



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**AUDITORIA DE GESTIÓN Y SU EFECTO EN LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO EL
PROGRESO DE ZHARUG. PUCARA- AZUAY**

**TRABAJO DE TITULACIÓN O PROYECTO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA**

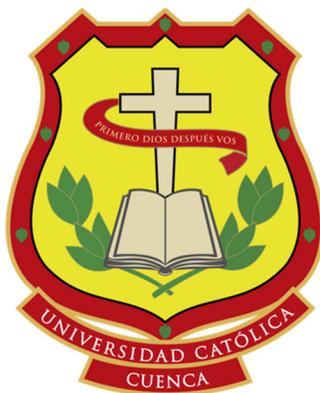
AUTOR: PAMELA GEOVANNA MATUTE LUCERO

DIRECTOR: ING. MARCOS EDUARDO CANTOS OCHOA, MGS.

CUENCA - ECUADOR

2021

*No me gradué en los
50 años de La Cato!*



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**AUDITORIA DE GESTIÓN Y SU EFECTO EN LOS PROCESOS
ADMINISTRATIVOS DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO EL PROGRESO DE
ZHARUG. PUCARA- AZUAY**

**TRABAJO DE TITULACIÓN O PROYECTO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA**

AUTOR: PAMELA GEOVANNA MATUTE LUCERO

DIRECTOR: ING. MARCOS EDUARDO CANTOS OCHOA, MGS.

CUENCA - ECUADOR

2021

*Yo me gradúe en los
50 años de La Cato!*

EL HONORABLE JURADO CALIFICADOR OTORGA A ESTE TRABAJO

La calificación de: _____

Equivalente a: _____

Presidente del tribunal

Miembro 1

Miembro 2

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Pamela Geovanna Matute Lucero, declaro bajo juramento que el trabajo denominado “Auditoría de Gestión y su efecto en los procesos administrativos de la Caja de Ahorro y Crédito El Progreso de Zharug. Pucara- Azuay”, es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

En consecuencia, 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.

Cuenca, julio de 2021



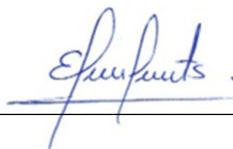
Pamela Geovanna Matute Lucero

CERTIFICACIÓN

Yo, Marcos Eduardo Cantos Ochoa, certifico que el trabajo titulado “Auditoría de Gestión y su efecto en los procesos administrativos de la Caja de Ahorro y Crédito El Progreso de Zharug. Pucara- Azuay” fue desarrollado por Pamela Geovanna Matute Lucero, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la Universidad Católica de Cuenca.

Debido que es una investigación particular con el propósito de cumplir un requisito previo a la obtención del Título de LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Cuenca, julio de 2021



Ing. Marcos Eduardo Cantos Ochoa, MGS.

Tutor

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

DEDICATORIA

A mis padres Fanny, Bertha y Manuel, por ser un pilar fundamental a lo largo de mi carrera gracias su apoyo y confianza que ha depositado en mí en el transcurso de mi vida y de mi carrera fomentándome valores he logrado ser la mujer que soy hoy en día. A mi esposo Danny y mi hijo Frederick, por ser la fuerza que me ha incentivado a seguir adelante y no rendirme a pesar de todas las adversidades que nos ha tocado vivir. A mis hermanos porque han querido y me ayudado en todo lo que he necesitado. A mis profesores que me han enseñado paso a paso lo bello que es la profesión contándonos sobre sus anécdotas tanto en la vida profesional como su día a día.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento:

A mi madre Fanny por ser un ejemplo a seguir, ya que con su esfuerzo y dedicación pudo formarme como una mujer llena de valores.

A mi padre Manuel por estar ahí para mí siempre por ser el mejor padre que la vida me pudo dar apoyándome y dándome mucho amor en los momentos que más necesitaba.

A mi segunda madre Bertha por criarme como una hija más queriéndome y ayudándome en todo lo que ha podido.

A mi esposo y compañero Danny por estar a mi lado desde el principio y hasta el final de mi carrera.

A mi hijo por ser mi fuerza y mi apoyo incondicional

A mi tutor por la paciencia y dedicación al seguir mis pasos en la realización de esta tesis.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “Auditoría de Gestión y su efecto en los procesos administrativos de la Caja de Ahorro y Crédito El Progreso de Zharug. Pucara-Azuay”, al tratarse de una auditoría de gestión permite identificar las áreas críticas de la institución y proponer las acciones de corrección necesarias para lograr una mejora continua con criterios de eficiencia, efectividad y calidad en la entidad sujeto de estudio.

El proceso de evaluación se orientó hacia la medición del nivel de cumplimiento de los objetivos y estrategias propuestos en la planificación operativa siendo su objetivo principal el realizar una auditoría de gestión a la Caja de Ahorro y Crédito el Progreso de Zharug. Pucara- Azuay., para determinar su efecto en los procesos administrativos.

La presente investigación utiliza el enfoque teórico por cuanto se basa en diferentes corrientes de la teoría administrativa, procesos administrativos y finalmente de la auditoría de gestión con un acervo bibliográfico que abarca libros, manuales, leyes, reglamentos, normativas y publicaciones científicas que permiten alcanzar el objetivo general propuesto.

Además, con la investigación de campo se pudieron establecer ciertas deficiencias en la gestión de la Caja de Ahorro y Crédito el Progreso de Zharug. Pucara- Azuay, las mismas que están relacionadas con el proceso administrativo.

Palabras clave: Auditoría administrativa, auditoria de gestión, eficacia y eficiencia



Firmado
digitalmente por
Jose Antonio
Pindo Roldan
Fecha:
2021.08.13
15:22:20 -05'00'

ABSTRACT

This research work entitled "Management Audit and its effect upon the administrative processes of the Savings and Loan Bank "El Progreso de Zharug, Pucara- Azuay", being a management audit that allows identifying the critical areas of the institution and proposing the necessary remedial actions to achieve continuous improvement with criteria of efficiency, effectiveness, and quality in the entity under study. The evaluation process was oriented towards measuring the level of compliance with the objectives and strategies proposed in the operational planning; its main objective is to conduct a management audit of the Savings and Loan Bank "El Progreso de Zharug", Pucara- Azuay, to determine its effect on the administrative processes. The present investigation uses the theoretical approach because it is based on different currents of administrative theory, administrative processes, and finally of the management audit with a bibliographic collection that includes books, manuals, laws, regulations, norms, and scientific publications that allow reaching the proposed general objective. Furthermore, with the field research, it was possible to establish certain deficiencies in the management of the Savings and Loan Bank "El Progreso de Zharug", Pucara- Azuay related to the administrative process.

Keywords: Administrative audit, performance audit, effectiveness and efficiency

ÍNDICE GENERAL

EL HONORABLE JURADO CALIFICADOR OTORGA A ESTE TRABAJO	i
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	ii
CERTIFICACIÓN.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	11
ÍNDICE DE FIGURAS.....	12
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO I EL PROBLEMA	14
1.1. Antecedentes de la investigación.....	14
1.2. Planteamiento del problema	17
1.3. Interrogantes de la investigación	18
1.3.1. Interrogante general	18
1.3.2. Interrogantes específicas	18
1.4. Formulación del problema	19
1.5. Objetivos	19
1.5.1. Objetivo general	19
1.5.2. Objetivos específicos	19
1.6. Justificación de la investigación.....	20
CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL TEÓRICO Y CONCEPTUAL	22
2.1. Marco teórico	22
2.1.2 Auditoría de Gestión.	24
2.1.2.1 Propósitos y objetivos.	26
2.1.2.2. Campo de acción.	27
2.1.3 Indicadores de Gestión.....	28
2.1.3.1 El tablero de control.....	29
2.1.4 El proceso administrativo	30
2.1.5 Etapas del Proceso	32
2.1.5.1 Planificación	32
Figura 2. Componentes del control interno	35

2.1.5.1.2 Programas de auditoría.....	35
2.1.5.2 Ejecución.....	36
2.1.5.2.2 Hallazgos de Auditoría.....	37
2.1.5.3 Informe.....	38
2.1.5.4 Seguimiento	39
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....	41
3.1. Métodos de investigación.....	41
3.1.1. Método Científico.....	41
3.2. Modalidad de investigación.....	41
3.3. Técnicas e instrumentos para recolección de información.....	42
3.3.1. Técnicas.....	42
3.3.2. Instrumentos.....	43
3.3.3. Población y Muestra	44
3.4. Análisis y procesamiento de la información	44
3.5. Presentación de resultados	44
3.5.1. Resultados de la Entrevista	44
ENTREVISTA A LA PRESIDENTA DE LA JUNTA DE SOCIOS DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO EL PROGRESO DE ZHARUG. PUCARA- AZUAY.....	44
3.5.2. Resultados de la Encuesta	48
ENCUESTA AL PERSONAL DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO EL PROGRESO DE ZHARUG. PUCARA- AZUAY.....	48
3.6. Diagnóstico Administrativo.....	53
CAPÍTULO IV PROPUESTA.....	55
4.1. Título de la propuesta	55
4.2. Objetivos	55
4.2.1. Objetivo General	55
4.2.2. Objetivos Específicos.....	55
4.3. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	55
4.4. Aplicación de la propuesta	56
4.4.1. Técnicas de aplicación para la auditoría	56
4.5. Desarrollo de la propuesta	56
4.6. Exposición de resultados	57
4.6.1. Planeación	57

GUÍA DE OBSERVACIÓN A LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO EL PROGRESO DE ZHARUG. PUCARA- AZUAY	64
4.6.2. Fase de Instrumentación	65
4.6.3. Hallazgos	72
4.6.3.1. Hallazgo N: 1	72
4.6.3.2. Hallazgo N: 2	73
4.6.3.3. Hallazgo N: 3	74
4.6.3.4. Hallazgo N: 4	75
4.6.3.5. Hallazgo N: 5	75
4.6.3.6. Hallazgo N: 6	76
4.6.4. Informe	77
4.6.4.1. Resumen Ejecutivo	78
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
5.1. Conclusiones	81
5.2. Recomendaciones	82
REFERENCIAS	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Diferencia entre el rol de la auditoría convencional y la auditoría moderna	23
Tabla 2 Instrumentación de la auditoría	65
Tabla 3 Preguntas y escala de Likert para cuestionario.....	66
Tabla 4 Cuestionario de control interno – Planificación	67
Tabla 5 Cuestionario de control interno – Organización	67
Tabla 6 Cuestionario de control interno – Dirección	68
Tabla 7 Cuestionario de control interno – Control	69
Tabla 8 Cuestionario de control interno – Control	70
Tabla 9 Resumen Evaluación del Control Interno	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Factores que intervienen para no realizar auditorías.....	26
Figura 2. Componentes del control interno.....	35
Figura 3 Políticas Establecidas.....	50
Figura 4. Objetivos.....	51
Figura 5. Metas de la institución.....	51
Figura 6. Manual de procedimientos.....	52
Figura 7. Logros del personal.....	52
Figura 8. Organigrama.....	60

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el concepto de Auditoría de Gestión se ha fortalecido mediante actividades ordenadas y sistemáticas que se enfocan en evaluar la gestión de las empresas, para obtener una opinión profesional, independiente y objetiva de cómo se están gestionando los recursos, cómo se están desarrollando los procesos, cuál es el grado de responsabilidad de la dirección.

Según Miñano (2011) la Auditoría de Gestión “pasa a ser un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas económicos, sociales que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo” (p. 33).

En esta línea de ideas Franklin (2007) plantea que la Auditoría de gestión es la “revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable” (p. 11).

En lo que respecta a la institución donde se va a desarrollar el estudio, hasta la fecha no se ha ejecutado una medición de la gestión por lo que la evaluación ayudará a mejorar la gestión de los procesos y actividades, brindando así una herramienta que promueva la utilización de los recursos de manera eficiente y eficaz, así como conclusiones y recomendaciones si el caso así lo amerita.

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1. Antecedentes de la investigación

Los retos organizacionales en la actualidad ameritan que los procesos administrativos de la entidad contribuyan al logro eficaz de los objetivos planteados; al empleo eficiente de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos y a la prestación de sus servicios dentro de un marco de calidad. Para el efecto la auditoría de gestión es una herramienta moderna de asesoramiento, que permite diagnosticar, analizar y recomendar acciones de mejora.

Realizando una búsqueda catalográfica sobre el tema de análisis planteado se pueden destacar las siguientes investigaciones que nos dan un punto de partida a la presente temática a estudiar, como se citan a continuación:

Pérez (2017), presenta su investigación denominada “Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. en la Agencia Tena del período 2016”, desarrollada con el propósito de evaluar el desempeño institucional y si los recursos se utilizaron sobre la base de principios de eficiencia, eficacia y economía, el autor luego de la evaluación concluye que los sistemas de planificación y organización de la Cooperativa, requieren ser revisados y analizados en función de las necesidades institucionales y que atiendan satisfactoriamente al cumplimiento de objetivos y además no cuenta con procedimientos y políticas de monitoreo y control continuo por parte de los directivos al personal operativo.

Baque (2019), en su trabajo de tesis titulado “Auditoría de gestión y su efecto en los procesos administrativos de las empresas empacadoras de pescado. Caso Eurofish

S.A. de la ciudad de Manta”, cuyo objetivo principal fue determinar la eficiencia, eficacia, verificar el buen uso de sus recursos y el cumplimiento de sus objetivos y metas.

