y de cumplimiento.



CONOCIMIENTO DE LAS ÁREAS Y ACTIVIDADES A SER EXAMINADAS

El área sujeta a examinarse es la Unidad de Administración de Contratos Petroleros que está encargada de administrar los contratos petroleros de participación, prestación de servicios para la exploración y explotación de hidrocarburos y otras formas contractuales de delegación vigentes en la legislación ecuatoriana.

Las actividades y operaciones que se examinarán se relacionan con la administración de los contratos petroleros de Participación y Prestación de Servicios para la exploración y explotación de Hidrocarburos que empresas privadas mantienen en ejecución con PETROECUADOR y que se detallan mas adelante.

Se revisará la estructura de la Unidad y su apoyo al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Se analizará los sistemas de información existentes y su apoyo real en el cumplimiento de las metas de la UACP.

Se estudiarán otras características del Control Interno existente en la Unidad.

Se revisará el cumplimiento contractual de los 11 contratos tomando una muestra por montos significativos que sería de 3 contratos que administra la Unidad de Administración de Contratos Petroleros.

Se profundizará el análisis de las novedades encontradas en la revisión a la ejecución de los contratos seleccionados, además de las descritas en los informes de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros del año 2006.



BASE LEGAL

Las principales disposiciones legales que regulan el funcionamiento de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros son:

1. Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOGGE)
2. Ley de Hidrocarburos y su Reglamento
3. Ley Especial de PETROECUADOR y sus Empresas Filiales y su Reglamento
4. Reglamento Sustitutivo al Reglamento General a la Ley Especial de PETROECUADOR
5. Manual de Organización y Funciones del Sistema PETROECUADOR
6. Reglamento Interno de Trabajo de PETROECUADOR

ESTRUCTURA ORGÁNICA

PETROECUADOR se creó el 26 de septiembre de 1989, como un holding, conformado por la Matriz PETROECUADOR y tres filiales: PETROPRODUCCION, PETROINDUSTRIAL y PETROCOMERCIAL, a todo el conjunto se lo conoce como Sistema PETROECUADOR.

La Matriz PETROECUADOR lo conforman: la Presidencia Ejecutiva, El Consejo de Administración (CAD), Unidad de Auditoría Interna, Procuraduría y las Gerencias de: Economía y Finanzas, Administrativa, Comercio Internacional, Oleoducto y Protección Ambiental y las Unidades de: Administración de Contratos Petroleros, Coordinadora de las Rondas de Licitación Petrolera y de Aviación.

A la empresa PETROECUADOR Matriz le corresponde la planificación y coordinación de sus actividades y la de sus Filiales; administrar, fiscalizar y controlar el contrato de Prestación de Servicios y explotación de hidrocarburos celebrado con la compañía AGIP; y comercializar el crudo y sus derivados en el mercado interno y externo.



PRINCIPALES FUNCIONES DE LAS ÁREAS RELACIONADAS CON EL EXAMEN

La estructura orgánica funcional vigente de la Unidad de administración de Contratos Petroleros está dada por la resolución del Directorio N° 019-DIR-2000 de 27 de diciembre del 2000, en la cual se realizó la Fusión de las Unidades de Administración de Contratos y Contratación Petrolera de PETROECUADOR, y que en la parte relacionada a las funciones dice:

- Administrar los contratos petroleros de participación, prestación de servicios para la exploración y explotación e hidrocarburos y otras formas contractuales de delegación vigentes en la legislación ecuatoriana y tomar las acciones que legal y reglamentariamente correspondan, a efectos de obtener una correcta ejecución;
- Diseñar, analizar, preparar y poner a consideración de la Presidencia Ejecutiva y Consejo de Administración nuevas modalidades de contratación en la exploración y explotación de hidrocarburos;
- Integrar los grupos de trabajo para la administración de contratos petroleros;
- Coordinar y supervisar las actividades de los representantes a los comités de administración de los contratos de prestación de servicios;
- Coordinar y requerir el apoyo de las tareas respectivas del sistema PETROECUADOR, para el normal desenvolvimiento y control de las actividades de los contratistas.
- Mantener una base de datos integral de los contratos, que contemple aspectos de carácter técnico, legal y financiero;



- Organizar, administrar, mantener y archivar una base de datos dinámica de los diferentes aspectos de la industria petrolera;
- Proveer información oportuna y en forma mensual, a la Presidencia Ejecutiva y al Consejo de Administración, respecto a la situación de los contratos en ejecución.
- Fundamentar los aspectos técnicos, legales y financieros de las desviaciones en la ejecución de los contratos petroleros y presentar en forma mensual un reporte sobre las mismas, para la toma de decisiones;
- Preparar al personal de la Unidad, de tal manera que se facilite la conformación de la Unidad de Contratación Petrolera (UCP), cuando lo solicite el Presidente del Consejo Especial de Licitaciones (CEL).

RECURSOS A EXAMINAR

El presupuesto de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros para el periodo que se analizará en el examen fue el correspondiente al Presupuesto del 2006 que equivale a US\$ 9'149.500

PRINCIPALES FUNCIONARIOS RELACIONADOS CON EL EXAMEN

Los Jefes de la UACP que han actuaron en el periodo examinado son:

- a) Ing. Miguel Montalvo Ramírez desde 1 de julio 2005 hasta el 9 de marzo de 2006.
- b) Dr. Marcelo Sevilla Arias desde 10 de marzo de 2006 hasta el 27 de junio de 2006.



- c) Ing. Fernando Robalino Vargas desde 4 de julio de 2006 hasta el 16 de enero de 2007.
- d) Ing. Miguel Montalvo Ramírez desde el 16 de enero hasta la fecha.

Con fines operativos la UACP se ha dividido de hecho en tres áreas:

1. Área Técnica que actualmente se encuentra coordinada por el Ing. Fernando Robalino.
2. El área Financiera coordinada por el Ing. Guillermo Tamariz.
3. Y el área Legal coordinada por el Dr. Danilo Peñaherrera.

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Estructura de la Unidad

En el Manual de Organización y Funciones de PETROECUADOR y sus Empresas Filiales no consta la Unidad de Administración de Contratos Petroleros, a pesar de estar legalmente creada por el Directorio de PETROECUADOR.

Sistema de Información

El Sistema de información existente en la UACP no es el suficiente y necesario para entregar a las autoridades de la empresa la información en forma oportuna respecto de los contratos en ejecución.

FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La ejecución de la Auditoría comprenderá la realización de las siguientes fases:



1. Estudio Preliminar

En esta fase se realizarán las notificaciones de inicio de examen a los funcionarios de PETROECUADOR, visita y entrevistas con la jefatura de la UACP así como con los funcionarios que fungen de coordinadores de las áreas técnicas, financiera y legal, que proporcionarán información general sobre las actividades que realiza la Unidad a su cargo, así como el conocimiento de la Unidad y de otras relacionadas con las actividades por auditar.

2. Revisión y Evaluación del Control Interno

Comprenderá el cumplimiento y análisis de disposiciones legales, reglamentarias y de control interno en los procedimientos para el cumplimiento de las actividades que realiza la Unidad de Administración de Contratos Petroleros de PEC.

3. Examen Profundo de Áreas Críticas

En esta fase se desarrollará y profundizará el análisis de los hallazgos significativos detectados con el fin de verificar la suficiencia y competencia de la información proporcionada, y de la evidencia determinada para soportar los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se reflejarán en el informe de auditoría.

La elaboración del borrador de informe se desarrollará paralelamente al análisis de las diferentes fases, y la comunicación de resultados se lo hará durante la ejecución del examen y a través de la conferencia final.

4. Comunicación de resultados

En esta fase se convocará y comunicará formalmente de los resultados obtenidos en la ejecución de la auditoría a las actividades de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros, sin embargo, se mantendrá permanente comunicación con los funcionarios de la Unidad sobre cada uno de los hallazgos determinados



durante la ejecución del examen, especialmente sobre novedades que ameriten tomar acciones inmediatas.

TIEMPO A EMPLEARSE

Se ha planificado un escenario positivista con el concurso de 3 auditores experimentados a nivel de 1 Supervisor, 1 Jefe de Equipo, 1 Auditor operativo, para ejecutar el examen 25% para la etapa de planificación, 50% para el trabajo de campo, 15% para la comunicación de resultados y 10% para evaluación continua.

RECURSOS A UTILIZAR

➤ Humanos:

1 Auditor Supervisor	Ing. Jaime Bravo
1 Auditor Jefe de Equipo	Ing. Jeanneth Morocho
1 Auditor Operativo	Ing. Luís Torres

➤ Materiales y equipos:

Se utilizará el material existente en la unidad de Auditoría Interna para el desarrollo de las actividades de control.

El examen se desarrollará en Quito.

La presente planificación es estimada, por lo tanto es flexible y podrá modificarse con los justificativos correspondientes, previamente aceptados y autorizados por el Auditor General.

Quito, 23 de julio de 2007

Elaborado por: Ing. Jeanneth Morocho _____
JEFE DE EQUIPO

Revisado por: Ing. Jaime Bravo _____
SUPERVISOR

Aprobado por: Andrés Herrera _____
AUDITOR GENERAL



5.2. EJECUCIÓN DEL TRABAJO (FASE II)

PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS 1 de enero al 31 de diciembre 2006

Objetivo: Realizar la ejecución de la Auditoría

No	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	RESP	OBSERVACIONES
1	Evaluar el Control Interno de la UACP	N1	LT	
2	Analice la estructura de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros.	Ñ1	JM	
3	Verificar el cumplimiento de la planificación estratégica de la Unidad.	O1	JM	
4	Obtenga información sobre los indicadores que aplican.	P1	LT	
5	Analice el FODA de la Unidad	Q1	LT	
6	Revisar que el personal de la UACP cumpla sus funciones determinadas formalmente y que estas sean concordantes con las funciones establecidas para la Unidad.	R1- R2	LT	
7	Verificar si el personal existente en la Unidad es el necesario para el normal desempeño de las actividades.	S1	LT	
8	Verificar la rotación existente de Jefes de Unidad.	T1	LT	
9	Verificar si se capacita periódicamente al personal que se encuentra laborando en la Unidad.	U1	LT	



PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS
1 de enero al 31 de diciembre 2006

Objetivo: Realizar la ejecución de la Auditoria

No	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	RESP	OBSERVACIONES
10	Analizar si el sistema de información existente en la UACP es el necesario y verificar si los resultados son los esperados por las autoridades de la empresa en parámetros de tiempo y calidad.	V1	JM	
11	Verificar cual es la repercusión en la falta de liquidación de los contratos de prestación de servicios que pasaron a ser de Participación.	W1	JM	
11	Verificar una muestra de casos de petición de fuerza mayor y cual ha sido el tratamiento en casos similares.	X1	JM	
12	Indagar la intervención de la AGD en contratos de bloques.	Y1	JM	
13	Elaborar el P/T "Hoja de Hallazgos", en el cual señalará las deficiencias detectadas	HH1- HH12	JM LT	
14	Prepare los papeles de trabajo que considere conveniente			

Elaborado por: JM
Fecha: 24-07-07

Supervisado por: JB
Fecha: 25-07-07



N1 1/7

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS

ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre 2006

CUESTIONARIO	RESPUESTAS			PORCENTAJE		COMENTARIOS
	SI	NO	N/A	OBTE.	ÓPTIMO	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
¿Se ha definido un organigrama funcional de la unidad?.		R		0	3	
¿ Se ha definido un organigrama de personal de la unidad ?.		R		0	3	
¿La estructura refleja la visión de la unidad ?.	R			3	3	
¿En el Manual de Organización y Funciones de Petroecuador consta la unidad?		R		0	3	
FUNCIONES ESTABLECIDAS						
¿En la Unidad se han definido funciones a cada empleado?.	R			3	3	
¿El personal cumple con las funciones de la unidad?.		R		0	3	
¿Las funciones establecidas en la Resolución del Directorio son compatibles con la realidad de la unidad, es decir se cumplen?.		R		0	3	



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

N1 2/7

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS

ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre 2006

CUESTIONARIO	RESPUESTAS			PORCENTAJE		COMENTARIOS
	SI	NO	N/A	OBTE.	ÓPTIMO	
¿Se coordina y controla el cumplimiento de funciones para evitar duplicidad, falta de congruencia, evasión de responsabilidad, ausencia de compromiso, falta de conocimiento?.	R			3	3	
¿Las funciones emitidas por el Directorio son claras para todos los integrantes de la unidad?		R		0	3	
FODA						
¿Se han identificado los factores internos y externos (debilidades – amenazas) que impiden el cumplimiento de la planificación estratégica de la unidad?.		R		0	3	
¿Se han identificado los factores internos y externos (fortalezas- oportunidades) que coadyuvan al cumplimiento eficiente de planificación estratégica de la unidad?.		R		0	3	



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

N1 3/7

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS

ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre 2006

CUESTIONARIO	RESPUESTA			PORCENTAJE		COMENTARIOS
	SI	NO	N/A	OBTE.	ÓPTIMO	
¿Se han determinado acciones para obtener ventajas de las fortalezas y oportunidades de la unidad?.		R		0	3	
¿Se han determinado acciones para reducir los posibles impactos de las debilidades y amenazas de la unidad?.		R		0	3	
INDICADORES						
¿La unidad cuenta con indicadores o parámetros para rendir cuentas sobre su gestión?.		R		0	3	



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

N1 4/7

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS

ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre 2006

CUESTIONARIO	RESPUESTAS			PORCENTAJE		COMENTARIOS
	SI	NO	N/A	OBTE.	ÓPTIMO	
PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA						
¿En la unidad se encuentra definido: <ul style="list-style-type: none"> ● Misión ● Visión ● Objetivos ● Estrategias ● Políticas ● Valores 	R			3	3	
¿Existen objetivos, políticas y programas claramente definidos y conocidos por los integrantes de la unidad?.		R		0	3	
¿La misión y la visión se encuentran expuestas para conocimiento general en las instalaciones?		R		0	3	



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

N1 5/7

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS

ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre 2006

CUESTIONARIO	RESPUESTAS			PORCENTAJE		COMENTARIOS
	SI	NO	N/A	OBTE.	ÓPTIMO	
SISTEMA DE INFORMACIÓN						
¿Se utilizan sistemas actuales de bases de datos ?.	R			3	3	
¿El sistema ofrece información oportuna de los contratos petroleros para la unidad?.		R		0	3	
¿Operan redes para el manejo de la información en la unidad?.	R			3	3	
¿La UACP tiene conexión intranet con la Matriz de PEC?	R			3	3	
CAPACITACIÓN						
¿Cuenta la unidad con un programa de capacitación y desarrollo para el personal?.	R			3	3	
¿Se brinda oportunamente capacitación sobre funciones por cada puesto que desempeñan en esta unidad?.	R			3	3	
¿El personal que necesita especializarse tiene accesos a cursos a nivel internacional?	R			2	2	



CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

N1 6/7

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS

ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre 2006

CUESTIONARIO	RESPUESTA			PORCENTAJE		COMENTARIOS
	SI	NO	N/A	OBTE.	ÓPTIMO	
¿La capacitación es en función a las necesidades requeridas de cada cargo?	R			3	3	
PERSONAL EN LA UNIDAD						
¿Se encuentra vigente la normatividad legal para efectos de pases administrativos?.	R			2	2	
¿El número de personal es el necesario para realizar las actividades de la Unidad?		R		0	3	
¿Existe alta rotación del personal en la unidad?.		R		0	3	
¿Cuentan con estabilidad de autoridad en la Unidad?.		R		0	3	
LIQUIDACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS						
¿Las autoridades competentes muestran interés por efectuar las liquidaciones de los contratos petroleros?		R		0	3	



N1 777

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS

ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre 2006

CUESTIONARIO	RESPUESTAS			PORCENTAJE		COMENTARIOS
	SI	NO	N/A	OBTE.	ÓPTIMO	
¿Se han efectuado liquidaciones de los contratos de prestación de servicios y que pasaron a la modalidad de Participación?.		R		0	3	
MOTIVOS DE FUERZA MAYOR						
¿Existe un proceso definido para la aceptación o aprobación por motivos de fuerza mayor que presentan las compañías ?.		R		0	3	
¿La UACP realiza un análisis técnico de las solicitudes que envían las empresas petroleras privadas?.		R		0	3	
INTERVENCIÓN DE LA AGD EN CONTRATOS DE BLOQUES						
¿La UACP tiene facultad para intervenir en casos de caducidad de contratos petrolero		R		0	3	
TOTAL				34	100	

Riesgo Alto 15% - 50%	Riesgo Moderado 51% - 75%	Riesgo Bajo 76% - 95%
Grado de Confianza Bajo	Grado de Confianza Medio	Grado de Confianza Alto

El resultado de la evaluación se ubicó un riesgo alto por lo que consecuentemente el nivel de confianza es bajo, para lo que se tendrá que aplicar muchos y muy profundos procedimientos de auditoría.

