



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN  
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**FORMA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN PEDRO LTDA., AÑO 2024.”**

**AUTORES:**

**ALEX JOHNY POAQUIZA POAQUIZA**

**ANDRÉS SEBASTIÁN TAMAYO SANTAFÉ**

**DIRECTOR:**

**ING. NELSON JAVIER GARCÍA LOPEZ.**

**GUARANDA – ECUADOR**

**2026**

## **TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN PEDRO LTDA., AÑO 2024.”

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a Dios por acompañarme en cada paso y darme la fortaleza para llegar hasta este momento tan importante en mi vida, sin su guía, este logro no sería posible.

A mis padres, por su respaldo constante, por cada consejo brindado, por su cariño y por la confianza que siempre tuvieron en mí. Han sido el principal impulso para avanzar y concluir esta etapa.

A la Universidad Estatal de Bolívar, por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente y por todos los conocimientos que recibí durante estos años. A mis Docentes, gracias por compartir su experiencia y orientarme en mi aprendizaje.

A mis herman@s, por su compañía, por las palabras de ánimos en los momentos difíciles y por estar conmigo incluso cuando no lo decía, pero lo necesitaba. Su apoyo ha sido muy importante para mí durante los 5 años de esta bonita etapa universitaria.

También a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda., por abrirme las puertas y permitirme realizar la investigación. su colaboración fue muy importante para poder desarrollar este trabajo de la mejor manera posible.

*Alex Johny Poaquiza Poaquiza*

## **DEDICATORIA**

Primero, me la dedico este logro a mí mismo, por no rendirme, por mantenerme firme incluso cuando las cosas las circunstancias parecían adversas y por demostrarme que sí soy capaz de alcanzar metas más altas de lo que alguna vez imaginé.

A mis padres, Manuel Poaquiza y María Poaquiza, por ser guía, fortaleza e inspiración permanente. Agradezco su dedicación silenciosa, sus orientaciones y las enseñanzas sobre el valor del esfuerzo y la humildad para lograr objetivos.

A mis padrinos, Klever Paredes y Martha Medina, quienes me han acompañado como una segunda familia. Su apoyo y afecto han sido constantes en mi proceso, por lo que este logro también es parte de ellos.

A mis hermanos Darwin, Inti, y a mis hermanas Nelly, Evelyn y Flor, por cada palabra de ánimo, por su compañía y por recordarme que nunca estoy solo.

A mis tí@s y mis abuelitos, que con su cariño y sus enseñanzas siempre sembraron en mí el deseo de superarme y ser una mejor persona.

También dedico este trabajo a una persona especial, alguien que llegó a mi vida y me brindó apoyo durante varios años en un momento decisivo. aunque por las cosas del destino nuestros caminos tomaron rumbos distintos. guardo un profundo agradecimiento.

Finalmente, dedico a mis compañeros de la Universidad, quienes compartieron conmigo horas de clases, risas, desvelos, trabajos en grupo y también momentos de estrés, cada experiencia vivida junta a ustedes hizo este camino más llevadero y especial. gracias por el compañerismo y la amistad forman parte del aprendizaje.

“Desde lo humilde se empieza, pero con esfuerzo y fe se llega donde uno sueña.”

*Alex Johny Poaquiza Poaquiza*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco profundamente a Dios por la vida, la salud y la sabiduría otorgada para culminar esta etapa tan importante. Su guía fue mi mayor sostén en los momentos de incertidumbre y cansancio.

Expreso un agradecimiento profundo a mis padres, Jorge Enrique Tamayo Baño y Ruth Alexandra Santafé Salazar, por su entrega, sacrificio y respaldo continuo. Su ejemplo de constancia y compromiso hizo posible alcanzar este resultado.

Agradezco también a mi querida familia, especialmente a mi hermanita Camila Alejandra Tamayo Santafé y a mi abuelita María Teresa Salazar, por su cariño inagotable que llenó de luz cada jornada de estudio.

Mi sincero agradecimiento a mi enamorada, Mildred Andrea Amagua Gualotuña, por su apoyo emocional, su paciencia y las palabras de aliento que tantas veces me ayudaron a continuar con firmeza.

De igual manera, expreso mi gratitud a la Universidad y a cada uno de los Docentes de la carrera, quienes compartieron su conocimiento y fomentaron en mí el deseo de ser un profesional íntegro y comprometido.

De manera especial agradezco al Ing. Nelson Javier García López por la orientación, el seguimiento y las contribuciones realizadas durante la titulación. Su experiencia y dedicación fueron determinantes para finalizar con éxito este proyecto de Investigación.

~Andrés Sebastián Tamayo Santafé~

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo, antes que nada, a Dios, por brindarme la fortaleza, la claridad y la perseverancia necesarias para avanzar incluso en los momentos más desafiantes de este camino académico.

A mi padre, Jorge Enrique Tamayo Baño, y a mi madre, Ruth Alexandra Santafé Salazar, por su apoyo permanente, orientación y afecto, que han constituido la base de mi formación personal y profesional. Su ejemplo de esfuerzo y responsabilidad ha iluminado cada paso que he dado.

A mi hermana menor, Camila Alejandra Tamayo Santafé, por ser un motivo de alegría y motivación constante. Su cariño y entusiasmo me impulsaron a seguir adelante y esforzarme por ser un buen ejemplo.

A mi pareja, Mildred Andrea Amagua Gualotuña, por su paciencia, comprensión y apoyo durante este proceso académico. Su compañía fue clave para mantener la confianza y no desistir.

A mi abuela, María Teresa Salazar, por su cariño, sus enseñanzas y sus bendiciones, que han dejado una marca significativa en mi vida.

Este logro es para todos ustedes, gracias por creer en mí, incluso en los momentos en que yo dudé.

Con profundo cariño;

~Andrés Sebastián Tamayo Santafé~

# CERTIFICADO DE VALIDACIÓN



UNIVERSIDAD  
EQUATORIANA BOLÍVAR

UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS,  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
E INFORMÁTICA

## CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Ing. Nelson Javier García López, Ing. Paola Karolina Malatay Monar, Ing. Gabriela de los Ángeles Guerra Maiguashca, en su orden Director y Pares Académicos del Trabajo de Integración Curricular “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN PEDRO LTDA., AÑO 2024.” desarrollado por los señores Alex Johny Paoquiza Poaquiza y Andrés Sebastián Tamayo Santafé.

### CERTIFICAN

Que, luego de haber revisado el Trabajo de Integración Curricular en su totalidad, cumple el 100% con las exigencias académicas de la carrera CONTABILIDAD Y AUDITORIA. Por lo tanto, autorizamos su presentación y defensa.

Guaranda, 11 de diciembre de 2025

Ing. Nelson Javier García López

Director

Ing. Paola Karolina Malatay Monar

Par Académico

Ing. Gabriela de los Angeles Guerra Maiguashca

Par Académico

Dirección: Av. Ernesto Che Guevara y Gabriel Secaira  
Guaranda-Ecuador  
Teléfono: (593) 3220 6059  
[www.ueb.edu.ec](http://www.ueb.edu.ec)

## DERECHOS DE AUTOR



**BIBLIOTECA  
GENERAL**

### DERECHOS DE AUTOR

Nosotros **ALEX JOHNY POAQUIZA POAQUIZA** y **ANDRÉS SEBASTIÁN TAMAYO SANTAFÉ** portador/res de la Cédula de Identidad No 0250349891 y 0250187929 en calidad de autor/res y titulares de los derechos morales y patrimoniales del Trabajo de Titulación: **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN PEDRO LTDA., AÑO 2024**. Modalidad Proyecto de Investigación, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, concedemos a favor de la Universidad Estatal de Bolívar, una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservamos a mi/nuestro favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizamos a la Universidad Estatal de Bolívar, para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Digital, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Los autores declaran que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Alex Johny Poaquiza'.

Alex Johny Poaquiza Poaquiza  
C.I. 0250349891

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Andrés Sebastián Tamayo'.

Andrés Sebastián Tamayo Santafé  
C.I. 0250187929

Dirección: Av. Ernesto Che Guevara y Gabriel Secaira  
Guaranda-Ecuador  
Teléfono: (593) 3220 6059  
[www.ueb.edu.ec](http://www.ueb.edu.ec)

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|  |      |
|--|------|
| TEMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN ..... | II   |
| AGRADECIMIENTO.....                      | III  |
| DEDICATORIA .....                        | IV   |
| AGRADECIMIENTO.....                      | V    |
| DEDICATORIA .....                        | VI   |
| CERTIFICADO DE VALIDACIÓN .....          | VII  |
| DERECHOS DE AUTOR.....                   | VIII |
| ÍNDICE DE CONTENIDO.....                 | 1    |
| ÍNDICE DE TABLAS .....                   | 7    |
| ÍNDICE DE FIGURAS.....                   | 10   |
| ÍNDICE DE BARRAS.....                    | 12   |
| RESUMEN.....                             | 14   |
| ABSTRACT.....                            | 15   |
| KICHWA .....                             | 16   |
| CAPÍTULO I.....                          | 17   |
| FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO.....    | 17   |
| 1.1 Descripción del Problema.....        | 17   |
| 1.2 Formulación del Problema .....       | 19   |
| 1.3 Preguntas de Investigación.....      | 19   |

|                    |  |    |
|--------------------|--|----|
| 1.4                | Justificación.....   | 20 |
| 1.5                | Objetivos.....   | 22 |
| 1.5.1              | Objetivo general.....  | 22 |
| 1.5.2              | Objetivos específicos .....  | 22 |
| 1.6                | Hipótesis.....   | 22 |
| 1.7                | Variables.....   | 22 |
| 1.8                | Operacionalización de las variables .....                            | 23 |
| CAPÍTULO II .....  |  | 25 |
| MARCO TEÓRICO..... |  | 25 |
| 2.1                | Antecedentes.....  | 25 |
| 2.2                | Científico .....   | 26 |
| 2.2.1              | Auditoría de gestión .....   | 27 |
| 2.2.2              | Procesos administrativos.....  | 28 |
| 2.2.3              | Relación entre Auditoría de Gestión y Procesos Administrativos ..... | 29 |
| 2.2.4              | Tipos de Auditoría.....  | 31 |
| 2.2.5              | Beneficios de la Auditoría de Gestión .....                          | 32 |
| 2.2.6              | Características de una Auditoría de Gestión .....                    | 34 |
| 2.2.7              | Importancia de la Auditoría de Gestión .....                         | 35 |
| 2.2.8              | Técnicas y procedimientos de la Auditoría de Gestión.....            | 35 |
| 2.2.9              | Fases de Auditoría de Gestión.....                                   | 37 |
| 2.2.10             | COSO III .....   | 43 |
| 2.3                | Conceptual.....  | 46 |
| 2.3.1              | Eficiencia.....  | 46 |
| 2.3.2              | Eficacia.....  | 47 |

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 2.3.3  | Transparencia .....  | 47 |
| 2.3.4  | Confianza institucional.....   | 48 |
| 2.3.5  | Normativa.....   | 48 |
| 2.3.6  | Instrumentación.....   | 49 |
| 2.3.7  | Indicadores de Desempeño .....   | 49 |
| 2.3.8  | Metodología .....  | 49 |
| 2.3.9  | Gestión Cooperativa: Equilibrio Entre Eficiencia y Valores .....           | 50 |
| 2.3.10 | Calidad de Servicios: El Reflejo del Desempeño Institucional .....         | 50 |
| 2.3.11 | Síntesis .....   | 51 |
| 2.3.12 | Hallazgo .....   | 52 |
| 2.3.13 | Papeles de Trabajo .....   | 53 |
| 2.3.14 | Riesgo.....  | 56 |
| 2.3.15 | Proceso de Toma de Decisiones.....   | 57 |
| 2.4    | Legal.....   | 57 |
| 2.4.1  | Constitución de la República del Ecuador (2008).....                       | 58 |
| 2.4.2  | Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (2011) .....               | 59 |
| 2.4.3  | Reglamento General de la LOEPS (2012) .....                                | 60 |
| 2.4.4  | Normas de Control Interno de la SEPS (2025) .....                          | 61 |
| 2.4.5  | Normas Internacionales de Auditoría IFAC (2023) y Normas ISSAI (2020)..... | 62 |
| 2.5    | Georreferencial .....  | 64 |
|        | CAPÍTULO III .....   | 65 |
|        | METODOLOGÍA .....  | 65 |
| 3.1    | Enfoque Metodológico de la Investigación.....                              | 65 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.2   | Diseño de la Investigación.....                           | 65 |
| 3.3   | Métodos Aplicados en la Investigación.....                | 66 |
| 3.3.1 | Método Inductivo.....                                     | 66 |
| 3.3.2 | Método Deductivo.....                                     | 67 |
| 3.3.3 | Método Analítico-Sintético.....                           | 67 |
| 3.3.4 | Método Estadístico.....                                   | 68 |
| 3.4   | Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos .....    | 69 |
| 3.5   | Universo, Población y Muestra .....                       | 70 |
| 3.5.1 | Universo .....  | 70 |
| 3.5.2 | Población.....  | 70 |
| 3.5.3 | Muestra.....  | 71 |
| 3.6   | Procesamiento de la Información .....                     | 71 |
| 3.6.1 | Análisis Documental y Normativo.....                      | 71 |
| 3.6.2 | Integración de Resultados .....                           | 72 |
| 3.6.3 | Presentación del Informe Final .....                      | 72 |
|       | CAPÍTULO IV .....   | 74 |
|       | RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....                               | 74 |
| 4.1   | Análisis e Interpretación y Discusión de Resultados ..... | 74 |
|       | DIAGRAMA DE BARRAS .....                                  | 88 |
|       | VARIABLE INDEPENDIENTE .....                              | 88 |
|       | VARIABLE DEPENDIENTE .....                                | 91 |
|       | Conclusiones .....  | 93 |
|       | CAPÍTULO V .....  | 95 |

|   |     |
|---|-----|
| PROPUESTA.....  | 95  |
| 5.1    Datos informativos .....                       | 95  |
| 5.2    Componentes de la propuesta.....               | 96  |
| 5.3    Desarrollo de la propuesta .....               | 98  |
| Tabla 16: Hoja de índice .....                        | 99  |
| Tabla 17: Marcas.....                                 | 100 |
| Tabla 18: Diagnóstico General.....                    | 101 |
| 5.4    FASE I: PLANIFICACIÓN .....                    | 110 |
| 5.4.1    PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.....                | 110 |
| Tabla 19. Programa de Planificación Preliminar .....  | 110 |
| 5.4.2    PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.....                | 118 |
| Tabla 21: Programa de Planificación Específica .....  | 118 |
| 5.5    FASE II: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA.....        | 123 |
| Tabla 24: Programa de ejecución de la Auditoría.....  | 123 |
| HOJAS DE HALLAZGOS .....                              | 124 |
| HOJAS DE DEBILIDADES.....                             | 129 |
| 5.6    FASE III: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS .....     | 134 |
| Tabla 35: Programa de comunicación de resultados..... | 134 |
| CONCLUSIONES .....                                    | 148 |
| RECOMENDACIONES.....                                  | 149 |
| BIBLIOGRAFÍA.....                                     | 150 |
| ANEXOS.....   | 155 |
| Cronograma.....                                       | 155 |

|   |     |
|---|-----|
| Presupuesto Ejecutado .....   | 156 |
| Carta de aceptación de la organización donde se aplicó el trabajo de integración curricular .....                 | 157 |
| Instrumentos de recopilación de datos (cuestionarios, guion entrevista, ficha de observaciones, entre otros)..... | 158 |
| ENTREVISTA .....  | 158 |
| ENCUESTA SOBRE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS .....  | 160 |
| Instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro .....   | 164 |
| Certificado de anti plagio .....  | 168 |
| Link del repositorio digital de biblioteca donde fue subido el proyecto.....                                      | 170 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1: Variable independiente auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro, Ltda. ....                   | 23 |
| Tabla 2: Variable dependiente procesos administrativos a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro, Ltda. ....                 | 24 |
| Tabla 3: ¿Cree usted que la auditoría de gestión permite optimizar el uso de los recursos en la cooperativa? .....                | 74 |
| Tabla 4: ¿Considera que el personal aplica los lineamientos de eficiencia definidos en la auditoría de gestión?.....              | 76 |
| Tabla 5: ¿Considera que la auditoría de gestión contribuye al cumplimiento de los objetos institucionales? .....                  | 77 |
| Tabla 6: ¿Cree usted que la auditoría de gestión contribuye a mejorar el desempeño del personal?.....                             | 78 |
| Tabla 7: ¿Considera que la auditoría de gestión se realiza de manera objetiva y documentada?.....                                 | 79 |
| Tabla 8: ¿Considera que la auditoría de gestión promueve la imparcialidad y la transparencia en los procesos de evaluación? ..... | 80 |
| Tabla 9: ¿Los procesos administrativos de planificación cuentan con una estructura definida en la cooperativa?.....               | 81 |
| Tabla 10: ¿Considera que los procesos administrativos cuentan con una estructura definida?.....                                   | 82 |
| Tabla 11: ¿Los procesos administrativos de la organización optimizan el flujo de comunicación interna? .....                      | 83 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabla 12: ¿Cree usted que el control administrativo permite identificar desviaciones a tiempo?.....                    | 84  |
| Tabla 13: ¿Considera que los procesos administrativos de control contribuyen a la mejora continua institucional? ..... | 85  |
| Tabla 14 Datos estadísticos del PSPP .....   | 86  |
| Tabla 15 : Datos informativos.....   | 98  |
| Tabla 16: Hoja de índice .....   | 99  |
| Tabla 17: Marcas.....  | 100 |
| Tabla 18: Diagnóstico General.....   | 101 |
| Tabla 19. Programa de Planificación Preliminar .....   | 110 |
| Tabla 20: Visita preliminar a la compañía .....  | 111 |
| Tabla 21: Programa de Planificación Específica .....   | 118 |
| Tabla 22: Cuestionario de Control Interno.....   | 119 |
| Tabla 23: Nivel de Confianza y Riesgo .....  | 122 |
| Tabla 24: Programa de ejecución de la Auditoría.....   | 123 |
| Tabla 25: Hoja de Hallazgo 01.....   | 124 |
| Tabla 26: Hoja de Hallazgo 02.....   | 125 |
| Tabla 27: Hoja de Hallazgo 03.....   | 126 |
| Tabla 28: Hoja de Hallazgo 04.....   | 127 |
| Tabla 29: Hoja de Hallazgo 05.....   | 128 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 30: Hoja Narrativa de Debilidad 01 .....        | 129 |
| Tabla 31: Hoja Narrativa de Debilidad 02 .....        | 130 |
| Tabla 32: Hoja Narrativa de Debilidad 03 .....        | 131 |
| Tabla 33: Hoja Narrativa de Debilidad 04 .....        | 132 |
| Tabla 34: Hoja Narrativa de Debilidad 05 .....        | 133 |
| Tabla 35: Programa de comunicación de resultados..... | 134 |
| Tabla 36: Cronograma tentativo de Actividades.....    | 155 |
| Tabla 37: Presupuesto Estimado .....                  | 156 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Modelo causa y efecto .....   | 18 |
| Figura 2: Técnicas y Procedimientos .....   | 37 |
| Figura 3: Fases de la auditoría de gestión .....  | 38 |
| Figura 4 Componentes del Control Interno.....   | 43 |
| Figura 5: Marco Georreferencia.....   | 64 |
| Figura 6 ¿Cree usted que la auditoría de gestión permite optimizar el uso de los recursos en la cooperativa? .....                  | 75 |
| Figura 7: ¿Considera que el personal aplica los lineamientos de eficiencia definidos en la auditoría de gestión?.....               | 76 |
| Figura 8: ¿Considera que la auditoría de gestión contribuye al cumplimiento de los objetos institucionales? .....                   | 77 |
| Figura 9: ¿Cree usted que la auditoría de gestión contribuye a mejorar el desempeño del personal?.....                              | 78 |
| Figura 10: ¿Considera que la auditoría de gestión se realiza de manera objetiva y documentada?.....                                 | 79 |
| Figura 11: ¿Considera que la auditoría de gestión promueve la imparcialidad y la transparencia en los procesos de evaluación? ..... | 80 |
| Figura 12: ¿Los procesos administrativos de planificación cuentan con una estructura definida en la cooperativa?.....               | 81 |
| Figura 13: ¿Considera que los procesos administrativos cuentan con una estructura definida?.....                                    | 82 |

|   |     |
|---|-----|
| Figura 14: ¿Los procesos administrativos de la organización optimizan el flujo de comunicación interna? .....           | 83  |
| Figura 15: ¿Cree usted que el control administrativo permite identificar desviaciones a tiempo? .....                   | 84  |
| Figura 16: ¿Considera que los procesos administrativos de control contribuyen a la mejora continua institucional? ..... | 85  |
| Figura 17: Marco Georreferencial.....   | 106 |
| Figura 18: Mapa de Procesos. ....   | 107 |
| Figura 19: Organigrama .....  | 109 |

## ÍNDICE DE BARRAS

|  |    |
|--|----|
| Diagrama de Barra 1 ¿Considera que el personal aplica los lineamientos de eficiencia definidos en la auditoría de gestión?.....  | 88 |
| Diagrama de Barra 2¿Considera que los procesos implementados contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales? ..... | 88 |
| Diagrama de Barra 3 ¿Considera que la auditoría de gestión contribuye al cumplimiento de los objetos institucionales?.....       | 89 |
| Diagrama de Barra 4 ¿Cree usted que la auditoría de gestión contribuye a mejorar el desempeño del personal?.....                 | 89 |
| Diagrama de Barra 5 ¿Considera que la auditoría de gestión se realiza de manera objetiva y documentada?.....                     | 90 |
| Diagrama de Barra 6 ¿Piensa que la auditoría de gestión garantiza imparcialidad y transparencia en la evaluación?.....           | 90 |
| Diagrama de Barra 7 ¿Los procesos administrativos de planificación cuentan con una estructura definida en la cooperativa?.....   | 91 |
| Diagrama de Barra 8 ¿Considera que los procesos administrativos cuentan con una estructura definida? .....                       | 91 |
| Diagrama de Barra 9 ¿Los procesos administrativos de la organización optimizan el flujo de comunicación interna? .....           | 92 |
| Diagrama de Barra 10 ¿Cree usted que el control administrativo permite identificar desviaciones a tiempo?.....                   | 92 |
| Diagrama de Barra 11 ¿Considera que los procesos administrativos de control contribuyen a la mejora continua institucional?..... | 93 |

## **INTRODUCCIÓN**

La auditoría de gestión es un instrumento clave para evaluar cómo se administran los recursos de una institución y qué tan alineadas se encuentran sus operaciones con los objetivos institucionales. En las Cooperativas de Ahorro y Crédito, esta evaluación es aún más relevante porque la confianza de los socios y la eficiencia operativa determinan su estabilidad y permanencia en el sistema financiero popular y solidario.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda. demuestra una orientación constante hacia el progreso de sus socios y el perfeccionamiento continuo de los servicios que ofrece. No obstante, presenta desafíos administrativos que hacen necesaria una evaluación estructurada para asegurar procesos más eficientes, oportunos y transparentes. El presente trabajo se desarrolla como respuesta a esta situación y tiene como finalidad examinar la gestión administrativa de la cooperativa en el año 2024 a través de una auditoría de gestión.

La investigación se enfoca en determinar los niveles de eficiencia y eficacia de los procesos administrativos, además de detectar las debilidades que afectan el logro de los objetivos estratégicos. La auditoría de gestión no se limita a revisar documentos o procedimientos, sino que analiza cómo se administra, coordina y desarrolla el trabajo cotidiano, permitiendo evaluar la calidad de la gestión institucional.

Para su desarrollo se utilizó un enfoque mixto que combinó métodos cuantitativos y cualitativos. Se aplicaron encuestas al personal administrativo y una entrevista al gerente general, lo que facilitó obtener una visión global desde el ámbito operativo y estratégico.