Los resultados de la Auditoría de Gestión indican que esta institución no ha cumplido a cabalidad con los requisitos establecidos para el correcto funcionamiento de la gestión de la calidad, por lo que los autores recomiendan adoptar un sistema de control que se adapte a la naturaleza de la empresa y garantice la efectividad de sus procesos y procedimientos, además se determinaron obstáculos que a criterio de los autores interferían con el desempeño de las actividades en el área administrativa, siendo el área de talento humano la más crítica.

Otro aporte es el de Vega (2019) que presenta su trabajo denominado “Auditoría de gestión en los procesos operativos del área de compras y el control interno de la Compañía Constructora Saltos "Construsaltos" S.A. Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, año 2017, para ello se plantea como objetivo general ejecutar una auditoría de gestión al sistema de Control Interno de los procesos de operativos del departamento de compras, mediante una metodología de investigación cualitativa, de tipo descriptiva y a través del método inductivo – deductivo, los resultados evidenciaron varias falencias dentro de las funciones del proceso administrativo como por ejemplo la falta de estructura organizacional y manuales de control que han ocasionado varias dificultades como incumplimiento de obras. Frente a esta situación la auditoría de gestión permite identificar las áreas críticas y proponer las acciones de corrección para lograr una mejora continua.

Dios y Sanchez (2020) en su trabajo titulado “La auditoría de gestión como herramienta para el diseño de estrategias que permitan mejorar la gestión de la

Cooperativa Agraria San Pedro de los Incas Ltda. periodo 2018”, tuvieron como objetivo principal el determinar de qué manera incide la Auditoría de Gestión como herramienta en el diseño de estrategias para la mejora de la gestión de la entidad analizada, en base al estudio realizado se evidenció como parte de los resultados generales que la Cooperativa no contaba con un manual de procedimientos para la realización de las actividades de cada una de sus áreas, tampoco con una matriz FODA de acuerdo a su realidad actual, a su vez no tenía reglamentos de aplicación interna establecidos formalmente, de la misma forma tenía una deficiente segregación de funciones en las áreas de Contabilidad y de Tesorería.

Finalmente, Zamora y Llanos (2020), en su trabajo de investigación titulado “Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda, agencia la Maná, período enero a diciembre del 2018” establecen como objetivo principal ejecutar una Auditoría de Gestión en la entidad por el período enero – diciembre 2018, que permitió comprobar el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos planteados, la metodología utilizada fue una investigación de campo de tipo descriptiva, el autor emite el informe de Auditoría en el que se enlistan los principales hallazgos entre los que se destaca que no existe dentro de la cooperativa un manual para medir el desempeño de los colaboradores; así mismo no existen parámetros adecuados que permitan tener una capacidad de respuesta ante los riesgos detectados, tampoco se cumple a cabalidad con lo expresado en el manual de crédito y cobranzas; existe retraso en la entrega de la información relevante por los colaboradores a la gerencia.

En este contexto y luego de la revisión de trabajos previos realizados sobre esta temática se puede concluir que el presente estudio de caso titulado “Auditoría de Gestión

y su efecto en los procesos administrativos de la Caja de Ahorro y Crédito el Progreso de Zharug. Pucara- Azuay” es de gran interés, debido a que por medio de su ejecución se determinará la eficacia y eficiencia con la que se están administrando sus recursos además el cumplimiento de los objetivos y estrategias propuestos en planificación operativa.

1.2. Planteamiento del problema

Evaluar la gestión de las empresas para obtener una opinión profesional, independiente y objetiva de cómo se están gestionando los recursos, cómo se desarrollan los procesos, cuál es el grado de responsabilidad de la dirección, si los productos o servicios se han realizado cumpliendo criterios de calidad y si la empresa dispone de un modelo de indicadores adecuado a sus necesidades, que le permitan medir los efectos y analizar las causas que producen inconformidades a fin de generar valor agregado en las acciones de mejora, es una de las necesidades que tienen las entidades hoy en día sin importar el sector económico en el que sus actividades productivas se desarrollen.

En este contexto el análisis se centra en la Caja de Ahorro y Crédito el Progreso de Zharug específicamente en sus procesos administrativos e identificar, bajo un criterio profesional, los aspectos que influyen en sus resultados y detectar posibles desviaciones en el caso de las hubieren a sabiendas de que la auditoría de gestión es el medio adecuado para evaluar dicho proceso administrativo e identificar las áreas críticas que requieren ser mejoradas para que la organización pueda alcanzar el éxito.

En la constitución de la República del Ecuador en el año 2008 el artículo 283 reconoce a la Economía Popular y Solidaria como un nuevo sector de la economía

ecuatoriana de igual manera en el artículo 311 indica expresamente que: “El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro” (Constitucional, 2008, pág. 54). Revisando en la historia las cooperativas de ahorro y crédito se deduce que las cajas de ahorro fueron las precursoras de estas entidades que hoy en día forman parte del Sistema Financiero Popular y Solidario. En el Ecuador y concretamente en la provincia del Azuay las cajas de ahorro impulsan el desarrollo productivo de pequeños emprendimientos de alguna manera excluidos del sistema financiero tradicional entre otras razones por sus escasos recursos económicos es así como las cajas de ahorro y crédito se constituyen en una alternativa de las Finanzas populares para los pequeños productores.

1.3. Interrogantes de la investigación

1.3.1. Interrogante general

¿Cuáles son los efectos de una auditoría de gestión en los procesos administrativos de la Caja de Ahorro y Crédito El Progreso de Zharug?

1.3.2. Interrogantes específicas

- a) ¿La Caja de Ahorro y Crédito “¿El Progreso de Zharug”, cuenta con un adecuado proceso administrativo?
- b) ¿El control interno de la entidad está operando de manera efectiva?
- c) ¿La empresa mide el logro de los objetivos propuestos?

1.4. Formulación del problema

¿La auditoría de gestión tiene efectos en los procesos administrativos de la Caja de Ahorro y Crédito el Progreso?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Realizar una auditoría de gestión a la Caja de Ahorro y Crédito el Progreso de Zharug. Pucara- Azuay., para determinar su efecto en los procesos administrativos.

1.5.2. *Objetivos específicos*

Para el logro del objetivo general propuesto es pertinente plantear los siguientes objetivos específicos:

- Conceptualizar la auditoría de gestión y administrativa, desde la visión de diferentes autores.
- Alcanzar una visión sistémica de la caja de ahorro y crédito el Progreso de Zharug.
- Evaluar el sistema de control interno de la caja de ahorro y crédito el Progreso de Zharug.
- Medir la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos administrativos de la caja de ahorro y crédito el Progreso de Zharug.
- Elaborar un informe de auditoría independiente.

1.6. Justificación de la investigación

La Caja de ahorro y crédito el Progreso de Zharug se encuentra ubicada en el cantón Pucará en la provincia del Azuay inicio sus actividades el 17 de julio de 2012 impulsada por el Fondo Ecuatoriano Popullorum Progressivo FEEP con el registro único de contribuyentes identificado bajo el número 0190383997001 que atiende a la parroquia con microcrédito para actividades productivas y de consumo según datos del PDOT de la parroquia el principal destino de crédito es para comercialización, producción agrícola y construcción y se beneficia de las políticas focalizadas a las organizaciones que forman parte de la economía popular y solidaria, por lo expuesto anteriormente la elaboración del presente trabajo investigativo constituirá un aporte práctico para la caja de ahorro y crédito Zharug por cuanto se evalúan sus actividades administrativas bajo un enfoque global y un criterio independiente de auditoría que permitirá a sus socios tomar acertadas decisiones que permitan alcanzar la eficacia, eficiencia y efectividad en sus procesos administrativos.

La presente investigación utiliza el enfoque teórico por cuanto se basa en diferentes corrientes de la teoría administrativa, procesos administrativos y finalmente de la auditoría de gestión con un acervo bibliográfico que abarca libros, manuales, leyes, reglamentos, normativas y publicaciones científicas que permiten alcanzar el objetivo general propuesto.

Finalmente se desataca la importancia de la ejecución de la auditoría de gestión desde el ámbito académico pues permite poner en evidencia los conocimientos adquiridos en la carrera de Contabilidad y Auditoría reflejados en el perfil profesional del estudiante

mediante la aplicación de técnicas innovadoras de auditoría que a su vez servirán de base para futuros investigadores en esta área de conocimiento.

CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. Marco teórico

La eficacia de la gestión administrativa, el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales, los planes y los programas, las metas y la legalidad, es la responsabilidad primaria de los directivos y gerentes de la organización, a quienes incumbe, en primer término; ahora bien, este desempeño es evaluado por la auditoría de gestión practicada por los órganos de control, que al retroalimentar a la alta dirección con sus observaciones y recomendaciones logra mecanismos efectivos, para la salvaguarda de los intereses organizacionales así como el logro de las políticas, objetivos y metas.

Anteriormente, las auditorías se enfocaban en procesos contables financieros sancionatorios, en búsqueda principalmente de fraudes financieros; sin embargo, en los últimos años se han desarrollado procesos de auditoría más amigables que buscan por el contrario orientar y mejorar las acciones de la directiva de las empresas e instituciones enfocándose en conocer el entorno interno y externo de la empresa, es decir, entender y comprender reglas, procedimientos contables, los costos, el control interno, la seguridad que se tiene en las transacciones, los proveedores, las necesidades de los clientes.

(Ramirez y Burgos, 2016)

En la actualidad el concepto de Auditoría de Gestión se ha fortalecido mediante actividades ordenadas y sistemáticas que se enfocan en evaluar la gestión de las empresas, para obtener una opinión profesional, independiente y objetiva de cómo se están gestionando los recursos, cómo se están desarrollando los procesos, cuál es el grado de responsabilidad de la dirección.

En la Tabla 1, podemos ver algunas de las diferencias que se pueden encontrar entre el rol de las auditorías convencionales y las modernas.

Tabla 1 Diferencia entre el rol de la auditoría convencional y la auditoría moderna

Auditoría convencional	Auditoría moderna
Su objetivo principal era detectar fraudes financieros y errores	El objetivo que tiene es emitir una opinión profesional de la información obtenida de tal manera que sea útil para la toma de decisiones y gestión empresarial eficaz
Examen minucioso de la documentación necesaria para expresar su opinión en cuanto a la razonabilidad de la información contable.	Examen minucioso de la organización en forma global, contando con diversas técnicas y herramientas de auditoría.
Tenía como alcance analizar de forma precisa y concreta la documentación.	El alcance está orientado a analizar a la organización de forma total, es decir, tanto a sus departamentos como a quienes ejercen las actividades.
La persona quien ejercía el papel de auditor era considerada un inspector que al final del proceso emitía su informe juntamente con una propuesta de correcciones que se debía realizar	Quien ejerce el papel de auditor es considerado consultor para la toma de decisiones por los altos mandos, además de emitir en el informe final propuesta de mejora fundamentales para el crecimiento y buen performance de las empresas.
La entidad auditada era netamente pasiva.	La entidad auditada participa de forma activa en el proceso de auditoría.

Fuente: (Ramirez Villafuerte & Burgos Burgos, 2016)

Por su parte, Miñano (2011) plantea que:

La Auditoría de Gestión permite abarcar el crecimiento constante de problemas cada vez más complejos ya que motivado por las exigencias sociales y de la tecnología pasa a ser un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer a los ejecutivos qué tan bien resuelven los problemas

económicos, sociales que a este nivel se presentan generando en la empresa un saludable dinamismo (p. 33).

En lo que respecta a la institución donde se va a desarrollar el estudio, hasta la fecha no se ha ejecutado una medición de la gestión por lo que la evaluación ayudará a mejorar la gestión de los procesos y actividades, brindando así una herramienta que promueva la utilización de los recursos de manera eficiente y eficaz, así como conclusiones y recomendaciones si el caso así lo amerita.

2.1.2 Auditoría de Gestión.

Para Williams (1989) la auditoría de gestión es una evaluación integral y constructiva de una, institución o departamento independientemente de la naturaleza de la entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.

En el Ecuador se la define como: el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio – económico derivado de sus actividades (Contraloría General del Estado, 2011).

De acuerdo con Franklin (2007) es la “revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable” (p. 11).

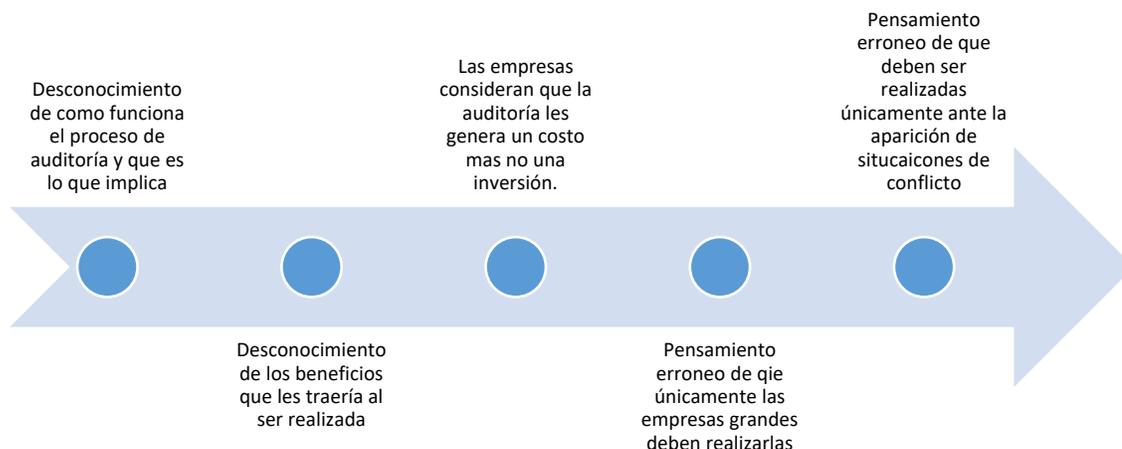
Esta acción de control en la actualidad se ha fortalecido y se la aplica mediante un proceso sistemático, orientado al análisis de la gestión institucional para emitir una opinión objetiva de cómo se están administrando los recursos, si los bienes o servicios se los están prestando con equidad y calidad y si la organización cuenta con un modelo de indicadores acordes a las necesidades para medir los efectos e indagar las causas que producen las inconsistencias a fin de generar valor agregado (Velásquez, 2013).