MEDICIÓN DE LOS RIESGOS DE AUDITORÍA.

1. RIESGO INHERENTE

Luego de realizar una revisión en la Unidad de Administración de Contratos Petroleros, se observó las instalaciones físicas, la seguridad, entre otros aspectos en la que el auditor no tiene incidencia se realizó la siguiente evaluación:

Evaluación:

RI = 24%.

Se estima que el Riesgo Inherente es el 24% en base a la experiencia del auditor para estimarlo, y por la visita preliminar a la Unidad que se realizó.

2. RIESGO DE CONTROL

El riesgo de control interno se basa en la efectividad que realiza la UACP para evaluarlo; por tal razón se ha llegado a la siguiente evaluación:

Evaluación:

$$RC = 100 - 34 = 66 \%$$

Se ha determinado que a través de la ponderación de la escala el Riesgo de Control es de 66%.

3. RIESGO DE DETECCIÓN

El riesgo que asume el auditor una vez aplicado los procedimientos de auditoría, y de que éstos no hayan encontrado un error; se estima a continuación:

Evaluación:

$$RD = 20\%$$

4. RIESGO DE AUDITORÍA

El riesgo de Auditoría se determina en la sumatoria del riesgo: Inherente, de Control y de Detección

Evaluación:

$$RA = RI + RC + RD$$

$$RA = 0.24 * 0.66 * 0.20$$

$$RA = 3.16 \%$$

El Riesgo de Auditoría es el 3.16%.

TÉCNICAS A APLICARSE EN EL TRANCURSO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

➤ Técnicas de verificación Ocular:

Comparación: *establecer la semejanza o divergencia de dos o más hechos para buscar la eficiencia y efectividad.*

Observación: *revisión visual de circunstancias relacionadas con la ejecución de actividades para determinar la eficiencia y efectividad.*

Rastreo: *seguimiento que se efectúa a un proceso para determinar eficiencia.*

➤ Técnicas de verificación verbal:

Indagación: *obtención de información verbal a través de entrevistas o conversaciones.*

➤ Técnicas de verificación documental:

Comprobación: *verificación de una evidencia, a través de la autoridad y legalidad de un hecho.*

➤ Técnicas de verificación física:

Inspección: *constatación física de la ejecución de actividades, documentos para buscar la legalidad y veracidad.*



**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE
ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS**

Alcance: 1 de enero de 2006 al 30 diciembre de 2006

CÉDULA NARRATIVA DE ESTRUCTURA ORGÁNICA

PETROECUADOR se creó el 26 de septiembre de 1989, conformado por la Matriz PETROECUADOR y tres filiales: PETROPRODUCCION, PETROINDUSTRIAL Y PETROCOMERCIAL, a todo el conjunto se lo conoce como Sistema PETROECUADOR.

La Matriz PETROECUADOR lo conforman: la Presidencia Ejecutiva, El Consejo de Administración (CAD), las Gerencias de: Economía y Finanzas, Administrativa, Comercio Internacional, Oleoducto, Protección Ambiental y la Unidad de Administración de Contratos Petroleros (UACP), además de la Unidad Coordinadora de las Rondas de Licitación Petrolera (UCP). En el 2003 se integró la Unidad de Aviación.

A la empresa PETROECUADOR Matriz le corresponde la planificación y coordinación de sus actividades y la de sus Filiales; administrar, fiscalizar y controlar el contrato de Prestación de Servicios y explotación de hidrocarburos celebrados con compañías internacionales; y comercializar el crudo y sus derivados en el mercado interno y externo.

La estructura orgánica funcional vigente de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros está dada por la resolución DEL Directorio Político de PETROECUADOR N° 019-DIR-2000 de 27 de diciembre del 2000, en la cual se realizó la Fusión de las Unidades de Administración de Contratos y Contratación Petrolera y se ubicó a esta Unidad a nivel de las Gerencias de la Matriz Petroecuador.



De acuerdo con la estructura mencionada, la Unidad de administración de Contratos Petroleros presenta una estructura plana, compuesta por: 3 profesionales en la Jefatura, 9 funcionarios en el área Técnica, 5 en el área Legal, y 7 en el área Financiera.

En el Manual de Organización y Funciones no se encuentra establecidas las funciones de la UACP y tampoco cuentan con organigrama funcional ni de personal.

Se encontró el **Hallazgo No.1** (ver página 199)

Hallazgo No.2 (ver página 200)

Elaborado por: JM
Fecha:27-07-07

Supervisado por: JB
Fecha:03-08-07



**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE
ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS**

Alcance: 1 de enero de 2006 al 30 diciembre de 2006

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

ELEMENTOS	PUNTOS ESTABLECIDOS	PUNTOS OBTENIDOS	PORCENTAJES
PLANEACIÓN			
Visión	30	17	62,00
Misión	30	17	
Objetivos	40	40	
Metas	30	0	
Estrategias	40	20	
Políticas	30	30	
Total	200	124	
ORGANIZACIÓN			
Estructura Organizacional	80	22	31,00
División y Distribución de funciones	60	20	
Cultura Organizacional	60	20	
Total	200	62	
DIRECCIÓN			
Liderazgo	120	90	57,14
Comunicación	50	35	
Manejo del estrés, conflicto	60	25	
Toma de decisiones	120	50	
Total	350	200	
CONTROL			
Naturaleza	70	38	41,20
Sistemas	90	35	
Herramientas	90	30	
Total	250	103	
TOTAL	1000	489	48,90

Elaborado por: JM
Fecha:30-07-07

Supervisado por: JB
Fecha:03-08-07



**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE
ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS**

Alcance: 1 de enero de 2006 al 30 diciembre de 2006

CÉDULA NARRATIVA DE LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

De acuerdo con la perspectiva del nivel directivo, la gestión administrativa de la Unidad debería orientarse 20% a planear, 20% a organizar, 35% a dirigir y 25% a controlar; sin embargo, los resultados de la auditoría no son coincidentes con dicha estimación. Los valores reales son 12.4% para planear, 6.2% para organizar, 20% para dirigir y 10.3% para controlar.

PLANEACIÓN

La planeación y definición de la misión y visión es responsabilidad de la alta dirección de la Unidad, sin embargo los empleados no conocen la importancia de la razón de ser de la Unidad y hacia dónde van.

Los objetivos que orientan las acciones son los que contiene la planificación estratégica.

ORGANIZACIÓN

La cultura de la Unidad puede fortalecerse con una mejor comunicación y sensibilización del personal directivo y de mandos medios.

En el Manual de Organización y Funciones de PETROECUADOR y sus Empresas Filiales no consta la Unidad de Administración de Contratos Petroleros, a pesar de estar legalmente creada por el Directorio de PETROECUADOR.

DIRECCIÓN

El personal está dispuesto a mejorar la situación actual, pero requiere de un liderazgo sólido.



La motivación es una prioridad, por lo que es conveniente realizar una revisión programación de incentivos.

CONTROL

Los controles establecidos para el logro de objetivos están ligados a las acciones implementadas, pero les falta formalización.

El Sistema de información existente en la UACP no es el suficiente y necesario para entregar a las autoridades de la empresa la información en forma oportuna respecto de los contratos en ejecución.

Se encontró el **Hallazgo No.3** (ver página 202)

Elaborado por: JM
Fecha:30-07-07

Supervisado por: JB
Fecha:03-08-07



**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE
ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS**
Alcance: 1 de enero de 2006 al 30 diciembre de 2006
**APLICACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO**

MISIÓN

➤
$$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}} = \frac{4}{24} = 16,67\%$$

El 16,67% del personal conoce la misión de la Unidad, este resultado es coincidente con la percepción de la visión, no sólo porque forma parte de una misma base de información para comprender el trabajo en equipo, sino porque el hecho de que se entiendan conceptos pero no se compartan pone de manifiesto una seria debilidad en la Unidad, lo que afecta la forma de focalizar los aspectos sustantivos y valores que sustentan las acciones.

➤
$$\frac{\text{Empleados que participan en su definición}}{\text{Total de empleados}} = \frac{3}{24} = 12,50\%$$

El 12,50% del personal de la Unidad participa en la definición de la misión.

➤
$$\frac{\text{Empleados de honorarios que participan en su definición}}{\text{Total de empleados}} = \frac{0}{24} = 0\%$$

En la Unidad ningún empleado de honorario participa en la definición de la misión.

VISIÓN

➤
$$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}} = \frac{4}{24} = 16,67\%$$

El 16,67% del personal conoce la visión de la Unidad, sin tener conciencia de su



significado, por lo que no ha trascendido como una forma de comprensión.

Por otra parte y a pesar de que los funcionarios hablan de visión, confunden su experiencia y manera de afrontar el trabajo con la forma de una visión de la Unidad.

➤ $\frac{\text{Empleados que la comparten}}{\text{Empleados que la conocen}} = \frac{9}{24} = 37,50\%$

El 37,50% del personal de la Unidad participa en la definición de la visión.

OBJETIVOS

➤ $\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}} = \frac{4}{8} = 50\%$

La UACP ha alcanzado el 62,50% de sus objetivos definidos.

ESTRATEGIAS

➤ $\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}} = \frac{2}{6} = 20\%$

Del total de estrategias se ha implementado el 50% de ellas.

POLÍTICAS

➤ $\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}} = \frac{2}{5} = 40\%$

En la UACP se han aplicado el 60% de las políticas establecidas.

Se encontró el **Hallazgo No.4** (ver página 204)

Elaborado por: LT
Fecha: 31-07-07

Supervisado por: JB
Fecha: 03-08-07



**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE
ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS**

Alcance: 1 de enero de 2006 al 30 diciembre de 2006

CÉDULA NARRATIVA DEL FODA PROPUESTO

Fortalezas

- La infraestructura con que cuenta la Unidad de Administración de Contratos Petroleros, permite desarrollar de mejor manera las actividades.
- Capacitación permanente del personal.

Oportunidades

- Representar a Petroecuador ante los Comités de Administración de los Contratos de Prestación de Servicios.
- Presentar nuevas modalidades de contratación en la exploración y explotación de hidrocarburos.

Debilidades

- Las funciones que se encuentran determinadas en el Manual de funciones que son aprobadas por el Directorio no se aplican correctamente en la Unidad de Administración de Contratos Petroleros.
- Limitado sistema de información gerencial, lo que genera retrasos en la entrega de información a las autoridades correspondientes como es el caso a la Presidencia Ejecutiva y al Consejo de Administración, dificultando la toma de decisiones en cuanto a la ejecución de los contratos.
- Constante rotación de jefes de Unidad, lo que dificulta la aplicación oportuna de los objetivos planteados y la continuidad en la gestión estratégica.



- Constante rotación de jefes de Unidad, lo que dificulta la aplicación oportuna de los objetivos planteados y la continuidad en la gestión estratégica.
- Falta de autonomía en la toma de decisiones internas que limita la gestión empresarial.

Amenazas

- Cambio de las leyes, debido a la inestabilidad política que existe en nuestro país, especialmente en el sector hidrocarburífero, afecta la administración de los contratos petroleros.
- Privatización de la empresa Estatal Petróleos del Ecuador, causando la eliminación de esta Unidad.
- Influencia directa del factor político.
- Atraso tecnológico.
- Distorsión de la imagen institucional.

Se encontró el **Hallazgo No.5** (ver página 206)

Elaborado por: LT
Fecha:03-08-07

Supervisado por: JB
Fecha:06-08-07



**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE
ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS
Alcance: 1 de enero de 2006 al 30 diciembre de 2006
CÉDULA NARRATIVA FUNCIONES QUE NO CONSTAN EN EL MANUAL DE
FUNCIONES PERO QUE REALIZAN LOS EMPLEADOS**

Funciones del personal que labora en la Unidad.

Dr. Oswaldo Tapia.

- Participación en los equipos de apoyo al Comité Especial de Licitación, en el curso de los procesos que son de su incumbencia.

Ing. Marcelo Patiño.

- Preparación de documentación técnica sobre áreas futuras a licitarse.

Ing. Max Ulloa

- Administrar la red local y supervisar el enlace con el edificio matriz.
- Capacitar a los funcionarios de la Unidad en la adecuada utilización de los equipos y programas de usuario final.

Sr. Jorge Robalino

- Mantenimiento del archivo técnico pasivo, donde se encuentra material técnico tal como: registros eléctricos, mapas catastrales, informes técnicos de todas las petroleras que tienen contratos con Petroecuador.



- Asistencia en copiado y anillado en toda la documentación tanto interna como externa.

Dr. Danilo Peñaherrera

- Participación en la definición de términos y elaboración de documentos precontractuales y contractuales para llevar a cabo los procesos licitatorios internacionales, bases de contratación.

Ing. Olga Feijoo

- Establecer con la Jefatura de la Unidad, políticas internas, normas y procedimientos administrativos que conlleven la exitosa gestión del recurso humano.
- Vigilar el cumplimiento de normas, políticas, procedimientos y demás disposiciones administrativas de esta Unidad.
- Control de asistencia del personal de la Unidad.

Sr. Santiago Caicedo

- Archivo y envío de los registros de asistencia y permisos del personal de la Unidad.
- Manejo de los suministros y materiales de oficina.

Se encontró el **Hallazgo No.6** (ver página 207)

Elaborado por: LT
Fecha:08-08-07

Supervisado por: JB
Fecha:17-08-07

AUDITORIA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS

Alcance: 1 de enero de 2006 al 30 diciembre de 2006

MATRIZ DE FUNCIONES QUE NO CONSTAN EN EL MANUAL DE FUNCIONES PERO QUE LAS REALIZAN

ORD.	FUNCIONARIO FUNCIONES	Dr. Oswaldo Tapia	Ing. Marcelo Patiño	Ing. Max Ulloa	Dr. Danilo Peñaherrera	Sr. Jorge Robalino	Ing. Olga Feijo	Sr. Santiago Caicedo	OBSERVACIONES
1	Participación en los equipos de apoyo al Comité Especial de Licitación.	X							
2	Preparación de documentación técnica sobre áreas futuras a licitarse.		X						
3	Administrar la red local y supervisar el enlace con el edificio matriz.			X					
4	Capacitar a los funcionarios de la Unidad en la utilización de los equipos y programas de usuario final.			X					
5	Mantenimiento del archivo técnico pasivo, donde se encuentra material técnico tal como: registros eléctricos, mapas catastrales, informes técnicos de todas las petroleras que tienen contratos con Petroecuador.					X			
6	Asistencia en copiado y anillado en toda la documentación tanto interna como externa.					X			
7	Participación en la definición de términos y elaboración de documentos precontractuales y contractuales para llevar a cabo los procesos licitatorios internacionales, bases de contratación.				X				
8	Establecer con la Jefatura de la Unidad, políticas internas, normas y procedimientos adm. que conlleven la exitosa gestión del recurso humano.						X		
9	Vigilar el cumplimiento de normas, política, procedimientos administrativas de la UACP.						X		
10	Control de asistencia del personal de la Unidad.						X		
11	Archivo y envío de los registros de asistencia y permisos del personal de la Unidad.							X	
12	Manejo de los suministros y materiales de oficina.							X	
Elaborado por: LT Fecha:08-08-07					Supervisado por:JB Fecha:17-08-07				

AUDITORIA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS

Alcance: 1 de enero de 2006 al 30 diciembre de 2006

MATRIZ DE CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES UACP

R222

ORD.	FUNCIONARIO	Ing	Ing	Ing	Dr.	Ing	Ing	Ing	Ing	Sra	Dr.	Sra	Sra
		Fernando Robalino	Guillermo Granja	Iván Neto	Oswaldo Tapia	Javier Romo	Jorge Roldán	Marcelo Patiño	Max Ulco	Patricia Sigcho	Daniilo Peñaherrera	Julia Montenegro	Elsie Crespo
1	Administrar los contratos petroleros de participación, prestación de servicios y asociación para la exploración y explotación de hidrocarburos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
2	Diseñar, analizar, preparar y poner a consideración de la Presidencia Ejecutiva y CAD nuevas modalidades de contratación												
3	Integrar los grupos de trabajo para la administración de contratos petroleros.												
4	Coordinar y supervisar las actividades de los República, Representantes a los comités de administración de los contratos de Prestación de Servicios.												
5	Coordinar y requerir el apoyo de las tareas respectivas del sistema Petroecuador, para el desenvolvimiento y control de las actividades de los contratistas.	X											
6	Mantener una base de datos integral de los contratos							X					
7	Organizar, administrar, mantener y archivar una base de datos dinámica de los diferentes aspectos de la industria petrolera.												
8	Proveer información oportuna y en forma mensual, a la Presidencia Ejecutiva y al CAD, respecto a la situación de los contratos en ejecución.										X		
9	Fundamentar los aspectos técnicos, legales y financieros de las desviaciones en la ejecución de los contratos petroleros y presentar en forma mensual un reporte.												
10	Preparar al personal de la Unidad.												