El estudio presenta un análisis de la situación actual, reconoce oportunidades de mejora y plantea acciones orientadas a fortalecer la eficiencia y la eficacia administrativa de la Cooperativa San Pedro Ltda.

## RESUMEN

El presente trabajo consiste en la ejecución de una auditoría de gestión orientada a evaluar los procesos administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda., año 2024. El estudio se centra en analizar el nivel de eficiencia y eficacia institucional, tomando como referencia las funciones administrativas y el cumplimiento de los procedimientos internos establecidos. Para el desarrollo de la auditoría se aplicaron métodos científicos propios de las ciencias económico-administrativas —inductivo, deductivo, analítico-sintético y estadístico— junto con técnicas de recopilación de información como encuestas, entrevistas, cuestionarios de control interno y revisión documental. Estas herramientas permitieron obtener evidencia objetiva sobre el funcionamiento institucional, la estructura organizacional, la gestión de procesos y su alineación con los objetivos estratégicos. El informe presenta un diagnóstico técnico de la situación administrativa de la Cooperativa, identifica los principales hallazgos y debilidades detectadas en el control interno y propone recomendaciones que contribuyan al mejoramiento continuo de la gestión institucional.

**Palabras clave:** Auditoría de Gestión, Procesos Administrativos, Eficiencia, Eficacia, Control interno.

## **ABSTRACT**

This work consists of a management audit conducted to evaluate the administrative processes of the San Pedro Savings and Credit Cooperative Ltd. in 2024. The study focuses on analyzing the level of institutional efficiency and effectiveness, taking as a reference point the administrative functions and compliance with established internal procedures. For the development of the audit, scientific methods specific to economic and administrative sciences—inductive, deductive, analytical-synthetic, and statistical—were applied, along with information gathering techniques such as surveys, interviews, internal control questionnaires, and document review. These tools allowed for obtaining objective evidence regarding the institution's functioning, organizational structure, process management, and its alignment with strategic objectives. The report presents a technical diagnosis of the Cooperative's administrative situation, identifies the main findings and weaknesses detected in internal control, and proposes recommendations that contribute to the continuous improvement of institutional management.

Keywords: management audit, administrative processes, efficiency, effectiveness, internal control.

## **KICHWA**

Kay llamkayka shuk rikuy llamkay ruraymi, Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.-pa ukupi ruraykunata rikunkapak, 2024 watapi. Kay yachay rurayka wasipi alli ruray y wasipi alli atiy imashna kanata rikunmi, kamachiy ruraykunata y ukupi churashka ruraykunata alli cumplishkata rikushpa.

Kay rikuy llamkay ruraypakka churashkami yachay llamkaykunapa ñankunata, shina: shukmantapacha yuyay, tukuyta yuyay, rakiy–tantachiy yuyay y yupay yachay. Shinallatak willay tantachiy ñankunata rurashkami, shina: tapuykunata, rimay tapuykunata, ukupi kamachiy tapuy pankanakunata y killkashka willaykunata rikuyta.

Kay ñankunawanmi atirashka chiqap willaykunata tantachiyta, wasipi ruray imashna kanata, tantachishka rurayta, ukupi ruray apayta y hatun munaykunawan alli tinkishkata rikunkapak.

Kay willay panka-ka churankami shuk alli rikuy willayta, Cooperativa-pa ukupi ruray kawsayta rikuchishpa, hatun tarishkakunata y pantaykunata ukupi kamachiy-pi rikuchinmi, shinallatak alli shimikunata apamunmi wasipi ruray alli kawsayta katinkapak.

**Hatun rimaykuna:** Llankay tapuy, Kamachinapik, Alli llankay, Ashkaway ruray, Uku willay,

## CAPÍTULO I

### FORMULACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

#### 1.1 Descripción del Problema

Las Cooperativas de ahorro y crédito constituyen actores fundamentales dentro del sistema financiero popular y solidario del Ecuador, especialmente en territorios donde la banca privada no logra atender adecuadamente las necesidades de la población. A nivel macro, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2024), señala que entidades como JEP, San Francisco, Oscus, Fernando Daquilema y San Pedro Ltda. desempeñan un rol decisivo para la inclusión financiera, aunque enfrentan retos derivados de la digitalización, la competencia y la necesidad de fortalecer sus estructuras administrativas.

En el ámbito general, la SEPS y la Alianza Cooperativa Internacional (2024) señalan que numerosas cooperativas muestran debilidades como escasa estandarización de procesos administrativos, baja innovación organizacional, controles internos limitados y retrasos en la aplicación de actualizaciones normativas. Estas falencias inciden de forma directa en la calidad de la gestión, el desempeño operativo y la capacidad de reacción institucional.

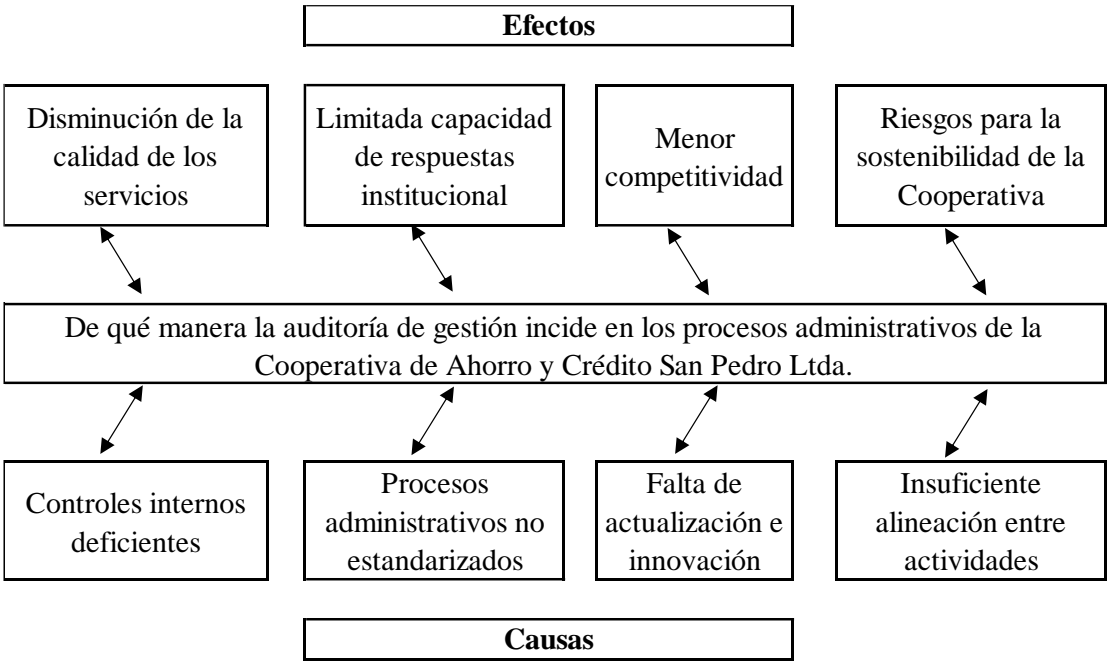
A nivel micro, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda., ubicada en el cantón Guaranda, donde se identifican problemas como demoras en la atención a los socios, debilidades en el control interno y escasa conexión entre los procesos administrativos y la planificación estratégica. Estas situaciones han sido registradas en reportes operativos internos y en procesos de verificación institucional.

Finalmente, la ausencia de una auditoría de gestión reciente impide contar con un diagnóstico técnico actualizado que permita identificar fallas, evaluar la eficiencia de

los procesos y proponer acciones fundamentadas. Por ello, se plantea la realización de una auditoría de gestión correspondiente al año 2024, sin asumir previamente la existencia de problemas, sino con el propósito de obtener evidencia objetiva que respalde la toma de decisiones institucionales.

El modelo causa y efecto

**Figura 1:** Modelo causa y efecto



**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo, en calidad de investigadores.

## **1.2 Formulación del Problema**

¿De qué manera la auditoría de gestión incide en los procesos administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda., año 2024?

## **1.3 Preguntas de Investigación**

- ¿Cuál es el nivel de eficiencia, eficacia y calidad de los procesos administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda. en el año 2024?
- ¿Qué debilidades y fortalezas presenta el sistema de control interno aplicado en la Cooperativa?
- ¿Hasta qué punto los procesos administrativos guardan coherencia con los objetivos estratégicos e institucionales?
- ¿De qué manera la auditoría de gestión aporta a la mejora de la toma de decisiones y del rendimiento institucional?
- ¿Qué medidas pueden aplicarse para optimizar los procesos administrativos considerados críticos?

## **1.4 Justificación**

La presente investigación es necesaria porque permite analizar de manera técnica y sistemática el funcionamiento de los procesos administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda., identificando situaciones que requieren fortalecimiento para asegurar un desempeño institucional ordenado y coherente con los lineamientos internos. La ausencia de evaluaciones formales y de herramientas de medición dificulta conocer el estado real de la gestión, por lo que el estudio se justifica como un insumo clave para comprender cómo se desarrollan las actividades administrativas y qué aspectos deben mejorarse.

La relevancia de este trabajo se basa en que permitirá disponer de información objetiva y sustentada sobre el grado de organización, el cumplimiento de procedimientos y el nivel de eficiencia operativa. Estos datos servirán de apoyo para la toma de decisiones gerenciales y favorecerán la estandarización de procesos, el fortalecimiento del control interno y la mejora de la gestión administrativa.

En cuanto a la relevancia, la investigación aporta directamente a la mejora continua institucional, ya que aborda componentes esenciales como la planificación, ejecución y control de actividades que sostienen el funcionamiento diario de la Cooperativa. Evaluar estos elementos permite identificar con claridad los puntos críticos que influyen en el desempeño del personal y en la calidad del servicio interno.

La trascendencia del estudio se fundamenta en su potencial para producir efectos sostenibles dentro de la organización. Los resultados permitirán implementar acciones de mejora que contribuirán a la sostenibilidad administrativa, al fortalecimiento de los procedimientos internos y a la reducción de inconsistencias en la ejecución de tareas. Un sistema administrativo mejor estructurado influye positivamente en la estabilidad institucional y en la confianza de quienes interactúan con la organización.

Los beneficios de esta investigación se reflejan en la posibilidad de optimizar tiempos, unificar criterios de trabajo, mejorar la comunicación interna y disponer de

lineamientos claros para el desempeño del personal. Asimismo, se generará evidencia que facilitará la toma de decisiones estratégicas orientadas al perfeccionamiento de los procesos administrativos.

Los beneficiarios directos serán directivos y colaboradores, quienes dispondrán de información precisa para optimizar su desempeño y robustecer la gestión interna. Los beneficiarios indirectos son los socios y la comunidad usuaria, puesto que un funcionamiento administrativo más eficiente contribuye a un servicio más organizado y oportuno.

Finalmente, esta investigación se sustenta en experiencias previas desarrolladas en organizaciones privadas con estructuras administrativas similares, donde la aplicación de auditorías de gestión ha permitido identificar debilidades, corregir procesos y mejorar prácticas institucionales. Estas evidencias demuestran que este tipo de estudios aporta resultados reales y constituye una herramienta útil para fortalecer la administración interna.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

Ejecutar una auditoría de gestión para los procesos administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda., año 2024.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Examinar la estructura administrativa y la operatividad de los procesos institucionales aplicando el modelo de Control Interno COSO III.
- Identificar debilidades, riesgos y oportunidades de mejora presentes en la gestión administrativa.
- Determinar el grado de correspondencia entre los procesos administrativos y los objetivos estratégicos e institucionales.
- Determinar el grado de cumplimiento de políticas, procedimientos y normativas vigentes.
- Elaborar una propuesta de informe de auditoría de gestión aplicada a los procesos administrativos.

## **1.6 Hipótesis**

Contando con el informe de la auditoría de gestión mejora los procesos administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda., año 2024.

## **1.7 Variables**

- **Variable independiente:** Auditoría de gestión.
- **Variable dependiente:** Procesos administrativos.

## 1.8 Operacionalización de las variables

*Tabla 1: Variable independiente auditoría de gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro, Ltda.*

| Variable independiente | Conceptualización  | Dimensiones                   | Indicadores   | Ítems  | Instrumento                                |
|------------------------|--|-------------------------------|---|--|--|
| Auditoría de gestión   | Es un examen objetivo y sistemático de las operaciones y procesos de una entidad, con el fin de evaluar el grado de eficiencia y eficacia. | Eficiencia                    | La auditoría permitirá que, en un plazo máximo de 90 días, los directivos dispongan de un diagnóstico claro sobre el uso eficiente de los recursos y el cumplimiento de las metas operativas establecidas     | <p>¿Cree usted que la auditoría de gestión permite optimizar el uso de los recursos en la cooperativa?</p> <p>¿Considera que el personal aplica los lineamientos de eficiencia definidos en la auditoría de gestión?</p> | Encuesta, entrevista, observación directa. |
|                        |  | Eficacia                      | La auditoría entregará, en un período oportuno, informes claros que garanticen la satisfacción de los directivos y el logro de los objetivos planificados.  | <p>¿Cree usted que la auditoría de gestión contribuye al cumplimiento de los objetos institucionales?</p> <p>¿Cree usted que la auditoría de gestión contribuye a mejorar el desempeño del personal?</p>                 |  |
|                        |  | Examen objetivo y sistemático | La auditoría contempla revisiones detalladas y debidamente documentadas, orientadas a asegurar un análisis objetivo y a facilitar el seguimiento adecuado de las recomendaciones dentro del plazo establecido | <p>¿Considera que la auditoría de gestión se realiza de manera objetiva y documentada?</p> <p>¿Considera que la auditoría de gestión promueve la imparcialidad y la transparencia en los procesos de evaluación?</p>     |  |

*Fuente: Elaboración propia. Elaborado por: Alex Poaquiza - Andrés Tamayo*

**Tabla 2: Variable dependiente procesos administrativos a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro, Ltda.**

| Variable dependiente     | Conceptualización  | Dimensiones   | Indicadores  | Ítems  | Instrumento                               |
|--------------------------|--|---------------|--|--|---|
| Procesos administrativos | Son el conjunto de actividades interrelacionadas que incluyen la planificación, organización, coordinación, dirección y control, orientadas al logro de los objetivos de la institución. | Planificación | El gerente podrá identificar oportunidades de mejora para optimizar los procesos institucionales en un plazo aproximado de tres meses.   | ¿Los procesos administrativos de planificación cuentan con una estructura definida en la cooperativa?  | Encuesta, entrevista, análisis documental |
|                          |  | Organización  | La organización fortalecerá la estructura y el ordenamiento de sus procesos internos para asegurar una adecuada coordinación entre áreas y cumplimiento de los lineamientos institucionales. | ¿Considera que los procesos administrativos cuentan con una estructura definida?                       |   |
|                          |  | Coordinación  | La organización mejora la articulación entre áreas y asegura la coherencia operativa mediante mecanismos formales de coordinación institucional.   | ¿Los procesos administrativos de la organización optimizan el flujo de comunicación interna?           |   |
|                          |  | Dirección     | Los asociados tendrán mayor satisfacción con la transparencia en la gestión en un 100% del proceso.  | ¿Cree usted que el control administrativo permite identificar desviaciones a tiempo?                   |   |
|                          |  | Control       | Lograr una disminución significativa en los tiempos de ejecución y en los costos operativos  | ¿Considera que los procesos administrativos de control contribuyen a la mejora continua institucional? |   |

*Fuentes: Elaboración propia. Elaborado por: Alex Poaquiza - Andrés Tamayo*

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

Dentro del marco teórico se presentará una recopilación de información basada en fundamentos y criterios académicos que sustentan la investigación. Esta recopilación tiene como finalidad aportar un enfoque novedoso en el área en la que se desarrolla el proyecto, respaldándose en fuentes confiables y actualizadas. Además, se tomarán en cuenta conceptos claves y relevantes que permitan una mejor comprensión del tema, garantizando que la investigación cuente con bases sólidas y bien estructuradas. La importancia del marco teórico radica en organizar, justificar y demostrar los principios que fundamentan el estudio, proporcionando así un soporte académico que oriente el desarrollo de la investigación.

#### 2.1 Antecedentes

A nivel internacional, la Alianza Cooperativa Internacional, ACI (2024), señala que las cooperativas son actores sociales relevantes que promueven la equidad y el desarrollo sostenible; no obstante, su permanencia depende de la eficiencia administrativa y del fortalecimiento de los mecanismos de control y auditoría. Diversos organismos multilaterales destacan la necesidad de implementar sistemas de evaluación interna que permitan monitorear el desempeño organizacional y adaptarse a los cambios del entorno global. De igual manera, Ospina (2020), evidencia que en América Latina las cooperativas que incorporan auditorías de gestión formales presentan mejores resultados en transparencia, eficiencia operativa y calidad en la toma de decisiones. Estos estudios confirman que las auditorías sistemáticas no solo fortalecen la confiabilidad institucional, sino que también mejoran la ejecución de los procesos administrativos.

En el contexto latinoamericano, investigaciones de Mejía, Buri y Vásquez (2023), indican que las cooperativas que utilizan auditorías de gestión basadas en indicadores de desempeño obtienen mejoras significativas en la eficiencia operativa y en la satisfacción

de sus socios. En países como Colombia, Perú y Chile, la auditoría de gestión se ha incorporado como un instrumento permanente de evaluación institucional. En estos entornos, la evidencia demuestra una relación positiva entre la aplicación de auditorías de gestión y el crecimiento sostenido de las organizaciones cooperativas, lo que resalta su importancia en mercados regionales altamente competitivos.

En el contexto ecuatoriano, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS, 2025) ha reportado que cerca del 38 % de las cooperativas muestran falencias en control interno, actualización de procesos y monitoreo de objetivos estratégicos. Estudios recientes, como el de Paredes (2024), indican que la ausencia de auditorías de gestión sistemáticas se asocia con menor eficiencia administrativa y limitada innovación tecnológica.

Estas deficiencias dificultan que las cooperativas se ajusten a cambios regulatorios y disminuyen su nivel de competitividad dentro del sistema financiero nacional.

En el ámbito local, la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda., situada en Guaranda, provincia de Bolívar, presenta problemáticas semejantes a las señaladas por la SEPS, como duplicación de tareas, escasa supervisión y falta de evaluaciones periódicas de desempeño. Dado que existen pocos estudios aplicados a cooperativas medianas en zonas rurales del país, esta investigación aporta evidencia pertinente sobre la importancia de la auditoría de gestión para fortalecer los procesos administrativos y mejorar la gestión institucional.

## **2.2 Científico**

El componente científico de la investigación se sustenta en la aplicación de métodos, principios y fundamentos propios de la auditoría de gestión y las ciencias administrativas, permitiendo analizar de manera objetiva y sistemática el desempeño institucional. Este apartado integra los conceptos, enfoques y marcos normativos vigentes que orientan la evaluación del uso eficiente de los recursos, la eficacia operativa y la transparencia en los procesos, proporcionando la base teórica necesaria

para interpretar los hallazgos obtenidos durante la auditoría realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

### **2.2.1 Auditoría de gestión**

La auditoría de gestión es un proceso técnico y sistemático orientado a evaluar el desempeño institucional desde una perspectiva integral. Mantilla (2020), explica que este tipo de auditoría constituye un procedimiento metódico, independiente y objetivo que permite analizar la eficiencia y la eficacia de los procesos organizacionales con el fin de impulsar mejoras continuas.

A diferencia de las auditorías tradicionales enfocadas solo en registros contables o en el cumplimiento normativo, la auditoría de gestión aplica una visión integral que analiza el funcionamiento total de la organización. Esta modalidad de auditoría verifica el cumplimiento de los procedimientos definidos, el uso adecuado de los recursos y el aporte real de las actividades al logro de los objetivos institucionales. Por esta razón, su aplicación ha cobrado relevancia en instituciones públicas, privadas y del sector popular y solidario.

De acuerdo con las Normas Internacionales de Entidades Fiscalizadoras Superiores (2020), la auditoría de gestión funciona como un instrumento de evaluación del desempeño que revisa si las operaciones se desarrollan bajo criterios de eficiencia y eficacia., y si los resultados obtenidos se alinean con lo planificado. Este enfoque se orienta a verificar la calidad de la gestión y la generación de valor institucional.

De forma complementaria, el Marco de Control Interno COSO III (2017), establece que la auditoría de gestión cumple una función preventiva al reforzar la transparencia, la responsabilidad administrativa y la supervisión interna. Este marco reconoce que una auditoría bien aplicada contribuye a mitigar riesgos, mejorar la coordinación organizacional y asegurar que la institución funcione en coherencia con sus políticas, estrategias y objetivos.

Asimismo, la Federación Internacional de Contadores IFAC, (2023), enfatiza que la auditoría de gestión debe basarse en evidencia verificable, indicadores de desempeño confiables y procesos de evaluación sistemática. Sin mediciones y datos objetivos, las conclusiones no resultarían válidas ni aplicables en la toma de decisiones institucionales.

En síntesis, la auditoría de gestión facilita la detección de oportunidades de mejora, el fortalecimiento de los procesos administrativos y el impulso de la rendición de cuentas. En el caso de las cooperativas, es una herramienta fundamental para asegurar la transparencia, la responsabilidad social y el cumplimiento de los principios cooperativos, elementos esenciales para garantizar la confianza de los socios y la sostenibilidad institucional.

### **2.2.2 Procesos administrativos**

Los procesos administrativos comprenden un conjunto de actividades destinadas a planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar los recursos de la institución para lograr sus objetivos. Desde la perspectiva clásica, Henry Fayol —considerado el padre de la administración moderna— planteó que la administración se estructura en funciones básicas que deben ejecutarse de manera ordenada y coordinada para garantizar el adecuado funcionamiento de las organizaciones.

En este marco, Chiavenato (2019), indica que los procesos administrativos operan como un sistema dinámico formado por decisiones interconectadas, el cual demanda coordinación permanente entre las distintas áreas. De acuerdo con este autor, una gestión efectiva procura lograr los resultados planificados a través de una adecuada organización del trabajo y una distribución clara de responsabilidades.

Por su parte, Robbins y Coulter (2021), señalan que los procesos administrativos actuales deben caracterizarse por su flexibilidad, capacidad de adaptación y orientación a la mejora continua. Para estos autores, la incorporación de herramientas tecnológicas, la innovación y la participación colaborativa son factores esenciales que permiten que

las organizaciones respondan de manera eficiente a los cambios del entorno.

En el contexto ecuatoriano, Paredes (2024), señala que los procesos administrativos dentro de las organizaciones del sector popular y solidario no solo deben orientarse a la optimización operativa, sino también a la promoción de valores como la equidad, la cooperación y la solidaridad. Esto implica que la administración en cooperativas se fundamenta en principios sociales además de criterios técnicos, respondiendo a su naturaleza asociativa.

Asimismo, Villacís (2024), resalta que la efectividad de los procesos administrativos en cooperativas debe evaluarse mediante indicadores vinculados con la calidad del servicio, la comunicación institucional y el nivel de satisfacción de los socios. Estos elementos reflejan el cumplimiento tanto de las metas operativas como de los objetivos sociales, diferenciando a las cooperativas de las organizaciones que operan bajo un modelo tradicional de gestión.

En conjunto, estos aportes evidencian que los procesos administrativos constituyen el eje central del funcionamiento organizacional y que su adecuada ejecución requiere coordinación, planificación, innovación y alineación con los valores institucionales, especialmente en entidades del sector cooperativo.

### **2.2.3 Relación entre Auditoría de Gestión y Procesos Administrativos**

La auditoría de gestión constituye una herramienta estratégica que permite evaluar la manera en que se desarrollan los procesos administrativos, identificando posibles debilidades, ineficiencias y oportunidades de mejora. Mejía, Buri y Vásquez (2023), señalan que, en las cooperativas, este tipo de auditoría facilita la detección de fallas en la planificación, en el control interno y en la ejecución de actividades operativas, aspectos que suelen reflejarse en retrasos, duplicidad de tareas o falta de seguimiento administrativo.