En función de estas definiciones podemos manifestar que la auditoría de gestión es una técnica para evaluar las operaciones de una entidad y establecer el nivel de cumplimiento de sus metas para mejorarlos y alcanzar la excelencia, proporciona un instrumento de gran utilidad para diagnosticar, valorar y establecer recomendaciones, aparte de los conceptos de eficiencia, eficacia y economía introduce otros enfoques como la equidad, ética y ecología, haciendo que esta herramienta sea más completa.

Así mismo, la auditoría de gestión para cumplir con sus propósitos y objetivos, debe poseer las siguientes características: permanencia, estratégica, objetiva, confiable, diligente y efectiva. (Arias, 2018)

Sin embargo, Ramirez Villafuerte y Burgos (2016) en la Figura 2 se muestran algunas de las causas por las que las instituciones o instituciones dejan de realizar auditorías.

Figura 1. Factores que intervienen para no realizar auditorías



Fuente: (Ramirez Villafuerte & Burgos Burgos, 2016)

2.1.2.1 Propósitos y objetivos.

Los propósitos de la Auditoría de Gestión son: (Contraloría General del Estado, 2001, p.27)

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión administrativa.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
- Satisfacer las necesidades de la población.

Además, según Velásquez (2013) persigue los siguientes objetivos:

- Evaluar el grado de cumplimiento de la misión, objetivos y estrategias establecidos en la planificación de la entidad mediante indicadores de

gestión que permitan la eficiencia, eficacia y economía, como también su impacto en el medio en el cual operan.

- Analizar el grado de efectividad del sistema de control interno a través de la evaluación de los factores de riesgo que podrían afectar en el logro de las metas.
- Identificar las variables generadas por la gestión, en procesos o actividades que producen valor agregado.

Estos propósitos y objetivos permiten obtener una visión clara sobre la finalidad de la auditoría de desempeño, cuyo enfoque implica una evaluación ordenada de las operaciones de una entidad en concordancia a su misión o metas planteadas, para contribuir a la mejora de la economía, eficiencia y eficacia del sector público, a la buena gobernanza, a la rendición de cuentas, a la transparencia y la generación de información.

2.1.2.2. Campo de acción.

De acuerdo con la Contraloría General del Estado (2001) la auditoría de gestión puede abarcar:

A toda la entidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. Pero el alcance también comprende la cobertura a operaciones recientemente ejecutadas o en ejecución, denominada operaciones corrientes. (p.28)

En la auditoría de gestión, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada entidad. Sin embargo, se señalan a continuación los enfoques que se le pueden dar al trabajo, dentro de un plan general, en las áreas principales que conforman una entidad: global del ente, del sistema comercial,

del sistema financiero, del sistema de producción, de los recursos humanos y de los sistemas administrativos. (Blanco, 2006)

La evaluación de la gestión según Maldonado (2006) “puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica” (p.26).

2.1.3 Indicadores de Gestión

Ollala (2014) define a un indicador de gestión, “como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objetivo o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas”. (p.17)

Los indicadores se convierten en los “signos vitales” de una organización, es importante contar con un mínimo de indicadores, que nos garanticen disponer de información constante, real y precisa sobre aspectos tales como la economía, la eficacia, la eficiencia, la productividad, la calidad, la ejecución presupuestal y la incidencia de la gestión.

Para lograr una gestión eficaz y eficiente es importante diseñar un sistema de control de gestión que apoye a la administración y le permita evaluar a la entidad, facilitando a cada uno de sus usuarios, información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de las variables críticas para el éxito a través de los indicadores de gestión que hayan sido previamente definidos.

Subía (2013) concluye que un indicador es:

La medición de un objetivo, meta o proceso. Deben identificar claramente la variable a medir. Los indicadores para medir eficiencia, eficacia y calidad son claramente diferenciables. No necesariamente debe presentarse en porcentaje, un indicador es aplicable si se muestra en cantidades o valores absolutos, sin embargo, en su análisis es necesario mantener consistencia con la unidad de medida y el estándar. (p. 16-17)

Los indicadores pueden ser cuantitativos, cuando dan valores y cifras en los resultados de las operaciones o cualitativos cuando dan cuenta de otros factores como oportunidades, amenazas, capacidades de gestión de la dirección y del resto de la organización. Es fundamental que en la auditoría se utilice una combinación adecuada de las diferentes técnicas y tipos de indicadores para lograr sustentar una evidencia suficiente y acertada que fundamente sus conclusiones y recomendaciones de manera objetiva y profesional. (Miñano Lecaros, 2011)

2.1.3.1 El tablero de control

El tablero de control consiste en un documento que nos facilita la medición y evaluación de los indicadores de gestión para determinar lo correcto de la gestión empresarial. Medir el impacto de nuestro producto o servicio no es suficiente, debemos complementar con la comprobación del uso de nuestros recursos y lo adecuado de la planificación. Es necesario utilizarlo como un documento de ayuda en el monitoreo permanente de los resultados y procesos. La reunión de los tableros de control relacionados con las áreas relevantes de la organización, nos permitirá disponer de un

cuadro de mando integral, cuyos resultados constituirán un importante insumo para acciones preventivas y correctivas (Subía, 2013).

El tablero de control permite medir el estado actual de una serie de indicadores y evaluarlos frente a unos objetivos. Se le conoce también como dashboard y facilitan la toma de decisiones, permiten lograr una mayor precisión en su cálculo minimizando la probabilidad de error.

2.1.4 El proceso administrativo

El proceso administrativo se refiere al conjunto de pasos o fases que deben llevarse a cabo de manera sistemática para lograr los objetivos de una empresa. Estas fases no se llevan a cabo de manera lineal, sino de forma interrelacionada e integral.

Estas fases fueron desarrolladas desde el inicio de las ciencias de la administración, con su fundador Henri Fayol (López 2020), quien determinó cuales actividades, pasos o fases eran necesarias para lograr un proceso administrativo eficaz:

- Planificar
- Organizar
- Dirigir
- Controlar

Estos 4 elementos, permiten a los directivos responder a las preguntas básicas de toda organización en cuanto a sus recursos y propósitos: ¿Qué?, ¿Para qué?, ¿Cómo?, ¿Con quién?, ¿Cuándo? y ¿Dónde?

Para Córdova López (2012), el proceso administrativo no solamente se lleva en la alta dirección, sino desde los niveles más bajos es necesario que se realice una

planeación, organización, dirección y control de las actividades a realizar que son las etapas que conforman el proceso administrativo.

Córdova López (2012) señala además la importancia de considerarse como proceso dado que es un proceso porque cuando se realiza el control se obtienen desviaciones entre lo planeado y lo realizado, estas sirven de retroalimentación para la nueva planeación y así sucesivamente.

El proceso administrativo contempla una serie de fases interrelacionadas, que forman un proceso integral; a través de este proceso se pueden lograr los objetivos de una auditoría de gestión de la manera más eficiente posible (Luna, 2015).

El proceso de auditoría tiene como objetivo sistematizar sus fases considerando una relación de causa efecto de manera que el producto generado en cada una sirva de insumo para la siguiente. De acuerdo a Franklin (2007) la metodología de la auditoría tiene:

El propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, se unifiquen criterios y se delimite la profundidad con que se revisaran y aplicaran los procedimientos de auditoría para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados. (p.75)

De esta forma, para lograr una auditoría de gestión efectiva, es necesario visualizar el proceso administrativo como un proceso integrado y sistemático y no como fases aisladas.

2.1.5 Etapas del Proceso

La metodología de la auditoría de gestión, representa una guía para que el profesional de la auditoría pueda desarrollar las actividades de manera ordenada y pueda definir con precisión la extensión de los procedimientos a emplear, garantizando el manejo oportuno y objetivo de los resultados. Subía (2013) manifiesta que: “la auditoría siempre incluirá una fase de planificación que nos permita delinear la estrategia a aplicar en las posteriores fases de ejecución y presentación de resultados. En todo caso, el proceso de auditoría siempre será sistemático” (p. 43).

El proceso de la evaluación en concordancia con la normativa vigente que versa sobre la auditoría implica realizar el trabajo de acuerdo a las siguientes fases:

- Planificación
- Ejecución
- Comunicación de resultados
- Seguimiento

2.1.5.1 Planificación

En la planeación de auditorías se establecen los procedimientos lógicos que evitan la discrecionalidad en la determinación de los procesos a seguir.

La determinación de objetivos y recursos por parte de los auditores para asegurar el mayor grado de economía, eficiencia y efectividad de la misma; incluye un conocimiento suficiente de la entidad o del proceso a auditar, así como la identificación clara de sus objetivos y actividades claves. Es recomendable que este proceso de conocimiento de la entidad auditada sea realizado mediante la

elaboración de un diagnóstico institucional que permita la evaluación sistemática del organismo público y la detección e identificación de aquellas áreas fuertes, fortalezas y aquellas áreas o procesos críticos que requieren de mayor atención por parte de los órganos de control y que por lo tanto se convierten en insumos importantes de auditoría. (Vásquez, 2000, p.87)

Como resultado del proceso de planificación debe elaborarse un plan de auditoría o memorándum de planificación, que debe contener al menos: origen de la auditoría, objetivos, alcance, criterios, recursos de personal, informes a emitir, estructura del informe, fecha de entrega, presupuesto de tiempo y cronograma de actividades. (Ramirez Gil, 2018)

El auditor planifica la manera efectiva para obtener la información necesaria acerca del desempeño de la entidad, el alcance de la planificación puede variar según el tamaño, el volumen de sus operaciones y el nivel organizacional. Una eficiente planeación contribuirá a una auditoría de alta calidad y que sea llevada a cabo de una forma económica, eficiente, eficaz, y de acuerdo con los principios de la buena gestión de proyectos.

Según Ramirez Gil (2018), la planeación de la auditoría comprende 2 etapas:

- 1) Etapa de revisión general: En esta primera etapa, el equipo auditor debe apropiarse de todas las actividades generales, fines, objetivos, operaciones, controles y recursos manejados por la institución o dependencia a auditar.
- 2) Etapa de revisión estratégica: En esta etapa se enfatiza la comprensión de cómo se llevan a cabo las operaciones, fundamentalmente a través de la observación directa y el análisis más allá de la información presentada,

indagando en el ambiente, los factores internos y externos, entre otros aspectos estratégicos.

2.1.5.1.1 El control interno

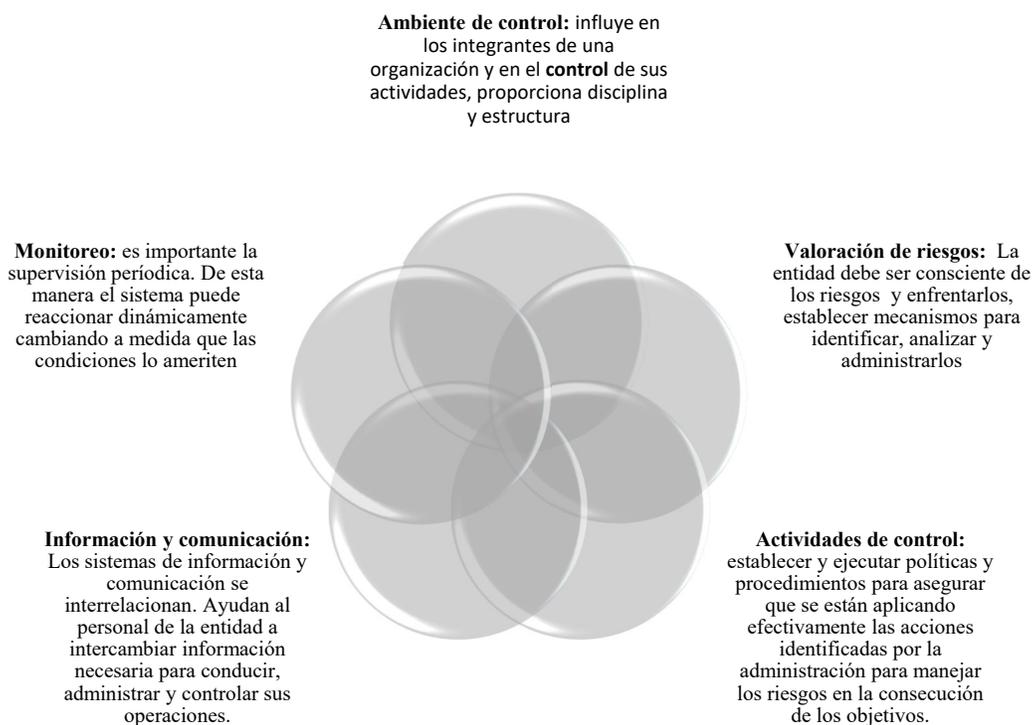
Según Escalante, Hullet y Neyi (2010) el control interno comprende:

El plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio, para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia.