Elaborado por: LT
Fecha: 08-08-07

Supervisado por: JB
Fecha: 17-08-07



**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE
ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS**

Alcance: 1 de enero de 2006 al 30 diciembre de 2006

LISTADO DE PERSONAL EXISTENTE

JEFATURA

Nº	NOMBRES
1	Ing. Olga Feijoo
2	Sra. María del Carmen Ramos

ÁREA TÉCNICA

Nº	NOMBRES
1	Ing. Fernando Robalino
2	Ing. Guillermo Granja
3	Ing. Ivan Nieto
4	Dr. Oswaldo Tapia
5	Ing. Javier Romo
6	Ing. Jorge Roldan
7	Ing. Marcelo Patiño
8	Ing. Max Ulloa
9	Sra. Patricia Sigcho

ÁREA LEGAL

Nº	NOMBRES
1	Dr. Danilo Peñaherrera
2	Dr. Ruben Rueda
3	Sra. Julia Montenegro
4	Sra. Elsie María Crespo
5	Sr. Jorge Robalino

**ÁREA FINANCIERA**

Nº	NOMBRES
1	Tlgo. Guillermo Tamariz
2	Econ. Marco Aguirre
3	Ing. Marco A. Noguera
4	Sra. Rocio de la Bastida
5	Sra. Marina Bonilla
6	Sr. Santiago Caicedo

Se encontró el **Hallazgo No.7** (ver página 209)

Elaborado por: JM
Fecha:08-08-07

Supervisado por: JB
Fecha:17-08-07



**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE
ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS
Alcance: 1 de enero de 2006 al 30 diciembre de 2006
CÉDULA NARRATIVA ROTACIÓN DE JEFES DE UNIDAD**

La UACP ha tenido tres Jefes como se detalla a continuación dentro del período examinado:

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	PERÍODO DE ACTUACIÓN	
		DESDE	HASTA
Ing. Miguel Montalvo	Jefe de la Unidad	01-Jul-05	09-Mar-06
Dr. Marcelo Sevilla	Jefe de la Unidad	10-Mar-06	27-Jun-06
Ing. Fernando Robalino	Jefe de la Unidad	28-Jun-06	15-Ene-07
Ing. Miguel Montalvo	Jefe de la Unidad	16-Ene-07	Actualidad

Se encontró el **Hallazgo No.8** (ver página 210)

Elaborado por: LT Fecha: 09-08-07	Supervisado por: JB Fecha: 17-08-07
--	--



**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE
ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS**

Alcance: 1 de enero de 2006 al 30 diciembre de 2006

CÉDULA NARRATIVA CAPACITACIÓN AL PERSONAL

Petroecuador cuenta con una Unidad de Capacitación que es la encargada de la planificación de los cursos en el transcurso del año, a través de un programa de capacitación los funcionarios de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros toman cursos de acuerdo a las necesidades y requerimientos de las actividades que desempeñan.

Los empleados de manera frecuente están capacitándose, lo que contribuye de una u otra forma al mejoramiento de las labores que realizan.

Además en ocasiones los funcionarios de la UACP, específicamente del área Técnica tienen acceso a cursos de especialización, que se dictan solo a nivel internacional, para lo que se necesita la aprobación de la Presidencia Ejecutiva de la empresa.

No se encontró ningún **Hallazgo**.

Elaborado por: LT
Fecha: 14-08-07

Supervisado por: JB
Fecha: 17-08-07



**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE
ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS
Alcance: 1 de enero de 2006 al 30 diciembre de 2006
CÉDULA NARRATIVA SISTEMA DE INFORMACIÓN**

SITUACION ACTUAL

La UACP se propuso el desarrollo e implantación de un Sistema de Gestión de Contratos Petroleros, en el año 2002, cuyo principal componente era una Base de Datos de Información Petrolera, y del que se inició como proyecto piloto el desarrollo de un Sistema de Liquidaciones, a cargo de la Unidad de Sistemas de PETROECUADOR, sin resultados visibles hasta junio del 2007.

En el mismo año 2002, el Ministro de Energía y Minas emitió una normativa para crear el Banco de Información Petrolera Ecuatoriana – BIPE-, como única instancia oficial encargada de la recopilación, preservación y administración de toda la información legal, económica, técnica y operativa resultante de las actividades de exploración, desarrollo y explotación de hidrocarburos en el Ecuador, consecutivamente se dispuso la suspensión de todo desarrollo informático tendiente al mismo objetivo. El BIPE no fue desarrollado ni utilizado en la UACP.

La UACP dispone, a más de los paquetes de manejo de documentos estándar de la Empresa:

- Acceso al Sistema Documental gestionado desde la Unidad de Sistemas, en línea con la Matriz y todas las Secretarías de cada área.
- Acceso a la Intranet de PETROECUADOR Matriz vía WAN, y provisión de los servicios de Correo Electrónico y acceso a Internet.



- Servicio de red local y disponibilidad de servicio de impresión de red para cada área.
- Disponibilidad de tres licencias del Sistema Informático Legal

En el área Financiera

- Proceso de cálculo de Liquidaciones Provisionales en hoja electrónica.
- Seguimiento de Garantías en hoja electrónica

En el área Técnica

- Registro de Producción de las empresas operadoras, acceso vía red al Sistema SICOHI de la Dirección Nacional de Hidrocarburos.
- Registro de Información sísmica y geológica de los campos, en el paquete GEOGRAPHIX.
- Elaboración de mapas catastrales en el paquete AutocadMAP.
- Registro de Fichas Técnicas por contrato, en sistema web de la red interna de la ACP.
- Elaboración de Data Room virtuales para las rondas petroleras.
- Diseño y provisión de información para la elaboración de los sitios web promocionales de las rondas petroleras.



A pesar de que existen aplicaciones técnicas puntuales relacionadas a información técnica necesaria para las rondas petroleras, esta no está integrada en una base de datos completa de los contratos, que contemple aspectos de carácter técnico, legal y financiero.

La UACP no organiza, administra, mantiene y archiva una base de datos dinámica de los diferentes aspectos de la industria petrolera; ni provee de información mensual a la Presidencia Ejecutiva y al Consejo de Administración, respecto a la situación de los contratos en ejecución.

Se encontró el **Hallazgo No.9** (ver página 211)

Elaborado por: JM
Fecha:15-08-07

Supervisado por: JB
Fecha:17-08-07



**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE
ADMINISTRACION DE CONTRATOS PETROLEROS**

Alcance: 1 de enero de 2006 al 1 de diciembre de 2006

CÉDULA NARRATIVA LIQUIDACIONES DE CONTRATISTAS

Objetivo: Verificar cual es la repercusión en la falta de liquidación de los contratos de prestación de servicios que pasaron a ser de Participación.

Los contratos que fueron modificados de Prestación de Servicios a Participación, fueron: Andes Petroleum (Bloque Tarapoa), Canada Grande (Bloque 1), Petrooriental (Bloque 14), y Repsol YPF (Bloque 16).

Todos los contratos que operaban con la modalidad de Prestación de Servicios y que cambiaron hacia la de Participación, no han sido liquidados de forma definitiva y totalmente, ya que sus cambios fueron autorizados de manera urgente, firmados los contratos a los pocos días de la autorización y puestos en vigencia a los pocos días, razón por la que no se permitió efectuar las liquidaciones provisionales, y quedaron pendientes producciones fiscalizadas, ordenes de pago, cotizaciones, resoluciones y los cálculos respectivos para efectuar las liquidaciones.

Al no realizar la liquidación de los 4 contratos podría repercutir en valores que la empresa deba cancelar a Petroecuador o que ésta deba pagar a las empresas operadoras de los bloques, situación que se conocerá solamente luego de realizar la liquidación definitiva.

Existen contratos de participación que en los próximos años terminaran y todavía



no se ha dedicado el tiempo para efectuar la liquidación de esos contratos, ya que la UACP presenta condiciones de escaso recurso humano.

Además existió una presión por parte de las autoridades para que se ejecute los cambios de modalidad contractual, como en el caso del bloque 16 (Repsol YPF), en el cual el Ex- Ministro (ADUM) en octubre de 1996 autorizó dicho cambio de modalidad contractual, dos meses después se firmó el contrato, en diciembre del 1996 y entró en vigencia el 1 de enero de 1997.

Se encontró el **Hallazgo No.10** (ver página 214)

Elaborado por: JM
Fecha:16-08-07

Supervisado por: JB
Fecha:22-08-07



**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE
ADMINISTRACION DE CONTRATOS PETROLEROS
Alcance: 1 de enero de 2006 al 1 de diciembre de 2006
CÉDULA NARRATIVA MOTIVOS DE FUERZAS MAYOR EN BLOQUES**

Objetivo: Verificar una muestra de casos de petición de fuerza mayor y cual ha sido el tratamiento en casos similares.

En el caso de peticiones de Fuerza Mayor, como la que realizó el Bloque 24 (Burlington), en el contrato de Participación se determina el procedimiento y las condiciones para que la ocurrencia de un evento pueda ser calificada como Fuerza Mayor o caso fortuito, en dicho caso la Contratista informará, a Petroecuador y al Ministerio de Energía y Minas sobre el particular en un plazo máximo de diez días y tomará las acciones correspondientes para reanudar sus actividades tan pronto como sea posible. Una vez reiniciadas las actividades se tendrá que proceder a notificar de igual manera.

Los trámites realizados por la Unidad una vez recibida la documentación que justifica dicho hecho, en cumplimiento en lo establecido en la estipulación contractual referente, dispone que la prueba de la fuerza mayor o caso fortuito corresponde a quien la alega, y notificada por cualquiera de las partes la otra no podrá negar tal declaratoria.

La UACP en el marco de sus atribuciones y competencias, realiza un análisis técnico sin tener facultad legal para justificar y/o aceptara las mencionadas solicitudes, en razón de corresponde a Petroecuador y al Ministerio de Energía y Minas realizar el trámite respectivo.



Las operaciones de la compañía Burlington fueron suspendidas desde el 20 de octubre del 2003, debido a problemas con las comunidades indígenas asentadas en el Bloque, presentándose un caso de fuerza mayor.

Se encontró el **Hallazgo No.11** (ver página 216)

Elaborado por: JM
Fecha:20-08-07

Supervisado por: JB
Fecha:22-08-07



**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE
ADMINISTRACION DE CONTRATOS PETROLEROS
Alcance: 1 de enero de 2006 al 1 de diciembre de 2006
CÉDULA NARRATIVA INTERVENCIÓN DE LA AGD EN CONTRATOS DE
BLOQUES**

Objetivo: Indagar la intervención de la AGD en contratos de bloques

La participación de la UACP y de la Procuraduría de Petroecuador en el presunto remate de la AGD al 50% de los derechos y obligaciones de la compañía Tripetrol, los trámites procesales son de competencia de la Procuraduría General de Petroecuador, a solicitud de la misma, se ha expuesto el criterio jurídico con relación al juicio coactivo que sigue el Banco de Préstamos S.A. en saneamiento en contra de Tripetrol, referente a los autos de embargos de la AGD sobre los derechos de Tripetrol en el bloque 28.

La UACP consideró que los derechos y participaciones de este contrato se encuentran protegidos por garantías legales que impiden su compraventa, pues los fines de contrato son la exploración y explotación de petróleo crudo no procede el querer embargar un derecho que opera sobre el patrimonio del Estado, ni aplicar medidas procesales de esa naturaleza, ya que dichos bienes de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 30 de la Ley de Hidrocarburos son propiedad virtual del Estado y prohíbe que se graben, enajenen o retiren sin autorización del Ministerio de Energía y Minas.

La posición respecto a esto de la UACP es el criterio de que la AGD no puede embargar un contrato de hidrocarburos, ya que consecuentemente también se reconocería la facultad para rematarlos y adjudicarlos de acuerdo con lo que establece el procedimiento del Código Civil violentando de esa forma la



competencia del Ministerio de Energía y Minas para aprobar o negar la transferencia de derechos y obligaciones de acuerdo a los dispuesto en el Art. 79 de la Ley de Hidrocarburos.

Se encontró el **Hallazgo No.12** (ver página 217)

Elaborado por: JM
Fecha:22-08-07

Supervisado por: JB
Fecha:22-08-07



HOJA DE HALLAZGO Nº 1
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS
ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre 2006
ESTRUCTURA ORGÁNICA NO CONSTA EN EL MANUAL DE
ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Objetivo:

Analizar la estructura de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros.

HALLAZGO No.1

Del análisis efectuado a la base legal que rige a la Unidad de Administración de Contratos Petroleros se determinó que en el Manual de Organización y Funciones de Petroecuador y sus Empresas Filiales no consta la Unidad de Administración de Contratos Petroleros, a pesar de estar legalmente creada por el Directorio de Petroecuador, se debe a que la resolución del Directorio número 19 que creó esa Unidad fue realizada el 27 de diciembre del 2000, posterior a la emisión de los folletos que contienen las mencionadas normas vigentes, que fueron realizadas con anterioridad, existiendo el riesgo de que se desvanezca la responsabilidad en la toma de decisiones en la gestión técnica, financiera y legal de la UACP.

RECOMENDACIÓN Nº 1:

Al Presidente Ejecutivo

- 1) Dispondrá al Gerente Administrativo incluya de forma inmediata en el Manual de Organización y Funciones de Petroecuador a la Unidad de Administración de Contratos Petroleros.

Ref. P/T.: Ñ1

Elaborado por: JM
Fecha:27-07-07

Supervisado por: JB
Fecha:03-08-07



HOJA DE HALLAZGO Nº 2
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS
ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre 2006
INEXISTENCIA DE ESTRUCTURA ORGÁNICA

Objetivo:

Analizar la estructura de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros

HALLAZGO No.2

Del análisis efectuado a la estructura orgánica de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros se encontró que falta una definición clara de la misma, ya que no cuentan con organigramas funcional ni de personal, lo que dificulta una identificación precisa de cómo esta conformada la estructura orgánica de la Unidad, el motivo por la que la Unidad no cuenta con el organigrama de personal y funcional es por la falta de interés de establecer una buena estructura orgánica para la Unidad, dificultando la identificación de las funciones asignadas a cada una de las áreas que conforma la UACP; como también observar de manera gráfica el número de individuos que laboran en la UACP.

RECOMENDACIÓN Nº 2:

Al Jefe de Unidad de Administración de Contratos Petroleros

- 1) Dispondrá al Asistente de la UACP elabore los organigramas de personal, funcional, los mismos que serán entregados al Jefe de Unidad.
- 2) Entregará al Directorio de Petroecuador los organigramas para su posterior aprobación.

**RECOMENDACIÓN Nº 3:**

Al Directorio de Petroecuador:

- 1) Aprobará los organigramas funcionales, de personal para su publicación en el Manual de Organización y Funciones.

RECOMENDACIÓN Nº 4:

Al Asistente de la UACP

- 1) Dará a conocer a los funcionarios de la UACP los organigramas funcional y de personal con el fin de tener un conocimiento claro de la estructura orgánica de la Unidad.

Ref. P/T.: Ñ1

Elaborado por: JM
Fecha:27-07-07

Supervisado por: JB
Fecha:03-08-07



HOJA DE HALLAZGO Nº 3
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS
ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre 2006
FALTA DE DIFUSIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Objetivo:

Verificar el cumplimiento de la planificación estratégica de la Unidad.

HALLAZGO No. 3

Del análisis ejecutado se determinó que la planificación estratégica de la Unidad no es identificada por parte de los funcionarios.

Además, la Unidad se ha propuesto realizar sus actividades en base a valores, los cuales no se encuentran identificados claramente en la planificación estratégica.

La Unidad de Administración de Contratos Petroleros elaboró la Planificación Estratégica en el año 2002, el mismo que no es un documento oficial para la Unidad ya que este documento fue elaborado por requerimiento interno, para la elaboración de una Planificación a nivel Corporativo.

Lo antes mencionado se debe a la falta de una adecuada comunicación entre la Jefatura de la Unidad y los siguientes niveles, para difundir y conocer la planificación estratégica.

Es por ello, que la Unidad no precisa lo que desea realizar y en que dirección debe avanzar, lo que dificulta el logro de objetivos de la misma.

**RECOMENDACIÓN N° 5:**

Al Jefe de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros

- 1) Dispondrá a los Coordinadores de Áreas la difusión de la planificación estratégica a los funcionarios por medio de documentos escritos, pláticas o reuniones, placas en las oficinas, correo electrónico, etc.
- 2) La planificación estratégica debe encontrarse fundamentada y evidenciada con la información clara, concisa y oportuna hacia los empleados para su conocimiento y cumplimiento de la misma.

Ref. P/T.: **O1**

Elaborado por: JM
Fecha:30-07-07

Supervisado por: JB
Fecha:03-08-07



HOJA DE HALLAZGO Nº 4
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS
ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre 2006
FALTA DE APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

Objetivo:

Obtener información sobre los indicadores que aplican en la Unidad.

HALLAZGO No. 4

Del análisis realizado se encontró que la UACP no aplica ningún tipo de indicadores de gestión, de tal forma no se permite establecer en un marco de referencia la evaluación de los resultados de la gestión de la Unidad.