La relación entre auditoría de gestión y procesos administrativos se evidencia a través

de los hallazgos que la auditoría puede generar. Entre los resultados que suelen identificarse se encuentran inconsistencias en la documentación, falta de estandarización de procedimientos, debilidades en la supervisión, tiempos de atención prolongados o limitada comunicación entre áreas. Estos hallazgos se convierten en insumos clave para orientar acciones correctivas y fortalecer el funcionamiento institucional.

Esta dinámica genera un ciclo de retroalimentación permanente: la auditoría revisa los procesos, detecta fallas o puntos críticos, plantea mejoras y después comprueba si las acciones aplicadas produjeron efectos favorables en la gestión. En las cooperativas, este proceso es esencial, ya que contribuye a mejorar la transparencia, fortalecer el control interno y consolidar la confianza de los socios.

En el contexto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda., se espera que la auditoría de gestión posibilite demostrar el grado de cumplimiento de los procedimientos administrativos, la relación entre las actividades operativas y los objetivos institucionales, así como la presencia de brechas que afecten la eficiencia y la eficacia administrativa. Estos resultados permitirán comprender cómo los procesos actuales influyen en la calidad de la gestión y qué aspectos requieren fortalecimiento.

Por tanto, la relación entre ambas variables es directa:

- La auditoría de gestión, considerada variable independiente, funciona como un mecanismo de evaluación, detección y prevención de deficiencias.
- Los procesos administrativos, como variable dependiente, evidencian los resultados de dicha evaluación a través de mejoras en eficiencia, efectividad y control institucional.

Esta conexión permite fundamentar la investigación, ya que muestra cómo la aplicación de una auditoría de gestión puede influir en la optimización de los procesos administrativos y en el fortalecimiento de la gestión institucional.

#### **2.2.4 Tipos de Auditoría**

En relación con las variables de estudio —eficiencia, eficacia y control interno— se priorizan dos tipos de auditoría relevantes para el análisis institucional: la auditoría interna y la auditoría externa. La auditoría interna se orienta al seguimiento continuo de los procesos y al fortalecimiento del control interno, mientras que la auditoría externa proporciona una evaluación independiente sobre el cumplimiento normativo y el desempeño general de la organización (Instituto de Auditores Internos, 2024). Esta clasificación permite analizar de manera ordenada el aporte de cada modalidad a la mejora institucional.

##### **2.2.4.1 Auditoría interna**

La auditoría interna es un proceso independiente que se realiza dentro de la propia organización para evaluar el control interno, los procesos administrativos y la gestión de riesgos. El Instituto de Auditores Internos, IIA (2024) establece que su función principal es proporcionar aseguramiento y asesoría con el fin de mejorar la eficacia de las operaciones y contribuir al logro de los objetivos institucionales.

De acuerdo con los Principios de Auditoría de Desempeño, INTOSAI (2020), la auditoría interna es especialmente relevante en cooperativas porque permite identificar ineficiencias administrativas, fortalecer controles y apoyar la toma de decisiones gerenciales.

##### **2.2.4.2 Auditoría Externa**

La auditoría externa es realizada por profesionales independientes ajenos a la organización. Su objetivo es evaluar la razonabilidad de la información, el cumplimiento de normativas y la transparencia institucional. IFAC (2023) señala que la auditoría externa garantiza objetividad e imparcialidad, aportando credibilidad a los resultados y aumentando la confianza de socios, entes reguladores y terceros

interesados. En el sector cooperativo, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) exige auditorías externas como parte de los mecanismos de supervisión y control.

### **2.2.5 Beneficios de la Auditoría de Gestión**

La auditoría de gestión genera ventajas operativas y estratégicas que contribuyen al fortalecimiento de la administración y al mejoramiento del rendimiento organizacional. Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda., su aplicación representa un instrumento técnico útil para detectar puntos críticos y definir acciones concretas dirigidas a perfeccionar la gestión interna.

#### **a) Beneficios para los procesos administrativos**

Mediante la auditoría se podrá revisar técnicamente la forma en que se estructuran, desarrollan y supervisan los procesos administrativos, lo que ayudará a reconocer prácticas no estandarizadas, duplicidad de actividades y funciones que necesitan ser actualizadas.

Esta evaluación favorecerá una operación más ordenada y permitirá definir procedimientos más precisos y consistentes para todos los colaboradores.

#### **b) Beneficios para la eficiencia y eficacia institucional**

La auditoría permitirá identificar qué actividades provocan demoras, qué funciones necesitan reorganización y cuáles deben reforzarse para favorecer el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Este beneficio se refleja en una administración que utiliza mejor su tiempo, su personal y sus procedimientos, alcanzando mayor efectividad en su gestión interna.

**c) Beneficios para el control interno**

La aplicación de la auditoría permitirá evaluar la fortaleza real del control interno y verificar si existen debilidades que puedan afectar la operación diaria.

Esto beneficiará a la cooperativa porque posibilita implementar controles más sólidos, confiables y alineados con la normativa vigente del sector cooperativo.

**d) Beneficios para la toma de decisiones**

La auditoría proporcionará información comprobable y ordenada que servirá de base para que los directivos adopten decisiones mejor fundamentadas sobre mejoras operativas, ajustes de procesos, asignación de responsabilidades y planificación institucional.

Este beneficio fortalece la capacidad directiva, ya que proporciona datos respaldados y no percepciones subjetivas.

**e) Beneficios para la transparencia institucional**

Al revisar y dejar evidencia documentada de los procesos administrativos, la auditoría fortalece la confianza de los socios al evidenciar responsabilidad, control y orientación hacia la mejora continua.

Esto es especialmente importante en cooperativas donde la confianza es un pilar fundamental.

En conjunto, la auditoría de gestión aportará a la cooperativa:

- Mayor claridad en sus procesos.
- Mejores prácticas de eficiencia y eficacia.
- Controles internos más fuertes.
- Información técnica para la toma de decisiones.
- Mayor transparencia frente a los socios.

Estos beneficios ayudarán a fortalecer la administración institucional y a orientar la mejora continua, sin adelantar resultados del informe final.

### 2.2.6 Características de una Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión posee características específicas que garantizan la confiabilidad de su ejecución y resultados. Según IFAC (2023), estas características aseguran que el examen sea profesional, objetivo y útil para la institución.

- a) **Continua:** La auditoría de gestión se distingue por su carácter continuo, ya que implica seguimiento periódico que permite identificar oportunamente desviaciones o fallas IFAC (2023); sistemática, porque aplica métodos y procedimientos previamente definidos (INTOSAI, 2020).
- b) **Sistemática:** La auditoría se desarrolla mediante una metodología previamente organizada, estructurada y planificada. Esto implica la elaboración de programas de auditoría, la definición de técnicas, el establecimiento de procedimientos y la aplicación de criterios previamente establecidos. Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiore (2020) sostienen que el carácter sistemático evita improvisaciones y asegura que los procesos sean revisados integralmente.
- c) **Objetiva:** La objetividad exige que las conclusiones del auditor se sustenten exclusivamente en evidencia comprobable y documentada. IFAC (2023) señala que la objetividad es clave para garantizar la imparcialidad del examen y evitar juicios subjetivos.  
En cooperativas, la objetividad fortalece la confianza de los socios y órganos directivos, promoviendo decisiones más transparentes.
- d) **Confiable:** La auditoría de gestión debe producir información válida, consistente y verificable. Para IFAC (2023), la confiabilidad se logra cuando la evidencia recopilada es suficiente y competente, y cuando los procedimientos aplicados se ajustan a normas profesionales.

### **2.2.7 Importancia de la Auditoría de Gestión**

La auditoría de gestión es fundamental para evaluar el desempeño institucional y promover la mejora continua. De acuerdo con INTOSAI (2020), su importancia reside en su capacidad para medir eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos.

El Instituto de Auditores Internos, IIA (2024) indica que la auditoría de gestión ayuda a garantizar la correcta ejecución de procesos, la identificación de desviaciones y el fortalecimiento del control interno. En entidades financieras como las cooperativas, estas evaluaciones adquieren mayor relevancia por el manejo de recursos de terceros.

Entre sus principales ventajas destacan:

- Permite conocer el nivel real de desempeño institucional.
- Identifica procesos deficientes o ineficientes.
- Favorece la transparencia y el cumplimiento normativo.
- Reduce riesgos operativos, tecnológicos y administrativos.
- Genera recomendaciones que impulsan la eficiencia y la mejora continua.

Según IFAC (2023), la auditoría de gestión no solo evalúa, sino que transforma procesos, promoviendo decisiones basadas en evidencia y fortaleciendo la sostenibilidad institucional.

### **2.2.8 Técnicas y procedimientos de la Auditoría de Gestión**

Las técnicas y los procedimientos constituyen recursos fundamentales para obtener evidencia pertinente, suficiente y confiable dentro del proceso de auditoría. De acuerdo con la IFAC (2023), las técnicas corresponden a métodos de obtención de información, mientras que los procedimientos son las acciones concretas que se ejecutan para verificarla y analizarla. Estas dos herramientas facilitan la evaluación objetiva de los procesos administrativos y del rendimiento institucional.

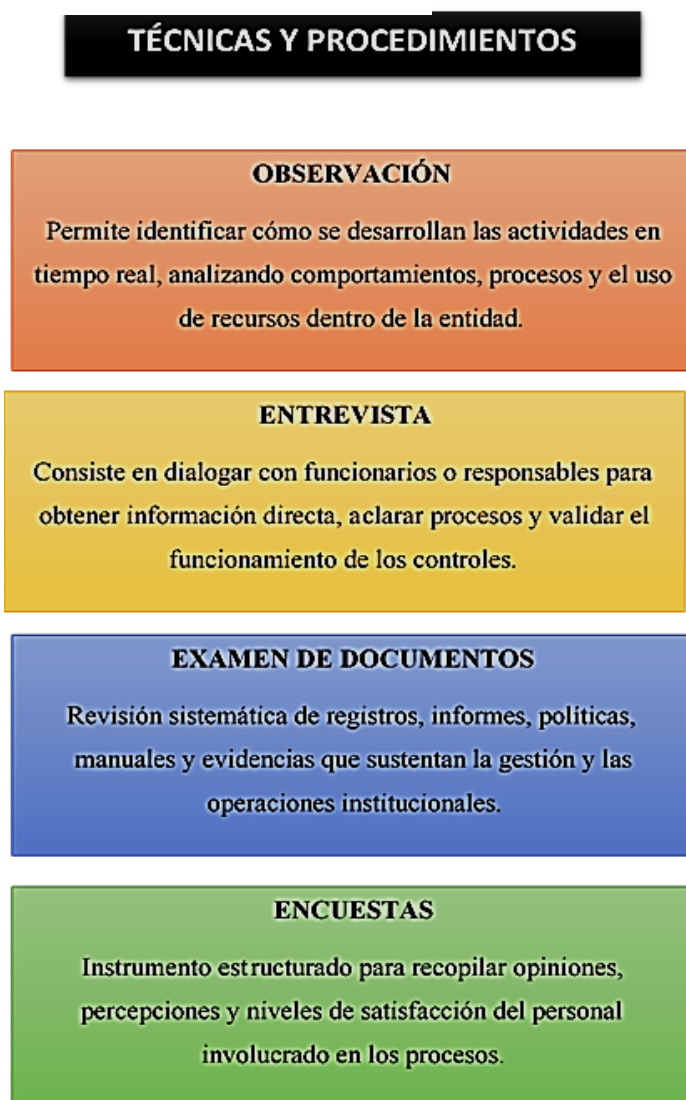
### **Técnicas de auditoría de gestión:**

- a) **Observación directa:** El auditor presencia la ejecución real de los procesos para identificar demoras, duplicidades y fallas operativas. Robbins y Coulter (2021) sostienen que esta técnica facilita comprender el comportamiento organizacional y la dinámica diaria del trabajo.
- b) **Entrevistas:** Facilitan la recopilación de información cualitativa mediante el diálogo directo con el personal. Se aplican para reconocer causas de dificultades, percepciones sobre el desempeño y grado de cumplimiento de responsabilidades (IIA, 2024).
- c) **Inspección documental:** Comprende el análisis de políticas, manuales, actas, reportes, diagramas de procesos, organigramas, reglamentos y registros institucionales. Según Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (2020), esta técnica permite verificar la existencia y consistencia de los documentos administrativos.
- d) **Encuestas:** Herramienta destinada a recoger datos cuantificables sobre la percepción del personal en relación con el desempeño administrativo.
- e) **Técnicas analíticas:** Incluyen análisis de variaciones, tendencias, ratios, indicadores de eficiencia y eficacia (IFAC, 2023).

### **Procedimientos de auditoría**

Los procedimientos hacen posible aplicar las técnicas de forma organizada con el fin de generar evidencia confiable.

*Figura 2: Técnicas y Procedimientos*



**Fuente:** Adaptado de IFAC (2023), IIA (2024) y INTOSAI (2020).

### **2.2.9 Fases de Auditoría de Gestión**

La auditoría de gestión se desarrolla por etapas que garantizan un proceso ordenado, metódico y comprobable. Según la norma ISSAI 3000 INTOSAI (2020), las etapas comprenden: planificación, ejecución, elaboración del informe, comunicación de resultados y seguimiento posterior. Cada etapa se define para asegurar que la evaluación sea objetiva, confiable y útil para la gestión.

**Figura 3: Fases de la auditoría de gestión**

### Fases de la auditoría de gestión



Fuente: Adaptado de INTOSAI (2020), IFAC (2023).  
Elaborado por: Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

#### **2.2.9.1 FASE I. Fase de planeación y estudio preliminar**

La planeación es la primera fase de la auditoría y consiste en definir el enfoque, alcance, criterios, técnicas, recursos y cronograma del examen.

Para IFAC (2023), esta fase determina el éxito del proceso porque orienta la recolección de evidencia y permite identificar los procesos críticos.

Incluye las siguientes actividades:

- Revisión inicial de información institucional.
- Evaluación preliminar del control interno.
- Identificación de riesgos administrativos.
- Definición de los objetivos específicos.
- Selección de técnicas y procedimientos de auditoría.
- Elaboración del programa de auditoría.
- Determinación del tamaño y naturaleza de la muestra (si aplica).

Según Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores, INTOSAI (2020), la planeación adecuada garantiza que la auditoría se enfoque en las áreas con mayor impacto institucional.

#### **2.2.9.2 FASE II. Ejecución**

La fase de ejecución consiste en aplicar las técnicas y procedimientos definidos en el programa de auditoría, con el fin de recopilar evidencia suficiente, competente y pertinente. De acuerdo con el IIA (2020), durante la ejecución se examinan documentos, se observan procesos, se realizan entrevistas, se aplica análisis de datos y se evalúan indicadores de desempeño.

Actividades principales:

- Aplicación de cuestionarios, encuestas y entrevistas.
- Revisión documental y análisis de registros.
- Observación de actividades en tiempo real.
- Evaluación del cumplimiento de políticas y normas.
- Identificación de causas y efectos de debilidades administrativas.
- Elaboración de hallazgos de auditoría.

##### **2.2.9.2.1 La evidencia en la Auditoría de Gestión**

La evidencia representa la base que sustenta los hallazgos, conclusiones y recomendaciones formuladas por el auditor. Según la Federación Internacional de Contadores (2021), la evidencia debe reunir condiciones de suficiencia, validez, pertinencia y confiabilidad, de manera que respalde de forma objetiva los resultados del examen.

La evidencia de auditoría se obtiene mediante técnicas como observación, entrevistas, inspección documental y análisis de datos. Para INTOSAI (2020), la credibilidad del informe de auditoría depende directamente de la calidad de la evidencia obtenida,

especialmente en evaluaciones de eficiencia y eficacia institucional.

En el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito, la evidencia adquiere especial relevancia debido al marco regulatorio de la SEPS, que exige verificaciones objetivas y documentadas para sustentar la transparencia y el uso adecuado de los recursos.

#### **2.2.9.2.2 Hallazgo de Auditoría**

El hallazgo es la unidad básica de análisis de la auditoría de gestión. Según ISSAI 3000 INTOSAI (2020), debe estructurarse en cuatro atributos:

- a) **Condición:** Descripción objetiva de la situación encontrada. Representa “lo que es”.
- b) **Criterio:** Regla, política, manual o indicador que sirve como referencia para comparar la situación observada. Representa “lo que debería ser”.
- c) **Causa:** Motivo que explica la diferencia entre la situación encontrada y el parámetro establecido. Puede ser humana, administrativa, tecnológica o normativa.
- d) **Efecto:** Resultado o consecuencia producida por la desviación detectada. Puede afectar eficiencia, eficacia, economía, transparencia o control interno.

De acuerdo con El Instituto de Auditores Internos (2024), un hallazgo bien estructurado permite determinar responsabilidades, priorizar acciones y formular recomendaciones precisas.

#### **2.2.9.2.3 Informe**

La fase de informe consiste en la elaboración del documento formal de auditoría, donde se presentan los resultados derivados de la ejecución del examen, los hallazgos identificados, las conclusiones y las recomendaciones orientadas a la mejora.

Según INTOSAI (2020), el informe de auditoría debe redactarse con claridad, neutralidad y precisión, incluir información completa y basarse en evidencia

comprobable, de modo que pueda ser entendido fácilmente por directivos y responsables del área evaluada.

El informe debe contener, como mínimo, los siguientes elementos:

- Introducción: contexto, objetivos, alcance y criterios de auditoría.
- Metodología: técnicas y procedimientos utilizados.
- Hallazgos: se exponen utilizando la estructura condición, criterio, causa y efecto para asegurar coherencia técnica.
- Conclusiones: síntesis del impacto que tienen las desviaciones detectadas sobre la eficiencia, eficacia y uso de recursos en los procesos.
- Recomendaciones: propuestas específicas dirigidas a corregir las debilidades identificadas durante la evaluación.
- Anexos: documentación de respaldo como tablas, matrices de análisis y demás soportes utilizados en la auditoría.

Según IFAC (2023), un informe bien estructurado permite que los órganos directivos adopten decisiones oportunas y efectivas. En el caso de las cooperativas, este documento constituye un insumo esencial para fortalecer la transparencia, rendición de cuentas y gobernanza institucional

### **2.2.9.3 FASE III. Comunicación de Resultados**

La comunicación de resultados es la etapa en la cual el auditor presenta formalmente los hallazgos y recomendaciones a los directivos, responsables de áreas y partes interesadas. Esta fase asegura que la información generada en la auditoría sea comprendida, analizada y valorada adecuadamente.

De acuerdo con el IIA (2024), la comunicación de resultados debe realizarse de forma oportuna y precisa, con lenguaje claro y enfoque estratégico, tomando en cuenta su influencia en el rendimiento organizacional. Por lo general, se efectúa a través de la entrega y explicación de un informe ejecutivo:

- Presentación del informe ejecutivo.
- Exposición oral ante la gerencia o consejo de administración.
- Reuniones técnicas de retroalimentación.
- Sesiones de aclaración de hallazgos y evidencia.

INTOSAI (2020) indica que esta fase es clave para asegurar que los responsables comprendan la magnitud del efecto de las deficiencias encontradas y la urgencia de implementar medidas correctivas. En cooperativas, constituye un mecanismo de transparencia hacia los órganos de control y hacia la supervisión de la SEPS.

#### **2.2.9.4 FASE IV. Seguimiento**

El seguimiento corresponde a la fase final de la auditoría de gestión y busca comprobar si las recomendaciones formuladas fueron aplicadas y si efectivamente contribuyeron a mejorar los procesos administrativos. Según IFAC (2023), el seguimiento permite valorar la efectividad de las acciones correctivas y determinar el nivel de cumplimiento alcanzado por la institución:

- Revisión de recomendaciones: comprobación documental e institucional de los avances y acciones implementadas.
- Evaluación del impacto: análisis para determinar si las medidas aplicadas generaron mejoras en eficiencia, eficacia y control interno.
- Detección de acciones aún no ejecutadas o incompletas: recomendaciones que no se implementaron o no se ejecutaron correctamente.
- Ajuste y actualización del plan de mejora institucional: nuevas tareas para corregir desviaciones persistentes.

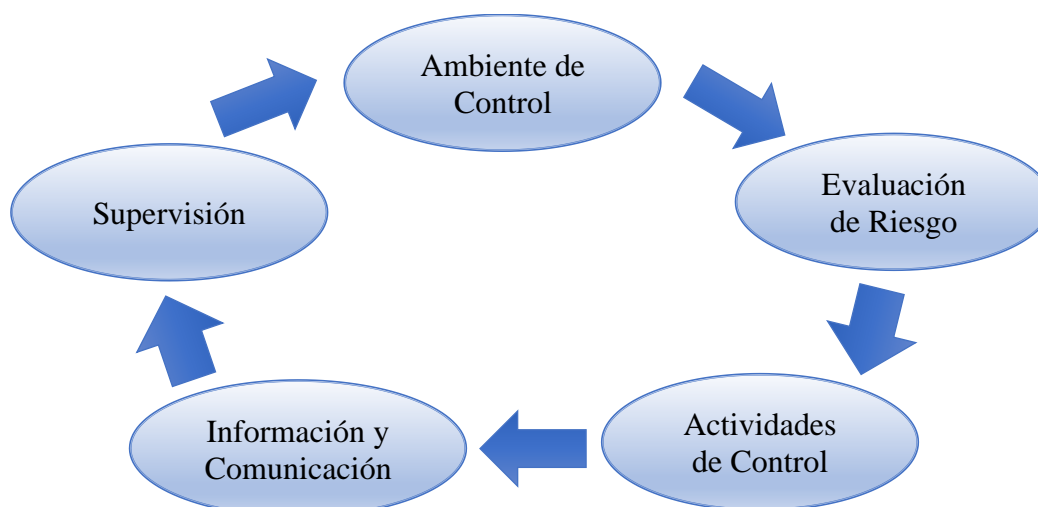
El IIA (2020) sostiene que un seguimiento efectivo cierra el ciclo de la auditoría, garantizando la mejora continua y reduciendo los riesgos operativos y administrativos. En cooperativas, esta fase es especialmente importante para asegurar el cumplimiento de las directrices internas y de las exigencias regulatorias de la SEPS.

### 2.2.10 COSO III

El modelo COSO III es uno de los principales marcos de referencia utilizados para evaluar la efectividad del control interno. Según el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (2017), este modelo establece cinco componentes que permiten minimizar riesgos y fortalecer la gestión administrativa.

Su aplicación en cooperativas es esencial debido al manejo de recursos de terceros y a las exigencias de la SEPS en materia de control interno.

**Figura 4 Componentes del Control Interno**



*Fuente:* Adaptado de COSO III (2017, 2020).

*Elaborado por:* Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

#### 2.2.10.1 Ambiente de Control

El ambiente de control constituye la base del sistema de control interno. Incluye la ética institucional, integridad, filosofía de gestión, estructura organizacional y competencia del personal. Según COSO III (2017), un ambiente de control fuerte facilita el cumplimiento de funciones y reduce riesgos de corrupción, errores y desviaciones.

En cooperativas, el ambiente de control se relaciona con:

- Código de ética
- Manual de funciones
- Liderazgo de los directivos
- Cultura organizacional cooperativista

### **2.2.10.2      Actividades de Control**

Las actividades de control son políticas, procedimientos y prácticas que aseguran que las acciones institucionales se ejecuten conforme a lo establecido. COSO III (2017) indica que estas actividades incluyen:

- Autorizaciones
- Segregación de funciones
- Revisiones y conciliaciones
- Verificaciones periódicas
- Controles tecnológicos
- Políticas de acceso a sistemas

Estas actividades previenen errores, fraudes y desviaciones en la ejecución de los procesos administrativos.

### **2.2.10.3      Evaluación de Riesgos**

La evaluación de riesgos consiste en reconocer, analizar y jerarquizar los factores de riesgo que podrían afectar el logro de los objetivos institucionales. INTOSAI (2020) sostiene que un sistema efectivo de gestión de riesgos facilita la anticipación de problemas y la definición de controles preventivos y correctivos adecuados.