El control interno está integrado a los procesos de: planificación, ejecución y supervisión, y se encuentra entrelazado con las actividades operativas de una organización. Su funcionamiento efectivo repercute directamente en la capacidad que tiene una organización para el logro de sus fines, está vinculado a la forma en que se gestionan y controlan las entidades.

El informe COSO de 1992 y sus actualizaciones posteriores estructuran el control interno en cinco componentes:

Figura 2. Componentes del control interno



Fuente: (Mantilla, 2012)

2.1.5.1.2 Programas de auditoría.

- 1) La auditoría se efectúa mediante el empleo de los programas de auditoría, los cuales representan bosquejos detallados por adelantado de la labor a ejecutarse y contienen metas y procedimientos que dirigen el desarrollo del mismo (Contraloría General del Estado, 2001).
- 2) El programa de auditoría es una explicación ordenada, lógica y clasificada de los procedimientos de auditoría a ser empleados, así como la extensión y pertinencia de su aplicación. Sirve como guía de las actividades a ser aplicados durante el curso de la auditoría y como registro permanente de la labor efectuada. (Contraloría General del Estado, 2001)

2.1.5.2 Ejecución

El examen o ejecución de la auditoría según Vásquez (2000) es el:

Desarrollo mismo del control y durante esta fase se recopila la evidencia suficiente para que sea base de formación de un criterio u opinión sobre el proceso o la función administrativa que se estudia; se inicia con la culminación de la etapa de planeación y con la preparación de los programas específicos de auditoría; comprende la evaluación y prueba de sistemas claves administrativos y de control, identificación de efectos, determinación de causas y desarrollo de conclusiones y recomendaciones. (p. 92)

En esta etapa se realizan diferentes tipos de pruebas y estudios para decretar su razonabilidad. Se revelan los errores, si los hay, se valoran los resultados de las pruebas y se establecen los hallazgos. Se elaboran las conclusiones y recomendaciones y se las informa a las autoridades del ente auditado.

Entre los objetivos de esta fase de auditoría, León (2012) menciona los siguientes:

- Aplicar los programas de trabajo.
- Obtener evidencia total para lograr un juicio sobre la gestión
- Desarrollar los hallazgos de auditoria
- Diseñar y organizar los papeles de trabajo
- Mantener comunicación permanente con la empresa auditada.
- Aplicación de programas. (p.54)

2.1.5.2.1 Cuestionarios

La aplicación de cuestionarios ayuda a determinar las áreas críticas de una manera uniforme.

Cada pregunta de los cuestionarios debe responderse tomando en consideración las gráficas de flujo, las descripciones narrativas, las circunstancias del entorno, el clima del área auditada, así como el entendimiento que el auditor ha obtenido del estudio de la estructura y los sistemas.

2.1.5.2.2 Hallazgos de Auditoría

Los resultados que se obtengan de la aplicación de pruebas y procedimientos de auditoría permitirán la evaluación integral de las áreas u operaciones sujetas al examen. En esta fase, se generan los hallazgos que sustentarán posteriormente el informe de auditoría, los hallazgos reflejan una condición adversa, son el resultado de analizar y evaluar la evidencia específica y su relación con los criterios de auditoría. En lo sucesivo, los hallazgos van a ser utilizados para responder las preguntas de auditoría, que a su vez sirven de base para extraer conclusiones de acuerdo con el(los) objetivo(s). Los hallazgos de auditoría contienen los siguientes elementos: situación detectada (condición), criterios (deber ser), evidencia, causas (por qué hay una desviación de los criterios) y efectos (cuáles son las consecuencias) (Contraloría General de la República de Colombia, 2018)

2.1.5.2.2.1 Atributos del Hallazgo

Los atributos del hallazgo son: condición, criterio, causa y efecto, a saber:

Condición: Es la situación actual en la que se encuentra el hallazgo es decir todas las deficiencias que fueron reveladas al momento de la auditoria

Criterio: Hace referencia a las reglas, parámetros y medidas internas como externas.

Causa: Son las razones por las que se dio el hecho o condición

Efecto: Es la consecuencia de lo que genera un hallazgo se representa como la pérdida de dinero o en eficiencia y eficacia (De Armas, 2008).

Las conclusiones: pueden estar basadas en la evidencia cuantitativa obtenida al usar métodos científicos o técnicas de muestreo. La formulación de conclusiones puede requerir una medida importante de juicio e interpretación con el fin de responder a las preguntas de auditoría, debido al hecho que la evidencia de auditoría puede ser persuasiva ("lleva a la conclusión de que...") en vez de concluyente ("correcto/incorrecto"). La necesidad de precisión debe ponderarse contra lo que es razonable, económico y relevante para el propósito. Se recomienda el involucramiento de la alta dirección. (INTOSAI, 2013)

2.1.5.3 Informe

El informe de auditoría es la expresión de una opinión profesional, en el que se confirma el desenlace de la evaluación y contiene además del dictamen, la evaluación del control interno, el cumplimiento de las normas y procedimientos, y otros aspectos relacionados con la gestión y el periodo examinado.

Según Mira (2006) el auditor emitirá su informe, que contendrá una opinión “sobre las cuentas anuales examinadas y sobre la información contable contemplada en la documentación de gestión. Adicionalmente se comunicará a los administradores sobre las debilidades significativas que, en su caso, se hubieran identificado en la evaluación del control interno”. (p.22)

Según Velásquez (2013) el informe de auditoría constituye:

El producto final del trabajo del auditor en el cual se presentan las observaciones, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos; los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que juzgue relevante para la comprensión del mismo. 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.

(p.65)

2.1.5.4 Seguimiento

Los auditores deben dar seguimiento a los resultados de auditorías y recomendaciones previamente presentados, según sea apropiado. El seguimiento debe ser informado adecuadamente con el fin de proporcionar retroalimentación la legislatura, si es posible, con las conclusiones e impactos de todas las medidas correctivas relevantes. Dar seguimiento se refiere a la examinación de los auditores de las acciones correctivas adoptadas por la entidad auditada, u otra parte responsable, con base en los resultados de las auditorías de desempeño... (INTOSAI, 2013)

El seguimiento de acuerdo a Sotomayor (2008) es:

Una etapa del proceso de auditoría en donde se verifica que se hayan aplicado las recomendaciones derivadas de la evaluación a la empresa. Es pertinente que el auditor no ejerza una presión excesiva para que esta etapa se agilice, ya que esto podría provocar incomodidad o molestia, y finalmente es la organización la interesada en mejorar. Es recomendable que el auditor no se involucre en esta fase al grado de encargarse de las operaciones como si fuese un empleado de línea y descuidar por ello su tarea de corroborar lo realizado hasta ese momento con relación con lo expuesto en el informe. (p.156)

Luego de determinar las no conformidades es necesario comprobar que las acciones de mejora sean implementadas dentro de un razonable periodo de tiempo. Sin el seguimiento efectivo y sistemático a las acciones correctivas, el proceso de auditoría es potencialmente un derroche de recursos del auditor y del ente auditado.

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1. Métodos de investigación

3.1.1. Método Científico

El método científico es una herramienta que proporciona los lineamientos para llegar a un fin, a través de normas de razonamiento y principios para descubrir la verdad y llegar a conclusiones sobre el objeto de estudio después de la respectiva objeción y argumentación. En este caso su aplicación nos permitirá:

- Comprender la problemática, para definir procedimientos y alcanzar resultados eficientes
- Analizar y ordenar la información de manera correcta
- Plantear interrogantes y formular una posible explicación de los hechos
- Obtener evidencias
- Emitir un informe sustentado en evidencias sobre el resultado de la investigación (Martínez, 2014).

3.2. Modalidad de investigación

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010) el enfoque de investigación se relaciona con los métodos de investigación. Al respecto el enfoque de este trabajo de investigación es mixto, pues requiere de un enfoque cualitativo para describir la gestión de la Caja de Ahorro y Crédito el Progreso de Zharug. Pucara- Azuay y explicar su efecto en sus procesos administrativos. La investigación descriptiva de acuerdo a Sanca (2011) “analiza las características y propiedades para que con un poco de criterio se las pueda clasificar, agrupar o sintetizar, para luego poder profundizar más en el tema” (p. 623).

Será necesario también recurrir a la investigación de campo, pues de acuerdo a Arias (2012) la información es recogida directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes” (p.31).

A través de la investigación de campo se podrá realizar un diagnóstico sobre la gestión de la Caja de Ahorro y Crédito el Progreso de Zharug. Pucara- Azuay y su efecto en los procesos administrativos y en función de eso proponer acciones de mejora que generen valor agregado.

3.3. Técnicas e instrumentos para recolección de información

3.3.1. Técnicas

Las técnicas son métodos que utiliza el investigador “son las distintas formas o maneras de obtener la información. Para el acopio de los datos se utilizan técnicas como observación, entrevista, encuesta, pruebas, entre otras” (Palella y Martins, 2012, p. 115).

Para el caso de estudio se utilizará la entrevista y encuesta

Entrevista, garantiza la obtención de información completa de los involucrados en el proceso investigativo y resulta de gran utilidad para dar respuesta a la pregunta central de la investigación. Esta técnica es de mucha importancia para los estudios de tipo descriptivo ya que permite obtener información vital para alcanzar óptimos resultados (Díaz, Torruco, Martínez y Varela, 2013).

Encuesta, según Torres y Paz (2006) es una táctica descriptiva que a través de procedimientos de interrogación permite obtener mediciones cuantitativas de una serie de características objetivas y subjetivas de la población objeto de estudio.

3.3.2. Instrumentos

Debido a que la presente investigación demanda de técnicas como la entrevista y encuesta, las mismas requieren del cuestionario y la entrevista como instrumentos para el levantamiento de la información, la entrevista de acuerdo a Torres y Paz (2006) dispone de una serie de preguntas sobre los asuntos que le interesan al investigador y que son respondidas por el entrevistado o encuestado.

Mientras que el cuestionario es un instrumento que permite la obtención estandarizada de información, puesto que las personas a quienes está dirigido pueden leer la misma pregunta sin la intervención del encuestador lo cual le ofrece un mayor control ya que los datos son logrados de forma natural y espontanea (Alaminos y Castejón, 2006).

Con respecto a las preguntas, de acuerdo a la función y naturaleza de su contenido se pueden hacer de diferentes tipos como por ejemplo en escala de Likert que utiliza varias expresiones de opinión sobre un tema determinado donde los participantes declaran el nivel de acuerdo o desacuerdo (Universidad de Cantabria, 2017). Su utilización es muy común porque es muy sencilla de realizar; además, permite alcanzar un alto grado de confiabilidad (Ospina, Sandoval, Aristizábal y Ramírez, 2005).

Para el caso de estudio, se aplicarán dos cuestionarios uno que contiene preguntas de SI o NO sobre el proceso administrativo y un cuestionario de control interno utilizando una escala de Likert los resultados se destacarán en la propuesta para seguir el orden cronológico de la auditoría administrativa y de gestión, es decir, en la etapa del examen se reflejarán los resultados, para establecer el grado de confianza y riesgo del sistema de control interno.

3.3.3. Población y Muestra

La población según López (2004) y Ventura (2017) es un cúmulo de elementos a los que se refiere la investigación, contienen cualidades comunes que se desean conocer, para llegar a conclusiones concretas. En este estudio la población objeto de estudio lo conforma el personal de la Caja de Ahorro y Crédito el Progreso de Zharug. Pucara-Azuay, compuesto por 4 personas. De acuerdo al universo no se aplicará ningún tipo de muestreo ni criterio de exclusión.

3.4. Análisis y procesamiento de la información

El análisis es el proceso a través del cual se separan los elementos básicos de la información para examinarlos y responder las distintas interrogantes planteadas. Mientras que la interpretación es el procedimiento mental que se orienta a darle sentido, mediante una recomposición especulativa para posteriormente reflejar en el informe final.

3.5. Presentación de resultados

3.5.1. Resultados de la Entrevista

ENTREVISTA A LA PRESIDENTA DE LA JUNTA DE SOCIOS DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO EL PROGRESO DE ZHARUG. PUCARA- AZUAY.

Nombre: Livia Reyes

Cargo: Presidente junta de socios

Objetivo: La presente entrevista tiene como finalidad conocer de forma general las características en cuanto al proceso administrativo de la “Caja de Ahorro y Crédito el Progreso de Zharug. Pucara- Azuay”.

1.- ¿Cuáles son sus funciones principales?

Promover el emprendimiento mediante prestación de servicios financieros

2.- ¿Cuál es la actividad principal que desarrolla la institución?

Servicios Financieros y no financieros Funciona la Caja dando servicios financieros y no financieros Promover el ahorro y crédito

3.- ¿Qué servicios proporciona?

Servicios Financieros y no financieros

4.- ¿Cuáles son los organismos de control que regulan la entidad?

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

5.- ¿Cuál es su opinión sobre la situación actual de la entidad?