Se incumple el Art. 77, literal b) de la Ley de la Contraloría General del Estado, máximas autoridades, titulares de las entidades del Sector Público corresponde: “Disponer que los responsables de las respectivas unidades administrativas establezcan indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar el cumplimiento de fines y objetivos, la eficacia de la gestión institucional y el rendimiento individual de los servidores”. Su cumplimiento será objeto de seguimiento y su inobservancia será sancionada de acuerdo al Art. 46 de la ley en mención.

Lo antes referido se debe a la falta de interés por parte de la Jefatura de la Unidad por no contar con una herramienta de gestión.

En virtud de lo expuesto, al no aplicar el indicador no se puede evaluar los resultados de la gestión de la Unidad, es decir no se puede mejorar las actividades, o medir el desempeño.

**RECOMENDACIÓN N° 6:**

Al Presidente Ejecutivo de Petroecuador

- 1) Nombrará una Comisión, que se encargará de ejecutar los Indicadores de Gestión los mismos que servirán para medir la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos de la UACP; dicha Comisión deberá organizar cursos talleres para capacitar al personal sobre la implantación de los Indicadores con el fin de que los funcionarios de la Unidad tenga conocimiento de esta herramienta de gestión.

Ref. P/T.: **P1**

Elaborado por: LT
Fecha:31-07-07

Supervisado por: JB
Fecha:03-08-07



HH5 1/1

HOJA DE HALLAZGO Nº 5
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS
ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre 2006
FALTA DE ANÁLISIS FODA

Objetivo:

Analizar el FODA de la Unidad.

HALLAZGO No. 5

Del análisis efectuado se determinó que la Unidad no cuenta con un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, debido a que los jefes de Unidad no poseen una herramienta de gestión útil para la toma de acciones correctivas para implementar recomendaciones que contribuyan a obtener mejores resultados, es por lo expuesto que no están claramente identificados sus factores exógenos y endógenos.

RECOMENDACIÓN Nº 7:

Al Jefe de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros

- 1) Dispondrá al Asistente de la UACP se realice el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, identificando sus puntos débiles y fuertes con el fin de ser ejecutado y supervisado para su fiel cumplimiento.

Ref. P/T.: Q1

Elaborado por: LT
Fecha:03-08-07

Supervisado por: JB
Fecha:06-08-07



HOJA DE HALLAZGO N° 6
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS
ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre 2006
DESACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y
FUNCIONES

Objetivo:

Revisar que el personal de la UACP cumpla sus funciones determinadas formalmente y que estas sean concordantes con las funciones establecidas para la Unidad.

HALLAZGO No. 6

Del análisis realizado a las funciones de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros se encontró que las funciones establecidas formalmente en la Resolución del Directorio de PETROECUADOR N° 019-DIR-200 de 27 de diciembre del 2000 no son concordantes con las actividades que los funcionarios de la Unidad efectivamente realizan; ya que existen algunas funciones que no están contempladas dentro de la resolución que el Directorio emitió y algunas funciones no son efectuadas por el personal, lo antes mencionado se debe a la falta de una adecuada coordinación entre la UACP y la Gerencia Administrativa, afectando de tal forma al logro de los objetivos planteados por la UACP.

RECOMENDACIÓN N° 8:

Al Presidente Ejecutivo de Petroecuador

- 1) Dispondrá al Gerente Administrativo y al Jefe de la UACP elaboren un nuevo y actual listado de las funciones que efectivamente realizan los funcionarios de la UACP.



- 2) Dispondrá al Gerente Administrativo y al Jefe de la UACP coordinen para que las funciones que tiene el Departamento de Recursos Humanos sea igual a las funciones que realiza la UACP.

RECOMENDACIÓN Nº 9:

Al Directorio de Petroecuador

- 1) Se reúnan para la actualización y aprobación a través de una Resolución las funciones de la UACP y se ejecute inmediatamente por parte de las autoridades competentes.

Ref. P/T.: **R1-R2**

Elaborado por: LT
Fecha:08-08-07

Supervisado por: JB
Fecha:17-08-07



HOJA DE HALLAZGO N° 7
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS
ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre 2006
FALTA DE PERSONAL EXISTENTE DE LA UACP

Objetivo:

Verificar si el personal existente en la Unidad es el necesario para el normal desempeño de las actividades.

HALLAZGO No. 7

Del análisis realizado se determinó que en la UACP esta compuesta por: 3 profesionales en la Jefatura, 9 funcionarios en el área Técnica, 5 en el área Legal, y 7 en el área Financiera; existiendo falta de personal para que la Unidad pueda desempeñar las actividades con eficiencia y oportunidad, ya que con la fusión de las Unidades de Administración de Contratos y Contratación Petrolera, se lo hizo con el mismo personal de las Unidades anteriormente indicadas, sin considerar las actividades que debía realizar la nueva Unidad.

RECOMENDACIÓN N° 10:

Al Presidente Ejecutivo de Petroecuador

- 1) Dispondrá al Jefe de la Gerencia Administrativa realice el proceso de selección o transferencias de personal para incrementar el número de los mismos para que cumplan con eficiencia las actividades a desarrollar.

Ref. P/T.: **S1**

Elaborado por: JM
Fecha:03-08-07

Supervisado por: JB
Fecha:17-08-07



HOJA DE HALLAZGO Nº 8
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS
ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre 2006
ROTACIÓN FRECUENTE DE JEFES DE UNIDAD

Objetivo:

Verificar la rotación existente de Jefes de Unidad.

HALLAZGO No. 8

Del análisis realizado se determinó que en la UACP desde enero 2006 hasta diciembre 2006 fueron removidos tres jefes; es decir existe una rotación constante de directivos, debido a que Petroecuador es una empresa estatal, y a cada cambio de un Presidente Ejecutivo, también se realizan cambios en las Jefaturas de Unidad lo que dificulta la aplicación oportuna de los objetivos planteados y la continuidad en la gestión estratégica.

RECOMENDACIÓN Nº 11:

Al Directorio de Petroecuador

- 1) Mediante resolución de Directorio el nombramiento del Presidente Ejecutivo de Petroecuador se debe considerar por el período comprendido de cuatro años, que es el tiempo que se designa a un Gobierno, con el fin de tener estabilidad en la empresa.

RECOMENDACIÓN Nº 12:

Al Presidente Ejecutivo de Petroecuador

- 1) Nombrar al Jefe de Unidad de Administración de Contratos Petroleros por un período de por lo menos un año para el cumplimiento ininterrumpido de sus funciones.

Ref. P/T.: T1

Elaborado por: LT
Fecha:09-08-07

Supervisado por: JB
Fecha:17-08-07



HOJA DE HALLAZGO N° 9
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS
ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre 2006
FALTA DE UN ADECUADO SISTEMA DE INFORMACIÓN

Objetivo:

Analizar si el sistema de información existente en la UACP es el necesario y verificar si los resultados son los esperados por las autoridades de la empresa en parámetros de tiempo y calidad.

HALLAZGO No. 9

Del análisis al sistema de información de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros se determinó que no se cuenta con información oportuna de los contratos petroleros para la gestión de los funcionarios que toman decisiones en la empresa y el país, motivo por el cual no se conoce los eventuales incumplimientos de los contratos para exigir a las empresas operadoras su inmediato cumplimiento, y para tomar acciones que rectifiquen esos problemas.

Al determinar las funciones de la UACP, La resolución del Directorio N° 019-DIR-2000, incluyó las siguientes relacionadas con los sistemas de información:

- Mantener una base de datos integral de los contratos, que contemple aspectos de carácter técnico, legal y financiero;
- Organizar, administrar, mantener y archivar una base de datos dinámica de los diferentes aspectos de la industria petrolera;
- Proveer información oportuna y en forma mensual, a la Presidencia Ejecutiva y al Consejo de Administración, respecto a la situación de los contratos en ejecución.



La falta de una política de Información Integral de Petroecuador ha desencadenado que los sistemas implementados en Petroecuador y sus filiales sean independientes, emergentes, con una planificación operativa anual y sin una visión a mediano y largo plazo, utilizando una planificación integral centralizada desde la Unidad de Sistemas de Petroecuador, que debería tener la categoría y fuerza necesaria para coordinar las necesidades, expectativas y satisfacción global en todo el sistema Petroecuador.

La falta de datos integral en la UACP, que englobe los aspectos técnico y legal, demoraría la toma de decisiones de las autoridades en posibles incumplimientos de las empresas que mantienen contratos petroleros con el país, ya que actualmente no se cuenta con información oportuna de los contratos petroleros para la administración de los contratos que podrían generar incumplimientos de los contratos, con consecuencias como la eventual caducidad de los contratos firmados con el Estado.

RECOMENDACIÓN N° 13:

Al Presidente Ejecutivo

- 1) Dispondrá al Jefe de Sistemas de Petroecuador que de acuerdo a lo dispuesto por el Ministerio de Energía y Minas coordine con esa Institución la Implementación del Banco de Información Petrolera Ecuatoriana – BIPE que cubra las áreas de Geología, Geofísica, Perforación, Producción y Transporte de Hidrocarburos que permita una adecuada gestión y administración de la información técnica resultante de las operaciones de las empresas petroleras.



2) Dispondrá al Jefe de Sistemas de Petroecuador realice el estudio correspondiente para que en un mediano plazo se disponga de información telemétrica de la producción de las empresas petroleras operadoras, en tiempo real, con la instalación de un Sistema de Flujo de Información de producción, por medio de la obtención y transmisión directa desde los puntos de fiscalización de todo el conjunto de datos finales de producción tales como volúmenes, grado API, etc., los cuales serían transmitidos directamente del campo a un centro de comunicaciones de la UACP.

Ref. P/T.: **V1**

Elaborado por: JM
Fecha:15-08-07

Supervisado por: JB
Fecha:17-08-07



HOJA DE HALLAZGO N° 10
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS
ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre 2006
FALTA DE LIQUIDACIÓN DE LOS CONTRATOS PETROLEROS

Objetivo:

Verificar cual es la repercusión en la falta de liquidación de los contratos de prestación de servicios que pasaron a ser de Participación.

HALLAZGO No. 10

Del análisis efectuado se estableció que la UACP no ha efectuado las liquidaciones de los contratos de prestación de servicios y que pasaron a la modalidad de Participación, ya que el personal existente en la Unidad es insuficiente para realizar dichas liquidaciones.

Además existió una presión de las autoridades para que se ejecute los cambios de modalidad contractual, como en el caso del bloque 16 (Repsol YPF), en el cual el Ex- Ministro (ADUM) en octubre de 1996 autorizó dicho cambio de modalidad contractual, dos meses después se firmó el contrato, en diciembre del 1996 y entró en vigencia el 1 de enero de 1997, dejando muchos temas sin resolver o pendientes.

La falta de liquidación de estos contratos podría repercutir en valores que la empresa deba cancelar a Petroecuador o que esta deba pagar a las empresas operadoras de los bloques, situación que se conocerá solamente luego de realizar la liquidación definitiva.

**RECOMENDACIÓN N° 14:**

Al Presidente Ejecutivo de Petroecuador

- 1) Dispondrá al Jefe de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros que en coordinación con la Unidad de Capacitación de Petroecuador elabore un convenio con la EPN y ESPE que permita contar con personal estudiante de estas instituciones para que se dediquen por aproximadamente un año a realizar la liquidación de estos rubros pendientes, por lo cual deberá contar con la dirección de un profesional de la UACP.

- 2) Dispondrá al Gerente Administrativo que realice el estudio necesario para que se modifique el Manual de Organización y funciones, y se incremente un departamento de Reversión de Contratos en la UACP, para que realice todos los estudios de nuevas modalidades de contratación que beneficien al estado, liquidaciones de las empresas que terminan su periodo contratado y otros propios de ese departamento.

Ref. P/T.: **W1**

Elaborado por: JM
Fecha:16-08-07

Supervisado por: JB
Fecha:22-08-07



HOJA DE HALLAZGO N° 11
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS
ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre 2006
FALTA DE UN MECANISMO PARA DETERMINAR MOTIVOS DE FUERZA
MAYOR EN LOS BLOQUES

Objetivo: Verificar una muestra de casos de petición de fuerza mayor y cual ha sido el tratamiento en casos similares.

HALLAZGO No 11.

Del análisis realizado se determinó que no existe un proceso estandarizado para aceptar los motivos de fuerza mayor en los contratos que administra la UACP, ya que depende del contrato para establecer quién es el que analiza y aprueba la solicitud de fuerza mayor, en algunos casos Petroecuador aprueba y el Ministerio de Energía y Minas ratifica; o en otras ocasiones Petroecuador la acepta, como es el caso de el Bloque 24 (Burlington).

RECOMENDACIÓN N° 15:

Al Ministro de Minas y Petróleo

- 1) Establecerá un solo mecanismo para la aceptación y aprobación para las peticiones de fuerza mayor realizadas por las compañías contratistas.

RECOMENDACIÓN N° 16:

Al Presidente Ejecutivo de Petroecuador

- 1) Considerará el análisis técnico que realiza la UACP para justificar y/o aceptar las solicitudes de fuerza mayor.

Ref. P/T.: X1

Elaborado por: JM
Fecha:20-08-07

Supervisado por: JB
Fecha:22-08-07



HOJA DE HALLAZGO Nº 12
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS
ALCANCE: 1 de enero al 31 de diciembre 2006
INTERVENCIÓN DE LA AGD EN CONTRATOS DE BLOQUES

Objetivo: Indagar la intervención de la AGD en contratos de bloques.

HALLAZGO No. 12

Del análisis efectuado se encontró que la compañía Tripetrol operadora del bloque 28 fue intervenida por la AGD en el 50% de los derechos y obligaciones del contrato. La Superintendencia de Compañías canceló el permiso de operación de Tripetrol. Al respecto, el art. 30 de la Ley de Hidrocarburos se refiere a que los contratos de exploración y explotación de petróleo crudo son propiedad virtual del Estado y prohíbe que se graben, enajenen o retiren sin autorización del Ministerio de Energía y Minas.

La compañía Tripetrol tenía su garantía expedida por el Banco de Prestamos, cuando ese banco quebró, PEC solicitó sustituir la garantía de acuerdo a la Ley, sin embargo Tripetrol alegó fuerza mayor para no presentar la nueva garantía, motivo por el cual PEC solicitó la Caducidad del contrato al Ministerio de Energía y Minas

El MEM acogió el informe de PEC y declaró la caducidad del contrato el 28 de diciembre de 1998.

El 17 de agosto del 2004 ante la petición del actor, el Juez notificó a las partes del presente juicio para dictar sentencia.

La operadora impugno esa decisión ante el Juzgado de Quito y perdió, luego realizo la impugnación ante la Corte Superior de Justicia.



El juez décimo primero de lo civil de Pichincha dictó sentencia a favor de Tripetrol, operador del bloque 28, declarando nulo el acto por el que exigió la sustitución de la garantía, así como la Resolución Ministerial con la Declaración de Caducidad del contrato .

Este proceso jurídico se encuentra en la Procuraduría de PEC.

RECOMENDACIÓN N° 17:

Al Presidente Ejecutivo de Petroecuador

- 1) Dispondrá a la Procuraduría General de Petroecuador realice las gestiones pertinentes para la defensa del bloque 28 en coordinación con la Procuraduría General del Estado.

Ref. P/T.: Y1

Elaborado por: JM
Fecha:22-08-07

Supervisado por: JB
Fecha:22-08-07

5.3. INFORME DE AUDITORÍA (FASE III)

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS

CAPÍTULO I ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

MOTIVO DEL EXAMEN:

De conformidad con la facultad establecida en el Art. 11 literal c) de la Ley Especial de PETROECUADOR; como parte del Capítulo Exámenes Planificados del Plan Anual de Auditoría Interna para el año 2007 y en cumplimiento a la Orden de Trabajo N° 07-AIN-2007 del 9 de julio de 2007, se efectuó la Auditoría de Gestión a LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS.

OBJETIVOS

Los objetivos de la auditora se orientaron a:

- Establecer áreas críticas y calificar el riesgo.
- Evaluar el control interno vigente en la Institución.
- Evaluar el grado de eficiencia, efectividad, economía de las actividades desarrolladas por los componentes identificados en la Unidad.

ALCANCE

El examen cubrirá los procedimientos que se aplican en el cumplimiento de las actividades de la Unidad de Administración de Contratos petroleros (UACP), por el período comprendido desde el 1 de enero de 2006 hasta el 30 de diciembre de 2006.

ENFOQUE

La auditoría se orientó a evaluar el avance del cumplimiento de las actividades de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros; así como de los resultados obtenidos durante el período analizado.

COMPONENTES AUDITADOS

De acuerdo al objeto de la Auditoría realizada se ha escogido como componentes para análisis de las actividades del presente año, y corresponden: estructura organizacional, planificación estratégica, sistema de información, indicadores de gestión, funciones, liquidación de contratos de prestación de servicios, motivos de fuerza mayor en los bloques, intervención de la AGD en los contratos petroleros.