- a) **Riesgo inherente:** corresponde al riesgo natural de una actividad o proceso, sin tomar en cuenta la existencia de controles.
- b) **Riesgo de Control:** posibilidad de que los controles aplicados no logren

prevenir ni detectar errores o irregularidades.

- c) **Riesgo de Detección:** probabilidad de que los procedimientos de auditoría no identifiquen errores significativos.

#### **2.2.10.4 Información y Comunicación**

Este componente garantiza que la información sea generada, procesada y transmitida de manera clara y oportuna. Según COSO III (2017), la comunicación adecuada permite que todos los miembros de la institución comprendan sus responsabilidades y cuenten con datos confiables para tomar decisiones.

Elementos clave:

- Reportes internos
- Canales de comunicación vertical y horizontal
- Sistemas de información institucional
- Políticas de difusión

#### **2.2.10.5 Supervisión**

La supervisión se enfoca en comprobar que los controles operan de forma adecuada de manera continua. Puede ejecutarse a través de monitoreo permanente o mediante evaluaciones independientes. El IIA (2024) destaca que el seguimiento continuo permite identificar fallas oportunamente y favorece el mejoramiento permanente del control interno.

En cooperativas, incluye:

- Auditoría interna
- Revisión del consejo de administración
- Informes de control interno
- Seguimiento de recomendaciones

## **2.3 Conceptual**

Desde nuestro enfoque, la auditoría de gestión constituye un mecanismo técnico que permite evaluar de manera sistemática los procesos administrativos de la cooperativa, con el fin de identificar su nivel de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Los procesos administrativos se entienden como el conjunto de actividades de planificación, organización, dirección, coordinación y control que orientan el funcionamiento interno.

La eficiencia se asocia con el uso óptimo de los recursos administrativos, mientras que la eficacia se refiere al logro de los objetivos planteados. La transparencia asegura que las decisiones y acciones puedan ser revisadas y comprendidas con claridad, fortaleciendo la confianza institucional.

El control interno funciona como un sistema de políticas y procedimientos orientados a garantizar la correcta ejecución de las operaciones y conforme a la normativa vigente.

La instrumentación incluye las técnicas, herramientas y procedimientos que permiten desarrollar la auditoría con rigor metodológico. Los indicadores de desempeño permiten medir el grado de cumplimiento de los objetivos administrativos y valorar los resultados obtenidos. Finalmente, la relación entre auditoría de gestión y procesos administrativos es complementaria, ya que la auditoría aporta información para mejorar la gestión, mientras que una adecuada administración facilita una evaluación más fiable.

### **2.3.1 Eficiencia**

La eficiencia se refiere a la capacidad de utilizar los recursos de manera óptima, minimizando costos y desperdicios. Este concepto responde a cómo se están ejecutando los procesos dentro de la organización.

En el contexto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda., evaluar la

eficiencia significa analizar:

- Si los trámites se procesan en tiempos razonables.
- Si el personal utiliza adecuadamente su tiempo laboral.
- Si los recursos disponibles, como la infraestructura tecnológica y el capital humano, se aprovechan al máximo sin generar desperdicios.

### **2.3.2 Eficacia**

La eficacia implica alcanzar los resultados y metas propuestas de manera efectiva, logrando los resultados deseados con calidad y puntualidad. Este concepto responde a si se están logrando los objetivos institucionales planteados.

En el contexto de Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda., evaluar la eficacia implica verificar:

- Si las decisiones tomadas en los procesos administrativos son correctas desde el punto de vista técnico y estratégico.
- Si se cumplen los objetivos institucionales establecidos en la planificación anual.
- Si los socios reciben el servicio de calidad esperado conforme a los estándares del sector cooperativo.

### **2.3.3 Transparencia**

La transparencia es clave en todo el proceso ya que garantiza que las acciones y decisiones sean claras, abiertas y accesibles para todos los socios y partes interesadas promoviendo la confianza en la gestión y fortaleciendo la legitimidad institucional.

En una cooperativa, la transparencia no es simplemente un valor abstracto, sino que constituye el fundamento sobre el cual se construye la relación de confianza entre la institución y sus socios, donde cuando los procesos administrativos funcionan de manera transparente los socios entienden cómo se toman las decisiones, por qué se toman de esa forma y cuáles son los resultados obtenidos.

#### **2.3.4 Confianza institucional**

La claridad generada por la transparencia produce confianza sostenida en el tiempo.

Esta confianza permite que la Cooperativa:

- Prospere y crezca de manera sostenible.
- Compita eficazmente en un mercado donde los socios tienen múltiples opciones de servicios financieros.

#### **2.3.5 Normativa**

En este contexto, la normativa abarca las leyes, reglamentos y políticas que regulan la gestión y el funcionamiento de las cooperativas estableciendo los parámetros para actuar de forma legal y ética en un sector altamente regulado. En Ecuador, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) es la entidad responsable de emitir y actualizar estas disposiciones para las cooperativas del país a través de resoluciones oficiales.

El cumplimiento de la normativa no es solo una obligación legal impuesta desde el exterior, sino que constituye un indicador de que la cooperativa está siendo bien administrada y respeta los derechos de sus socios conforme a principios cooperativos fundamentales.

### **2.3.6 Instrumentación**

La instrumentación se refiere a las herramientas, técnicas y procedimientos empleados para llevar a cabo la auditoría y evaluar los procesos permitiendo recopilar información precisa, suficiente y relevante para su análisis posterior.

En una auditoría de gestión bien ejecutada no existe un único instrumento o técnica que por sí sola proporcione toda la información necesaria, sino que por el contrario se utiliza una combinación estratégica de herramientas complementarias para obtener una visión integral de cómo funcionan realmente los procesos administrativos en la práctica cotidiana.

### **2.3.7 Indicadores de Desempeño**

Los indicadores de desempeño son medidas cuantitativas y cualitativas que permiten evaluar objetivamente si los procesos administrativos cumplen los objetivos establecidos, orientando la toma de decisiones informadas basadas en evidencia. Un indicador correctamente diseñado responde a preguntas puntuales mediante información concreta y comprobable sobre el desempeño institucional en dimensiones críticas de la gestión.

Los indicadores de eficiencia permiten medir si se están utilizando bien los recursos disponibles mediante variables como tiempo promedio de procesamiento de trámites desde inicio hasta finalización, número de solicitudes procesadas por empleado durante períodos determinados que reflejan productividad laboral, y porcentaje de tareas completadas correctamente en primera instancia sin necesidad de reprocesos que indican calidad del trabajo.

### **2.3.8 Metodología**

La metodología es el conjunto de pasos, técnicas y métodos utilizados para efectuar la auditoría de manera sistemática, confiable y rigurosa conforme a estándares

reconocidos internacionalmente. Una auditoría sin metodología clara y documentada sería subjetiva y potencialmente sesgada por prejuicios del auditor, mientras que la metodología asegura que la auditoría sea objetiva e imparcial, que pueda ser replicada por otros auditores llegando a conclusiones similares, y que sus conclusiones sean confiables y defendibles ante cualquier escrutinio externo.

Una metodología para auditoría de gestión en San Pedro Ltda. debe incluir fases claramente definidas y secuenciales que incluyen una fase de planificación donde se define qué se va a auditar y cómo mediante un plan detallado, una fase de ejecución donde se recopila la información utilizando los instrumentos definidos siguiendo protocolos establecidos, una fase de análisis donde se interpreta la información encontrada y se calculan indicadores comparándolos con estándares, y una fase final de conclusiones y recomendaciones donde se presentan los hallazgos de manera estructurada y se proponen propuestas de mejora priorizadas y realizables.

### **2.3.9 Gestión Cooperativa: Equilibrio Entre Eficiencia y Valores**

La gestión cooperativa supone administrar eficientemente recursos y actividades para lograr objetivos institucionales dentro de un marco ético, legal y social que respete los principios cooperativos fundamentales.

En una cooperativa, la gestión no es lo mismo que en una empresa con fines puramente lucrativos donde el único objetivo es maximizar ganancias para accionistas, sino que la gestión debe considerar no solo indicadores financieros de rentabilidad sino también cómo la institución contribuye al bienestar de la comunidad donde opera, si actúa con equidad en el trato a todos los socios independientemente de su capacidad económica, y si respeta los principios cooperativos de solidaridad, democracia y participación que la distinguen de instituciones financieras tradicionales.

### **2.3.10 Calidad de Servicios: El Reflejo del Desempeño Institucional**

La calidad de los servicios que ofrece la cooperativa se refleja en la satisfacción y

confianza de los socios que son los principales beneficiarios del buen desempeño institucional y los verdaderos dueños de la organización. Al final, toda la estructura de procesos administrativos, toda la eficiencia operativa y toda la eficacia en lograr metas convergen en preguntas fundamentales sobre la experiencia del socio y su percepción de valor recibido.

La satisfacción del socio no depende solo de resultados financieros como tasas de interés competitivas o rendimientos de ahorros, sino que depende también de cómo fue tratado el socio durante sus interacciones con la cooperativa, de si recibió atención oportuna y personalizada cuando la necesitaba, de si le fue claro por qué se tomaron las decisiones que se tomaron especialmente en casos de rechazos de crédito, y de si siente que su dinero está seguro y bien administrado por personas competentes y confiables.

### **2.3.11 Síntesis**

La eficacia de la gestión está vinculada a la capacidad de cumplir con las metas propuestas en la planificación institucional, mientras que la eficiencia tiene que ver con hacer un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr esas metas sin desperdicios innecesarios. Juntas, estas dos dimensiones definen lo que significa una gestión de calidad que equilibra resultados con uso responsable de recursos, donde una auditoría de gestión bien ejecutada evalúa ambas dimensiones simultáneamente identificando dónde hay ineficiencias como desperdicio de recursos humanos, financieros o tecnológicos, dónde hay ineficacias como fallas en lograr objetivos institucionales establecidos, y cómo conectar todo para mejorar integralmente el desempeño organizacional.

La gestión adecuada acompañada de una auditoría eficaz contribuye a mantener la transparencia en todas las operaciones, mejorar los procesos mediante rediseño cuando sea necesario y promover un desarrollo sostenible en la cooperativa que perdure en el tiempo, logrando no solo cumplir con las normativas impuestas por entes reguladores

sino también generar un impacto positivo en la comunidad que apoya y confía en esta institución como alternativa financiera solidaria.

### **2.3.12 Hallazgo**

El hallazgo es la evidencia organizada que sustenta una desviación o problema identificado en el proceso auditado. Según INTOSAI (2020), un hallazgo debe estar sustentado en la relación entre condición, criterio, causa y efecto.

Se utiliza para:

- Describir problemas
- Identificar responsabilidades
- Recomendar mejoras
- Medir impacto institucional

#### **a) Hallazgo de Auditoría**

Un hallazgo de auditoría de gestión se estructura así:

- Condición: lo que se observó (situación actual).
- Criterio: norma, política o estándar.
- Causa: motivo de la desviación.
- Efecto: consecuencias para la institución.

IIA (2024) señala que un hallazgo completo permite a los directivos comprender el problema y priorizar acciones.

#### **b) Marcas de Auditoría**

Las marcas de auditoría son símbolos, anotaciones o referencias utilizadas para identificar los procedimientos aplicados y vincularlos con los documentos de auditoría. IFAC (2023) indica que permiten rastrear el trabajo realizado y facilitan la revisión de supervisores.

### **2.3.13 Papeles de Trabajo**

Los papeles de trabajo son el conjunto de documentos, registros y evidencias que sustentan la labor realizada por el auditor. Según IFAC (2023), constituyen el respaldo técnico del informe de auditoría y permiten demostrar que los procedimientos se ejecutaron conforme a las normas profesionales.

Los papeles de trabajo cumplen funciones importantes, como evidenciar los procedimientos aplicados, registrar hallazgos, sustentar conclusiones y permitir revisiones posteriores. De acuerdo con el IIA (2024), estos documentos deben ser claros, completos, ordenados y contener toda la evidencia necesaria para justificar los resultados del examen.

#### **a) Planeación**

Corresponde al conjunto de documentos preliminares que el auditor elabora antes de iniciar el examen. Contiene información esencial para comprender el entorno institucional y definir el enfoque de auditoría.

Incluye:

- Objetivo y alcance de la auditoría
- Conocimiento preliminar de la entidad y su entorno
- Identificación de procesos críticos
- Evaluación preliminar del control interno
- Identificación de factores internos y externos
- Evaluación inicial de riesgos
- Determinación de la metodología del examen
- Selección preliminar de técnicas a aplicar
- Cronograma inicial de actividades
- Requerimiento inicial de información

Según INTOSAI (2020), una documentación adecuada de la planeación permite que el auditor enfoque su trabajo en las áreas más críticas y relevantes, garantizando un uso eficiente del tiempo y recursos disponibles.

### **b) Planificación**

La planificación comprende el desarrollo detallado y estructurado del trabajo a ejecutar, con el propósito de organizar los procedimientos y asegurar que el examen se realice conforme a las normas profesionales.

Abarca:

- Estrategias de auditoría
- Identificación de riesgos significativos
- Evaluación de factores de materialidad (si corresponde)
- Diseño de procedimientos específicos
- Selección y justificación de muestras
- Asignación de recursos y responsabilidades
- Determinación de tiempos por actividad
- Elaboración de la matriz de riesgo vs. control
- Elaboración de la matriz de cumplimiento
- Diseño del programa definitivo de auditoría

De acuerdo con IFAC (2023), los papeles de planificación constituyen una guía operativa que orienta el trabajo del equipo auditor y permiten coordinar esfuerzos para garantizar una ejecución ordenada y eficiente.

### **c) Programas de Trabajo**

Los programas de trabajo son documentos estructurados que detallan los procedimientos que se aplicarán para cada proceso, área o actividad auditada. Incluyen:

- Procedimientos específicos de auditoría

- Técnicas a utilizar (entrevista, confirmación, observación, análisis documental, etc.)
- Objetivo de cada procedimiento
- Evidencia requerida o esperada
- Responsable de ejecución
- Fecha de realización
- Conclusión preliminar de cada procedimiento

INTOSAI (2020) indica que los programas de trabajo garantizan que la auditoría se desarrolle de manera ordenada, uniforme y sin omitir aspectos relevantes.

#### **d) Pruebas de Auditoria**

Las pruebas de auditoría permiten obtener evidencia suficiente y pertinente para sustentar los hallazgos del examen. Según el IIA (2024), estas pruebas permiten al auditor evaluar la confiabilidad del control interno y validar la información.

Se clasifican en:

- Pruebas de control

Evalúan la eficacia del control interno y determinan si los procedimientos establecidos se aplican adecuadamente.

- Pruebas sustantivas

Verifican directamente la información mediante análisis detallado, confirmaciones, revisiones documentales o procedimientos analíticos.

Estas pruebas permiten identificar desviaciones, inconsistencias o incumplimientos, y constituyen la base técnica para la formulación de hallazgos y conclusiones.

### 2.3.14 Riesgo

El riesgo es la probabilidad de que ocurra un evento que afecte el logro de los objetivos institucionales. En auditoría, el riesgo implica la posibilidad de que el auditor emita conclusiones incorrectas debido a errores o fallas en los procedimientos aplicados IFAC (2023). Existen varios tipos de riesgo que deben ser evaluados de manera integral:

- a) **Riesgo de Auditoria:** Es la posibilidad de que el auditor emita una opinión incorrecta o no detecte errores significativos. INTOSAI (2020) define este riesgo como la combinación del riesgo inherente, de control y de detección.
- b) **Riesgo Inherente:** Es el riesgo propio del proceso o área auditada, aun sin considerar controles internos. Depende de la naturaleza de las operaciones, complejidad de procesos, manuales desactualizados o falta de capacitación (INTOSAI, 2020).
- c) **Riesgo de Control:** Es la probabilidad de que los controles existentes no prevengan o detecten errores o irregularidades significativas. Según COSO III (2017), se incrementa cuando los controles son débiles, inexistentes o ineficaces.
- d) **Riesgo de Detección:** Es el riesgo de que los procedimientos del auditor no identifiquen errores relevantes. IFAC (2023) afirma que este riesgo depende directamente de la calidad de las técnicas y procedimientos aplicados.
- e) **Riesgo Residual:** es el nivel de riesgo que permanece después de aplicar controles y acciones de auditoría. Representa el nivel de riesgo aceptable para la organización. COSO III (2017) señalan que este riesgo debe ser monitoreado continuamente.
- f) **Riesgo Aceptado:** corresponde al nivel de riesgo que la administración decide asumir cuando su mitigación resulta más costosa que el beneficio esperado.
- g) **Riesgo Operacional:** Es el riesgo derivado de procesos ineficientes, sistemas inadecuados, errores humanos o fallas tecnológicas. Según COSO III (2017),

este riesgo afecta directamente la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos.

### **2.3.15 Proceso de Toma de Decisiones**

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual los directivos eligen entre alternativas para resolver problemas o contribuir al fortalecimiento del desempeño institucional. Robbins y Coulter (2021) explican que la toma de decisiones implica identificar el problema, analizar información relevante, evaluar posibles cursos de acción y elegir la alternativa más conveniente.

En el contexto de auditoría de gestión, la toma de decisiones:

- Se basa en evidencia objetiva (hallazgos).
- Facilita la formulación de acciones de mejora.
- Guía la distribución adecuada de los recursos disponibles.
- Reduce la exposición a riesgos organizacionales.
- Contribuye al fortalecimiento del desempeño administrativo.

Para INTOSAI (2020), la auditoría de gestión fortalece la toma de decisiones al proporcionar información confiable, objetiva y actualizada respecto al rendimiento de la institución. Esto permite una gestión más estratégica, transparente y orientada a resultados.

## **2.4 Legal**

La presente investigación se sustenta en el marco jurídico que regula el funcionamiento de las cooperativas de ahorro y crédito y las prácticas de auditoría de gestión en el Ecuador, donde estas normas garantizan la legalidad, transparencia y eficiencia en la administración de las entidades pertenecientes al sistema de la Economía Popular y Solidaria (EPS) mediante requisitos específicos de control y supervisión.

El marco legal ecuatoriano reconoce que las cooperativas de ahorro y crédito son instituciones fundamentales para la inclusión financiera y el desarrollo económico local especialmente en zonas rurales y urbano-marginales donde la banca tradicional tiene poca presencia. Por esta razón existe un conjunto de normas que no solo regulan su funcionamiento operativo, sino que también establecen la obligatoriedad de realizar evaluaciones periódicas de su desempeño administrativo mediante auditorías internas y externas que garanticen la solidez institucional.

Para la Cooperativa San Pedro Ltda., este marco jurídico proporciona la base legal que justifica la ejecución de esta auditoría de gestión y garantiza que sus recomendaciones sean implementadas dentro de un contexto legal claro y vinculante que protege tanto a la institución como a sus socios.

#### **2.4.1 Constitución de la República del Ecuador (2008)**

En sus artículos 283 y 309 reconoce a la Economía Popular y Solidaria como pilar del sistema económico nacional disponiendo que el Estado fomente las cooperativas y promueva la transparencia, equidad y control social en su gestión. Estos artículos constitucionales representan el reconocimiento formal de que la Economía Popular y Solidaria no es una alternativa marginal al modelo económico dominante sino un componente estructural del sistema económico ecuatoriano con igual importancia que los ámbitos público y privado convencionales.

El artículo 283 específicamente establece que el sistema económico es social y solidario reconociendo al ser humano como sujeto y fin, y las formas de organización económica de los trabajadores autónomos como parte integral del modelo de desarrollo nacional. El artículo 309 va más allá disponiendo que el Estado fomentará las cooperativas y su integración en el sistema económico mediante políticas de apoyo y fomento, estableciendo asimismo que las cooperativas podrán contar con privilegios tributarios y fiscales que reconozcan su contribución al desarrollo social y económico del país.

Esta base constitucional es fundamental porque establece que las cooperativas como San Pedro Ltda. no solo tienen derecho a existir como organizaciones legítimas sino que deben operar bajo principios de transparencia y control social que garanticen que cumplen efectivamente su misión de servicio a los socios. Esto significa que la ejecución de auditorías de gestión no es un proceso discrecional dejado a voluntad de los administradores, sino que responde a un mandato constitucional de garantizar transparencia en la gestión de recursos de la Economía Popular y Solidaria mediante mecanismos de evaluación y rendición de cuentas.

#### **2.4.2 Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (2011)**

Regula la creación, funcionamiento y supervisión de las cooperativas en todos sus aspectos operativos y de gobierno corporativo. Sus artículos 98 al 104 establecen la obligatoriedad de realizar auditorías internas y externas que evalúen el cumplimiento de objetivos institucionales, la eficiencia en el uso de recursos y el apego a normativas vigentes. La LOEPS es la norma fundamental que rige específicamente a las cooperativas en Ecuador desde su constitución hasta su eventual liquidación estableciendo requisitos claros y verificables. Esta ley establece que todas las cooperativas independientemente de su tamaño o segmento deben tener sistemas de auditoría que evalúen periódicamente cómo están funcionando sus procesos administrativos, financieros y operativos.

Los artículos 98 al 104 no solo autorizan las auditorías como una posibilidad sino que las hacen obligatorias como requisito de operación, lo cual es importante porque significa que para San Pedro Ltda. realizar una auditoría de gestión no es una decisión voluntaria tomada por conveniencia administrativa sino un requisito legal ineludible cuyo incumplimiento podría acarrear sanciones regulatorias.

La LOEPS también establece con claridad que las auditorías deben evaluar el cumplimiento de objetivos institucionales establecidos en la planificación estratégica, lo que significa que una auditoría de gestión como la planteada en esta investigación

está alineada perfectamente con lo que la ley requiere y espera de las cooperativas responsables.

Además, la ley distingue entre auditorías internas realizadas por personal de la cooperativa o comités especializados y auditorías externas realizadas por auditores externos independientes sin vínculos con la institución, reconociendo que ambas son necesarias y complementarias para garantizar una evaluación integral y objetiva que no esté sesgada por intereses internos.

### **2.4.3 Reglamento General de la LOEPS (2012)**

Desarrolla en detalle los procedimientos específicos para el control interno y la rendición de cuentas que deben implementar las cooperativas en sus operaciones diarias. Su artículo 90 destaca explícitamente la importancia de las auditorías de gestión como mecanismo de mejora institucional continua y no meramente como instrumento fiscalizador punitivo.

El Reglamento General desarrolla en detalle operativo lo que la LOEPS establece de manera general y principista, siendo en este Reglamento donde se especifican los procedimientos concretos que las cooperativas deben seguir para implementar sistemas de control interno efectivos que prevengan irregularidades y aseguren el cumplimiento normativo. El artículo 90 es particularmente relevante para esta investigación porque reconoce explícitamente que las auditorías de gestión no son solo un mecanismo de control para detectar fallas y sancionar responsables sino principalmente un mecanismo de mejora continua, orientado al fortalecimiento institucional mediante identificación de oportunidades de optimización.

Esto es importante porque cambia fundamentalmente la perspectiva sobre la auditoría en el contexto cooperativo, donde no se trata de un proceso punitivo o de fiscalización orientado a encontrar culpables sino de un proceso constructivo y colaborativo orientado a identificar cómo la cooperativa puede mejorar sus procesos, su eficiencia y su servicio a los socios. Desde esta óptica constructiva, los hallazgos de esta auditoría

de gestión en San Pedro Ltda. no deberían ser percibidos como críticas negativas que señalan incompetencia sino como oportunidades de mejora identificadas de manera sistemática y técnico y profesional que contribuyen al fortalecimiento institucional.

#### **2.4.4 Normas de Control Interno de la SEPS (2025)**

Emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria mediante resoluciones actualizadas, obligan a las cooperativas a implementar auditorías de gestión anuales para evaluar la eficiencia operativa y el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en sus planes institucionales. La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) es la autoridad reguladora que supervisa a todas las cooperativas en Ecuador ejerciendo funciones de control, vigilancia y sanción cuando corresponda. Las normas de control interno emitidas por la SEPS representan el estándar actual que todas las cooperativas deben cumplir para mantener su autorización de funcionamiento, donde estas normas van más allá de la LOEPS y su Reglamento estableciendo requisitos específicos y actualizados conforme a las mejores prácticas internacionales en gestión cooperativa y auditoría.