Como a todas las instituciones y empresas nos afectado la pandemia muchos de nuestros socios han tenido algunos problemas con sus emprendimientos, trabajos y familias.

6.- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que encuentra en la entidad?

Las fortalezas poseer una tasa baja para que los clientes nos prefieran en vez de a otras instituciones.

Debilidad solo funcionamos dentro de un sector específico.

7.- ¿Qué problemas o necesidades encuentra en el desarrollo de sus actividades?

La falta de publicidad y expansión

No se dispone de oficina propio ya que el gobierno parroquial presta permanentemente el local.

COMPONENTE DE PLANIFICACIÓN

8.- ¿Dispone de una planificación de las actividades que se desarrollan en la entidad?

SI/NO Por qué?

Si ya que estas están dentro del reglamento interno

9.- ¿Se ha establecido la misión y visión en la institución?

SI/NO Por qué?

Si

10.- ¿Cuenta el ente con objetivos y metas a donde, quiere llegar?

SI/NO Por qué?

Si

11.- ¿Cuenta con estrategias establecidas?

SI

12.- Si su respuesta es positiva ¿qué aspectos toma en cuenta para diseñar las estrategias?

a) Por medio de los objetivos y metas

b) A través de un análisis FODA

c) De acuerdo a los resultados

d) Otros, Especifique:

COMPONENTE DE ORGANIZACIÓN

13.- ¿La empresa cuenta con un organigrama, estructurado en función de sus necesidades?

SI/NO Por qué?

Si, aunque es muy básico porque son muy pocas personas las que laboran

14.- ¿Qué tipo de manuales posee la institución?

Manual de crédito

Reglamento interno

COMPONENTE DE INTEGRACIÓN

15.- ¿Realiza un análisis y descripción para cada uno de los puestos?

Si

16.- ¿Cuáles son los medios que utiliza para reclutar personal?

Correo electrónico

17.- ¿Cuáles son los mecanismos que se usan para la selección al personal?

pruebas y carpetas

18.- ¿Brinda algún tipo de inducción a los nuevos colaboradores?

SI

COMPONENTE DE DIRECCIÓN

19.- ¿La empresa cuenta con programas de incentivos para los colaboradores?

No

20.- ¿Qué tipo de liderazgo predomina en su institución?

a) Autocrático

b) Democrático

c) Liberal

d) Todos los anteriores

21.- ¿Considera tener buenas relaciones laborales con sus colaboradores?

SI

22.- ¿Está capacitado y especializado el personal que labora en la institución?

SI

23.- Cuenta con un plan de capacitación del personal?

SI

COMPONENTE DE CONTROL

24 ¿Aplica algún tipo de control en su organización?

SI

¿De qué forma controla la entidad la asistencia del personal?

Marcación en reloj biométrico

¿Cada cuánto evalúa las actividades que realizan su personal?

Trimestral

25.- ¿Se lleva un control del cumplimiento de los objetivos planteados?

SI

26.- ¿Cuáles son las medidas que se han establecido después de un proceso de control?

Si está todo bien seguimos las actividades en caso de que no se vuelve a verificar todos los procesos

¿Realiza un control económico y financiero en la institución?

SI

27.- ¿Ha solicitado a contabilidad un análisis financiero para determinar la situación económica y financiera de la empresa?

SI

28.- ¿En la empresa anteriormente se han realizado auditorías de gestión, administrativas o de otro tipo?

SI

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

3.5.2. Resultados de la Encuesta

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO EL PROGRESO DE ZHARUG. PUCARA- AZUAY.

Instrucciones: a continuación, se plantea una serie de interrogantes a las cuales se les solicita que responda con la mayor sinceridad, ya que servirán para realizar un diagnóstico acertado dentro de la institución.

Planeación:

1. ¿Conoce la misión de esta empresa? Sí ___ No ___
2. ¿Conoce la visión de esta empresa? Sí ___ No ___
3. ¿Conoce las políticas establecidas para el funcionamiento de la empresa? Sí ___ No ___
4. ¿Tiene claro los objetivos de la empresa? Sí ___ No ___
5. ¿Tiene el conocimiento de las metas principales de la empresa? Sí ___ No ___

Organización:

6. ¿Sabe que es un organigrama? Sí ___ No ___
7. ¿Conoce el organigrama o estructura de la empresa? Sí ___ No ___

8. ¿Comprende las funciones y normas a las cuales está sujeto? Sí ___ No ___
9. ¿Recibe instrucciones claras y precisas para desarrollar alguna actividad? Sí ___ No ___
10. ¿Se siente parte de la empresa? Sí ___ No ___
11. ¿Existe algún documento que describa lo que usted debe hacer? Sí ___ No ___
12. ¿Cree que distribuyen justamente las actividades de trabajo entre los colaboradores?
Sí ___ No ___

Integración:

14. ¿Fue entrevistado para optar a su puesto? Sí ___ No ___
15. ¿Le practicaron alguna prueba de selección? Sí ___ No ___
16. ¿Firmo algún documento legal en el cual se indica que tiene una relación laboral con su patrono? Sí ___ No ___
17. ¿Recibió algún tipo de inducción al momento de ingresar como colaborador de la empresa? Sí ___ No ___
18. ¿Lo capacitaron antes de iniciar labores en la empresa? Sí ___ No ___
19. ¿Evalúan continuamente su desempeño? Sí ___ No ___

Dirección:

20. ¿Le informa su jefe sobre el rendimiento de su trabajo? Sí ___ No ___
22. ¿Se realizan actividades o reuniones donde publiquen los logros del personal? Sí ___
No ___
23. ¿Se siente motivado de trabajar en esta empresa? Sí ___ No ___
24. ¿Evalúan con frecuencia su desempeño? Sí ___ No ___
25. ¿Le aplican sanciones al momento de faltar a su trabajo? Sí ___ No ___
26. ¿Existe una persona encargada de supervisar su trabajo? Sí ___ No ___

Control

27. ¿Le corrigen al momento de no realizar bien sus actividades? Sí ___ No ___

28. ¿Considera que los materiales que le proporcionan son suficientes para realizar su trabajo? Sí ___ No ___

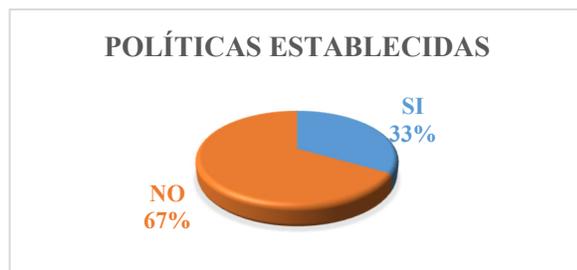
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Para fundamentar el diagnóstico administrativo a continuación se detalla los resultados más importantes.

Planeación

3. ¿Conoce las políticas establecidas para el funcionamiento de la empresa?

Figura 3 Políticas Establecidas



Fuente: Caja de Ahorro y Crédito El Progreso de Zharug. Pucara- Azuay

Elaborado por: El autor

De acuerdo a los resultados el 67% de los empleados no conocen las políticas establecidas por la institución.

4. ¿Tiene claro los objetivos de la empresa?

Figura 4. *Objetivos*

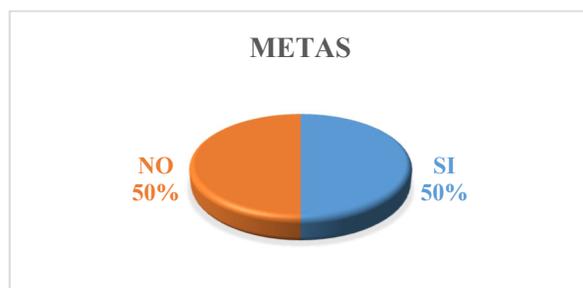


Fuente: Caja de Ahorro y Crédito El Progreso de Zharug. Pucara- Azuay
Elaborado por: El autor

En función de los resultados obtenidos el 50% del personal tiene claro los objetivos planteados por la institución

5. ¿Tiene el conocimiento de las metas principales de la empresa?

Figura 5. *Metas de la institución*



Fuente: Caja de Ahorro y Crédito El Progreso de Zharug. Pucara- Azuay
Elaborado por: El autor

Los resultados evidencian que el 50% de los empleados de la institución tienen conocimiento de sus metas principales.

Organización

11. ¿Existe algún documento que describa lo que usted debe hacer?

Figura 6. Manual de procedimientos



Fuente: Caja de Ahorro y Crédito El Progreso de Zharug. Pucara- Azuay

Elaborado por: El autor

De acuerdo a los resultados el 67% de los empleados consideran que no existe un documento que describa las funciones que deben realizar en la institución.

Dirección

22. ¿Se realizan actividades o reuniones donde publiquen los logros del personal?

Figura 7. Logros del personal



Fuente: Caja de Ahorro y Crédito El Progreso de Zharug. Pucara- Azuay

Elaborado por: El autor

Se puede apreciar que el 50% de los empleados manifiestan que sus logros no son socializados.

3.6. Diagnóstico Administrativo

Cuenca, 25 de junio del 2021.

Sra. Livia Reyes

Presidenta de la Junta de Socios

Presente

Asunto: Diagnóstico administrativo

De mi consideración:

Luego de la entrevista y encuesta realizada al personal de la institución, pongo a su conocimiento el diagnóstico administrativo que tiene como finalidad dar a conocer los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar con urgencia y proponer las acciones para su mejora. En este marco, conforme a los resultados se resalta lo siguiente:

I. SITUACIÓN ACTUAL

Se encontraron en la institución los siguientes aspectos relevantes:

1. El manual de procedimientos no ha sido socializado de manera formal y sus empleados no conocen de forma clara los objetivos, metas y políticas de la institución.
2. Se carece de una planificación que especifique las aspiraciones a corto, mediano y largo plazo.
3. No se socializan los logros de los empleados, además no disponen de un programa de incentivos.
4. Falta de publicidad para expandir el negocio.
5. El organigrama de la empresa se ha definido de manera muy básica.

II. POTENCIALES PROBLEMAS

En el caso de continuar las circunstancias antes descrita se puede manifestar que, la institución se encuentra expuesta a riesgos potenciales que podrían afectar de forma negativa su operación.

III. OPCIONES DE SATISFACCIÓN

Ante los potenciales riesgos a los que está expuesta la Caja de Ahorro y Crédito el Progreso de Zharug. Pucara- Azuay, se propone la ejecución de una auditoría administrativa y de gestión con un enfoque el proceso administrativo para identificar las deficiencias que condicionan su adecuada gestión y proponer las acciones necesarias orientadas a mejorar su operatividad para el logro de sus metas y fines.

De usted muy atentamente,



Pamela Geovanna Matute Lucero

Auditor Administrativo

CAPÍTULO IV PROPUESTA

4.1. Título de la propuesta

Auditoría administrativa y de gestión con enfoque en el proceso administrativo de la Caja de Ahorro y Crédito el Progreso de Zharug. Pucara- Azuay.

4.2. Objetivos

4.2.1. *Objetivo General*

Realizar una auditoría administrativa y de gestión para determinar su efecto en los procesos administrativos de la Caja de Ahorro y Crédito el Progreso de Zharug. Pucara- Azuay.

4.2.2. *Objetivos Específicos*

- Obtener un conocimiento general de la institución
- Aplicar de acuerdo al Informe COSO un cuestionario de control interno con los componentes de planificación, organización, dirección y control.
- Medir el nivel de confianza y riesgo del sistema de control interno
- Elaborar los hallazgos de auditoría
- Emitir el informe de auditoría administrativa y de gestión.

4.3. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

De acuerdo a los resultados obtenidos de la aplicación de encuestas y entrevistas en el Capítulo III Marco Metodológico, se pudo establecer ciertas deficiencias en la gestión de la Caja de Ahorro y Crédito el Progreso de Zharug. Pucara- Azuay, las mismas que están relacionadas con el proceso administrativo, en este sentido la presente propuesta tiene como finalidad realizar un análisis de las funciones administrativas por

medio de un cuestionario de control interno para determinar el nivel de efectividad de cada una de ellas en el manejo y gestión de la institución.

El cuestionario está sustentado en las normas de control interno de acuerdo al Informe Coso y se refiere a las siguientes:

- Administración Estratégica – 202 (Planificación)
- Estructura Organizacional – 204 (Organización)
- 200- 01 Integridad y Valores Éticos (Dirección)
- 200-03 Políticas y Prácticas de Talento Humano (Dirección)
- Actividades de control – 400 (Control)

4.4. Aplicación de la propuesta

4.4.1. Técnicas de aplicación para la auditoría

- Observación
- Análisis documental.
- Cuestionario

4.5. Desarrollo de la propuesta

Para la ejecución de la propuesta es pertinente considerar las siguientes fases de la auditoría administrativa y de gestión:

- Planeación.
- Instrumentación.
- Ejecución o examen.
- Comunicación de resultados o informe.

4.6. Exposición de resultados

4.6.1. Planeación

La planeación tiene como finalidad alcanzar una comprensión de la institución, así como de su operatividad, para ello se realizó una visita de conocimiento preliminar para obtener la siguiente información:

1.- IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.

Nombre: Caja de Ahorro y Crédito el Progreso de Zharug. Pucara- Azuay.

RUC: 0190383997001

Actividad / Giro: Actividades de intermediación monetaria realizada por cajas de ahorro.