INDICADORES UTILIZADOS

Proponer la elaboración de Indicadores de Gestión en cuanto al proceso administrativo que abarquen las cuatro etapas que son: planeación, organización, dirección y control.

CAPÍTULO II INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

MISIÓN

Controlar y supervisar con eficiencia, amplio conocimiento profesional y absoluta integridad, el correcto cumplimiento de las obligaciones contractuales de las empresas que exploran y explotan el petróleo en el Ecuador, constituyéndose en un medio con credibilidad para la efectiva ejecución de las actividades hidrocarburíferas, salvaguardando los intereses del estado ecuatoriano.

VISIÓN

Ser una organización modelo conformada por un grupo humano reconocido por sus capacidades y compromisos superiores con petroecuador que logra un alto desempeño en la identificación oportuna y preventiva de problemas y oportgerenciales; y que bajo un esquema de mejora continua desarrolle un notable liderazgo, autoridad y credibilidad con las entidades vinculadas al control del sector hidrocarburífero del país.

FODA

El análisis FODA no ha sido elaborado por la Unidad de Administración de Contratos Petroleros; sin embargo el equipo de auditoría ha realizado éste análisis.

➤ Fortalezas

- La infraestructura con que cuenta la Unidad de Administración de Contratos Petroleros, permite desarrollar de mejor manera las actividades.
- Capacitación permanente del personal.

➤ Oportunidades

- Representar a Petroecuador ante los Comités de Administración de los Contratos de Prestación de Servicios.
- Presentar nuevas modalidades de contratación en la exploración y explotación de hidrocarburos.

➤ **Debilidades**

- Las funciones que se encuentran determinadas en el Manual de funciones que son aprobadas por el Directorio no se aplican correctamente en la Unidad de Administración de Contratos Petroleros.
- Limitado sistema de información gerencial, lo que genera retrasos en la entrega de información a las autoridades correspondientes como es el caso a la Presidencia Ejecutiva y al Consejo de Administración, dificultando la toma de decisiones en cuanto a la ejecución de los contratos.
- Constante rotación de jefes de Unidad, lo que dificulta la aplicación oportuna de los objetivos planteados y la continuidad en la gestión estratégica.
- Falta de autonomía en la toma de decisiones internas que limita la gestión empresarial.

➤ **Amenazas**

- Cambio de las leyes, debido a la inestabilidad política que existe en nuestro país, especialmente en el sector hidrocarburífero, afecta la administración de los contratos petroleros.
- Privatización de la empresa Estatal Petróleos del Ecuador, causando la eliminación de esta Unidad.
- Influencia directa del factor político.
- Atraso tecnológico.

- Distorsión de la imagen institucional.

OBJETIVOS

- a)** Administrar y Controlar los contratos petroleros de participación, prestación de servicios para la exploración y explotación de hidrocarburos.

- b)** Promover la inversión extranjera, precautelar los intereses del Estado en el Sector Hidrocarburífero y contribuir al crecimiento suficiente y sostenido mediante la honesta y eficiente administración de los contratos petroleros.

- c)** Diseñar, analizar, preparar y poner a consideración de la Presidencia Ejecutiva y Consejo de Administración, nuevas modalidades de contratación.

- d)** Investigar, promover y diseñar acuerdos, convenios de cooperación, de asistencia, nuevas modalidades contractuales y negocios entre PETROECUADOR y las Empresas u Organismos Privados y Públicos, a nivel nacional e internacional.

- e)** Fundamentar los aspectos técnicos, legales y financieros de las desviaciones en la ejecución de los contratos petroleros y presentar en forma mensual los informes que permitan la toma de decisiones.

- f)** Dirigir y controlar las acciones que legal y reglamentariamente correspondan a efectos de obtener una correcta ejecución de los contratos petroleros.

- g)** Preparar al personal de tal forma que permita la conformación de la Gerencia de Contratación Petrolera, a petición del Presidente del Comité Especial de Licitación (CEL).

- h) Representar a Petroecuador ante los Comités de Administración de los Contratos de Prestación de Servicios.

BASE LEGAL

Las principales disposiciones legales que regulan el funcionamiento de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros son:

- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado (LOCGE).
- Ley de Hidrocarburos y su Reglamento.
- Ley Especial de PETROECUADOR y sus Empresas Filiales y su Reglamento.
- Reglamento Sustitutivo al Reglamento General a la Ley Especial de PETROECUADOR.
- Manual de Organización y Funciones del Sistema PETROECUADOR.
- Reglamento Interno de Trabajo de PETROECUADOR.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

PETROECUADOR se creó el 26 de septiembre de 1989, conformado por la Matriz PETROECUADOR y tres filiales: PETROPRODUCCION, PETROINDUSTRIAL Y PETROCOMERCIAL, a todo el conjunto se lo conoce como Sistema PETROECUADOR.

La Matriz PETROECUADOR lo conforman: la Presidencia Ejecutiva, El Consejo de Administración (CAD), Unidad de Auditoría Interna, Procuraduría y las Gerencias de: Economía y Finanzas, Administrativa, Comercio Internacional, Oleoducto y Protección Ambiental y las Unidades de: Administración de Contratos Petroleros, Coordinadora de las Rondas de Licitación Petrolera.

A la empresa PETROECUADOR Matriz le corresponde la planificación y coordinación de sus actividades y la de sus Filiales; administrar, fiscalizar y controlar el contrato de Prestación de Servicios y explotación de hidrocarburos celebrado con la compañía AGIP; y comercializar el crudo y sus derivados en el mercado interno y externo.

RECURSOS A EXAMINAR

El presupuesto de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros para el periodo que se analizará en el examen fue el correspondiente al Presupuesto del 2006 que equivale a US\$ 9'149.500

PRINCIPALES FUNCIONARIOS RELACIONADOS CON EL EXAMEN

Los Jefes de la UACP que han actuaron en el periodo examinado son:

- Ing. Miguel Montalvo desde 1 de julio 2005 hasta el 9 de marzo de 2006.
- Dr. Marcelo Sevilla desde 10 de marzo de 2006 hasta el 27 de junio de 2006.
- Ing. Fernando Robalino Vargas desde 28 de junio de 2006 hasta el 16 de enero de 2007.
- Ing. Miguel Montalvo desde el 16 de enero hasta la presente fecha.

Con fines operativos la UACP se ha dividido de hecho en tres áreas:

- Área Técnica coordinada por el Ing. Fernando Robalino.
- Área Financiera coordinada por el Ing. Guillermo Tamariz .
- Área Legal coordinada por el Dr. Danilo Peñaherrera

CAPÍTULO III

RESULTADOS DEL EXAMEN

1. ESTRUCTURA ORGÁNICA NO CONSTA EN EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Antes del año 2000 la Unidad de Contratos Petroleros (UCP) funcionaba con aproximadamente 10 funcionarios y la de Administración de Contratos (UADC) con 20 funcionarios, y realizaban algunas tareas comunes como la administración de contratos, motivo por el cual y con el fin de evitar la duplicidad de funciones, las autoridades de la empresa decidieron fusionarlas en una sola Unidad.

Mediante Decreto Ejecutivo 544, publicado en el Registro Oficial 115 de 7 de julio de 2000, el Presidente de la República dispuso que el Directorio de PETROECUADOR reforme el Manual de Organización y Funciones del Sistema PETROECUADOR para solucionar el problema descrito.

La estructura orgánica funcional vigente de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros está dada por la resolución del Directorio Político de PETROECUADOR N° 019-DIR-2000 de 27 de diciembre del 2000, en la cual se realizó la Fusión de las Unidades de Administración de Contratos y Contratación Petrolera y se ubicó a esta Unidad a nivel de las Gerencias de la Matriz Petroecuador.

En el Manual de Organización y Funciones de Petroecuador y sus Empresas Filiales no consta la Unidad de Administración de Contratos Petroleros, a pesar de estar legalmente creada por el Directorio de Petroecuador, se debe a que la resolución del Directorio número 19 que creó esa Unidad fue realizada el 27 de diciembre del 2000, posterior a la emisión de los folletos que contienen las mencionadas normas vigentes, que fueron realizadas con anterioridad, existiendo

el riesgo de que se desvanezca la responsabilidad en la toma de decisiones en la gestión técnica, financiera y legal de la UACP.

CONCLUSIÓN:

Con Resolución No. 019-DIR-2000 del 27 de diciembre del 2000, el Directorio fusionó las antiguas Unidades de Administración de Contratos (UADC) y Contratación Petrolera (UCP), creando la Unidad de Administración de Contratos Petroleros, cuya principal función es la administración de los contratos petroleros.

En el Manual de Organización y Funciones de Petroecuador y sus Empresas Filiales no consta la Unidad de Administración de Contratos Petroleros, a pesar de estar legalmente creada por el Directorio de Petroecuador

RECOMENDACIÓN Nº 1:

Al Presidente Ejecutivo

- 1) Dispondrá al Gerente Administrativo incluya de forma inmediata en el Manual de Organización y Funciones de Petroecuador a la Unidad de Administración de Contratos Petroleros.

2. INEXISTENCIA DE ESTRUCTURA ORGÁNICA

En la estructura orgánica de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros se encontró que falta una definición clara de la misma, ya que no cuentan con organigramas funcional ni de personal, lo que dificulta una identificación precisa de cómo esta conformada la estructura orgánica de la Unidad, el motivo por la que la Unidad no cuenta con el organigrama de personal y funcional es por la falta de interés de establecer una buena estructura orgánica para la Unidad, dificultando la identificación de las funciones asignadas a cada una de las áreas

que conforma la UACP; como también observar de manera gráfica el número de individuos que laboran en la UACP.

CONCLUSIÓN:

La UACP no tiene definido en su estructura el organigrama de personal ni el funcional.

RECOMENDACIÓN Nº 2:

Al Jefe de Unidad de Administración de Contratos Petroleros

- 1) Dispondrá al Asistente de la UACP elabore los organigramas de personal, funcional, los mismos que serán entregados al Jefe de Unidad.
- 2) Entregará al Directorio de Petroecuador los organigramas para su posterior aprobación.

RECOMENDACIÓN Nº 3:

Al Directorio de Petroecuador:

- 1) Aprobará los organigramas funcionales, de personal para su publicación en el Manual de Organización y Funciones.

RECOMENDACIÓN Nº 4:

Al Asistente de la UACP

- 1) Dará a conocer a los funcionarios de la UACP los organigramas funcional y de personal con el fin de tener un conocimiento claro de la estructura orgánica de la Unidad.

3. FALTA DE DIFUSIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica de la Unidad no es identificada por parte de los funcionarios, la UACP se ha propuesto realizar sus actividades en base a valores, los cuales no se encuentran identificados claramente en la planificación estratégica.

La Unidad de Administración de Contratos Petroleros elaboró la Planificación Estratégica en el año 2002, el mismo que no es un documento oficial para la Unidad ya que este documento fue elaborado por requerimiento interno, para la elaboración de una Planificación a nivel Corporativo.

Lo antes mencionado se debe a la falta de una adecuada comunicación entre la Jefatura de la Unidad y los siguientes niveles, para difundir y conocer la planificación estratégica.

Es por ello, que la Unidad no precisa lo que desea realizar y en que dirección debe avanzar, lo que dificulta el logro de objetivos de la misma.

CONCLUSIÓN:

Los funcionarios de la UACP no poseen conocimiento sobre la planificación estratégica.

RECOMENDACIÓN Nº 5:

Al Jefe de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros

- 1) Dispondrá a los Coordinadores de Áreas la difusión de la planificación estratégica a los funcionarios por medio de documentos escritos, pláticas o reuniones, placas en las oficinas, correo electrónico, etc.

2) La planificación estratégica debe encontrarse fundamentada y evidenciada con la información clara, concisa y oportuna hacia los empleados para su conocimiento y cumplimiento de la misma.

4. FALTA DE APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

La UACP no aplica ningún tipo de indicadores de gestión, de tal forma no se permite establecer en un marco de referencia la evaluación de los resultados de la gestión de la Unidad.

Se incumple el Art. 77, literal b) de la Ley de la Contraloría General del Estado, máximas autoridades, titulares de las entidades del Sector Público corresponde: “Disponer que los responsables de las respectivas unidades administrativas establezcan indicadores de gestión, medidas de desempeño u otros factores para evaluar el cumplimiento de fines y objetivos, la eficacia de la gestión institucional y el rendimiento individual de los servidores”. Su cumplimiento será objeto de seguimiento y su inobservancia será sancionada de acuerdo al Art. 46 de la ley en mención.

Lo antes referido se debe a la falta de interés por parte de la Jefatura de la Unidad por no contar con una herramienta de gestión.

En virtud de lo expuesto, al no aplicar el indicador no se puede evaluar los resultados de la gestión de la Unidad, es decir no se puede mejorar las actividades, o medir el desempeño.

CONCLUSIÓN:

La UACP no cuenta con indicadores de gestión que permita evaluar su desempeño.

RECOMENDACIÓN N° 6:

Al Presidente Ejecutivo de Petroecuador

- 1) Nombrará una Comisión, que se encargará de ejecutar los Indicadores de Gestión los mismos que servirán para medir la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos de la UACP; dicha Comisión deberá organizar cursos talleres para capacitar al personal sobre la implantación de los Indicadores con el fin de que los funcionarios de la Unidad tenga conocimiento de esta herramienta de gestión.

5. FALTA DE ANÁLISIS FODA

La Unidad no cuenta con un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, debido a que los jefes de Unidad no poseen una herramienta de gestión útil para la toma de acciones correctivas para implementar recomendaciones que contribuyan a obtener mejores resultados, es por lo expuesto que no están claramente identificados sus factores exógenos y endógenos.

CONCLUSIÓN:

La Unidad de Administración de Contratos Petroleros realiza sus actividades sin contar con el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; es decir no se identificar los factores exógenos y endógenos.

RECOMENDACIÓN N° 7:

Al Jefe de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros

- 1) Dispondrá al Asistente de la UACP se realice el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, identificando sus puntos débiles y fuertes con el fin de ser ejecutado y supervisado para su fiel cumplimiento.

6. DESACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

Las funciones establecidas formalmente en la Resolución del Directorio de PETROECUADOR N° 019-DIR-2000 de 27 de diciembre del 2000 no son concordantes con las actividades que los funcionarios de la Unidad efectivamente realizan; ya que existen algunas funciones que no están contempladas dentro de la resolución que el Directorio emitió y ciertas funciones no son efectuadas por el personal de la UACP.

Las funciones emitidas en la resolución del Directorio Político de PETROECUADOR N° 019-DIR-2000, de 27 de diciembre del 2000, en la cual se realizó la Fusión de las Unidades de Administración de Contratos y Contratación Petrolera de la empresa, y que dispone:

- Administrar los contratos petroleros de participación, prestación de servicios para la exploración y explotación e hidrocarburos y otras formas contractuales de delegación vigentes en la legislación ecuatoriana y tomar las acciones que legal y reglamentariamente correspondan, a efectos de obtener una correcta ejecución;
- Diseñar, analizar, preparar y poner a consideración de la Presidencia Ejecutiva y Consejo de Administración nuevas modalidades de contratación en la exploración y explotación de hidrocarburos;
- Integrar los grupos de trabajo para la administración de contratos petroleros;
- Coordinar y supervisar las actividades de los representantes a los comités de administración de los contratos de prestación de servicios;

- Coordinar y requerir el apoyo de las tareas respectivas del sistema PETROECUADOR, para el normal desenvolvimiento y control de las actividades de los contratistas.
- Mantener una base de datos integral de los contratos, que contemple aspectos de carácter técnico, legal y financiero;
- Organizar, administrar, mantener y archivar una base de datos dinámica de los diferentes aspectos de la industria petrolera;
- Proveer información oportuna y en forma mensual, a la Presidencia Ejecutiva y al Consejo de Administración, respecto a la situación de los contratos en ejecución.
- Fundamentar los aspectos técnicos, legales y financieros de las desviaciones en la ejecución de los contratos petroleros y presentar en forma mensual un reporte sobre las mismas, para la toma de decisiones;
- Preparar al personal de la Unidad, de tal manera que se facilite la conformación de la Unidad de Contratación Petrolera (UCP), cuando lo solicite el Presidente del Consejo Especial de Licitaciones (CEL).

Lo antes mencionado se debe a la falta de una adecuada coordinación entre la UACP y la Gerencia Administrativa, afectando de tal forma al logro de los objetivos planteados por la UACP.

CONCLUSIÓN:

Las funciones de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros establecidas formalmente en la Resolución del Directorio de PETROECUADOR N° 019-DIR-2000 de 27 de diciembre del 2000 no son concordantes con las actividades que los funcionarios de la Unidad efectivamente realizan; ya que existen algunas funciones que no están contempladas dentro de la resolución que el Directorio emitió y algunas funciones no son efectuadas por los funcionarios de la UACP.