La obligatoriedad de realizar auditorías de gestión anuales establece que San Pedro Ltda. debe contar con evaluaciones periódicas de su desempeño en todas las dimensiones relevantes de la gestión institucional. Esto no solo respalda legalmente la realización de esta auditoría específica, sino que indica que es un proceso que debe repetirse anualmente de manera sistemática para mantener un monitoreo continuo del desempeño institucional y detectar oportunamente desviaciones que requieran corrección. Las normas de la SEPS enfatizan que la eficiencia operativa y el cumplimiento de objetivos institucionales son indicadores clave que deben ser evaluados regularmente mediante metodologías estandarizadas que permitan comparaciones temporales y con otras cooperativas del sector.

#### **2.4.5 Normas Internacionales de Auditoría IFAC (2023) y Normas ISSAI (2020)**

Proporcionan principios técnicos y éticos aplicables a las auditorías de gestión en cualquier contexto organizacional, asegurando independencia del auditor, objetividad en la evaluación y evidencia suficiente y competente en la evaluación institucional realizada. Aunque estas normas son internacionales y no específicas del Ecuador, su relevancia para el contexto nacional es fundamental ya que representan las mejores prácticas reconocidas mundialmente en auditoría.

Las Normas Internacionales de Auditoría emitidas por la Federación Internacional de Contadores (IFAC) representan el estándar técnico que gobierna cómo deben ejecutarse las auditorías a nivel mundial independientemente del país o sector específico, estableciendo requisitos mínimos de calidad que todo auditor profesional debe cumplir. Las Normas ISSAI o Normas Internacionales de las Entidades Fiscalizadoras Superiores son normas aún más específicas para auditorías de gestión en el sector público y de organizaciones de interés público como las cooperativas que manejan recursos de terceros y cumplen funciones socialmente relevantes.

Estas normas internacionales establecen principios éticos cruciales como la independencia del auditor que garantiza que el auditor no tenga conflictos de interés que comprometan su objetividad, la objetividad que asegura que la evaluación no sea sesgada por prejuicios o presiones externas, y la suficiencia de evidencia que requiere que cada conclusión alcanzada esté respaldada por evidencia documentada, verificable y convincente que pueda ser revisada por terceros. El cumplimiento de estas normas internacionales asegura que la auditoría de gestión en San Pedro Ltda. será rigurosa desde el punto de vista metodológico, confiable en sus conclusiones, y cuyos resultados podrán ser defendidos técnicamente frente a posibles observaciones de carácter interno o externo.

En conjunto, este marco legal garantiza que la auditoría de gestión planteada se desarrolle bajo principios de legalidad, transparencia y responsabilidad institucional reconocidos tanto a nivel nacional como internacional. La Constitución del Ecuador proporciona la base fundamental reconociendo la EPS como parte esencial del sistema económico, la LOEPS establece la obligatoriedad de auditorías y define los objetivos institucionales que deben evaluarse, el Reglamento de la LOEPS y las Normas de la SEPS especifican los procedimientos y requisitos técnicos que deben cumplirse, y las normas internacionales de IFAC e ISSAI aseguran que la metodología utilizada sea de calidad mundial comparable con estándares internacionales.

Para la Cooperativa San Pedro Ltda., esta convergencia de normativas desde diferentes niveles significa que esta auditoría de gestión no solo es una actividad recomendable para mejorar la gestión, sino que responde a un mandato legal claro que va desde el nivel constitucional hasta los estándares técnicos internacionales pasando por leyes, reglamentos y resoluciones nacionales. Esto proporciona legitimidad institucional a la investigación y establece que sus hallazgos y recomendaciones deben ser tomados en serio como parte del cumplimiento de obligaciones legales establecidas en múltiples niveles normativos, donde el incumplimiento no solo sería una decisión administrativa cuestionable sino una violación de mandatos legales con posibles consecuencias regulatorias y reputacionales para la cooperativa.

## 2.5 Georreferencial

Figura 5: Marco Georreferencia



Fuente: Google maps- Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

Elaborado por: Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Enfoque Metodológico de la Investigación**

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, debido a que se trabajó con datos medibles obtenidos mediante encuestas estructuradas dirigidas al personal administrativo y a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda. Este enfoque permitió analizar los procesos administrativos a partir de indicadores verificables relacionados con la eficiencia, eficacia y control interno, los cuales se evaluaron mediante métodos estadísticos descriptivos.

De manera complementaria, se aplicó un enfoque cualitativo a través de una entrevista dirigida al gerente general, lo que permitió profundizar en aspectos estratégicos de la gestión, comprender percepciones institucionales y contextualizar los resultados cuantitativos.

El uso combinado de ambos enfoques permitió obtener una visión integral del funcionamiento administrativo de la cooperativa, facilitando la identificación de fortalezas y debilidades en los procesos evaluados.

#### **3.2 Diseño de la Investigación**

La investigación se clasifica como descriptiva, correlacional y aplicada, en función de los objetivos del estudio y de la naturaleza de la auditoría de gestión realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

Es descriptiva porque permitió examinar de manera ordenada y precisa el estado actual de los procesos administrativos de la cooperativa, identificando cómo se desarrollan las actividades, cuáles son sus procedimientos y qué factores influyen en su funcionamiento. Esta caracterización fue fundamental para reconocer las áreas que requieren fortalecimiento.

Se considera correlacional debido a que analizó la relación existente entre la auditoría de gestión y los procesos administrativos, valorando cómo aspectos como

el control interno, la planificación operativa y el cumplimiento de responsabilidades inciden en el nivel de desempeño institucional. Esta relación permitió comprender el impacto que tiene la auditoría sobre el desempeño administrativo.

Finalmente, la investigación tiene un carácter aplicado, ya que el análisis realizado no se limita al plano teórico; por el contrario, se orienta a generar propuestas de mejora sustentadas en la evidencia recopilada. Este enfoque facilita que los resultados obtenidos puedan ser utilizados por la cooperativa para fortalecer su gestión y optimizar sus procesos internos.

En conjunto, la combinación de estos tipos de investigación permitió desarrollar un estudio coherente con los objetivos planteados, proporcionando un diagnóstico claro y orientaciones prácticas que contribuyen al fortalecimiento institucional.

### **3.3 Métodos Aplicados en la Investigación**

Se emplearon métodos científicos como el inductivo, el deductivo, el analítico–sintético y el estadístico. Estos métodos permitieron observar los hechos, analizarlos sistemáticamente y sintetizar la información para obtener conclusiones fundamentadas sobre el funcionamiento institucional (J.C, 2023).

#### **3.3.1 Método Inductivo**

Este método permitirá partir del análisis de situaciones particulares observadas en los procesos administrativos de la Cooperativa San Pedro Ltda. para generar conclusiones generales sobre el nivel de gestión institucional, aplicándose especialmente durante la observación directa de operaciones y la interpretación de resultados cualitativos derivados de entrevistas y documentos analizados.

El método inductivo es el que permite que la investigación parta de la realidad observable en la cooperativa hacia conclusiones sobre cómo funciona la gestión en su conjunto, donde si se observan múltiples casos en los que un crédito se devuelve por documentación incompleta se puede inducir que existe un problema general en los procesos de verificación y control de documentación que requiere atención sistemática.

El método inductivo es particularmente valioso en auditoría de gestión porque permite que los hallazgos emerjan de la realidad observada y no de teorías preconcebidas que podrían no ajustarse al contexto específico de la cooperativa, garantizando así que las recomendaciones sean pertinentes y aplicables a la situación real enfrentada por San Pedro Ltda.

### **3.3.2 Método Deductivo**

Se utilizará para contrastar fundamentos teóricos de la auditoría de gestión establecidos por organismos reconocidos como COSO III (2017) e ISSAI (2020) con la práctica administrativa observada en la cooperativa, donde a partir de principios generales sobre eficiencia, eficacia y economía se deducirán conclusiones aplicables al contexto cooperativo local considerando sus particularidades organizacionales y regulatorias.

El método deductivo funciona en la dirección opuesta al inductivo al partir de principios establecidos por la teoría administrativa y las mejores prácticas en gestión cooperativa para deducir lo que debería estar sucediendo en San Pedro Ltda. sí aplicara correctamente esos principios de gestión reconocidos internacionalmente.

Luego compara esa deducción con lo que realmente está sucediendo según la evidencia recopilada, identificando dónde hay desviaciones entre lo esperado y lo observado que requieren corrección o ajuste. Esta comparación entre lo que debería ser según la teoría y lo que es según la observación empírica es lo que genera hallazgos concretos y recomendaciones fundamentadas en estándares reconocidos del sector cooperativo.

### **3.3.3 Método Analítico-Sintético**

Consistirá en descomponer los procesos administrativos en sus componentes fundamentales como planificación estratégica, organización del trabajo, ejecución de operaciones, control de calidad y evaluación de resultados para analizarlos individualmente según sus características específicas, y luego integrarlos

nuevamente construyendo un diagnóstico global de la gestión institucional que considere las interrelaciones entre componentes.

Este proceso permitirá correlacionar resultados parciales de cada componente analizado y formular recomendaciones coherentes que consideren el sistema administrativo como una totalidad integrada.

El método analítico-sintético es especialmente útil en auditoría porque reconoce que un proceso administrativo complejo no puede entenderse como un todo sin primero entender sus partes constitutivas y cómo interactúan entre sí, donde por ejemplo para entender la eficiencia del proceso de aprobación de créditos es necesario analizar por separado cada etapa incluyendo la recepción de documentos, la evaluación de información crediticia, el análisis de riesgo, la toma de decisión de aprobación o rechazo, y la comunicación del resultado al socio.

Solo después de analizar cada componente de manera individual con sus tiempos, responsables y criterios específicos, se sintetiza nuevamente en un cuadro completo del proceso que permite identificar cuellos de botella, redundancias o puntos críticos que afectan el desempeño general.

#### **3.3.4 Método Estadístico**

El método estadístico resulta fundamental para el procesamiento, ordenamiento y análisis de los datos cuantitativos obtenidos mediante encuestas y mediciones de indicadores operativos. Para ello se emplearán herramientas estadísticas descriptivas, tales como frecuencias absolutas y relativas, porcentajes de distribución, promedios aritméticos, medianas, rangos y desviaciones estándar. Estas técnicas permiten obtener una interpretación objetiva del comportamiento de los datos y facilitan la comparación sistemática entre áreas, periodos o categorías de análisis, sin emitir valoraciones que excedan el ámbito técnico del estudio.

El uso de estadística descriptiva permite transformar los datos brutos en información clara y comprensible. Por ejemplo, los tiempos de tramitación registrados individualmente adquieren sentido cuando se analizan mediante

medidas de tendencia central, que muestran el comportamiento promedio; medidas de dispersión, que permiten identificar la variabilidad del proceso; y rangos, que aportan una visión general de los valores mínimos y máximos observados. Estas herramientas no buscan emitir juicios ni conclusiones normativas, sino describir el comportamiento real de los procesos con base en datos verificables.

Asimismo, las técnicas estadísticas aplicadas permiten responder preguntas clave sobre el desempeño operativo actual y efectuar comparaciones prudentes con parámetros o referencias del sector cooperativo, siempre dentro del marco de la evidencia disponible. De este modo, los resultados cuantitativos se presentan de forma objetiva, sustentada y alineada con los criterios técnicos característicos del enfoque de auditoría de gestión.

La integración de los métodos empleados permite desarrollar un análisis ordenado, objetivo y técnicamente sustentado, acorde con los principios de la investigación científica aplicada en el campo de la administración y la auditoría de gestión. La utilización conjunta de estas herramientas metodológicas asegura que el estudio no dependa de un único tipo de información ni de una sola forma de razonamiento, sino que incorpore diversas perspectivas analíticas que fortalecen la consistencia y claridad de los resultados. En consecuencia, las conclusiones obtenidas se presentan con el debido rigor técnico y con pertinencia práctica para la gestión institucional, manteniendo siempre un enfoque prudente, verificable y respetuoso del marco operativo de la Cooperativa San Pedro Ltda.

### **3.4 Técnicas e Instrumentos de Recopilación de Datos**

#### **Técnicas**

##### **Encuesta**

Se aplicarán preguntas al personal de la cooperativa para obtener información sobre el funcionamiento institucional.

## **Entrevista**

Se realizará un diálogo con el personal de la cooperativa para obtener información más detallada sobre los procesos.

## **Revisión documental**

Se analizarán documentos e informes de la cooperativa para verificar información y sustentar la investigación.

## **Instrumentos**

### **Guía de entrevista**

Es un instrumento que contiene preguntas previamente elaboradas para aplicar al personal de la cooperativa y obtener información detallada.

### **Cuestionario**

Es un instrumento con preguntas estructuradas diseñadas bajo el modelo COSO III, que se aplicará al personal de la cooperativa para evaluar el sistema de control interno.

## **3.5 Universo, Población y Muestra**

### **3.5.1 Universo**

El universo del estudio estuvo constituido por el personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

### **3.5.2 Población**

La población está conformada por 14 personas incluyendo al personal administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

### **3.5.3 Muestra**

Dado que la población es muy reducida no se obtuvo ninguna muestra, se trabajará con el 100% de la población.

## **3.6 Procesamiento de la Información**

El procesamiento de la información se realizó una vez concluida la recolección de datos y constituyó una fase fundamental del estudio, ya que permitió organizar, validar y analizar la información obtenida durante la auditoría. Este proceso garantizó la calidad, consistencia y pertinencia de los datos utilizados para sustentar los resultados y las conclusiones del análisis institucional.

### **3.6.1 Análisis Documental y Normativo**

El análisis documental y normativo se realizó a partir de la información proporcionada por la cooperativa, la cual incluyó manuales, reglamentos internos, informes de gestión, organigramas, resoluciones, políticas institucionales y documentos administrativos relevantes. Esta revisión permitió contrastar la información disponible con los lineamientos establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, el Código Orgánico Monetario y Financiero y las resoluciones vigentes de la SEPS.

A partir de esta comparación, fue posible identificar el nivel de cumplimiento normativo y detectar brechas existentes entre lo que exige la normativa y lo que efectivamente se ejecuta en los procesos administrativos de la cooperativa. Estas brechas constituyen hallazgos relevantes que requieren atención para fortalecer la gestión institucional y prevenir posibles inconsistencias operativas o riesgos regulatorios.

La revisión documental permitió, además, reconocer áreas críticas que requieren ajustes y evidenciar aspectos que podrían mejorarse mediante la actualización de procedimientos, la estandarización de procesos o el fortalecimiento del control interno.

### **3.6.2 Integración de Resultados**

La integración de resultados cuantitativos y cualitativos se realizará bajo triangulación convergente, estrategia que garantiza que los hallazgos no dependan de una sola fuente sino del cruce de perspectivas. Los hallazgos de las encuestas se pondrán en diálogo con la entrevista, donde los datos estadísticos se enriquecerán con las explicaciones y matices que aportan las conversaciones, mientras que los documentos aportarán el contexto normativo e institucional necesario para comprender la situación en su totalidad. Esta integración aumenta la credibilidad de hallazgos, pues un problema identificado desde múltiples ángulos es difícil de minimizar, y una recomendación respaldada por evidencia diversa tiene mayor probabilidad de implementarse efectivamente.

### **3.6.3 Presentación del Informe Final**

La presentación del informe final constituyó la última fase del proceso metodológico. En esta etapa se organizaron, analizaron e integraron todos los resultados obtenidos durante la aplicación de las técnicas e instrumentos de investigación. El informe fue elaborado siguiendo una estructura técnica propia de una auditoría de gestión, lo que permitió exponer de forma clara y ordenada los hallazgos, conclusiones y recomendaciones correspondientes.

Para su elaboración, se consolidaron los datos cuantitativos provenientes de las encuestas y la información cualitativa obtenida de la entrevista y examen de la documentación institucional. Esta integración permitió presentar un diagnóstico completo sobre el estado de los procesos administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

El informe final incluyó:

- Descripción del objeto y alcance de la auditoría de gestión.
- Metodología aplicada y fuentes de información utilizadas.

- Análisis detallado de cada uno de los procesos administrativos evaluados.
- Identificación de debilidades, fortalezas y condiciones relevantes.
- Interpretación de resultados con base en los indicadores establecidos.
- Resultados sustentados en la información obtenida durante el proceso de evaluación.
- Recomendaciones orientadas al fortalecimiento institucional, redactadas de forma técnica y sin carácter normativo, permitiendo que la cooperativa las considere para su mejora futura.

Finalmente, el informe fue presentado a las autoridades de la cooperativa de manera oficial, mediante un documento estructurado conforme a las normas académicas vigentes, garantizando claridad, objetividad y precisión técnica en los resultados expuestos.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1 Análisis e Interpretación y Discusión de Resultados

Se basa en la información obtenida mediante la técnica de la encuesta aplicada al personal administrativo y directivo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda. Esta técnica permitió recoger percepciones directas sobre el funcionamiento de los procesos administrativos, el nivel de organización interna, el control administrativo y la valoración general respecto a la auditoría de gestión como herramienta de evaluación institucional.

Los datos recopilados reflejan exclusivamente la opinión y experiencia del personal encuestado, sin que estos resultados impliquen la ejecución previa de una auditoría de gestión ni la existencia de cambios derivados de dicho proceso. Por lo tanto, los análisis, interpretaciones y discusiones se orientan únicamente a describir y comprender la percepción del talento humano respecto al estado actual de la gestión administrativa de la cooperativa.

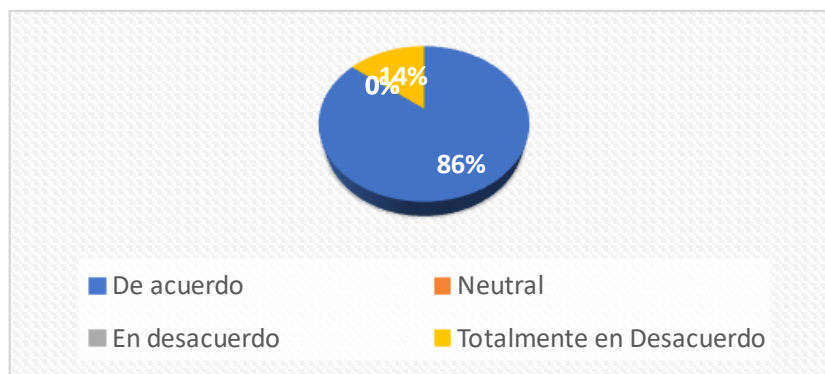
**Tabla 3:** *¿Cree usted que la auditoría de gestión permite optimizar el uso de los recursos en la cooperativa?*

| ALTERNATIVA              | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------------|------------|------------|
| De acuerdo               | 12         | 85,7%      |
| Neutral                  | 0          | 0,0%       |
| En desacuerdo            | 0          | 0,0%       |
| Totalmente en Desacuerdo | 2          | 14,3%      |
| <b>TOTAL</b>             | 14         | 100%       |

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

**Figura 6** ¿Cree usted que la auditoría de gestión permite optimizar el uso de los recursos en la cooperativa?



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

### **Análisis e Interpretación**

Las respuestas evidencian que el personal reconoce a la auditoría de gestión como un mecanismo que puede contribuir a un mejor uso de los recursos institucionales. Esta percepción refleja que existe conciencia sobre la utilidad de evaluar la gestión administrativa; sin embargo, también permite interpretar que dicha optimización no se encuentra formalmente estructurada ni evaluada, lo que justifica la necesidad de un análisis técnico mediante una auditoría de gestión.

### **Discusión de resultados**

El contraste entre opiniones sugiere que, aunque existe una percepción predominantemente favorable, persisten criterios divergentes que podrían estar asociados a experiencias individuales o diferencias en la comprensión de los lineamientos.

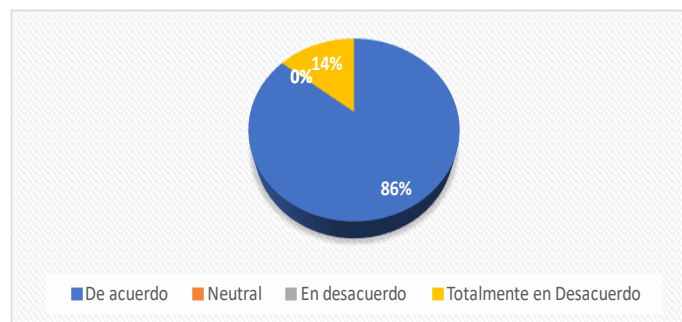
**Tabla 4: ¿Considera que el personal aplica los lineamientos de eficiencia definidos en la auditoría de gestión?**

| ALTERNATIVA              | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------------------|------------|-------------|
| De acuerdo               | 12         | 85,7%       |
| Neutral                  | 0          | 0,0%        |
| En desacuerdo            | 0          | 0,0%        |
| Totalmente en Desacuerdo | 2          | 14,3%       |
| <b>TOTAL</b>             | <b>14</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

**Figura 7: ¿Considera que el personal aplica los lineamientos de eficiencia definidos en la auditoría de gestión?**



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

### **Análisis e Interpretación**

La información obtenida permite interpretar que la aplicación de lineamientos de eficiencia no se encuentra claramente definida ni estandarizada dentro de la cooperativa. Esto sugiere que el personal actúa con base en prácticas operativas habituales, más que en directrices formales derivadas de una auditoría de gestión, lo que evidencia una oportunidad para fortalecer la gestión administrativa.

### **Discusión de resultados**

La presencia de respuestas divergentes indica que no todos los colaboradores encuentran clara la relación entre los procesos ejecutados y los objetivos, lo que puede deberse a diferencias en acceso a información o criterios internos.

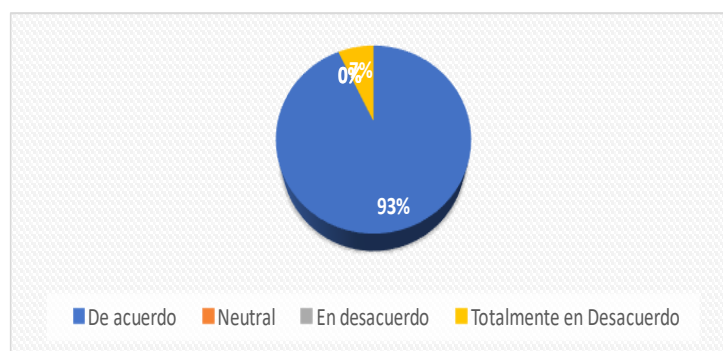
**Tabla 5: ¿Considera que la auditoría de gestión contribuye al cumplimiento de los objetos institucionales?**

| ALTERNATIVA              | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------------|------------|------------|
| De acuerdo               | 13         | 92,9%      |
| Neutral                  | 0          | 0,0%       |
| En desacuerdo            | 0          | 0,0%       |
| Totalmente en Desacuerdo | 1          | 7,1%       |
| <b>TOTAL</b>             | 14         | 100%       |

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

**Figura 8: ¿Considera que la auditoría de gestión contribuye al cumplimiento de los objetos institucionales?**



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

### **Análisis e Interpretación**

Las respuestas reflejan una percepción favorable sobre el potencial de la auditoría de gestión como apoyo al cumplimiento de los objetivos institucionales. Esta apreciación permite interpretar que el personal reconoce la importancia de evaluar la gestión administrativa; no obstante, también se evidencia que dicha contribución aún no ha sido evaluada de manera sistemática dentro de la cooperativa.

### **Discusión de resultados**

La alta valoración sugiere que la planificación está mayormente institucionalizada; sin embargo, la presencia de desacuerdo indica que no todos los colaboradores perciben esta estructura de manera homogénea.