Dirección: Calle 8 de Diciembre SN y 29 de Septiembre Azuay/ Pucara/ San Rafael de Zharug

2. BASE LEGAL

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de economía popular y solidaria
- Código de Trabajo
- Ley de Seguridad Social
- Estatutos y reglamentos internos

3. ANTECEDENTES

La Caja de Ahorro y Crédito nació por una propuesta impulsada por el Fondo Ecuatoriano Popullorum Progressivo FEPP y por los problemas (nivel de exigencias²¹) que siempre han tenido y tienen los pequeños productores para acceder al sistema financiero formal, como los bancos y las cooperativas de ahorro y crédito. Esta

organización busca satisfacer las necesidades crediticias de nuevos emprendimientos productivo y el fortalecimiento de los ya existentes. Los productores y pequeños productores del cantón tienen varias opciones de financiamiento dentro de la Cuenca del Río Jubones, se ven beneficiados de cooperativas de ahorro y crédito de la cabecera cantonal y del cantón vecino Santa Isabel y en San Rafael de Zharug de la “Caja de Ahorro y Crédito Progreso Zharug” La Caja de Ahorro y Crédito ofrece una mayor tasa de interés por los ahorros que cualquier otra institución financiera, la capitalización de los intereses es bimensual, los créditos son rápidos y oportunos, con un monto límite del préstamo de \$1000 dólares americanos. Además, mediante convenio con BANCO DE DESARROLLO, ofrece otros servicios no financieros, como el pago del servicio de energía eléctrica en la parroquia y del Bono de Desarrollo Humano. Según informes de los balances financieros de la caja de ahorro y crédito a diciembre del 2013 indican que tiene una cartera de crédito por vencer de \$26,022 dólares, destinado a actividades agropecuarias y de consumo. Desde el primero enero hasta finales de mayo del 2015 la caja de ahorro y crédito ha financiado créditos por un valor de \$15.420,00 dólares, tanto para la producción agrícola/ganadera como para el consumo (créditos emergentes).

Del total de créditos otorgados por la caja de ahorro, el 58% se han destinado a la producción agrícola y/o ganadera y el 42% restante se han otorgado a créditos emergentes o de consumo.

Según la ordenanza, el directorio de la empresa está conformado por el Alcalde o su delegado (a), directores de Planificación y Desarrollo Sostenible, un delegado de la Cámara de Turismo de Zamora, debidamente acreditado y un delegado de los Presidentes de los GADs parroquiales del cantón Zamora, quienes actuarán con derecho a voz y voto

y tendrá la facultad legislativa y fiscalizadora.

MISIÓN

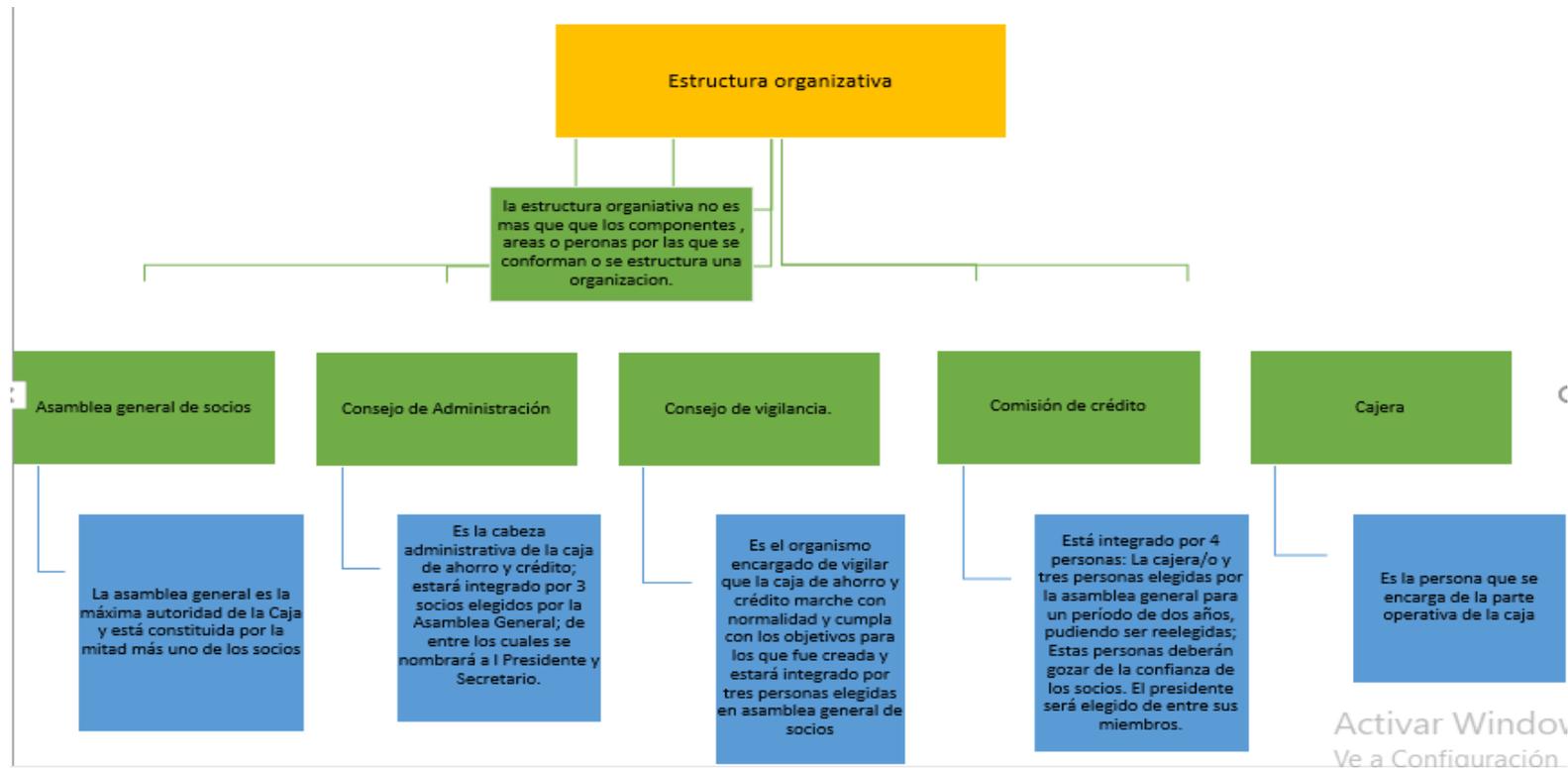
Satisfacer las necesidades crediticias de nuevos emprendimientos productivo y el fortalecimiento de los ya existentes.

VISIÓN

Expandirnos y así ayudar aún más a la creación de emprendimientos a nivel nacional.

4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 8. Organigrama



Fuente: Caja de Ahorro y Crédito El Progreso de Zharug. Pucara- Azuay

5. NARRATIVA DE ACTIVIDADES IMPORTANTES

Asamblea General de socios:

Dentro de sus atribuciones esta:

- a) Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamento, y reglamento interno.
- b) Influir sobre las políticas administrativas de la caja:
- c) Aprobar y reformar el presente reglamento
- d) Elegir y remover con justa causa a los representantes de los órganos directivos de la Caja
- e) Aprobar el plan de trabajo anual de la Caja.
- f) Conocer los balances semestrales y aprobarlos o rechazarlos.
- g) Remover por causa justa a los representantes de la caja.
- h) Elegir y remover con justa causa al personal administrativo de la caja.

Consejo de Administración

Entre sus atribuciones y obligaciones tenemos:

- a) Cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamento, y reglamento interno.
- b) Dictar las normas generales de administración interna de la Caja con sujeción a normas legales pertinentes.
- c) Sancionar a los socios que infrinjan las disposiciones legales.
- d) Expedir los reglamentos y manuales que se requieran para el buen funcionamiento de la Caja.
- e) Dictar las normas generales de administración interna de la Caja con sujeción a las leyes pertinentes.
- f) Nombrar y remover con causa justa al personal administrativo.

- g) Presentar para la aprobación a la Asamblea General, los balances semestrales.
- h) Sesionar al menos una vez por mes.
- i) Firmar contratos y convenios en bien de la Caja de Ahorro y Crédito.
- j) Y las demás que otorgue los cuerpos legales pertinentes.

Consejo de Vigilancia

Sus funciones son:

- a) Encargado de vigilar que la caja de ahorro y crédito marche con normalidad y cumpla con los objetivos para los que fue creada y estará integrado por tres personas elegidas en asamblea general de socios.
- b) Todos los vocales del Consejo de vigilancia durarán dos años en sus funciones pudiendo ser reelectos por la Asamblea general por un período más, luego del cual deberá pasar un período para volver a ser elegidos. Los integrantes que no hayan sido reelegidos pueden ser elegidos para integrar la comisión de crédito.

Comisión de Crédito

Sus atribuciones son:

- a) Cumplir y hacer cumplir el reglamento de crédito y el manual de productos financieros.
- b) Aprobar o rechazar una solicitud de crédito de acuerdo a los criterios establecidos para el mismo.
- c) Reunirse obligatoriamente una vez por semana (el día de atención) para conocer las solicitudes de crédito.

- d) Llevar un acta en la que conste las decisiones tomadas.

Cajero/a

- a) Responsabilizarse del funcionamiento y manejo de la caja.
- b) Recibir las solicitudes de crédito y presentar al comité respectivo para su trámite y hacer entrega de los créditos.
- c) Llevar la contabilidad de la caja de ahorro y crédito.
- d) Elaborar los balances y presentar a la asamblea general cada seis meses.
- e) Recibir ahorros de los socios.
- f) Hacer el papel de secretaria en las reuniones del Comité de crédito.
- g) Todas las actividades que le encargue los órganos directivos y la asamblea general

**GUÍA DE OBSERVACIÓN A LA CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO EL
PROGRESO DE ZHARUG. PUCARA- AZUAY**

Evaluador: Pamela Geovanna Matute Lucero

Lugar y fecha: Pucara abril 14 del 2021

Objetivo: Obtener un conocimiento preliminar de la institución, por medio de la observación directa

Aspectos a evaluar	Excelente	Bueno	Malo	Deficiente
Misión y visión se visualiza adecuadamente		X		
Organigrama se aprecia adecuadamente		X		
Espacio físico		X		
Condiciones de trabajo		X		
Mobiliario		X		
Equipo de oficina		X		
Disponibilidad de recursos y materiales		X		

OBSERVACIONES:

La caja de ahorro y crédito posee el espacio físico adecuado, el único aspecto a destacar es que dispone de poco personal y por esto la misma persona desempeña 2 roles lo cual no es ético ya que la cajera no solo cumple con sus actividades de captación, sino

también con el rol de atención al cliente y recepción de carpetas siendo estos principales procedimientos para realización de un crédito.

4.6.2. Fase de Instrumentación

Tabla 2 Instrumentación de la auditoría

INSTRUMENTACIÓN DE LA AUDITORÍA		
CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO EL PROGRESO DE ZHARUG		
Objetivos:		
✓ Analizar la del control interno en relación a los componentes del proceso administrativo		
Procedimientos	P/T	Responsable
Establecer las áreas a examinar las mismas que se incluyeron en el alcance del examen.	GA - 1- 1/1	PGML
Definir el número de preguntas, escala a utilizar y límites de desempeño.	GA - 1- 1/1	PGML
Aplice el cuestionario de control interno.	GA - 2-1/4	PGML
Califique el nivel de desempeño de los componentes evaluados.	GA - 3- 1/1	PGML
Elabore los hallazgos.	GA - 4- 1/1	PGML
Emita el informe de auditoría.	GA - 5- 1/1	PGML

Elaborado por: El autor

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO EL PROGRESO DE ZHARUG

GA - 1- 1/1

INSTRUMENTACIÓN DE LA AUDITORÍA

1. Áreas a examinar.

Los componentes a examinar tienen relación con el proceso administrativo, es decir se refieren a las funciones administrativas de: Planificación; Organización; Dirección y Control.