RECOMENDACIÓN N° 8:

Al Presidente Ejecutivo de Petroecuador

- 1) Dispondrá al Gerente Administrativo y al Jefe de la UACP elaboren un nuevo y actual listado de las funciones que efectivamente realizan los funcionarios de la UACP.

- 2) Dispondrá al Gerente Administrativo y al Jefe de la UACP coordinen para que las funciones que tiene el Departamento de Recursos Humanos sea igual a las funciones que realiza la UACP.

RECOMENDACIÓN N° 9:

Al Directorio de Petroecuador

- 1) Se reúnan para la actualización y aprobación a través de una Resolución las funciones de la UACP y se ejecute inmediatamente por parte de las autoridades competentes.

7. FALTA DE PERSONAL EXISTENTE DE LA UACP

La Unidad de administración de Contratos Petroleros presenta una estructura plana, compuesta por: 3 profesionales en la Jefatura, 9 funcionarios en el área Técnica, 5 en el área Legal, y 7 en el área Financiera, existiendo falta de personal para que la Unidad pueda desempeñar las actividades con eficiencia y oportunidad, ya que con la fusión de las Unidades de Administración de Contratos y Contratación Petrolera, se lo hizo con el mismo personal de las Unidades anteriormente indicadas, sin considerar las actividades que debía realizar la nueva Unidad.

CONCLUSIÓN:

En la UACP existe falta de personal para poder cumplir sus actividades de manera eficiente y eficaz.

RECOMENDACIÓN Nº 10:

Al Presidente Ejecutivo de Petroecuador

- 1) Dispondrá al Jefe de la Gerencia Administrativa realice el proceso de selección o transferencias de personal para incrementar el número de los mismos para que cumplan con eficiencia las actividades a desarrollar.

8. ROTACIÓN FRECUENTE DE JEFES DE UNIDAD

En la UACP desde enero 2006 hasta diciembre 2006 fueron removidos tres jefes como se detalla a continuación:

- Ing. Miguel León Montalvo desde 1 de julio 2005 hasta el 9 de marzo de 2006.
- Dr. Marcelo Sevilla desde 10 de marzo de 2006 hasta el 27 de junio de 2006.

- Ing. Fernando Robalino desde 28 de junio de 2006 hasta el 16 de enero de 2007.
- Ing. Miguel Montalvo desde el 16 de enero hasta la presente fecha.

Por tal razón existe una rotación constante de directivos, debido a que Petroecuador es una empresa estatal, y a cada cambio de un Presidente Ejecutivo, también se realizan cambios en las Jefaturas de Unidad lo que dificulta la aplicación oportuna de los objetivos planteados y la continuidad en la gestión estratégica.

CONCLUSIÓN:

La UACP desde enero 2006 hasta diciembre 2006 fueron removidos tres jefes; existiendo una rotación constante de directivos, debido a la injerencia política que afecta a la empresa.

RECOMENDACIÓN Nº 11:

Al Directorio de Petroecuador

- 1) Mediante resolución de Directorio el nombramiento del Presidente Ejecutivo de Petroecuador se debe considerar por el período comprendido de cuatro años, que es el tiempo que se designa a un Gobierno, con el fin de tener estabilidad en la empresa.

RECOMENDACIÓN Nº 12:

Al Presidente Ejecutivo de Petroecuador

- 1) Nombrar al Jefe de Unidad de Administración de Contratos Petroleros por un período de por lo menos un año para el cumplimiento ininterrumpido de sus funciones.

9. FALTA DE UN ADECUADO SISTEMA DE INFORMACIÓN

La UACP se propuso el desarrollo e implantación de un Sistema de Gestión de Contratos Petroleros, en el año 2002, cuyo principal componente era una Base de Datos de Información Petrolera, y del que se inició como proyecto piloto el desarrollo de un Sistema de Liquidaciones, a cargo de la Unidad de Sistemas de PETROECUADOR, sin resultados visibles hasta junio del 2007.

En el mismo año 2002, el Ministro de Energía y Minas emitió una normativa para crear el Banco de Información Petrolera Ecuatoriana – BIPE-, como única instancia oficial encargada de la recopilación, preservación y administración de toda la información legal, económica, técnica y operativa resultante de las actividades de exploración, desarrollo y explotación de hidrocarburos en el Ecuador, consecutivamente se dispuso la suspensión de todo desarrollo informático tendiente al mismo objetivo. El BIPE no fue desarrollado ni utilizado en la UACP.

La UACP dispone, a más de los paquetes de manejo de documentos estándar de la Empresa:

- Acceso al Sistema Documental gestionado desde la Unidad de Sistemas, en línea con la Matriz y todas las Secretarías de cada área.
- Acceso a la Intranet de PETROECUADOR Matriz vía WAN, y provisión de los servicios de Correo Electrónico y acceso a Internet.

- Servicio de red local y disponibilidad de servicio de impresión de red para cada área.
- Disponibilidad de tres licencias del Sistema Informático Legal.

En el área Financiera

- Transcurso de cálculo de Liquidaciones Provisionales en hoja electrónica.
- Seguimiento de Garantías en hoja electrónica.

En el área Técnica

- Registro de Producción de las empresas operadoras, acceso vía red al Sistema SICOHI de la Dirección Nacional de Hidrocarburos.
- Registro de Información sísmica y geológica de los campos, en el paquete GEOGRAPHIX.
- Elaboración de mapas catastrales en el paquete AutocadMAP.
- Registro de Fichas Técnicas por contrato, en sistema web de la red interna de la ACP.
- Elaboración de Data Room virtuales para las rondas petroleras.
- Diseño y provisión de información para la elaboración de los sitios web promocionales de las rondas petroleras.

A pesar de que existen aplicaciones técnicas puntuales relacionadas a información técnica necesaria para las rondas petroleras, esta no está integrada en una base de datos completa de los contratos, que contemple aspectos de carácter técnico, legal y financiero.

La UACP no organiza, administra, mantiene y archiva una base de datos dinámica de los diferentes aspectos de la industria petrolera; ni provee de información mensual a la Presidencia Ejecutiva y al Consejo de Administración, respecto a la situación de los contratos en ejecución.

La UACP se propuso el desarrollo e implantación de un Sistema de Gestión de Contratos Petroleros, en el año 2002, cuyo principal componente era una Base de Datos de Información Petrolera, y del que se inició como proyecto piloto el desarrollo de un Sistema de Liquidaciones, a cargo de la Unidad de Sistemas de Petroecuador, sin resultados visibles hasta agosto del 2007.

En el mismo año 2002, el Ministro de Energía y Minas emitió una normativa para crear el Banco de Información Petrolera Ecuatoriana (BIPE), como única instancia oficial encargada de la recopilación, preservación y administración de toda la información legal, económica, técnica y operativa resultante de las actividades de exploración, desarrollo y explotación de hidrocarburos en el Ecuador, consecutivamente se dispuso la suspensión de todo desarrollo informático tendiente al mismo objetivo. El BIPE no fue desarrollado por el MEM ni utilizado en la UACP.

Al determinar las funciones de la UACP, La resolución del Directorio N° 019-DIR-2000, incluyó las siguientes relacionadas con los sistemas de información:

- Mantener una base de datos integral de los contratos, que contemple aspectos de carácter técnico, legal y financiero;

- Organizar, administrar, mantener y archivar una base de datos dinámica de los diferentes aspectos de la industria petrolera;
- Proveer información oportuna y en forma mensual, a la Presidencia Ejecutiva y al Consejo de Administración, respecto a la situación de los contratos en ejecución.

La falta de una política de Información Integral de Petroecuador ha desencadenado que los sistemas implementados en Petroecuador y sus filiales sean independientes, emergentes, con una planificación operativa anual y sin una visión a mediano y largo plazo, utilizando una planificación integral centralizada desde la Unidad de Sistemas de Petroecuador, que debería tener la categoría y fuerza necesaria para coordinar las necesidades, expectativas y satisfacción global en todo el sistema Petroecuador.

La falta de datos integral en la UACP, que englobe los aspectos técnico y legal, demoraría la toma de decisiones de las autoridades en posibles incumplimientos de las empresas que mantienen contratos petroleros con el país, ya que actualmente no se cuenta con información oportuna de los contratos petroleros para la administración de los contratos que podrían generar incumplimientos de los contratos, con consecuencias como la eventual caducidad de los contratos firmados con el Estado.

CONCLUSIÓN:

El Sistema de información existente en la UACP no es el suficiente para entregar a las autoridades de la empresa la información en forma oportuna respecto de la situación de los contratos en ejecución, ya que no ha implementado una base de datos integral de los contratos, no organiza, administra, mantiene ni archiva una base de datos dinámica de los diferentes aspectos de la industria petrolera,

tampoco entrega en forma oportuna a los Directivos de Petroecuador para la toma de decisiones.

RECOMENDACIÓN N° 13:

Al Presidente Ejecutivo

- 1) Dispondrá al Jefe de Sistemas de Petroecuador que de acuerdo a lo dispuesto por el Ministerio de Energía y Minas coordine con esa Institución la Implementación del Banco de Información Petrolera Ecuatoriana – BIPE que cubra las áreas de Geología, Geofísica, Perforación, Producción y Transporte de Hidrocarburos que permita una adecuada gestión y administración de la información técnica resultante de las operaciones de las empresas petroleras.

- 2) Dispondrá al Jefe de Sistemas de Petroecuador realice el estudio correspondiente para en un mediano plazo se disponga de información telemétrica de la producción de las empresas petroleras operadoras, en tiempo real, con la instalación de un Sistema de Flujo de Información de producción, por medio de la obtención y transmisión directa desde los puntos de fiscalización de todo el conjunto de datos finales de producción tales como volúmenes, grado API, etc., los cuales serían transmitidos directamente del campo a un centro de comunicaciones de la UACP.

10. FALTA DE LIQUIDACIÓN DE LOS CONTRATOS PETROLEROS

Los contratos que fueron modificados de Prestación de Servicios a Participación, fueron: Andes Petroleum (Bloque Tarapoa), Canada Grande (Bloque 1), Petrooriental (Bloque 14), y Repsol YPF (Bloque 16).

Todos los contratos que operaban con la modalidad de Prestación de Servicios y que cambiaron hacia la de Participación, no han sido liquidados de forma

definitiva y totalmente, ya que sus cambios fueron autorizados de manera urgente, firmados los contratos a los pocos días de la autorización y puestos en vigencia a los pocos días, razón por la que no se permitió efectuar las liquidaciones provisionales, y quedaron pendientes producciones fiscalizadas, ordenes de pago, cotizaciones, resoluciones y los cálculos respectivos para efectuar las liquidaciones.

Existen contratos de participación que en los próximos años terminarían y todavía no se ha dedicado el tiempo para efectuar la liquidación de esos contratos, ya que la UACP presenta condiciones de escaso recurso humano.

Los contratos disponen que con un período prudencial antes de la terminación de los mismos, las partes deberán realizar un trabajo de reversión de activos fijos, equipos y de otros para que las partes estén completamente de acuerdo en su liquidación; en este caso a pesar de que no fue una terminación del contrato, pero el cambio de modalidad contractual obligaba a realizar una reversión y liquidación necesaria y normal.

Lo antes mencionado se debe a que no existe el suficiente recurso humano como para que se dedique a esa labor, ya que el poco personal con el que contaban en ese momento estuvo completamente dirigido a efectuar los nuevos contratos de participación, que era prioritario en ese momento.

Así también existió una presión por parte de las autoridades para que se ejecute los cambios de modalidad contractual, como en el caso del bloque 16 (Repsol YPF), en el cual el Ex- Ministro (ADUM) en octubre de 1996 autorizó dicho cambio de modalidad contractual, dos meses después se firmó el contrato, en diciembre del 1996 y entró en vigencia el 1 de enero de 1997.

La falta de liquidación de estos contratos podría repercutir en valores que la empresa deba cancelar a Petroecuador o que esta deba pagar a las empresas operadoras de los bloques, situación que se conocerá solamente luego de realizar la liquidación definitiva.

CONCLUSIÓN:

Por falta de personal y por la presión de las autoridades nacionales para que todos los recursos se destinen a realizar el cambio urgente en la modalidad contractual de los operadores de 4 bloques, determinó que en el camino queden pendientes varios temas, siendo el principal el que no se realizó una liquidación definitiva de los contratos de Prestación de servicios.

RECOMENDACIÓN Nº 14:

Al Presidente Ejecutivo de Petroecuador

- 1) Dispondrá al Jefe de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros que en coordinación con la Unidad de Capacitación de Petroecuador elabore un convenio con la EPN y ESPE que permita contar con personal estudiante de estas instituciones para que se dediquen por aproximadamente un año a realizar la liquidación de estos rubros pendientes, por lo cual deberá contar con la dirección de un profesional de la UACP.

- 2) Dispondrá al Gerente Administrativo que realice el estudio necesario para que se modifique el Manual de Organización y funciones, y se incremente un departamento de Reversión de Contratos en la UACP, para que realice todos los estudios de nuevas modalidades de contratación que beneficien al estado, liquidaciones de las empresas que terminan su periodo contratado y otros propios de ese departamento.

11.FALTA DE UN MECANISMO PARA DETERMINAR MOTIVOS DE FUERZA MAYOR EN LOS BLOQUES

En el caso de peticiones de Fuerza Mayor, como la que realizó el Bloque 24 (Burlington), en el contrato de Participación se determina el procedimiento y las condiciones para que la ocurrencia de un evento pueda ser calificada como fuerza mayor o caso fortuito, en dicho caso la Contratista informará, a Petroecuador y al Ministerio de Energía y Minas sobre el particular en un plazo máximo de diez días y tomará las acciones correspondientes para reanudar sus actividades tan pronto como sea posible. Una vez reiniciadas las actividades se tendrá que proceder a notificar de igual manera.

Los trámites realizados por la Unidad una vez recibida la documentación que justifica dicho hecho, en cumplimiento en lo establecido en la estipulación contractual referente, dispone que la prueba de la Fuerza Mayor o caso fortuito corresponde a quien la alega, y notificada por cualquiera de las partes la otra no podrá negar tal declaratoria.

La UACP en el marco de sus atribuciones y competencias, realiza un análisis técnico sin tener facultad legal para justificar y/o aceptara las mencionadas solicitudes, en razón de corresponde a Petroecuador y al Ministerio de Energía y Minas realizar el trámite respectivo.

Las operaciones de la compañía Burlington fueron suspendidas desde el 20 de octubre del 2003, debido a problemas con las comunidades indígenas asentadas en el Bloque, presentándose un caso de fuerza mayor.

CONCLUSIÓN:

La UACP no tiene un proceso estandarizado en caso de que las compañías petrolera privadas no puedan efectuar la exploración o explotación por motivos de

fuerza mayor, ya que depende del contrato para establecer quién es el que analiza y aprueba la solicitud de fuerza mayor.

RECOMENDACIÓN Nº 15:

Al Ministro de Energía y Minas

- 1) Establecerá un solo mecanismo para la aceptación y aprobación para las peticiones de fuerza mayor realizadas por las compañías contratistas.

RECOMENDACIÓN Nº 16:

Al Presidente Ejecutivo de Petroecuador

- 1) Considerará el análisis técnico que realiza la UACP para justificar y/o aceptar las solicitudes de fuerza mayor.

12. INTERVENCIÓN DE LA AGD EN CONTRATOS DE BLOQUES

La participación de la UACP y de la Procuraduría de Petroecuador en el presunto remate de la AGD al 50% de los derechos y obligaciones de la compañía Tripetrol, los trámites procesales son de competencia de la Procuraduría General de Petroecuador, a solicitud de la misma, se ha expuesto el criterio jurídico con relación al juicio coactivo que sigue el Banco de Préstamos S.A. en saneamiento en contra de Tripetrol, referente a los autos de embargos de la AGD sobre los derechos de Tripetrol en el bloque 28.

La UACP consideró que los derechos y participaciones de este contrato se encuentran protegidos por garantías legales que impiden su compraventa, pues los fines de contrato son la exploración y explotación de petróleo crudo no procede el querer embargar un derecho que opera sobre el patrimonio del Estado, ni aplicar medidas procesales de esa naturaleza, ya que dichos bienes de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 30 de la Ley de Hidrocarburos son propiedad

virtual del Estado y prohíbe que se graben, enajenen o retiren sin autorización del Ministerio de Energía y Minas.

La posición respecto a esto de la UACP es el criterio de que la AGD no puede embargar un contrato de hidrocarburos, ya que consecuentemente también se reconocería la facultad para rematarlos y adjudicarlos de acuerdo con lo que establece el procedimiento del Código Civil violentando de esa forma la competencia del Ministerio de Energía y Minas para aprobar o negar la transferencia de derechos y obligaciones de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 79 de la Ley de Hidrocarburos.