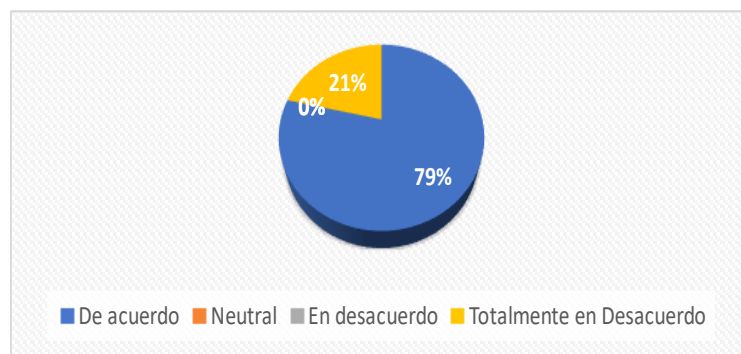
**Tabla 6: ¿Cree usted que la auditoría de gestión contribuye a mejorar el desempeño del personal?**

| ALTERNATIVA              | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------------|------------|------------|
| De acuerdo               | 11         | 78,6%      |
| Neutral                  | 0          | 0,0%       |
| En desacuerdo            | 0          | 0,0%       |
| Totalmente en Desacuerdo | 3          | 21,4%      |
| <b>TOTAL</b>             | 14         | 100%       |

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

**Figura 9: ¿Cree usted que la auditoría de gestión contribuye a mejorar el desempeño del personal?**



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

### **Análisis e Interpretación**

El análisis de la información permite interpretar que la auditoría de gestión es percibida como un instrumento que podría apoyar la mejora del desempeño del personal. Esta percepción se asocia a la posibilidad de contar con evaluaciones objetivas que orienten la mejora de las actividades administrativas, aunque actualmente no se dispone de un mecanismo formal que permita medir dicho desempeño.

### **Discusión de resultados**

La diferencia de percepciones muestra que el impacto de la auditoría no es uniforme para todos los colaboradores, lo cual puede depender de experiencias individuales o diferentes niveles de interacción con dichos procesos.

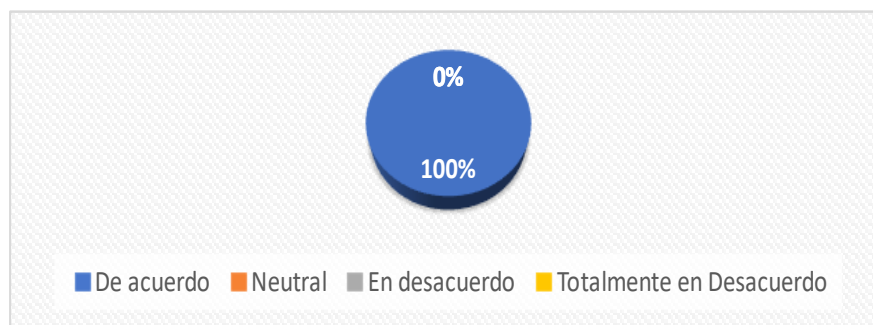
**Tabla 7: ¿Considera que la auditoría de gestión se realiza de manera objetiva y documentada?**

| ALTERNATIVA              | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------------|------------|------------|
| De acuerdo               | 14         | 100,0%     |
| Neutral                  | 0          | 0,0%       |
| En desacuerdo            | 0          | 0,0%       |
| Totalmente en Desacuerdo | 0          | 0,0%       |
| <b>TOTAL</b>             | 14         | 100%       |

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

**Figura 10: ¿Considera que la auditoría de gestión se realiza de manera objetiva y documentada?**



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

### **Análisis e Interpretación**

Las respuestas evidencian que la auditoría de gestión no se percibe como un proceso sistemático, objetivo y documentado dentro de la cooperativa. Esta situación permite interpretar que no existen registros formales ni procedimientos establecidos que respalden evaluaciones integrales de la gestión, lo cual limita la generación de información confiable para la toma de decisiones.

### **Discusión de resultados**

El acuerdo total indica uniformidad en la percepción y refleja que la documentación y objetividad de estos procesos es reconocida por todo el personal.

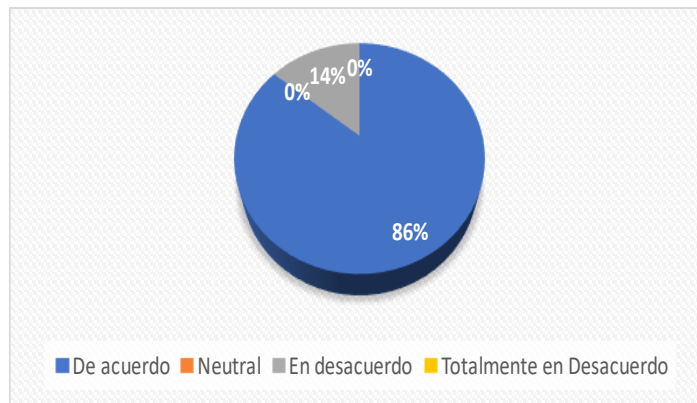
**Tabla 8: ¿Considera que la auditoría de gestión promueve la imparcialidad y la transparencia en los procesos de evaluación?**

| ALTERNATIVA              | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------------------|------------|-------------|
| De acuerdo               | 12         | 85,7%       |
| Neutral                  | 0          | 0,0%        |
| En desacuerdo            | 2          | 14,3%       |
| Totalmente en Desacuerdo | 0          | 0,0%        |
| <b>TOTAL</b>             | <b>14</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

**Figura 11: ¿Considera que la auditoría de gestión promueve la imparcialidad y la transparencia en los procesos de evaluación?**



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

### **Análisis e Interpretación**

La información recopilada permite interpretar que la auditoría de gestión es reconocida como un medio que puede favorecer la imparcialidad y la transparencia en la evaluación administrativa. No obstante, esta percepción se mantiene a nivel conceptual, ya que la cooperativa no cuenta con un proceso formal de auditoría de gestión que permita comprobar estos principios en la práctica.

### **Discusión de resultados**

La diferencia en opiniones sugiere que la percepción de imparcialidad no es unánime y puede variar según experiencias personales o expectativas del personal.

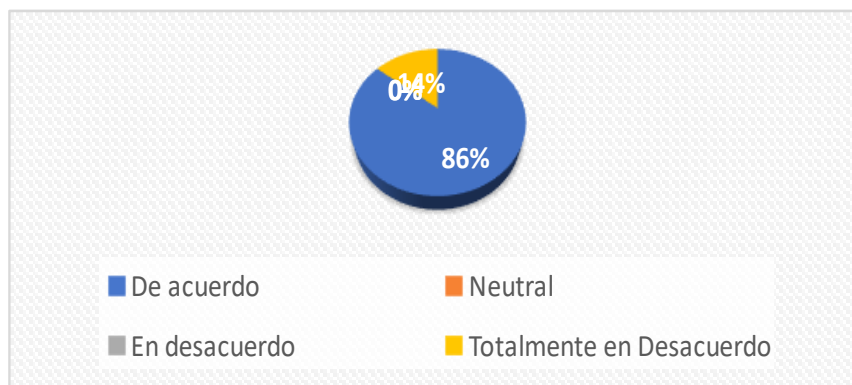
**Tabla 9: ¿Los procesos administrativos de planificación cuentan con una estructura definida en la cooperativa?**

| ALTERNATIVA              | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------------------|------------|-------------|
| De acuerdo               | 12         | 85,7%       |
| Neutral                  | 0          | 0,0%        |
| En desacuerdo            | 0          | 0,0%        |
| Totalmente en Desacuerdo | 2          | 14,3%       |
| <b>TOTAL</b>             | <b>14</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

**Figura 12: ¿Los procesos administrativos de planificación cuentan con una estructura definida en la cooperativa?**



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

### **Análisis e Interpretación**

Las respuestas permiten interpretar que la planificación administrativa presenta una estructura básica; sin embargo, no siempre se encuentra claramente documentada ni articulada con los objetivos institucionales. Esta situación sugiere que la planificación se desarrolla de manera operativa, lo que dificulta su evaluación y seguimiento sistemático.

### **Discusión de resultados**

Las respuestas evidencian que la planificación es visible para la mayoría, pero no para todos, lo que podría deberse a diferencias en acceso o comprensión de los procedimientos.

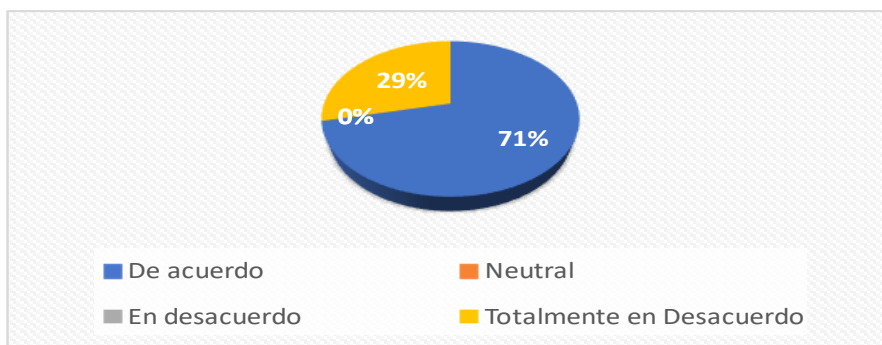
**Tabla 10: ¿Considera que los procesos administrativos cuentan con una estructura definida?**

| ALTERNATIVA              | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------------------|------------|-------------|
| De acuerdo               | 10         | 71,4%       |
| Neutral                  | 0          | 0+%         |
| En desacuerdo            | 0          | 0,0%        |
| Totalmente en Desacuerdo | 4          | 28,6%       |
| <b>TOTAL</b>             | <b>14</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

**Figura 13: ¿Considera que los procesos administrativos cuentan con una estructura definida?**



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

### **Análisis e Interpretación**

El análisis de los resultados evidencia que los procesos administrativos no siempre se perciben como formalmente estructurados. Esta percepción refleja la existencia de prácticas administrativas establecidas, pero con limitaciones en su estandarización y documentación, lo que puede afectar la eficiencia y la coherencia de la gestión institucional.

### **Discusión de resultados**

Las opiniones divididas sugieren que algunos procesos pueden ser más visibles o comprensibles que otros, lo que genera percepciones heterogéneas.

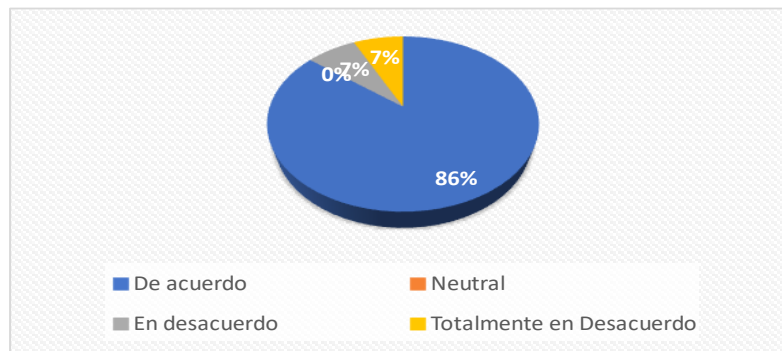
**Tabla 11: ¿Los procesos administrativos de la organización optimizan el flujo de comunicación interna?**

| ALTERNATIVA              | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------------------|------------|-------------|
| De acuerdo               | 12         | 85,7%       |
| Neutral                  | 0          | 0,0%        |
| En desacuerdo            | 1          | 7,1%        |
| Totalmente en Desacuerdo | 1          | 7,1%        |
| <b>TOTAL</b>             | <b>14</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

**Figura 14: ¿Los procesos administrativos de la organización optimizan el flujo de comunicación interna?**



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

### **Análisis e Interpretación**

Las respuestas permiten interpretar que el flujo de comunicación interna presenta debilidades en cuanto a su organización y formalidad. Esta situación puede generar descoordinación entre áreas administrativas y limitar la difusión oportuna de directrices, evidenciando la necesidad de evaluar y fortalecer los mecanismos de comunicación institucional.

### **Discusión de resultados**

Esta variación sugiere que, aunque los canales de comunicación funcionan adecuadamente para la mayoría, para algunos colaboradores existen barreras que afectan la fluidez de la información.

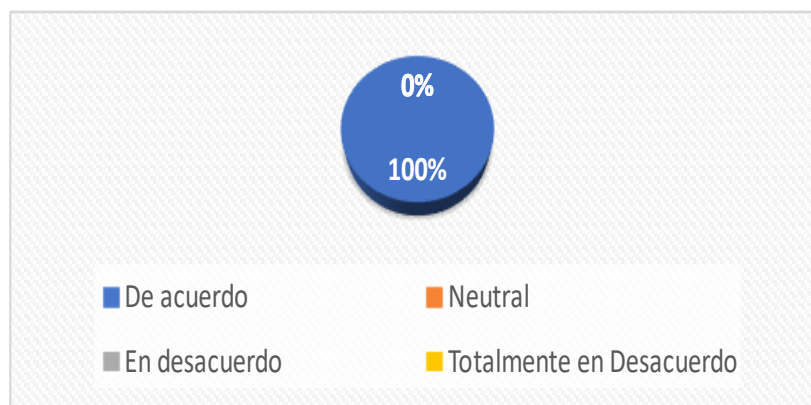
**Tabla 12: ¿Cree usted que el control administrativo permite identificar desviaciones a tiempo?**

| ALTERNATIVA              | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
|--------------------------|------------|------------|
| De acuerdo               | 14         | 100,0%     |
| Neutral                  | 0          | 0,0%       |
| En desacuerdo            | 0          | 0,0%       |
| Totalmente en Desacuerdo | 0          | 0,0%       |
| <b>TOTAL</b>             | 14         | 100%       |

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

**Figura 15: ¿Cree usted que el control administrativo permite identificar desviaciones a tiempo?**



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

### **Análisis e Interpretación**

El análisis de la información evidencia que el control administrativo es reconocido como una práctica necesaria; sin embargo, no siempre se percibe como un proceso continuo y documentado. Esta percepción sugiere que la identificación de desviaciones se realiza de manera reactiva, lo que limita la capacidad preventiva de la gestión administrativa.

### **Discusión de resultados**

La unanimidad evidencia que el personal reconoce el control administrativo como un proceso funcional y claramente establecido.

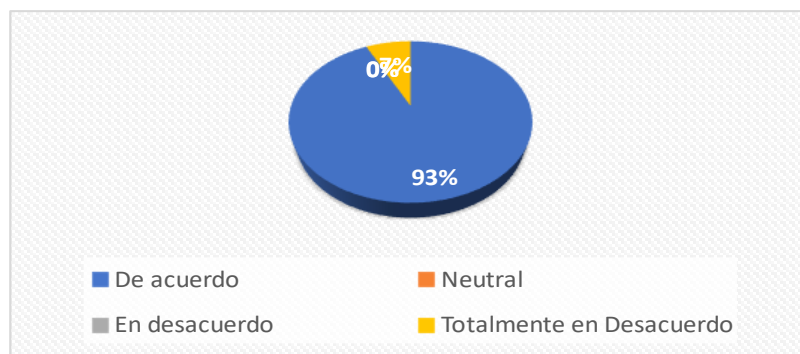
**Tabla 13: ¿Considera que los procesos administrativos de control contribuyen a la mejora continua institucional?**

| ALTERNATIVA              | FRECUENCIA | PORCENTAJE  |
|--------------------------|------------|-------------|
| De acuerdo               | 13         | 92,9%       |
| Neutral                  | 0          | 0,0%        |
| En desacuerdo            | 0          | 0,0%        |
| Totalmente en Desacuerdo | 1          | 7,1%        |
| <b>TOTAL</b>             | <b>14</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

**Figura 16: ¿Considera que los procesos administrativos de control contribuyen a la mejora continua institucional?**



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

### **Análisis e Interpretación**

Las respuestas obtenidas permiten interpretar que existe reconocimiento sobre la importancia del control administrativo para la mejora continua. No obstante, la ausencia de evaluaciones sistemáticas y de seguimiento formal limita que estos procesos contribuyan de manera efectiva al fortalecimiento institucional, lo que refuerza la pertinencia de aplicar una auditoría de gestión.

### **Discusión de resultados**

El contraste sugiere que, aunque el control administrativo es ampliamente valorado, no todos los colaboradores identifican su impacto en la mejora continua de manera directa.

## RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados del análisis estadístico de una encuesta aplicada a 14 personas, diseñada para evaluar la percepción sobre la gestión administrativa y auditoría organizacional. Se utilizó una escala Likert de cuatro niveles (1=Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Neutral, 4=De acuerdo) para 11 preguntas relacionadas con eficiencia, objetivos, procesos y control administrativo.

Los datos fueron procesados mediante el software PSPP, obteniendo estadísticos descriptivos y gráficos de frecuencia para cada variable analizada.

**Tabla 14 Datos estadísticos del PSPP**

|  | N  | Media | Desv Std | Varianza | Mínimo                   | Máximo     |
|--|----|-------|----------|----------|--------------------------|------------|
| ¿Cree usted que la auditoría de gestión permite optimizar el uso de los recursos en la cooperativa?    | 14 | 3,57  | 1,09     | 1,19     | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo |
| ¿Considera que el personal aplica los lineamientos de eficiencia definidos en la auditoría de gestión? | 14 | 3,57  | 1,09     | 1,19     | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo |
| ¿Considera que la auditoría de gestión contribuye al cumplimiento de los objetos institucionales?      | 14 | 3,79  | ,80      | ,64      | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo |
| ¿Cree usted que la auditoría de gestión contribuye a mejorar el desempeño del personal?                | 14 | 3,57  | 1,09     | 1,19     | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo |
| ¿Considera que la  | 14 | 4,00  | ,00      | ,00      | De acuerdo               | De acuerdo |

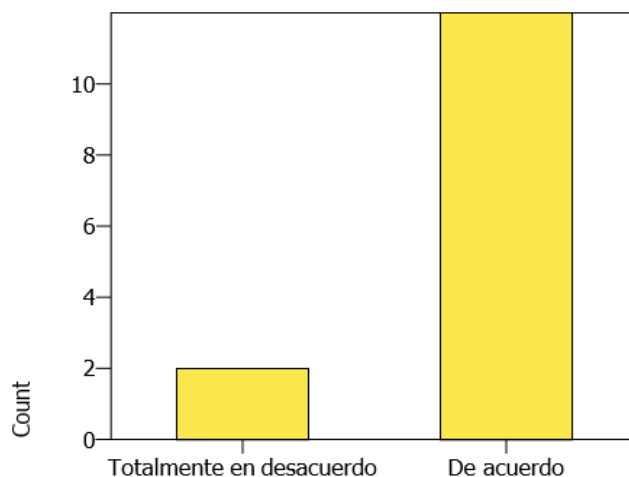
|  |    |      |      |      |                          |            |
|--|----|------|------|------|--------------------------|------------|
| auditoría de gestión promueve la imparcialidad y la transparencia en los procesos de evaluación?       |    |      |      |      |                          |            |
| ¿Los procesos administrativos de planificación cuentan con una estructura definida en la cooperativa?  | 14 | 3,86 | ,53  | ,29  | En desacuerdo            | De acuerdo |
| ¿Considera que los procesos administrativos cuentan con una estructura definida?                       | 14 | 3,57 | 1,09 | 1,19 | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo |
| ¿Los procesos administrativos de la organización optimizan el flujo de comunicación interna?           | 14 | 3,57 | 1,09 | 1,19 | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo |
| ¿Considera que los procesos administrativos de control contribuyen a la mejora continua institucional? | 14 | 3,50 | 1,02 | 1,04 | Totalmente en desacuerdo | De acuerdo |

## DIAGRAMA DE BARRAS

### VARIABLE INDEPENDIENTE

#### GRAPH /BAR = COUNT BY P1.

*Diagrama de Barra 1 ¿Considera que el personal aplica los lineamientos de eficiencia definidos en la auditoría de gestión?*

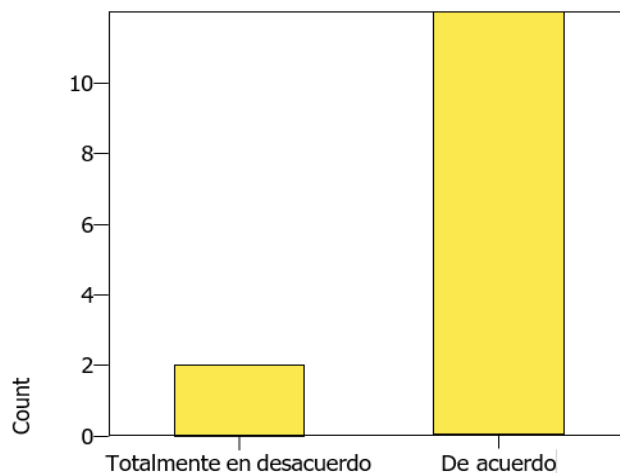


**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

#### GRAPH /BAR = COUNT BY P2.

*Diagrama de Barra 2 ¿Considera que los procesos implementados contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales?*

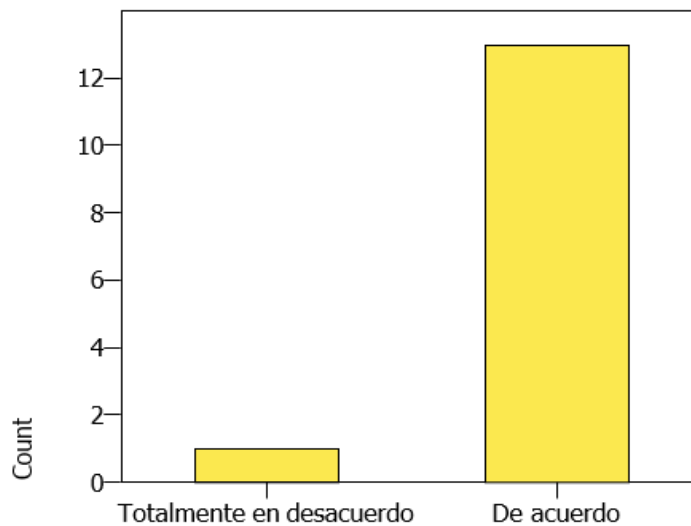


**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

**GRAPH /BAR = COUNT BY P3.**

*Diagrama de Barra 3 ¿Considera que la auditoría de gestión contribuye al cumplimiento de los objetos institucionales?*

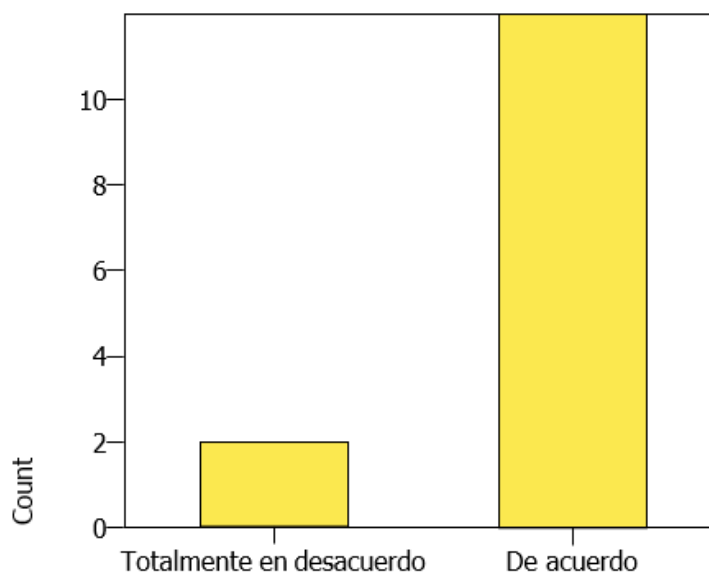


**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

**GRAPH /BAR = COUNT BY P4.**

*Diagrama de Barra 4 ¿Cree usted que la auditoría de gestión contribuye a mejorar el desempeño del personal?*