2. Preguntas y escala a emplear, para cuestionario de control interno.

Tabla 3 Preguntas y escala de Likert para cuestionario

Área a evaluar	Número de preguntas	Escala de Likert	Valor
Planificación	6	Incipiente	1
Organización	7	Básico	2
Dirección	9	Confiable	3
Control	19	Muy confiable	4
		Óptimo	5

Elaborado por: El autor

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO EL PROGRESO DE ZHARUG

GA - 2- 1/4

CONTROL INTERNO

Tabla 4 Cuestionario de control interno – Planificación

No.	Preguntas	INCIPIENTE	BÁSICO	CONFIABLE	MUY CONFIABLE	ÓPTIMO	TOTAL FACTOR
202- Administración Estratégica		3,33	6,67	10,00	13,33	16,67	46,67
1	¿La institución ha definido la misión y visión?		x				6,67
2	¿Cuenta con una planificación (estratégica, táctica, operativa)?		x				6,67
3	¿La planificación contiene: objetivos, indicadores, metas y actividades?		x				6,67
4	¿Se realiza la evaluación y seguimiento de la Planificación?			x			10,00
5	¿Se considera dentro de la planificación la misión y visión?			x			10,00
6	¿Para satisfacer las necesidades de sus clientes en un marco de calidad, la institución ha realizado un análisis de los factores internos y del entorno?		x				6,67

Elaborado por: El autor

Tabla 5 Cuestionario de control interno – Organización

No.	Preguntas	INCIPIENTE	BÁSICO	CONFIABLE	MUY CONFIABLE	ÓPTIMO	TOTAL FACTOR
204- Estructura Organizativa		2,86	5,71	8,57	11,43	14,29	57,14
1	¿Posee la institución un manual de descripción, valoración y clasificación de puestos?			x			8,57
2	¿La institución cuenta con una estructura organizativa que muestre claramente las relaciones jerárquico - funcionales, que permita el flujo de información entre las distintas áreas de trabajo?		x				5,71
3	¿La estructura prevista es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones de la institución?				x		11,43
4	¿Las funciones y responsabilidades se delegan por escrito, sobre la base de las disposiciones normativas y reglamentarias?			x			8,57
5	¿La asignación de responsabilidades está directamente relacionada con los niveles de decisión?			x			8,57
6	¿Se cuenta con un manual de procedimientos aprobado y actualizado?		x				5,71
7	¿Los documentos mencionados han sido publicados para conocimiento de todos los empleados de la institución?			x			8,57

Elaborado por: El autor

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO EL PROGRESO DE ZHARUG

GA - 2- 2/4

CONTROL INTERNO

Tabla 6 Cuestionario de control interno – Dirección

No.	Preguntas	INCIPIENTE	BÁSICO	CONFIABLE	MUY CONFIABLE	ÓPTIMO	TOTAL FACTOR
200-01 INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS							
200 -03 POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE TALENTO HUMANO		2,22	4,44	6,67	8,89	11,11	46,67
1	¿La dirección de la institución, ha establecido los principios de integridad y valores éticos como parte de la cultura organizacional?		X				4,44
2	¿La máxima autoridad ha establecido por escrito el código de ética aplicable a todo el personal?		X				4,44
3	¿El código de ética ha sido difundido a todo el personal de la institución y se ha verificado su comprensión?		X				4,44
4	¿Se ha informado sobre las sanciones por su inobservancia?		X				4,44
5	¿Los puestos de dirección están ocupados por personal con la competencia, capacidad, integridad y experiencia profesional?				x		6,67
6	¿Los mecanismos para el reclutamiento, evaluación y promoción del personal, son transparentes y se realizan con sujeción a la ley y a la normativa pertinente?				x		6,67
7	¿Se ha elaborado un plan de capacitación que contemple la actualización de todos los empleados?				x		6,67
8	¿La entidad cuenta con un manual de funciones aprobado y actualizado?	x					2,22
9	¿Se establecen necesidades de capacitación del recurso humano y su respectiva programación?				x		6,67

Elaborado por: El autor

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO EL PROGRESO DE ZHARUG

GA - 2- 3/4

CONTROL INTERNO

Tabla 7 Cuestionario de control interno – Control

No.	Preguntas	INCIPIENTE	BÁSICO	CONFIABLE	MUY CONFIABLE	ÓPTIMO	TOTAL FACTOR
		1,05	2,11	3,16	4,21	5,26	60,00
1	¿Se han definido las funciones de cada empleado por escrito?			x			3,16
2	¿Existe la debida separación de funciones incompatibles entre la autorización, registro, y custodia de bienes?			x			3,16
3	¿Las operaciones de la institución, se autorizan, efectúan y aprueban conforme a las instrucciones de la autoridad responsable de su administración?			x			3,16
4	¿Se realiza un control o comparación de resultados con ejercicios anteriores?			x			3,16
5	¿Se mide la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales?			x			3,16
6	los procedimientos de control son aplicados apropiadamente y comprendidos por el personal de la identidad			x			3,16
7	¿Se verifica que la obligación o deuda sea veraz y para su registro se haya cumplido los procesos de control previo y contable?			x			3,16
8	¿La cuentas corrientes bancarias se han aperturado bajo la denominación de la institución?			x			3,16
9	¿La conciliación bancaria se realiza en forma regular y periódicamente por lo menos una vez al mes?			x			3,16
10	¿Se observa que los pagos estén debidamente justificados y comprobados con los documentos auténticos respectivos?			x			3,16

Elaborado por: El autor

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO EL PROGRESO DE ZHARUG

GA - 2- 4/4

CONTROL INTERNO

Tabla 8 Cuestionario de control interno – Control

No.	Preguntas	INCIPIENTE	BÁSICO	CONFIABLE	MUY CONFIABLE	ÓPTIMO	TOTAL FACTOR
		1,05	2,11	3,16	4,21	5,26	60,00
11	¿Se aplican principios y normas emitidas por el ente regulador de la materia para el registro de las operaciones y presentación de la información financiera?			x			3,16
12	¿La documentación que respalda las transacciones financiera se encuentra disponible para los procedimientos de verificación de Auditoría y usuarios autorizados?			x			3,16
13	¿Las operaciones financieras están sustentadas con la documentación suficiente que sustente su propiedad, legalidad y veracidad de los mismos?			x			3,16
14	¿Existe un archivo en orden cronológico y secuencial que permita la conservación y custodia de la documentación financiera por el tiempo fijado por las disposiciones legales vigentes?			x			3,16
15	¿El registro de las operaciones es oportuno y se encuentra debidamente clasificado, para facilitar la emisión de informes financieros?			x			3,16
16	¿Los formularios que se utilizan para el manejo de recursos materiales y financieros son pre-impresos y pre-numerados?			x			3,16
17	¿Los documentos pre-numerados son enumerados en orden correlativo y cronológico que posibilite un adecuado control?			x			3,16
18	¿Existen procedimientos y mecanismos establecidos que permitan controlar la asistencia y permanencia de los empleados en el lugar de trabajo?			x			3,16
19	¿Existen expedientes individuales por cada empleado de la entidad?			x			3,16

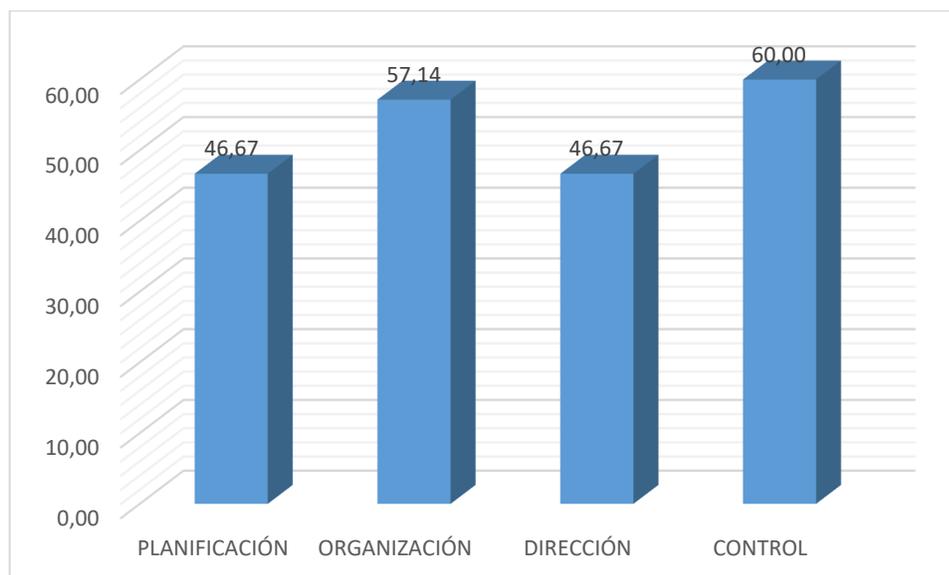
Elaborado por: El autor

CAJA DE AHORRO Y CRÉDITO EL PROGRESO DE ZHARUG

GA - 3- 1/1

CALIFICACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO**Tabla 9 Resumen Evaluación del Control Interno**

RESUMEN DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO PROCESO ADMINISTRATIVO		
NORMA	CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
PLANIFICACIÓN	46,67	ALTO
ORGANIZACIÓN	57,14	MODERADO
DIRECCIÓN	46,67	ALTO
CONTROL	60,00	MODERADO
NIVEL DE CONFIANZA	52,62	MODERADO

Elaborado por: El autor**Figura 9 Resumen por componente***Fuente:* Caja de Ahorro y Crédito El Progreso de Zharug. Pucara- Azuay*Elaborado por:* El autor

4.6.3. Hallazgos

4.6.3.1. Hallazgo N: 1

Título. – Administración estratégica

Condición. – El sistema de planificación de la entidad no ha sido definido de manera confiable, por lo que un gran porcentaje de los empleados no conocen las políticas, objetivos y metas de la institución.

Criterio. – Norma de Control Interno 200-02 Administración Estratégica que establece lo siguiente:

Las entidades, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de su gestión.

Además, requieren para su gestión, la implantación de un sistema de planificación que incluya la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación con base en la, misión y visión.

Dichos planes deben contener: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en un período determinado, además de estar vinculado con el presupuesto a fin de concretar lo planificado. Para la formulación de la planificación es importante realizar un análisis pormenorizado de la situación y del entorno, considerando los resultados logrados, los hechos que implicaron desvíos a las programaciones precedentes, identificando las necesidades emergentes para satisfacer las demandas presentes y futuras de los usuarios internos y externos y los recursos disponibles, en un marco de calidad (Contraloría General del Estado, 2009).

Causa. – Desconocimiento de técnicas para la implementación del sistema de

planificación.

Efecto. – Una adecuada planificación garantiza el direccionamiento óptimo de la empresa evitando la incertidumbre, entre los principales efectos de no contar un sistema confiable de planificación tenemos:

- Pérdida de oportunidades para crecer y alcanzar las metas propuestas
- Asignación ineficiente de recursos
- Los empleados desconocen como aportan al cumplimiento de la misión y visión
- Falta de estrategias para mantenerse competitivo

4.6.3.2. Hallazgo N: 2

Título. – Estructura Organizativa

Condición. – La institución no dispone de una estructura organizativa que demuestre con claridad las relaciones jerárquicas y funcionales, que permita el flujo adecuado de información entre las distintas áreas de trabajo.

Criterio. – Norma de Control Interno 200-04 Estructura Organizativa que dispone lo siguiente:

La alta dirección debe definir una estructura organizativa que contribuya al cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, las labores y la aplicación de los controles pertinentes. La estructura organizativa no será tan sencilla que no pueda controlar adecuadamente sus actividades, ni tan complicada que inhiba el flujo necesario de información. Los directivos comprenderán cuáles son sus responsabilidades de control y poseerán experiencia y conocimientos requeridos en función de sus cargos.

Todas las organizaciones deben complementar su organigrama con un manual de

organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus empleados (Contraloría General del Estado, 2009).

Causa. – Las autoridades han establecido un organigrama de manera empírica, sin aplicación de normas técnicas.

Efecto. – El organigrama no refleja una adecuada jerarquía y vinculación entre las áreas de la organización, afecta la coordinación de las actividades y propicia un clima laboral conflictivo.

4.6.3.3. Hallazgo N: 3

Título. – Código de Ética

Condición. – Los directivos de la entidad no han establecido por escrito el código de ética aplicable a todo el personal.

Criterio. – Norma de Control Interno 200-01 Integridad y valores éticos, que establece que:

Los directivos de la organización establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional, estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso, así mismo emitirá de manera formal las normas propias del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos. Se fomentarán la integridad y los valores éticos, para promover el desarrollo de los procesos y actividades institucionales y establecerán mecanismos que promuevan la incorporación del personal a esos valores (Contraloría General del Estado, 2009).

Causa. – No se ha llegado a concretar el código de ética por falta de consenso entre los miembros directivos.

Efecto. – la falta de un código de ética puede conducir a una serie de malas conductas o infracciones que pueden generar problemas entre los empleados, con otras empresas, hasta con las entidades gubernamentales

4.6.3.4. Hallazgo N: 4

Título. – Separación de funciones

Condición. – No existe la debida separación de funciones entre la autorización, registro, y custodia de bienes.

Criterio. – Norma de Control Interno 401-01 Separación de funciones y rotación de labores que determina:

Los directivos de cada entidad tendrán cuidado al definir las funciones de sus empleados y de procurar la rotación de las tareas, de manera que exista independencia, separación de funciones incompatibles y reducción del riesgo de errores o acciones irregulares. Para reducir el riesgo de error, o actividades incorrectas, no se asignará a un solo empleado o equipo para que controle o tenga a su cargo todas las etapas claves de un proceso u operación (Contraloría General del Estado, 2009).

Causa. – Según el gerente el personal es muy reducido como para tomar en cuenta estas medidas de control.

Efecto. – Se incrementa el riesgo de realizar actividades incorrectas, así como el riesgo de que no sean detectadas.

4.6.3.5. Hallazgo N: 5

Título. – Supervisión

Condición. – La entidad no mide la eficacia y eficiencia de los objetivos planteados

Criterio. – Norma de Control Interno 401-03 Supervisión que determina que:

Los directivos establecerán procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones, para asegurar que cumplan con las normas y regulaciones y medir la eficacia y eficiencia de los objetivos. La supervisión de los procesos y operaciones se los realizará constantemente para asegurar que se desarrollen de acuerdo con lo establecido, además determinar oportunamente si las acciones existentes son apropiadas o no y proponer cambios con la finalidad de obtener mayor eficiencia y eficacia en las operaciones y contribuir a la mejora continua de los procesos de la entidad (Contraloría General del Estado, 2009).

Causa. – No se ha establecido estos procedimientos en el manual de funciones

Efecto. – No se puede determinar si las acciones definidas para el logro de los objetivos son coherentes con los mismos y proponer las estrategias necesarias para alcanzar la eficiencia y eficacia.