CONCLUSIÓN:

La CIA. TRIPETROL operadora del bloque 28 fue intervenida por la AGD en el 50% de los derechos y obligaciones del contrato. La Superintendencia de Compañías canceló el permiso de operación de TRIPETROL.

RECOMENDACIÓN Nº 17:

Al Presidente Ejecutivo de Petroecuador

- 1) Dispondrá a la Procuraduría General de Petroecuador realice las gestiones pertinentes para la defensa del bloque 28 en coordinación con la Procuraduría General del Estado.

Atentamente,

Dios, Patria y Libertad

Ing. Andrés Herrera

AUDITOR GENERAL

OFICIO CIRCULAR N° 86-AIN-2006

Quito, 07 de septiembre de 2007

ING.

MIGUEL MONTALVO G.

JEFE UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS PEC

Presente.-

ING.

MARCELO SEVILLA A.

EX – JEFE UACP

Presente.-

DR.

DANILO PEÑAHERRERA V.

COORDINADOR ÁREA LEGAL UACP

Presente.-

ING.

FERNANDO ROBALINO R.

COORDINADOR ÁREA TÉCNICA UACP

Presente.-

TLGO.

GUILLERMO TAMARIZ

COORDINADOR ÁREA FINANCIERA UACP

Presente.-

De mi consideración:

Con el fin de dar a conocer los resultados de la **Auditoría de Gestión a las Actividades de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros de Petroecuador** correspondiente al período enero - diciembre 2006 convoco a usted a la reunión de trabajo que se llevará a cabo el martes 11 de septiembre de 2007 a las 10H00, en la Sala de Sesiones “Enrique Parra Pérez” de la Unidad de Auditoría Interna de PETROECUADOR ubicada en el quinto piso, Edificio Alpallana, Calle E8 - 86 y Av. 6 de Diciembre de la ciudad de Quito.

Atentamente,

Ing. Andrés Herrera
AUDITOR GENERAL

**CONFERENCIA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
DEL INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS
ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN
DE CONTRATOS PETROLEROS DE PETROECUADOR.**

En la ciudad de Quito, provincia de Pichincha, el día martes 11 de septiembre de 2006, a partir de las 10H00 en la Sala de Sesiones “Enrique Parra Pérez” de la Unidad de Auditoría Interna, se constituyen los suscritos señores Ing. Andrés Herrera, Auditor Interno; Ing. Jaime Bravo, Supervisor; Ing. Jeanneth Morocho, Jefe de Equipo, e Ing. Luís Torres, Auditor Operativo, con la finalidad de participar los resultados contenidos en el informe de **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS DE PETROECUADOR**, por el período comprendido entre el 1 de enero de 2006 y el 30 de diciembre de 2006, realizado de conformidad con la Orden de Trabajo N° 07-AIN-2007.

Al efecto, en presencia de los abajo firmantes, se procedió a la lectura del borrador del informe de examen especial, diligencia en la cual se dio a conocer los resultados obtenidos, a través de sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Para constancia de lo actuado suscriben la presente acta los siguientes funcionarios:

NOMBRES Y CARGO

FIRMA

Ing. Miguel Montalvo G.
JEFE UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN
CONTRATOS PETROLEROS

Dr. Marcelo Sevilla A.

EX-JEFE UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN _____
CONTRATOS PETROLEROS

- 2 -

Dr. Danilo Peñaherrera V.
COORDINADOR ÁREA LEGAL UACP _____

Ing. Fernando Robalino R.
COORDINADOR ÁREA TÉCNICA UACP _____

Tlgo. Guillermo Tamariz
COORDINADOR ÁREA FINANCIERA UACP _____

Ing. Pablo Contreras N.
JEFE UNIDAD ADMINISTRATIVA _____

Ing. Andres Herrera
AUDITOR GENERAL _____

Ing. Jaime Bravo
SUPERVISOR _____

Ing. Jeanneth Morocho
JEFE DE EQUIPO _____

Ing. Luís Torres
OPERATIVO _____

AUDITORIA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS

Alcance: 01 de enero al 31 diciembre de 2006

MATRIZ DE RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES	DIRIGIDO	RESPONSABLES	TIEMPO ESTIMADO (Días Calendario)
1. Dispondrá al Gerente Administrativo incluya de forma inmediata en el Manual de Organización y Funciones de Petroecuador a la Unidad de Administración de Contratos Petroleros.	Presidente Ejecutivo Petroecuador	Gerente Administrativo	Inmediato
2.1. Dispondrá al Asistente de la UACP elabore los organigramas de personal, funcional, los mismos que serán entregados al Jefe de Unidad.	Jefe UACP	Asistente de UACP	Inmediato y Permanente
2.2. Entregará al Directorio de Petroecuador los organigramas para su posterior aprobación.	Jefe UACP	Jefe UACP	Inmediato
2.3. Aprobará los organigramas funcionales, de personal para su publicación en el Manual de Organización y Funciones.	Directorio PEC	Directorio PEC	Inmediato y permanente
2.4. Dará a conocer a los funcionarios de la UACP los organigramas funcional y de personal con el fin de tener un conocimiento claro de la estructura orgánica de la Unidad.	Asistente UACP	Asistente UACP	Inmediato y Permanente
3.1. Dispondrá a los Coordinadores de Áreas la difusión de la planificación estratégica a los funcionarios por medio de documentos escritos, pláticas o reuniones, placas en las oficinas, correo electrónico, etc.	Jefe UACP	Coordinadores UACP	Inmediato
3.2. La planificación estratégica debe encontrarse fundamentada y evidenciada con la información clara, concisa y oportuna hacia los empleados para su conocimiento y cumplimiento de la misma.	Jefe UACP	Coordinadores UACP	Inmediato
4. Nombrará una Comisión, que se encargará de ejecutar los Indicadores de Gestión los mismos que servirán para medir la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos de la UACP; dicha Comisión deberá organizar cursos talleres para capacitar al personal sobre la implantación de los Indicadores con el fin de que los funcionarios de la Unidad tenga conocimiento de esta herramienta de gestión.	Presidente Ejecutivo Petroecuador	Comisión de Indicadores de Gestión	Inmediato

AUDITORIA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS

Alcance: 01 de enero al 31 diciembre de 2006

MATRIZ DE RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES		DIRIGIDO	RESPONSABLES	TIEMPO ESTIMADO (Días Calendario)
5.	Dispondrá al Asistente de la UACP se realice el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, identificando sus puntos débiles y fuertes con el fin de ser ejecutado y supervisado para su fiel cumplimiento.	Jefe UACP	Asistente UACP	Inmediato
6.1	Dispondrá al Gerente Administrativo y al Jefe de la UACP elaboren un nuevo y actual listado de las funciones que efectivamente realizan los funcionarios de la UACP.	Presidente Ejecutivo Petroecuador	Gerente Administrativo, Jefe UACP	Inmediato y Permanente
6.2	Dispondrá al Gerente Administrativo y al Jefe de la UACP coordinen para que las funciones que tiene el Departamento de Recursos Humanos sea igual a las funciones que realiza la UACP.	Presidente Ejecutivo Petroecuador	Gerente Administrativo, Jefe UACP	Inmediato
6.3	Se reúnan para la actualización y aprobación a través de una Resolución las funciones de la UACP y se ejecute inmediatamente por parte de las autoridades competentes.	Directorio PEC	Directorio PEC	Inmediato
7.	Dispondrá al Jefe de la Gerencia Administrativa realice el proceso de selección o transferencias de personal para incrementar el número de los mismos para que cumplan con eficiencia las actividades a desarrollar.	Presidente Ejecutivo Petroecuador	Gerente Administrativo	Inmediato
8.1	Mediante resolución de Directorio el nombramiento del Presidente Ejecutivo de Petroecuador se debe considerar por el período comprendido de cuatro años, que es el tiempo que se designa a un Gobierno, con el fin de tener estabilidad en la empresa.	Directorio PEC	Directorio PEC	Inmediato y Permanente
8.2	Nombrar al Jefe de Unidad de Administración de Contratos Petroleros por un período de por lo menos un año para el cumplimiento ininterrumpido de sus funciones.	Presidente Ejecutivo Petroecuador	Presidente Ejecutivo Petroecuador	Inmediato y Permanente

AUDITORIA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS

Alcance: 01 de enero al 31 diciembre de 2006

MATRIZ DE RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES		DIRIGIDO	RESPONSABLES	TIEMPO ESTIMADO (Días Calendario)
9.1	Dispondrá al Jefe de Sistemas de Petroecuador que de acuerdo a lo dispuesto por el Ministerio de Energía y Minas coordine con esa Institución la Implementación del Banco de Información Petrolera Ecuatoriana – BIPE que cubra las áreas de Geología, Geofísica, Perforación, Producción y Transporte de Hidrocarburos. Y que permita una adecuada gestión y administración de la información técnica resultante de las operaciones de las empresas petroleras.	Presidente Ejecutivo Petroecuador	Jefe de Sistemas de PEC	Inmediato y Permanente
9.2	Dispondrá al Jefe de Sistemas de Petroecuador realice el estudio correspondiente para en un mediano plazo se disponga de información telemétrica de la producción de las empresas petroleras operadoras, en tiempo real, con la instalación de un Sistema de Flujo de Información de producción, por medio de la obtención y transmisión directa desde los puntos de fiscalización de todo el conjunto de datos finales de producción tales como volúmenes, grado API, etc., los cuales serían transmitidos directamente del campo a un centro de comunicaciones de la UACP.	Presidente Ejecutivo Petroecuador	Jefe de Sistemas de PEC	Inmediato
10.1	Dispondrá al Jefe de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros que en coordinación con la Unidad de Capacitación de Petroecuador elabore un convenio con la EPN y ESPE que permita contar con personal estudiante de estas instituciones para que se dediquen por aproximadamente un año a realizar la liquidación de estos rubros pendientes, par lo cual deberá contar con la dirección de un profesional de la UACP.	Presidente Ejecutivo Petroecuador	Jefe de UACP, Jefe de Capacitación PEC	Inmediato y Permanente
10.2	Dispondrá al Gerente Administrativo que realice el estudio necesario para que se modifique el Manual de Organización y funciones, y se incremente un departamento de Reversión de Contratos en la UACP, para que realice todos los estudios de nuevas modalidades de contratación que beneficien al estado, liquidaciones de las empresas que terminan su periodo contratado y otros propios de ese departamento.	Presidente Ejecutivo Petroecuador	Comisión nombrada por el Vicepresidente de la filial	Inmediato

AUDITORIA DE GESTIÓN A LAS ACTIVIDADES DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS

Alcance: 01 de enero al 31 diciembre de 2006

MATRIZ DE RECOMENDACIONES

11.1	Establecerá un solo mecanismo para la aceptación y aprobación para las peticiones de fuerza mayor realizadas por las compañías contratistas.	Ministro de Minas y Petróleo	Ministro de Minas y Petróleo	Inmediato
11.2	Considerará el análisis técnico que realiza la UACP para justificar y/o aceptar las solicitudes de fuerza mayor.	Presidente Ejecutivo Petroecuador	Presidente Ejecutivo Petroecuador	Inmediato
12.	Dispondrá a la Procuraduría General de Petroecuador realice las gestiones pertinentes para la defensa del bloque 28 en coordinación con la Procuraduría General del Estado.	Presidente Ejecutivo Petroecuador	Procuraduría General de PEC	Inmediato

Las recomendaciones constantes en esta matriz fueron puestas en conocimiento de los funcionarios de la entidad en la comunicación de resultados llevada a cabo el 11 de septiembre de 2007.

FIRMA DE LOS PARTICIPANTES

JEFE UACP

GERENTE ADMINISTRATIVO

JEFE UNIDAD SISTEMAS

AUDITOR SUPERVISOR

AUDITOR JEFE DE EQUIPO

AUDITOR OPERATIVO

5.4 EVALUACIÓN CONTINUA (FASE IV)

Quito, marzo de 2008

Ing.

Miguel Montalvo

JEFE UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS PETROLEROS

De mis consideraciones:

Una vez efectuada la Auditoría de Gestión a las Actividades de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros de Petroecuador comprendido por el período 1 de enero de 2006 al 31 diciembre de 2006, se ha retornado para realizar una revisión de las recomendaciones emitidas en el informe de auditoría.

Para el efecto se conformó el siguiente equipo de trabajo:

- Supervisor: Jaime Bravo
- Jefe de Equipo: Jeanneth Morocho
- Auditor Operativo: Luís Torres

El listado de las recomendaciones no cumplidas es el siguiente:

➤ **Objetivo:**

Analizar la estructura de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros

HALLAZGO No.2

Del análisis efectuado a la estructura orgánica de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros se encontró que falta una definición clara de la misma, ya

que no cuentan con organigramas funcional ni de personal, lo que dificulta una identificación precisa de cómo esta conformada la estructura orgánica de la Unidad, el motivo por la que la Unidad no cuenta con el organigrama de personal y funcional es por la falta de interés de establecer una buena estructura orgánica para la Unidad, dificultando la identificación de las funciones asignadas a cada una de las áreas que conforma la UACP; como también observar de manera gráfica el número de individuos que laboran en la UACP.

RECOMENDACIÓN Nº 3:

Al Directorio de Petroecuador:

- 1) Aprobará los organigramas funcionales, de personal para su publicación en el Manual de Organización y Funciones.

RECOMENDACIÓN Nº 4:

Al Asistente de la UACP

- 1) Dará a conocer a los funcionarios de la UACP los organigramas funcional y de personal con el fin de tener un conocimiento claro de la estructura orgánica de la Unidad.

➤ Objetivo:

Verificar la rotación existente de Jefes de Unidad.

HALLAZGO No. 8

Del análisis realizado se determinó que en la UACP desde enero 2006 hasta diciembre 2006 fueron removidos tres jefes; es decir existe una rotación constante de directivos, debido a que Petroecuador es una empresa estatal, y a cada cambio de un Presidente Ejecutivo, también se realizan cambios en las

Jefaturas de Unidad lo que dificulta la aplicación oportuna de los objetivos planteados y la continuidad en la gestión estratégica.

RECOMENDACIÓN Nº 11:

Al Directorio de Petroecuador

- 1) Mediante resolución de Directorio el nombramiento del Presidente Ejecutivo de Petroecuador se debe considerar por el período comprendido de cuatro años, que es el tiempo que se designa a un Gobierno, con el fin de tener estabilidad en la empresa.

RECOMENDACIÓN Nº 12:

Al Presidente Ejecutivo de Petroecuador

- 1) Nombrar al Jefe de Unidad de Administración de Contratos Petroleros por un período de por lo menos un año para el cumplimiento ininterrumpido de sus funciones.

➤ Objetivo:

Analizar si el sistema de información existente en la UACP es el necesario y verificar si los resultados son los esperados por las autoridades de la empresa en parámetros de tiempo y calidad.

HALLAZGO No. 9

Del análisis al sistema de información de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros se determinó que no se cuenta con información oportuna de los contratos petroleros para la gestión de los funcionarios que toman decisiones en la empresa y el país, motivo por el cual no se conoce los eventuales

incumplimientos de los contratos para exigir a las empresas operadoras su inmediato cumplimiento, y para tomar acciones que rectifiquen esos problemas.

Al determinar las funciones de la UACP, La resolución del Directorio N° 019-DIR-2000, incluyó las siguientes relacionadas con los sistemas de información:

- Mantener una base de datos integral de los contratos, que contemple aspectos de carácter técnico, legal y financiero;
- Organizar, administrar, mantener y archivar una base de datos dinámica de los diferentes aspectos de la industria petrolera;
- Proveer información oportuna y en forma mensual, a la Presidencia Ejecutiva y al Consejo de Administración, respecto a la situación de los contratos en ejecución.

La falta de una política de Información Integral de Petroecuador ha desencadenado que los sistemas implementados en Petroecuador y sus filiales sean independientes, emergentes, con una planificación operativa anual y sin una visión a mediano y largo plazo, utilizando una planificación integral centralizada desde la Unidad de Sistemas de Petroecuador, que debería tener la categoría y fuerza necesaria para coordinar las necesidades, expectativas y satisfacción global en todo el sistema Petroecuador.

La falta de datos integral en la UACP, que englobe los aspectos técnico y legal, demoraría la toma de decisiones de las autoridades en posibles incumplimientos de las empresas que mantienen contratos petroleros con el país, ya que actualmente no se cuenta con información oportuna de los contratos petroleros para la administración de los contratos que podrían generar incumplimientos de

los contratos, con consecuencias como la eventual caducidad de los contratos firmados con el Estado.

RECOMENDACIÓN Nº 13:

Al Presidente Ejecutivo

- 1) Dispondrá al Jefe de Sistemas de Petroecuador que de acuerdo a lo dispuesto por el Ministerio de Energía y Minas coordine con esa Institución la Implementación del Banco de Información Petrolera Ecuatoriana – BIPE que cubra las áreas de Geología, Geofísica, Perforación, Producción y Transporte de Hidrocarburos que permita una adecuada gestión y administración de la información técnica resultante de las operaciones de las empresas petroleras.