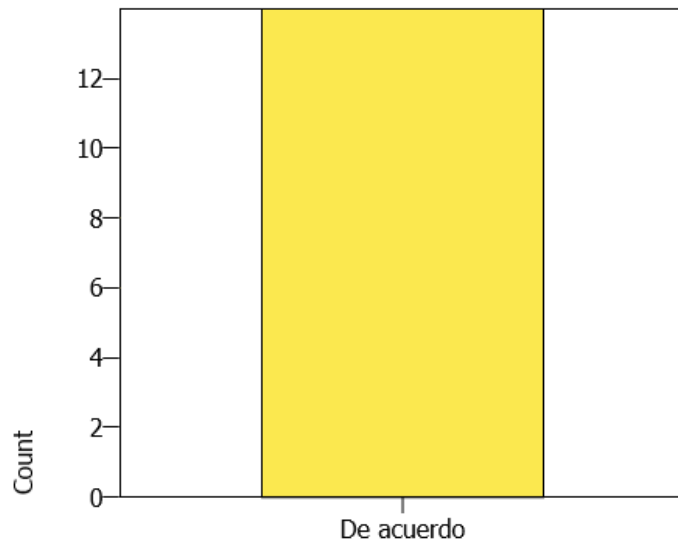


**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

**GRAPH /BAR = COUNT BY P5.**

*Diagrama de Barra 5 ¿Considera que la auditoría de gestión se realiza de manera objetiva y documentada?*

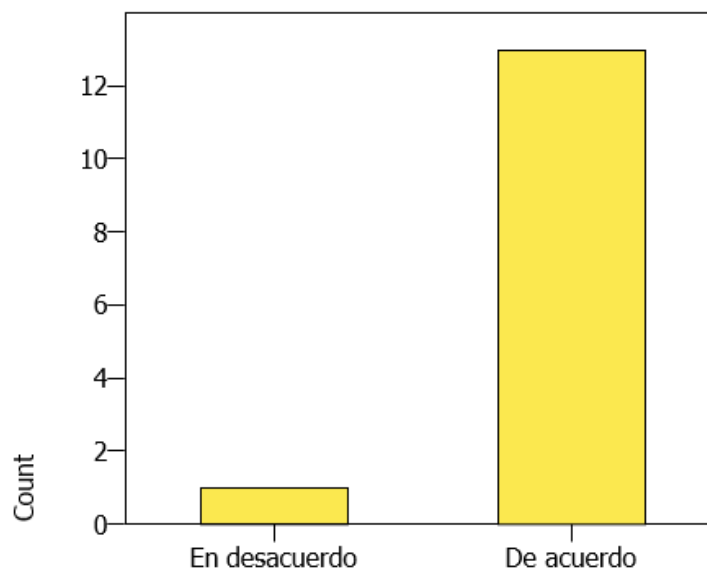


**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

**GRAPH /BAR = COUNT BY P6.**

*Diagrama de Barra 6 ¿Piensa que la auditoría de gestión garantiza imparcialidad y transparencia en la evaluación?*



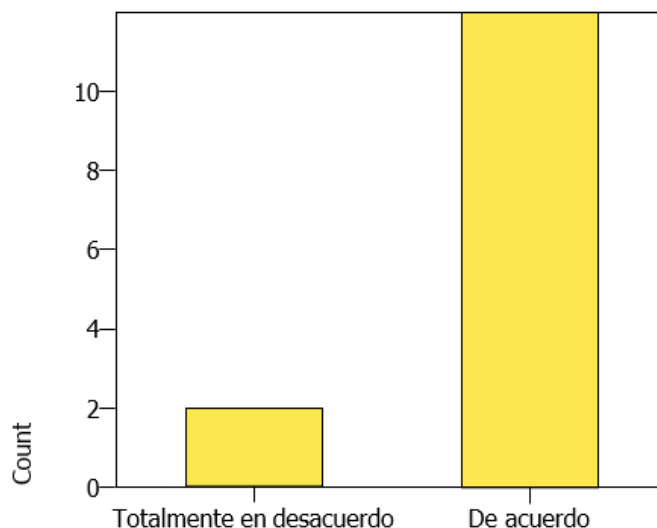
**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

**VARIABLE DEPENDIENTE**

**GRAPH /BAR = COUNT BY P7.**

*Diagrama de Barra 7 ¿Los procesos administrativos de planificación cuentan con una estructura definida en la cooperativa?*

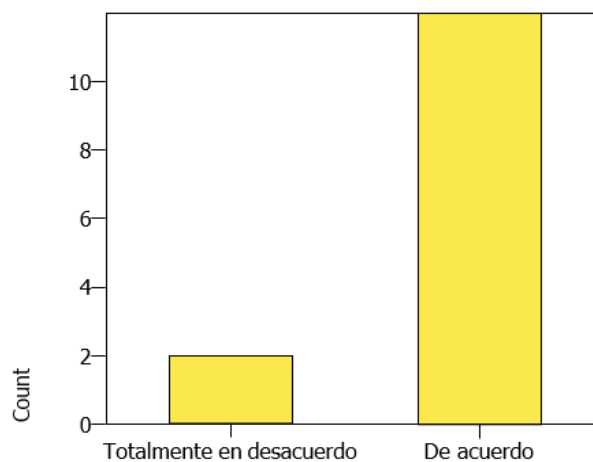


**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

**GRAPH /BAR = COUNT BY 8.**

*Diagrama de Barra 8 ¿Considera que los procesos administrativos cuentan con una estructura definida?*

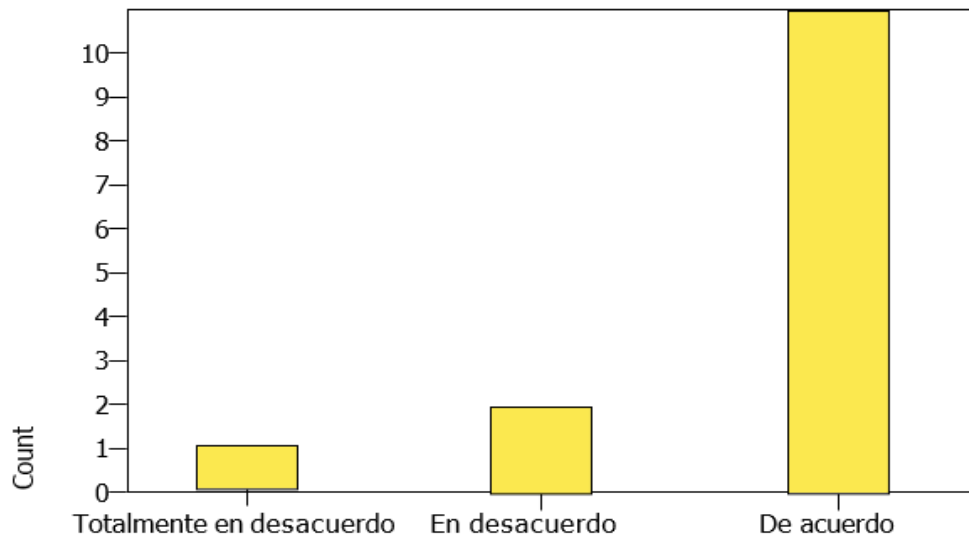


**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

**GRAPH /BAR = COUNT BY P9.**

*Diagrama de Barra 9 ¿Los procesos administrativos de la organización optimizan el flujo de comunicación interna?*

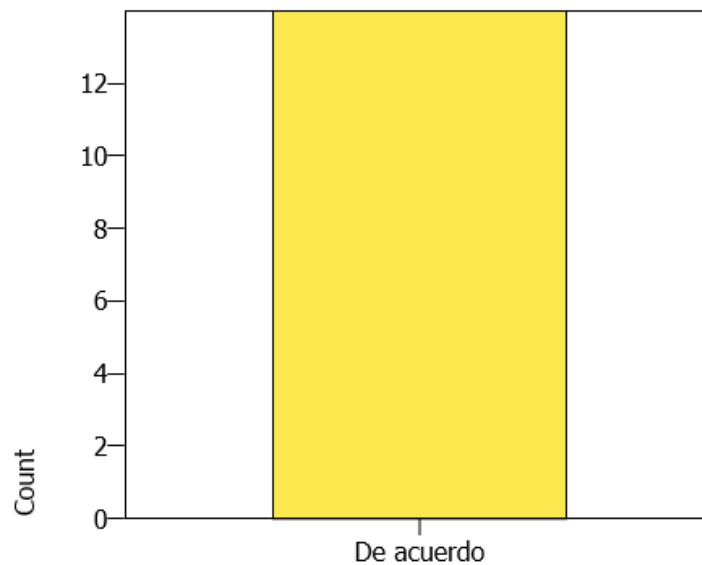


**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

**GRAPH /BAR = COUNT BY P10.**

*Diagrama de Barra 10 ¿Cree usted que el control administrativo permite identificar desviaciones a tiempo?*

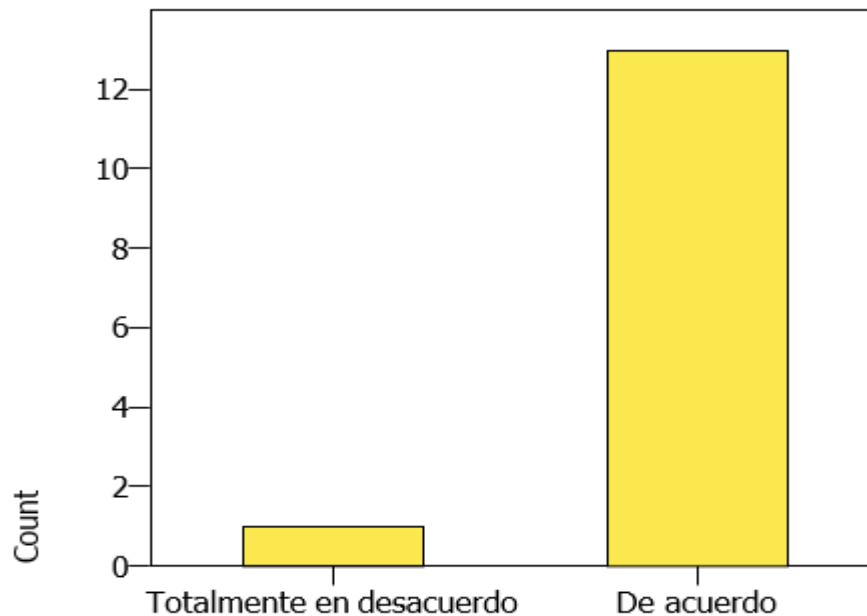


**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

## GRAPH /BAR = COUNT BY P11.

*Diagrama de Barra 11 ¿Considera que los procesos administrativos de control contribuyen a la mejora continua institucional?*



**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

### Conclusiones

- Los resultados obtenidos en el presente estudio permiten identificar la percepción del personal respecto a los procesos administrativos y a los mecanismos asociados a la auditoría de gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda. De manera general, los datos muestran una tendencia mayoritaria hacia respuestas favorables, lo que refleja que gran parte del personal reconoce la existencia de estructuras, lineamientos y procedimientos vinculados a la gestión institucional. Sin embargo, también se evidencian porcentajes minoritarios que expresan desacuerdo, lo que indica que no todas las áreas o colaboradores experimentan los procesos de manera homogénea.
- En términos globales, los mayores niveles de consenso se presentan en aspectos relacionados con la objetividad, documentación y control administrativo, donde el 100% del personal manifestó estar de acuerdo. Esto

refleja que estos elementos son percibidos como prácticas institucionalizadas y claramente identificables dentro de la cooperativa.

- Asimismo, se observa una percepción ampliamente positiva sobre la definición de los procesos de planificación y control, con porcentajes favorables superiores al 85% en la mayoría de preguntas. No obstante, en ciertos casos —como la estructura de los procesos administrativos en general (71,4%)— se evidencia un nivel mayor de discrepancia, lo cual sugiere que algunos procedimientos podrían no estar igualmente documentados, comunicados o comprendidos por todos los colaboradores.
- Otro aspecto relevante es la percepción respecto a la eficiencia y al aporte al desempeño del personal, donde si bien predomina una visión positiva, también existe entre el 14% y 21% de respuestas en desacuerdo. Este comportamiento indica que, desde la percepción del personal, aún existen espacios en los que los lineamientos o procedimientos no se aplican de manera uniforme o no se observan resultados claros desde todas las áreas.
- De manera integrada, los resultados generales muestran que la cooperativa mantiene procesos administrativos reconocidos por la mayoría del personal como estructurados y funcionales, pero también reflejan diferencias de percepción que deben considerarse para fortalecer la uniformidad en la comprensión y aplicación de dichos procesos. Esta visión global permite comprender el estado actual de la gestión institucional desde la perspectiva de quienes participan directamente en su operatividad, aportando una base sólida para el análisis posterior y para la toma de decisiones en función de las necesidades detectadas.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **Título de la propuesta**

Elaborar un informe final de auditoría de gestión a los procesos administrativos en la Cooperativa De Ahorro Y Crédito San Pedro Ltda., año 2024, mediante la aplicación de las fases de auditoría para la determinar el nivel de eficiencia y eficacia.

#### **5.1 Datos informativos**

##### **Nombre de la institución**

Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

##### **Beneficiario.**

El departamento del área administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

Fases para el desarrollo de la Auditoría de Gestión.

**FASE I:** Planificación Preliminar. (detallando el problema que encontramos y como mejorarlo)

- ✓ Programa de planificación Preliminar
- ✓ Visita preliminar a la cooperativa
- ✓ Orden de trabajo
- ✓ Notificación de inicio de auditoria
- ✓ Solicitud de información
- ✓ Entrevista al gerente

**FASE II: Planificación Específica.**

- ✓ Programa de planificación específica
- ✓ Cuestionario de control interno
- ✓ Novel de riesgo y confianza

**FASE III: Ejecución de la Auditoría.**

- ✓ Hojas de hallazgos
- ✓ Hojas de narrativas de hallazgo

**FASE IV: Comunicación de Resultados.**

- ✓ Informe final

**5.2 Componentes de la propuesta**

**Modelo COSO III**

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Monitoreo

**Hoja de hallazgos**

Mediante la aplicación de las fases de la auditoría de gestión, se identificarán las posibles evidencias encontradas en las operaciones administrativas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

Las hojas de hallazgos se presentarán con la siguiente estructura:

- Título
- Condición
- Criterio
- Causa

- Efecto
- Conclusiones y Recomendaciones

### **Elaboración del informe final de auditoría**

El Informe de Auditoría de Gestión dispondrá sus conclusiones y recomendaciones obtenidas del análisis y evaluación del control interno aplicado en las operaciones administrativas de la Cooperativa.

El informe se presentará de manera objetiva, clara, concisa y constructiva, de modo que sirva como una herramienta oportuna para la toma de decisiones y la mejora continua de la gestión administrativa e institucional.

### 5.3 Desarrollo de la propuesta

*Tabla 15 : Datos informativos*

|   |  |   |
|---|--|---|
|    | <b>COOPERATIVA DE AHORRO<br/>Y CRÉDITO SAN PEDRO LTDA.</b> |  |
| <b>“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS<br/>EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN PEDRO<br/>LTDA., AÑO 2024.”</b> |  |   |
| <b>TIPO DE AUDITORÍA</b>  | Auditoría de gestión                                       |   |
| <b>EMPRESA A AUDITAR</b>  | Cooperativa de ahorro y crédito San Pedro Ltda.            |   |
| <b>PERIODO</b>  | Del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2024             |   |
| <b>CIUDAD</b>   | Guaranda- Guanujo  |   |
| <b>EQUIPO DE TRABAJO</b>  |  |   |
| <b>NOMBRE</b>   | <b>CATEGORÍA</b>   | <b>SIGLAS</b>   |
| Ing. Ing. Javier García   | Director   | <b>JG</b>   |
| Ing. Gabriela Guerra  | Par  | <b>GG</b>   |
| Ing. Paola Malatay  | Par  | <b>PM</b>   |
| Alex Johny Poaquiza Poaquiza  | Auditor  | <b>AJPP</b>   |
| Andrés Sebastián Tamayo Santafé   | Auditora   | <b>ASTS</b>   |
| <i>Elaborado por: Alex Poaquiza - Andrés Tamayo</i><br><i>Revisado por: Ing. Nelson Javier Garcia López</i>                           |  |   |



Tabla 16: Hoja de índice

|   |  |   |
|---|--|---|
|  | <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y<br/>CRÉDITO SAN PEDRO LTDA.</b> |  |
| <b>HOJA DE ÍNDICE</b>   |  |   |
| <b>ABREVIATURAS</b>   |  | <b>SIGNIFICADO</b>  |
| <b>DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL</b>  |  |   |
| <b>DGE/1</b>  | Datos generales de la empresa                              |   |
| <b>HE/2</b>   | Historia de la empresa                                     |   |
| <b>V/3</b>  | Visión   |   |
| <b>M/4</b>  | Misión   |   |
| <b>OEE/5</b>  | Objetivos estratégicos de la entidad                       |   |
| <b>VC/6</b>   | Valores corporativos                                       |   |
| <b>S/7</b>  | Productos /y servicios                                     |   |
| <b>BL/8</b>   | Base legal   |   |
| <b>UG/9</b>   | Ubicación geográfica                                       |   |
| <b>NF/10</b>  | Nómina de funcionarios                                     |   |
| <b>O/11</b>   | Organigrama  |   |
| <b>FASE I: PLANIFICACIÓN</b>  |  |   |
| <b>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</b>   |  |   |
| <b>PPP</b>  | Programa de planificación Preliminar                       |   |
| <b>VP/1</b>   | Visita preliminar a la compañía                            |   |
| <b>OT/2</b>   | Orden de Trabajo   |   |
| <b>NA/3</b>   | Notificación de inicio de auditoría                        |   |
| <b>SI/4</b>   | Solicitud de información                                   |   |
| <b>EGC/5</b>  | Entrevista al gerente general                              |   |
| <b>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</b>   |  |   |
| <b>PPE</b>  | Programa de planificación específica                       |   |
| <b>CCI/1</b>  | Cuestionario de Control Interno                            |   |
| <b>NC/2</b>   | Nivel de Riesgo y Confianza                                |   |
| <b>FASE II: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA</b>   |  |   |
| <b>HH/1</b>   | Hojas de hallazgos   |   |
| <b>HND/2</b>  | Hojas de narrativa de hallazgo                             |   |
| <b>FASE III: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>                                       |  |   |
| <b>IAA/10</b>   | Informe Final  |   |

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

**Revisado por:** Ing. Nelson Javier Garcia López

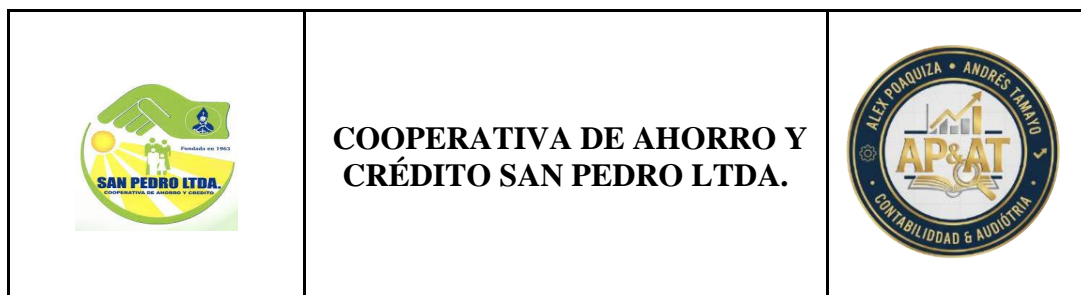
Tabla 17: Marcas

|    | <p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y<br/>CRÉDITO SAN PEDRO LTDA.</b></p> |  |         |             |   |             |          |            |   |                           |          |           |     |                             |          |                |   |                         |   |                       |   |                          |          |                             |   |                           |   |                    |          |            |   |            |
|---|---|---|---------|-------------|---|-------------|----------|------------|---|---------------------------|----------|-----------|-----|-----------------------------|----------|----------------|---|-------------------------|---|-----------------------|---|--------------------------|----------|-----------------------------|---|---------------------------|---|--------------------|----------|------------|---|------------|
| <p><b>MARCAS</b></p>  |   |   |         |             |   |             |          |            |   |                           |          |           |     |                             |          |                |   |                         |   |                       |   |                          |          |                             |   |                           |   |                    |          |            |   |            |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%; text-align: center;">Símbolo</th> <th style="text-align: center;">Significado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">√</td> <td>Verificado.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>D</b></td> <td>Debilidad.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">©</td> <td>Documentos en mal estado.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>H</b></td> <td>Hallazgo.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">=N=</td> <td>Incumplimiento de procesos.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>N</b></td> <td>No autorizado.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">¥</td> <td>Inexistencia de manual.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">®</td> <td>No reúnen requisitos.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">∅</td> <td>No existe documentación.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>O</b></td> <td>Documentos desactualizados.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">€</td> <td>Sustentado con evidencia.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">@</td> <td>Datos incompletos.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>E</b></td> <td>Evidencia.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Σ</td> <td>Sumatoria.</td> </tr> </tbody> </table> |   |   | Símbolo | Significado | √ | Verificado. | <b>D</b> | Debilidad. | © | Documentos en mal estado. | <b>H</b> | Hallazgo. | =N= | Incumplimiento de procesos. | <b>N</b> | No autorizado. | ¥ | Inexistencia de manual. | ® | No reúnen requisitos. | ∅ | No existe documentación. | <b>O</b> | Documentos desactualizados. | € | Sustentado con evidencia. | @ | Datos incompletos. | <b>E</b> | Evidencia. | Σ | Sumatoria. |
| Símbolo   | Significado   |   |         |             |   |             |          |            |   |                           |          |           |     |                             |          |                |   |                         |   |                       |   |                          |          |                             |   |                           |   |                    |          |            |   |            |
| √   | Verificado.   |   |         |             |   |             |          |            |   |                           |          |           |     |                             |          |                |   |                         |   |                       |   |                          |          |                             |   |                           |   |                    |          |            |   |            |
| <b>D</b>  | Debilidad.  |   |         |             |   |             |          |            |   |                           |          |           |     |                             |          |                |   |                         |   |                       |   |                          |          |                             |   |                           |   |                    |          |            |   |            |
| ©   | Documentos en mal estado.   |   |         |             |   |             |          |            |   |                           |          |           |     |                             |          |                |   |                         |   |                       |   |                          |          |                             |   |                           |   |                    |          |            |   |            |
| <b>H</b>  | Hallazgo.   |   |         |             |   |             |          |            |   |                           |          |           |     |                             |          |                |   |                         |   |                       |   |                          |          |                             |   |                           |   |                    |          |            |   |            |
| =N=   | Incumplimiento de procesos.                                       |   |         |             |   |             |          |            |   |                           |          |           |     |                             |          |                |   |                         |   |                       |   |                          |          |                             |   |                           |   |                    |          |            |   |            |
| <b>N</b>  | No autorizado.  |   |         |             |   |             |          |            |   |                           |          |           |     |                             |          |                |   |                         |   |                       |   |                          |          |                             |   |                           |   |                    |          |            |   |            |
| ¥   | Inexistencia de manual.   |   |         |             |   |             |          |            |   |                           |          |           |     |                             |          |                |   |                         |   |                       |   |                          |          |                             |   |                           |   |                    |          |            |   |            |
| ®   | No reúnen requisitos.   |   |         |             |   |             |          |            |   |                           |          |           |     |                             |          |                |   |                         |   |                       |   |                          |          |                             |   |                           |   |                    |          |            |   |            |
| ∅   | No existe documentación.  |   |         |             |   |             |          |            |   |                           |          |           |     |                             |          |                |   |                         |   |                       |   |                          |          |                             |   |                           |   |                    |          |            |   |            |
| <b>O</b>  | Documentos desactualizados.                                       |   |         |             |   |             |          |            |   |                           |          |           |     |                             |          |                |   |                         |   |                       |   |                          |          |                             |   |                           |   |                    |          |            |   |            |
| €   | Sustentado con evidencia.   |   |         |             |   |             |          |            |   |                           |          |           |     |                             |          |                |   |                         |   |                       |   |                          |          |                             |   |                           |   |                    |          |            |   |            |
| @   | Datos incompletos.  |   |         |             |   |             |          |            |   |                           |          |           |     |                             |          |                |   |                         |   |                       |   |                          |          |                             |   |                           |   |                    |          |            |   |            |
| <b>E</b>  | Evidencia.  |   |         |             |   |             |          |            |   |                           |          |           |     |                             |          |                |   |                         |   |                       |   |                          |          |                             |   |                           |   |                    |          |            |   |            |
| Σ   | Sumatoria.  |   |         |             |   |             |          |            |   |                           |          |           |     |                             |          |                |   |                         |   |                       |   |                          |          |                             |   |                           |   |                    |          |            |   |            |

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

**Revisado por:** Ing. Nelson Javier Garcia López

**Tabla 18: Diagnóstico General.**



### Diagnóstico General de la Compañía

#### Datos generales de la empresa

|                            |   |
|----------------------------|---|
| <b>Razón social</b>        | Cooperativa de ahorro y crédito San Pedro Ltda.   |
| <b>Representante legal</b> | Lic. Tatiana Granja Zapata  |
| <b>RUC</b>                 |   |
| <b>Tipo de Empresa</b>     | Privada.  |
| <b>Actividad económica</b> | Nuestros Productos Financieros · Cuentas de Ahorro ·<br>Inversiones a Plazo Fijo · Créditos. Soluciones<br>financieras adaptadas a tus necesidades con las<br>mejores |
| <b>Establecimiento</b>     | Matriz.   |
| <b>Ubicación</b>           | Guanujo. Adolfo Páez y Simón Bolívar<br>Echeandía. Simón Bolívar y González Suarez  |
| <b>Cantón</b>              | Guaranda  |
| <b>Provincia</b>           | Bolívar   |
| <b>Correo</b>              | sanpedro@andinanet.net  |

## **Historia de la compañía**

Creada mediante Acuerdo Ministerial Nro. 6320 del 20 de mayo de 1963, inscrita en el Registro General de Cooperativas con el Nro. 919, bajo la iniciativa, motivación y asesoría del párroco Padre Luis Vásquez, en la parroquia de Guanujo, Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar iniciándose con treinta y cuatro socios fundadores; siendo su primer Presidente el Sr. Luis Ibarra y destacándose entre ellos el Sacerdote Pedro Monar, así como también catorce distinguidas personalidades, actualmente cuenta con un edificio propio con instalaciones modernas, con un sistema computarizado acorde al avance tecnológico, y con el recurso humano capacitado para brindar un mejor servicio a sus socios.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda. es una institución de derecho privado, constituida jurídicamente en la Dirección Nacional de Cooperativas hace 54 años. Su creación se fundamentó en la necesidad de brindar a la gente de la parroquia de San Pedro de Guanujo y a otras parroquias colindantes una opción para sus actividades financieras, que le permitiera, con costos reales apoyar sus actividades productivas y comerciales para promover la autoayuda y evitar el abuso de los agiotistas.