4.6.3.6. Hallazgo N: 6

Título. – Información del personal

Condición. – No existen expedientes individuales por cada empleado de la entidad

Criterio. – Norma de Control Interno 407-10 Información actualizada del personal que dispone a:

La unidad de administración de talento humano ser responsable del control de los expedientes de los empleados de la entidad, de su clasificación y actualización. Los expedientes del personal deben contener la documentación general, laboral y profesional de cada uno, relacionada con su ingreso, evaluaciones, ascensos, promociones y su retiro.

Causa. – Desconocimiento de normas y procedimientos

Efecto. – La entidad no cuenta con información veraz y oportuna para la toma de decisiones.

4.6.4. Informe

Cuenca, julio 15 de 2021.

Sra. Livia Reyes

Presidenta de la Junta de Socios

Presente

Estimada Presidenta de la Junta de Socios, en mi calidad de auditor he realizado la auditoria de gestión a la Caja de Ahorro y Crédito el Progreso de Zharug. Pucara- Azuay para determinar su efecto en el proceso administrativo.

Para ello el examen se enfocó en las funciones del proceso administrativo que incluye a las funciones de planificación, organización, dirección y control, y fue necesario la aplicación de técnicas de auditoría como la entrevista, encuesta y la aplicación de un cuestionario de control interno.

La administración de la entidad es responsable de mantener una efectiva estructura de control interno que contribuya al logro de las metas; mi responsabilidad como auditora es expresar una opinión sobre la efectividad del proceso administrativo.

El examen se ejecutó de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría. En nuestra opinión la Caja de Ahorro y Crédito el Progreso de Zharug. Pucara- Azuay no conserva una estructura apropiada en todos los procesos para conducir con eficiencia y eficacia sus actividades.

Además, el control interno presenta un nivel de riesgo alto y no brinda en todos sus procesos una seguridad adecuada, para identificar errores e inconformidades en la ejecución de sus operaciones.

A continuación, se presentará un resumen ejecutivo que contiene las conclusiones y recomendaciones.

Atentamente,



Pamela Geovanna Matute Lucero

Auditora.

4.6.4.1. Resumen Ejecutivo

En función de los resultados obtenidos en la auditoría de gestión con enfoque en el proceso administrativo se puede manifestar lo siguiente:

El sistema de planificación de la entidad no ha sido definido de manera confiable, en contradicción con la Norma de Control Interno 200-02 Administración Estratégica que establece que las entidades, implantarán el sistema de planificación con objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en un período determinado, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de su gestión. Afectando el direccionamiento óptimo de la empresa.

Además, su estructura organizativa no demuestra con claridad las relaciones jerárquicas y funcionales, en oposición a la Norma de Control Interno 200-04 Estructura Organizativa que dispone a la alta dirección la definición de una estructura organizativa que contribuya al cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, lo cual no le permite el flujo adecuado de información entre las distintas áreas de trabajo, así como la coordinación de las actividades.

Así mismo se identificó la carencia de un código de ética, contradiciendo la Norma de Control Interno 200-01 Integridad y valores éticos, que establece que los directivos de la organización fomentarán la integridad y los valores éticos, para promover el desarrollo de los procesos y actividades institucionales y establecerán mecanismos que promuevan la incorporación del personal a esos valores, esto puede conducir a una serie de malas conductas o infracciones en contra de los propios empleados, la empresa y organismos de control.

Con respecto a actividades de control se puede manifestar que en la entidad:

- No existe la debida separación de funciones entre la autorización, registro, y custodia de bienes.
- La entidad no mide la eficacia y eficiencia de los objetivos planteados
- No existen expedientes individuales por cada empleado

Incumpliendo las Norma de Control Interno:

- 401-01 Separación de funciones
- 401-03 Supervisión
- 407-10 Información actualizada del personal

Lo descrito incrementa el riesgo de realizar actividades incorrectas, asegurar que se cumplan con eficacia y eficiencia de los objetivos planteados y la disponibilidad de información veraz y oportuna para la toma de decisiones con respecto al personal.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

El contexto socioeconómico actual y en específico el entorno económico, exigen a todas las empresas contar con un sistema de evaluación efectivo, eficiente y eficaz, que permita la mejora continua de sus procesos, la acertada toma de decisiones y la adaptación al cambio mediante estrategias oportunas. Para el efecto la auditoría de gestión es una herramienta moderna de asesoramiento, que permite diagnosticar, analizar y recomendar acciones de mejora.

Es así que evaluar la gestión de las empresas para obtener una opinión profesional, independiente y objetiva de cómo se están gestionando los recursos, cómo se desarrollan los procesos, cuál es el grado de responsabilidad de la dirección, si los productos o servicios se han realizado cumpliendo criterios de calidad y si la empresa dispone de un modelo de indicadores adecuado a sus necesidades, le permiten medir los efectos y analizar las causas que producen inconformidades a fin de crear un valor agregado en las acciones de mejora.

El análisis desarrollado se centró en la Caja de Ahorro y Crédito el Progreso de Zharug específicamente en sus procesos administrativos para así identificar, bajo un criterio profesional, los aspectos que influyen en sus resultados y detectar posibles desviaciones en el caso de las hubiere a sabiendas de que la auditoría de gestión es el medio adecuado para evaluar dicho proceso administrativo e identificar las áreas críticas que requieren ser mejoradas para que la organización pueda alcanzar el éxito.

El examen se ejecutó de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría. En nuestra opinión la Caja de Ahorro y Crédito el Progreso de Zharug. Pucara- Azuay no conserva una estructura apropiada en todos los procesos para conducir con eficiencia y eficacia sus actividades.

Además, el control interno presenta un nivel de riesgo alto y no brinda en todos sus procesos una seguridad adecuada, para identificar errores e inconformidades en la ejecución de sus operaciones.

5.2. Recomendaciones

La Auditoría de Gestión realizada a la Caja de Ahorro y Crédito el Progreso de Zharug. Pucara- Azuay evidencia que la institución no posee una estructura apropiada en sus procesos de manera que sus actividades puedan ser realizadas con eficacia y eficiencia, además el sistema de control interno presenta un riesgo alto y bajo nivel de confianza por lo que se recomienda construir un tablero de indicadores que permitan monitorear las actividades realizadas a fin de alcanzar estándares razonables de igual manera observar las normas de control interno que se detallan a continuación y que expresamente indican lo siguiente:

100-04 Rendición de cuentas

La máxima autoridad, los directivos y demás servidoras y servidores, según sus competencias, dispondrán y ejecutarán un proceso periódico, formal y oportuno de rendición de cuentas sobre el cumplimiento de la misión y de los objetivos institucionales y de los resultados esperados.

200-01 Integridad y valores éticos

La máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización.

200-04 Estructura organizativa

La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes

401-02 Autorización y aprobación de transacciones y operaciones

La máxima autoridad, establecerá por escrito o por medio de sistemas electrónicos, procedimientos de autorización que aseguren la ejecución de los procesos y el control de las operaciones administrativas y financieras, a fin de garantizar que sólo se efectúen operaciones y actos administrativos válidos.

401-03 Supervisión

Los directivos de la entidad, establecerán procedimientos de supervisión de los procesos y operaciones, para asegurar que cumplan con las normas y regulaciones y medir la eficacia y eficiencia de los objetivos institucionales, sin perjuicio del seguimiento posterior del control interno.

Mejorar el proceso administrativo de la institución para facilitar la coordinación de decisiones, orientándola hacia el futuro, poniendo énfasis en los objetivos organizacionales. Además permitirá determinar anticipadamente qué recursos se van a necesitar para que la entidad opere bajo criterios de eficiencia, eficacia y calidad para el logro de sus fines.

REFERENCIAS

- Arias González, I. (Abril de 2018). AUDITORÍA UN ENFOQUE DE GESTIÓN. *Revista Observatorio de la economía latinoamericana*. Recuperado el 06 de Mayo de 2021, de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/auditoria-gestion.html>
- Asociación Española para la Calidad. (06 de junio de 2018). *www.aec.es*. Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/evaluacion-de-desempeno>
- Batista, N., & Estupiñán, J. (2018). *Gestión empresarial y postmodernidad*. Bruselas: Pons Publishing House.
- Contraloría General de la República de Colombia. (2018). *Guía Auditoría de Desempeño*. Colombia: Bogotá.
- Contraloría General del Estado. (2001). *Manual de Auditoría de Gestión*. Quito: Edi- Abaco Cia. Ltda.
- Contraloría General del Estado. (2003). *Manual General de Auditoría Gubernamental*. Quito: Edi- Abaco Cia. Ltda.
- Contraloría General del Estado. (2011). *Guía metodológica para la auditoría de gestión, acuerdo 047-CG-2011*. Quito: Contraloría General del Estado.
- Córdova López, R. (2012). *Proceso administrativo*. (R. e. Valdivieso, Ed.) Estado de México. Recuperado el 06 de Mayo de 2021, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58781695/Proceso_administrativo-Parte1.pdf?1554268497=&response-content-

disposition=inline%3B+filename%3DProceso_administrativo_REBECA_CORDOVA_LO.pdf
&Expires=1620341415&Signature=WyJh0I6LH0e1c5FcvbCmYWOSIncwaWBnz19YtN

De Armas, R. (2008). *Auditoria de gestión: Conceptos y métodos*. La Habana: Félix Varela.

Escalante, D., Hullet, R., & Neyi, L. (Enero de 2010). Importancia de la auditoria de estados financieros para las Pymes. *Actualidad Contable FACES*(13), 20-22.

Escuela de Organización Industrial. (19 de julio de 2018). *www.eoi.es*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>

Estupiñan, R. (2012). *Control Interno y Fraudes*. Bogota: ECOE.

Franklin, E. (2007). *Auditoría Administrativa: Gestión estratégica del cambio*. México: Pearson Educación.

INTOSAI. (2013). *Principios Fundamentales de la Auditoría de Desempeño*. Austria: Viena.

León, M. (2012). *Auditoría Financiera I: El proceso de auditoría financiera*. Loja: Ediloja.

Maldonado, M. (2006). *Auditoría de Gestión*. Quito: Abya Yala.

Mantilla, S. (2012). En *Control Interno: Informe COSO* (pág. 18). Bogota: ECOE Ediciones.

Merchán Ponce, N., Pinargote Vásquez, N., Baque Sanchez, E., Chiquito Tigua, G., Acebo Calderón, R., & Paredes Acebo, L. (Mayo de 2018). Auditoría de Gestión como técnica de análisis de las Operaciones Empresariales. *Revista Polo del Conocimiento*, 3(5), 115-127.
doi:DOI: 10.23857/pc.v3i5.490

Miñano Lecaros, J. (2011). AUDITORIA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL. *QUIPUKAMAYOC Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 19(36), 33-37. Recuperado el 06 de Mayo de 2021, de <https://core.ac.uk/download/pdf/304895402.pdf>

Mira, J. (2006). *Apuntes de Auditoría*. Madrid: Creative Commons.

Ollala, E. (2014). *Guía didáctica de auditoría de gestión IV*. Loja: Ediloja.

Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz. (2016). *Manual de Auditoría sobre el Desempeño*. México: Veracruz.

Ramirez Gil, M. (2018). *AUDITORIA DE GESTIÓN*. Universidad Nacional de la Amazonía Peruana, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS, Iquitos, Perú. Recuperado el 05 de Mayo de 2021, de https://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12737/6594/Mayra_Examen_Titulo_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ramirez Villafuerte, T., & Burgos Burgos, J. (Septiembre de 2016). LA AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA DE CONTROL: UNA ALTERNATIVA PARA LA ADMINISTRACIÓN MODERNA Y SU ENFOQUE AL PERFORMANCE EMPRESARIAL EN LAS PYMES. *Observatorio de la economía latinoamericana*. Recuperado el 06 de Mayo de 2021, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54602794/La_auditoria_de_gestion.pdf?1506969587=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DLA_AUDITORIA_DE_GESTION_COMO_HERRAMIENTA.pdf&Expires=1620320591&Signature=d0AyzquvGtK0ZbR7w7JZvG~cs0c0yx-3qEL5wB2qATsR

Santamaría Quishpe, G., Marcelo Cárdenas, M., & Vega Rivera, P. (2016). La Auditoría de Gestión, una Herramienta Necesaria para la Economía. *Revista UTCiencia*, 3(2), 95-103. Recuperado el 06 de Mayo de 2021, de <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/46/47>

Sotomayor, A. (2008). *Auditoría Administrativa: Proceso y aplicación*. México: Mc-GrawHill.

Subía, J. (2013). *Guía didáctica de Auditoría de Gestión III*. Loja: Ediloja.

Subía, J. (2013). *Marco Conceptual de la Auditoría Integral*. Loja: Ediloja.

Vásquez, W. (2000). *Control Fiscal y Auditoría de Estado en Colombia*. Bogotá: Fundación
Universidad de Bogotá.

Velásquez, M. (2012). *Auditoría Financiera II*. Loja: Ediloja.

Velásquez, M. (2013). *Auditoría de Gestión I*. Loja: Ediloja.

Zambrano, L. (28 de Junio de 2018). *Pressreader*. Obtenido de La mipyme, el sector solitario que
guerrea: [https://www.pressreader.com/ecuador/diario-
expreso/20180628/281749860092725](https://www.pressreader.com/ecuador/diario-expreso/20180628/281749860092725)