- 2) Dispondrá al Jefe de Sistemas de Petroecuador realice el estudio correspondiente para en un futuro cercano disponer de información telemétrica de la producción de las empresas petroleras operadoras, en tiempo real, con la instalación de un Sistema de Flujo de Información de producción, por medio de la obtención y transmisión directa desde los puntos de fiscalización de todo el conjunto de datos finales de producción tales como volúmenes, grado API, etc., los cuales serían transmitidos directamente del campo a un centro de comunicaciones de la UACP.

CAPÍTULO VI

6.1. CONCLUSIONES.

- 1.** En el Manual de Organización y Funciones de Petroecuador y sus Empresas Filiales no consta la Unidad de Administración de Contratos Petroleros, a pesar de estar legalmente creada por el Directorio de Petroecuador.
- 2.** La estructura organizativa de la Unidad de Administración de Contratos Petroleros no tiene definido un organigrama de personal; así como tampoco el funcional.
- 3.** La planificación estratégica de la Unidad no es identificada por parte de los funcionarios de la Unidad, ya que no precisa lo que desea realizar y en que dirección debe avanzar, lo que dificulta el logro de objetivos de la misma.
- 4.** La UACP no aplica ningún tipo de indicadores de gestión, de tal forma no se permite establecer en un marco de referencia la evaluación de los resultados de la gestión de la Unidad.
- 5.** Al aplicar los procedimientos pertinentes se concluyó, que la unidad no cuenta con una matriz del análisis FODA, es decir no se han identificado los factores exógenos y endógenos que puedan influir en el desempeño normal de sus funciones. Esto se debe a la falta de interés por parte de los jefes de la unidad al no aplicar una herramienta de gestión muy necesaria en el momento de la toma de acciones correctivas y oportunas.

- 6.** Se verificó que la UACP tiene sus funciones establecidas formalmente en la Resolución del Directorio de PETROECUADOR, pero no son concordantes con las funciones que desarrollan los empleados de la UACP; es por ello que existen algunas funciones que no están contempladas dentro de la mencionada resolución.
- 7.** El talento humano que labora en la UACP no es el suficiente para realizar las actividades con eficiencia y eficacia, ya que al realizar la fusión de las Unidades de Contratación Petrolera y Unidad de Administración de Contratos se mantuvo igual número de funcionarios.
- 8.** La UACP desde enero hasta diciembre 2006 fueron removidos tres jefes; existiendo una rotación frecuente de directivos, debido a la injerencia política que afecta a la empresa.
- 9.** El Sistema de información que posee la UACP no es el suficiente para desarrollar las actividades eficaz y eficientemente, ya que no proporcionan información oportuna ni confiable respecto de la situación de los contratos en ejecución, ya que no disponen de una base dinámica de datos integral de aspectos de la industria petrolera, ocasionando retrasos en la entrega de informes a los Directivos de Petroecuador para la toma de decisiones.
- 10.** Debido a que Petroecuador es una empresa estatal, se ve influenciada de manera directa por el factor político; por la presión de las autoridades nacionales para que todos los recursos se destinen a realizar el cambio urgente en la modalidad contractual de los operadores de Prestación de Servicios a Participación de 4 bloques, determinó que en el camino queden pendientes las liquidaciones de los contratos de Prestación de servicios.

11. La UACP no tiene un proceso estandarizado en caso de que las compañías petrolera privadas no puedan efectuar la exploración o explotación por motivos de fuerza mayor, ya que depende del contrato para establecer quién es el que analiza y aprueba la solicitud de fuerza mayor.
12. La CIA. TRIPETROL operadora del bloque 28 fue intervenida por la AGD en el 50% de los derechos y obligaciones del contrato. La Superintendencia de Compañías canceló el permiso de operación de TRIPETROL.

6.2. RECOMENDACIONES.

1. El Gerente Administrativo incluirá de forma inmediata en el Manual de Organización y Funciones de Petroecuador a la Unidad de Administración de Contratos Petroleros, con el fin de que no se desvanezca la responsabilidad en la toma de decisiones en la gestión técnica, financiera y legal de la UACP.
- 2.1 El Jefe de Unidad de Administración de Contratos Petroleros dispondrá al Asistente de la UACP elabore los organigramas de personal y funcional, para que sean aprobados por el Directorio de Petroecuador.
- 2.2 El Directorio de Petroecuador aprobará los organigramas funcionales, de personal para su publicación en el Manual de Organización y Funciones.
- 2.3 El Asistente de la UACP, dará a conocer a los funcionarios de la UACP los organigramas funcional y de personal con el fin de tener un conocimiento claro de la estructura orgánica de la Unidad.

- 3.1** En la Unidad de Administración de Contratos Petroleros se deberá realizar la difusión de la planificación estratégica a los funcionarios por medio de documentos escritos, pláticas o reuniones, placas en las oficinas, correo electrónico, etc.
- 3.2** La planificación estratégica de la UACP debe encontrarse fundamentada y evidenciada con la información clara, concisa y oportuna hacia los empleados para su conocimiento y cumplimiento de la misma.
- 4.** El Presidente Ejecutivo de Petroecuador deberá nombrar una Comisión, que se encargue de ejecutar los Indicadores de Gestión para medir la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos de la UACP; dicha Comisión deberá organizar cursos talleres para capacitar al personal sobre la implantación de los Indicadores con el fin de que los funcionarios de la Unidad tenga conocimiento de esta herramienta de gestión.
- 5.** La UACP deberá realizar el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, identificando sus puntos débiles y fuertes con el fin de ser ejecutado y supervisado para su fiel cumplimiento.
- 6.1** El Gerente Administrativo y el Jefe de la UACP deberán elaborar un nuevo listado de las funciones que efectivamente realizan los empleados de la UACP., tomando en cuenta las necesidades reales de la unidad, para que los funcionarios desempeñen adecuadamente sus labores diarias.

- 6.2** El Directorio de Petroecuador actualizará y aprobará a través de una Resolución las funciones de la UACP y se ejecute inmediatamente por parte de las autoridades competentes.
- 7.** La Gerencia Administrativa deberá realizar el proceso de selección o transferencias de personal para incrementar el número de los mismos para que cumplan con eficiencia las actividades a desarrollar.
- 8.1** Se debe considerar mediante resolución de Directorio de Petroecuador el nombramiento del Presidente Ejecutivo de Petroecuador por el período comprendido de cuatro años, que es el tiempo que se designa a un Gobierno, con el fin de tener estabilidad en la empresa.
- 8.2** El Presidente Ejecutivo de Petroecuador deberá nombrar al Jefe de Unidad de Administración de Contratos Petroleros por un período de por lo menos un año para el cumplimiento ininterrumpido de sus funciones.
- 9.1** La Unidad de Sistemas de Petroecuador deberá coordinar con el Ministerio de Energía y Minas la Implementación del Banco de Información Petrolera Ecuatoriana – BIPE que cubra las áreas de Geología, Geofísica, Perforación, Producción y Transporte de Hidrocarburos que permita una adecuada gestión y administración de la información técnica resultante de las operaciones de las empresas petroleras.
- 9.2** La Unidad de Sistemas de Petroecuador realizará el estudio correspondiente para en un mediano plazo se disponga de información telemétrica de la producción de las empresas petroleras operadoras, en tiempo real, con la instalación de un Sistema de Flujo de Información de producción, por medio de la obtención y transmisión directa desde los

puntos de fiscalización de todo el conjunto de datos finales de producción tales como volúmenes, grado API, etc., los cuales serían transmitidos directamente del campo a un centro de comunicaciones de la UACP.

- 10.1.** La Unidad de Administración de Contratos Petroleros deberá coordinar con la Unidad de Capacitación de Petroecuador la elaboración de un convenio con la EPN y ESPE que permita contar con personal estudiante de estas instituciones para que se dediquen por aproximadamente un año a realizar la liquidación de estos rubros pendientes, por lo cual deberá contar con la dirección de un profesional de la UACP.
- 10.2.** El Gerente Administrativo efectuará el estudio necesario para que se modifique el Manual de Organización y funciones, y se incremente un departamento de Reversión de Contratos en la UACP, para que realice todos los estudios de nuevas modalidades de contratación que beneficien al estado, liquidaciones de las empresas que terminan su periodo contratado y otros propios de ese departamento.
- 11.1.** El Ministerio de Energía y Minas deberá establecer un solo mecanismo para la aceptación y aprobación para las peticiones de fuerza mayor realizadas por las compañías contratistas.
- 11.2.** El Presidente Ejecutivo de Petroecuador considerará el análisis técnico que realiza la UACP para justificar y/o aceptar las solicitudes de fuerza mayor.
- 12.** La Procuraduría General de Petroecuador realizará las gestiones pertinentes para la defensa del bloque 28 en coordinación con la Procuraduría General del Estado.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Almacenamiento y transporte de crudo y derivados.- Constituyen los sistemas de oleoductos, tanques, y poliductos, que sirven para transporte y almacenamiento de crudo y derivados, del lugar de producción a otro de consumo.

Auditoría de Gestión.- Examen objetivo, sistemático y profesional, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre la eficiencia, eficacia y economía de la gestión empresarial.

Comercialización.- Es el proceso de venta externa del petróleo al mercado internacional y la comercialización interna de combustibles.

Comunicación de Resultados.- Antes de concluir la auditoría, se efectúa la revisión de eventos subsecuentes. Finalmente, se elabora el informe de auditoría que presenta los resultados de la misma.

Contratos de Participación.- El contratista invierte bajo su riesgo y reconoce a favor del Estado, un porcentaje de la producción extraída del área de contrato. El contratista es propietario de todo el resto de la producción.

Contratos de Prestación de Servicios.- "Asociación con inversionistas extranjeros para la exploración y producción petrolera en el país. La empresa extranjera corre con los gastos de exploración y producción, cuyos costos, gastos son reconocidos y pagados por el Estado.

Cuestionarios.- Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.

Diagrama.- Representación gráfica de un hecho, situación, movimiento, relación o fenómeno cualquiera por medio de símbolos convencionales.

Economía.- Se relaciona con los términos y condiciones en los cuales se adquiere recursos, obteniendo la cantidad y nivel apropiado de calidad, al menor costo, en la oportunidad requerida y en el lugar apropiado.

Eficacia.- Se refiere al grado en el cual una entidad o actividad logra sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzarse, previstos en la normatividad legal o fijados documentadamente pro autoridad competente.

Eficiencia.-Se refiere al buen uso de los recursos.

Ejecución del Trabajo.- Aplicación de los procedimientos, pruebas y otras prácticas de auditoría, los que necesariamente en su mayor porcentaje se realizan en las instalaciones del ente auditado, con base en los programas de auditoría que se elaboró para cada uno de los componentes, incluye procedimientos y pruebas de auditoría, que deben ejecutar los auditores con el propósito de obtener las evidencias suficientes y competentes.

Estructura Orgánica.- Disposición en que e ordenan las unidades administrativas de una organización conforme a criterios de jerarquía y especialización.

Equipo de Trabajo.- Conjunto de personas que interactúan entre sí con la finalidad de cumplir con una función, encontrar soluciones a problemas concretos o desarrollar ideas para mejorar el desempeño de una organización.

Evidencia de Auditoría.- Conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes que sustentan los comentarios y conclusiones del auditor.

Exploración.- Consiste en la búsqueda de yacimientos de hidrocarburos con métodos geológicos y sísmicos.

Explotación.- Es la extracción del petróleo y gas del subsuelo, mediante perforación de pozos y construcción de la infraestructura para su transporte y almacenamiento, en los campos petroleros.

Hallazgo de Auditoría.- Describe el resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen a un área, actividad u operación o circunstancias en las cuales el criterio fue aplicado. Representa algo que el auditor ha encontrado durante su examen y comprende una reunión lógica de datos, así como la presentación objetiva de los hechos concernientes a la situación actual y otra información pertinente.

Hidrocarburos.- Son compuestos [bioquímicos](#) formados únicamente por [carbono](#) e [hidrógeno](#). Consisten en un armazón de carbono al que se unen átomos de hidrógeno. Forman el esqueleto de la materia [orgánica](#) de la materia.

Indicador.- Dimensión utilizada para medir los resultados efectivamente obtenidos en la ejecución de un programa, proyecto o actividad.

Papeles de Trabajo.- Conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo ejecutado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Planificación Específica.- Determina los procedimientos para cumplir la estrategia o decisión adoptada en la planificación preliminar. Se analiza la documentación e información recopilada y se confirmará la calificación y evaluación de los riesgos tanto inherente como de control, que se evaluaron en forma preliminar y se define el enfoque más adecuado. En este punto se evalúa el control interno del ente auditado.

Planificación Preliminar.- Reúne el conocimiento acumulado del ente, la información adicional obtenida como consecuencia de un primer acercamiento a las actividades ocurridas en el período a auditar y resume este conocimiento en la definición de decisiones preliminares para la ejecución de la auditoría.

Prácticas.- Son herramientas no profesionalizadas de ejecución del trabajo, generalmente desarrolladas en función de la experiencia adquirida por el auditor.

Procedimientos.- Son operaciones específicas a aplicar en una auditoría determinada, aplican técnicas y otras prácticas consideradas necesarias en las circunstancias.

Programa de Auditoría.- Es una lista detallada de los procedimientos de auditoría que deben realizarse en el curso de la auditoría. Como parte de una planificación adelantada de una auditoría, se desarrolla un programa de auditoría tentativo, el cual puede tener modificaciones frecuentes, a medida que avanza la auditoría.

Refinación.- Es la fase donde las refinerías transforman el crudo, en combustibles dándoles valor agregado y satisfaciendo las necesidades internas de energéticos.

Riesgo.- La probabilidad de que un peligro, existente en una actividad determinada en un período definido, ocasione un incidente con consecuencias factibles de ser estimadas.

Riesgo de Auditoría.- Posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían el sentido de la opinión vertida en el informe.

Riesgo de Control.- Es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante, a pesar de los controles existentes, debido a que éstos no han podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias existentes.

Riesgo de Detección.- Es la posibilidad que existe de que las distorsiones importantes en la información financiera, administrativa u operativa, no sean detectadas mediante los procedimientos de auditoría.

Riesgo Inherente.- Es la susceptibilidad de los estados financieros a la existencia de errores o irregularidades significativas, antes de considerar la efectividad de los sistemas de control. Está totalmente fuera de control por parte del auditor.

Técnicas de Auditoría.- Métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener la evidencia necesaria que fundamente sus opiniones y conclusiones.

ABREVIATURAS

AIN.- Auditoría Interna.

API.- American Petroleum Institute.

CEPE .- Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana.

CAD.- Consejo de Administración de Petroecuador.

CEL.- Consejo Especial de Licitaciones.

CONADE.- Consejo Nacional de Desarrollo.

DNH.- Dirección Nacional de Hidrocarburos.

Fiscalizar.- Controlar, supervisar las acciones ajenas.

LOGGE.- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado.

PEC.- Petroecuador.

RI.- Riesgo Inherente.

RC.- Riesgo de Control.

RD.- Riesgo de Detección.

RA.- Riesgo de Auditoría.

SOTE .- Sistema de Oleoducto Transecuatoriano.

UACP .- Unidad de Administración de Contratos Petroleros.

UADC.- Unidad de Administración de Contratos.

UCP.- Unidad de Contratación Petrolera.

BIBLIOGRAFÍA

- BENJAMÍN FRANKLIN, Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del Cambio, Editorial Pearson Educación, México, 2da. Edición, 2007.
- WHITTINGTON, O.Ray y PANY, Kurt. Auditoría un Enfoque Integral, Editorial Irquin McGraw-Hill, Colombia, 14ª. Edición, 2004.
- MALDONADO E. Milton K. Auditoría de Gestión, Editorial Luz de América, Ecuador – Quito 2001.
- SANTILLANA GONZÁLES Juan Ramón, AUDITORIA, México, 3era Edición, 2000.
- DAVALOS, Nelson A. CORDOVA Geovany, Diccionario de Contabilidad, Finanzas, Auditoría, Administración, Editorial Corporación Edi-Abaco, XIII 2002.
- Control de los Recursos y los Riesgos – Ecuador.
- Ley Especial de PETROECUADOR.
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, Quito – Ecuador 2003.
- Reglamento Sustitutivo al Reglamento General a la Ley Especial de PETROECUADOR.

- Manual de Funciones PETROECUADOR.

- Unidad Relaciones Institucionales de Petroecuador, Petroecuador el Desafío de una Nueva Empresa, Ecuador 2007.

- Unidad de Planificación Corporativa de Petroecuador, Informe Estadístico, Ecuador 2005.

- Unidad de Relaciones Institucionales de Petroecuador, El petróleo en el Ecuador, Ecuador 2004.

- www.petroecuador.com.ec

- www.contraloria.gov.ec.

- www.menergia.gov.ec

- www.altavista.com

- www.google.com

- www.gestiopolis.com

- www.monografias.com