La Cooperativa se creó el 20 de mayo de 1963 y a la fecha del diagnóstico cuenta con 45 años en funcionamiento, esto ha hecho que tenga mucha acogida en la zona de Guanujo, que hasta un par de años fue una zona rural. Como entidad de servicio financiero se ha visto mayor o menormente afectada por condiciones del entorno, como la crisis de entidades financieras durante los años 1999, 2000, 2001, aunque con intensidad controlada; sin embargo, se asume que las mayores complicaciones se han dado a partir de malas administraciones con gerencias anteriores. A pesar de los espacios de incertidumbre nacional, la cooperativa no ha tenido problemas de liquidez, y tiene la firme aspiración de ampliar sus servicios y crecer institucionalmente.

## **Visión**

Ofrecer productos y servicios financieros que cubran las necesidades demanda de socios y clientes a nivel zonal, cubriendo sus expectativas con responsabilidad, honestidad eficiencia y eficacia, direccionando sus esfuerzos a mejorar la calidad de vida de los clientes.

## **Misión**

Constituirnos en la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO más sólida y segura de la provincia con tecnología de punta productos y servicios financieros de calidad, recurso humano motivado y capacitado y cobertura de mercado que responda a las necesidades de socios y clientes.

## **Alcance y Objetivos estratégicos de la entidad**

**Alcance.** -Las normas que se describen son de obligatorio cumplimiento para todos los directivos, funcionarios, empleados, aprendices, socios, clientes, proveedores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda., con sus correspondientes sanciones en caso de incumplimiento.

**Objeto.** - El contenido y la armonización de este Código de Ética y Comportamiento, busca promover y afianzar en quienes conforman la Cooperativa San Pedro Ltda., asumí su rol con entusiasmo, sin perjuicio de las acciones civiles, penales y administrativas que hubiere lugar por las acciones u omisiones que se cometieren.

El presente Código de Ética y Comportamiento tiene como objetivos, realizar la identidad institucional expresada en valores, que la Cooperativa busca efectivizar en el día a día de su trabajo y motivar a vividos en el ámbito laboral. Que tales valores inspiren y orienten la totalidad de las acciones, tanto institucionales, de sus socios, clientes, proveedores, como la de los Directivos, funcionarios y Empleados, tendientes al cumplimiento de la misión institucional

## **Principios y Valores corporativos**

La cooperativa fundamenta sus actividades y su interrelación con sus socios, clientes, directivos, empleados, grupos de interés y la comunidad, en los principios y valores cooperativos que se enuncian a continuación y que constan en el Código de Ética y Comportamiento de la cooperativa.

### **Principios:**

- Adhesión abierta y voluntaria.
- Control democrático de los miembros.
- Participación económica de los miembros.
- Autonomía e independencia.
- Educación, formación e información.
- Cooperación entre cooperativas.
- Compromiso con la comunidad.

### **Valores**

- Respeto
- Responsabilidad
- Honestidad
- Democracia
- Servicio
- Solidaridad

## **Derechos y obligaciones de los socios y clientes**

**Art. 10.-** Los socios y clientes, además de lo establecido en las leyes, reglamentos, normativa expedida por el organismo de control y el Estatuto, serán protegidos por las prácticas de buen gobierno contempladas en el presente reglamento, el cual velará por el respeto de sus derechos y la protección de sus ahorros y de sus aportes, a la luz de los principios de la cooperación universal Gozrarij, sin ninguna clase de discriminación, de los derechos y obligaciones que se describen en el Estatuto, Reglamento Interno, Reglamento de Elecciones, Código de Ética y Comportamiento, y las demás normas y reglamentos conexos con las que cuanta la institución, los cuales serán garantizados por los estatutos vigentes directamente o conductos de la cooperativa.

### **Base legal**

- Constitución de la república del Ecuador
- Código orgánico de organización territorial, autonomía y descentralización (COOTAD)
- Ley de compañías
- Código de trabajo
- Código tributario
- Ley de régimen tributario interno, LRTI
- Reglamento para aplicación ley de régimen tributario interno, LRTI
- Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios
- Ordenanza, resoluciones y decretos, entre otras normativas legales que esté acorde a la actividad comercial de la compañía

## Ubicación geográfica

*Figura 17: Marco Georreferencial*



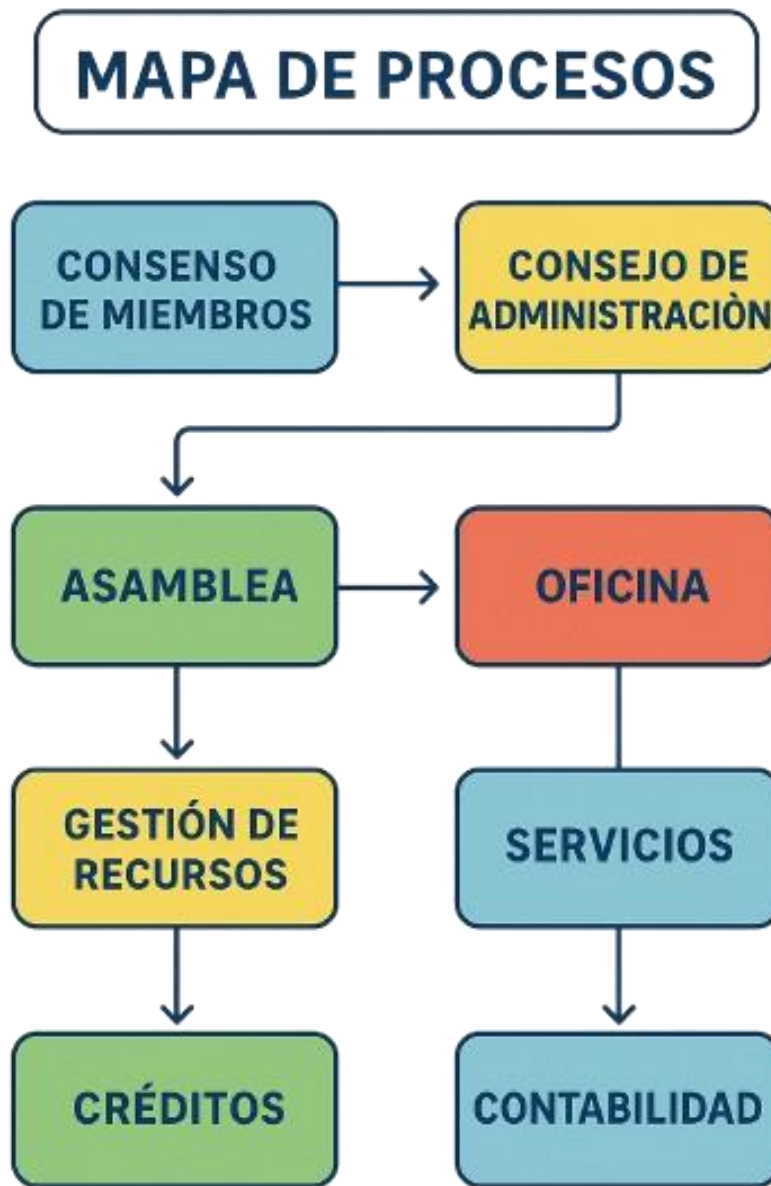
*Fuente: Google maps- Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda.*

*Elaborado por: Alex Poaquiza - Andrés Tamayo*

## Mapa de procesos

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda., muestra cómo fluye el trabajo dentro de la institución y cuál es la relación entre sus áreas principales. Empieza con las decisiones de los socios, que representan el nivel más alto de participación. Luego aparecen los órganos de gobierno como el Consejo de Administración y la Asamblea, que definen lineamientos, políticas y resoluciones. A partir de esas decisiones, los procesos administrativos pasan al área operativa. Ahí intervienen la oficina, los servicios, la gestión de recursos y la contabilidad. Cada bloque refleja una etapa clave del funcionamiento institucional. Esto permite entender cómo se conectan las decisiones estratégicas con las actividades del día a día, cómo se organizan los responsables de cada proceso y cómo fluye la información. Además, ayuda a visualizar puntos críticos donde una auditoría de gestión puede identificar mejoras en eficiencia y eficacia.

Figura 18: Mapa de Procesos.



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda.  
Elaborado por: Alex Poaquiiza - Andrés Tamayo

## **Organigrama**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito es una entidad financiera solidaria cuyo funcionamiento se basa en la participación activa de sus socios y en principios de transparencia, democracia y responsabilidad social. Su estructura organizacional está diseñada para garantizar una administración eficiente, una supervisión adecuada y una toma de decisiones participativa.

En la cima de la estructura se encuentra la Asamblea General, máximo órgano de gobierno, encargada de aprobar políticas institucionales y elegir a los cuerpos directivos. La Junta de Vigilancia supervisa el cumplimiento de normas, controles internos y el buen manejo de los recursos de los socios. El Consejo de Administración dirige estratégicamente la cooperativa, estableciendo lineamientos y aprobando decisiones operativas relevantes.

La Gerencia es responsable de ejecutar las políticas, administrar los procesos operativos y liderar al equipo de trabajo. Finalmente, el Comité de Crédito analiza, evalúa y aprueba las solicitudes de crédito, asegurando una gestión responsable y sostenible de la cartera.

Esta estructura permite garantizar transparencia, eficiencia y un servicio de calidad orientado al bienestar económico y social de los socios.

*Figura 19: Organigrama*



*Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda.*

*Elaborado por: Alex Poaquiiza - Andrés Tamayo*

## 5.4 FASE I: PLANIFICACIÓN

### 5.4.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR



Tabla 19. Programa de Planificación Preliminar

|  |  |   |             |                    |              |
|--|--|---|-------------|--------------------|--------------|
|   | <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y<br/>CRÉDITO SAN PEDRO LTDA.</b> |  |             |                    |              |
| <b>PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</b>  |  |   |             |                    |              |
| <p><b>FASE I:</b> Planificación preliminar<br/> <b>Tipo de examen:</b> Auditoría de gestión<br/> <b>Periodo:</b> Del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2024</p> <p><b>Objetivo General:</b> Obtener información general más necesaria, con el fin de buscar algunas debilidades y así desarrollar el informe de auditoría de gestión.</p> <p><b>Objetivo Específico:</b> Analizar las actividades para tener un aspecto general de la cooperativa.</p> |  |   |             |                    |              |
|  | <b>Nº</b>  | <b>PROCEDIMI<br/>ENTO</b>   | <b>REF.</b> | <b>RESPONSABLE</b> | <b>FECHA</b> |
| 1  |  | Visita preliminar a la cooperativa  | VP/1        | AJPP - ASTS        | 29/08/2025   |
| 2  |  | Orden de trabajo  | OT/2        | AJPP - ASTS        | 19/11/2025   |
| 3  |  | Notificación del Inicio de Auditoría  | NA/3        | AJPP - ASTS        | 19/11/2025   |
| 4  |  | Solicitar información de la cooperativa mediante un oficio                          | SI/4        | AJPP - ASTS        | 19/11/2025   |
| 5  |  | Realizar la entrevista al gerente general de la cooperativa                         | EGG/5       | AJPP - ASTS        | 19/11/2025   |

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

**Revisado por:** Ing. Nelson Javier Garcia López

**Tabla 20: Visita preliminar a la compañía**

|   |   |   |
|---|---|---|
|    | <p><b>COOPERATIVA DE<br/>AHORRO Y CRÉDITO SAN<br/>PEDRO LTDA.</b></p> |  |
| <p><b>VP/1</b></p>  | <p><b>VISITA PRELIMINAR</b></p>                                       |   |
| <p><b>Objetivo:</b><br/>Conocer de manera general el funcionamiento institucional y obtener información clave para orientar el proceso de auditoría de gestión.</p> <p><b>DETALLES DE LA VISITA</b><br/>El miércoles 29 de agosto de 2025 se realizó una visita preliminar a las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda. El propósito fue recopilar información relevante sobre el manejo de los procesos administrativos y observar el funcionamiento cotidiano de la entidad.</p> <p>Durante el recorrido se pudo conocer la estructura operativa de la cooperativa y la dinámica de trabajo de su personal. La jornada laboral se desarrolla de lunes a viernes, en el horario de 08h00 a 17h00 y sábados en horarios de 08h00 a 12h00, con unas dos horas destinadas para el almuerzo y descanso. A partir de las observaciones realizadas y de las conversaciones mantenidas con el personal, se identificó que la cooperativa cumple funciones relacionadas con atención al socio, créditos, captaciones, cobranzas, servicio al cliente, administración y apoyo operativo.</p> <p>El gerente indicó que, aunque la cooperativa mantiene diversas actividades administrativas y operativas para cumplir con sus metas institucionales, no se ha ejecutado una auditoría de gestión que evalúe con claridad el nivel de eficiencia y eficacia en la ejecución de los procesos. Esta ausencia de evaluación sistemática ha dificultado la identificación oportuna de falencias que limitan la mejora continua.</p> <p>Durante la visita también se evidenció que la cooperativa no cuenta con evaluaciones formales de desempeño del personal y que el manual de funciones no se cumple de manera consistente en todas las áreas. Estos aspectos han generado ciertas debilidades en la coordinación interna y en la ejecución de responsabilidades, afectando el flujo adecuado de los procesos administrativos.</p> <p>En general, esta visita permitió obtener una visión inicial precisa del estado actual de la gestión administrativa y confirmó la necesidad de realizar la auditoría para fortalecer los procesos y apoyar la toma de decisiones en la institución.</p> |   |   |

**Elaborado por:** Alex Poaquiza - Andrés Tamayo

**Revisado por:** Ing. Nelson Javier Garcia López

## CARTA DE ENCARGO

Guaranda, 19 de noviembre del 2025

Oficio N° 001-2025-AUD

**OT/2**

**Lic.**

Tatiana Granja Zapata.

**Gerente**

Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

De mi consideración:

Por medio de la presente me permito comunicar formalmente el inicio del proceso de auditoría de gestión a los procesos administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda. Dicho examen se llevará a cabo entre los meses de enero y diciembre de 2024, conforme a las Normas de Auditoría de Gestión y a los principios técnicos establecidos por la profesión.

El objetivo de esta auditoría es evaluar el grado de eficiencia, eficacia y calidad de los procesos administrativos de la institución, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que contribuyan al fortalecimiento de la gestión institucional.

El alcance comprende la revisión integral de los procesos administrativos, su cumplimiento normativo, el funcionamiento del control interno, y la evaluación de los mecanismos de seguimiento y monitoreo, todo ello de acuerdo con las normas vigentes en materia de auditoría de gestión.

La institución se compromete a brindar información veraz, completa y oportuna, mientras que el equipo auditor se compromete a manejar la documentación proporcionada con absoluta confidencialidad, garantizando su uso exclusivo para fines académicos y de investigación.

Las visitas a la institución se efectuarán durante los meses de noviembre y diciembre del presente año, cumpliendo estrictamente con las medidas de seguridad, protocolos internos y uso de herramientas tecnológicas para optimizar la recepción y análisis de la información.

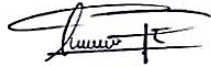
El equipo de trabajo está conformado por:

Lic. Alex Johny Poaquiza Poaquiza y Lic. Andrés Sebastián Tamayo Santafé, en calidad de supervisores, y Ing. Javier García, como jefe de equipo.

Es preciso indicar que la realización de esta auditoría no implica remuneración económica alguna, pues forma parte del trabajo investigativo previo a la obtención del título de Licenciados en Contabilidad y Auditoría.

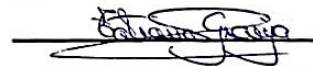
Sin otro particular, reitero mi agradecimiento por la apertura y colaboración brindada para el desarrollo de este proceso.

Atentamente,



---

Alex Johny Poaquiza Poaquiza



---

Lic. Tatiana Granja

**Gerente**



---

Andrés Sebastián Tamayo Santafé

## NOTIFICACIÓN INICIAL

Guaranda, 19 de noviembre del 2025

Oficio N° 002-2025-AUD

NA/3

**Lic.**

Tatiana Granja Zapata

**Gerente**

Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

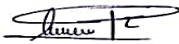
En su despacho:

Por medio de la presente me dirijo muy respetuosamente, para poner en conocimiento a usted que, a partir del día de hoy 19 de noviembre del 2025, se dará inicio a la “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN PEDRO LTDA., PERÍODO 2024”, de conformidad con la carta de encargo emitida y el cronograma establecido para el presente proceso.

La auditoría se llevará a cabo entre los meses de noviembre y diciembre del presente año, de acuerdo con las Normas de Auditoría de Gestión y los lineamientos técnicos aplicables.

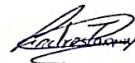
Esperamos contar con su valiosa colaboración y la de todo su personal, confiando en que pondrán a nuestra disposición los registros, documentos y demás información que se requiera para el adecuado desarrollo del examen y elaboración del respectivo informe.

Atentamente,



Alex Johny Poaquiza Poaquiza

ESTUDIANTE



Andrés Sebastián Tamayo Santafé

ESTUDIANTE



Lic. Tatiana Granja Z.  
GERENTE - GENERAL

Recibido  
19/11/2025

## NOTIFICACIÓN INICIAL

Guaranda, 19 de noviembre del 2025  
Oficio N° 003-2025-AUD

**SI/4**

**Lic.**

Tatiana Granja Zapata

**Gerente**

Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

Presente:

Reciba un cordial y atento saludo. Mediante la presente, solicitamos de la manera más comedida se nos facilite la información institucional necesaria para la ejecución de la **Auditoría de Gestión a los procesos administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda., período 2024**. La documentación requerida permitirá efectuar el análisis correspondiente y elaborar los papeles de trabajo del examen.

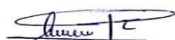
A continuación, se detalla la información solicitada:

- Registro Único de Contribuyentes (RUC) actualizado.
- Reseña histórica de la institución.
- Misión, visión, valores institucionales, mapa de procesos y estructura organizacional.
- Manual de reclutamiento y selección de personal.
- Manual de evaluación del desempeño del personal.
- Plan anual de capacitación del personal.
- Manual de funciones y responsabilidades.
- Manual de control interno y prevención de riesgos.
- Indicadores de gestión utilizados durante el período 2024.

Agradecemos de antemano su colaboración y disposición para proporcionar esta información, la cual será tratada con absoluta **confidencialidad** y utilizada exclusivamente para fines académicos y de investigación correspondientes al presente proceso de auditoría.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,



Alex Johny Poaquiza Poaquiza


**ESTUDIANTE**



Andrés Sebastián Tamayo Santafé

**ESTUDIANTE**



Recibido  
19/11/2025  


## **ENTREVISTA**

**Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.**

**Guaranda, 19 de noviembre del 2025**

**Oficio N° 003-2025-AUD**

**EGG/5**

### **Objetivo:**

Obtener información estratégica y operativa de la Cooperativa para evaluar la eficiencia, eficacia, calidad y control interno de los procesos administrativos, en el marco de la Auditoría de Gestión correspondiente al período 2024.


### **PREGUNTAS**

- 1) ¿Podría describir cuáles son los principales servicios que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda. ofrece a sus socios y a la comunidad?
- 2) ¿Desde su perspectiva, ¿la misión y visión institucional se encuentran alineadas con las actividades económicas y operativas de la Cooperativa?
- 3) ¿Considera que la aplicación de una Auditoría de Gestión podría mejorar significativamente el cumplimiento de los objetivos institucionales (al menos un 50%)?
- 4) ¿La Cooperativa cuenta con manuales de funciones actualizados que definan claramente los puestos de trabajo y los requisitos de cada cargo?
- 5) ¿Cree usted que es necesario mantener un sistema formal y estructurado de control interno dentro de la Cooperativa? ¿Por qué?



- 6) ¿Con qué frecuencia se evalúa el cumplimiento de metas, objetivos y resultados administrativos dentro de la institución? (*Mensual, trimestral, semestral, anual*)
- 7) ¿Qué tipo de indicadores utiliza la Cooperativa para medir la calidad de los procesos administrativos y el cumplimiento de los objetivos institucionales?
- 8) ¿La Cooperativa cuenta con indicadores de gestión para evaluar la eficiencia y eficacia de las operaciones administrativas? Si es así, **¿cuáles?**
- 9) ¿Con qué frecuencia se capacita al personal administrativo para fortalecer sus competencias y mejorar la productividad institucional?
- 10) Desde su criterio, ¿la Cooperativa está utilizando sus recursos (humanos, tecnológicos, financieros) de manera óptima para lograr sus objetivos?
- 11) ¿Está de acuerdo en que se realice una Auditoría de Gestión en la Cooperativa San Pedro Ltda.? ¿Cuál considera que sería su aporte principal?
- 12) ¿Qué indicadores utiliza la institución para medir la eficiencia, eficacia y efectividad del personal que labora en la Cooperativa?
- 13) ¿Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño del personal? Si es así, ¿qué metodología o criterios emplean?

## 5.4.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

Tabla 21: Programa de Planificación Específica

|   |  |   |   |                    |              |
|---|--|---|---|--------------------|--------------|
|    | <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y<br/>CRÉDITO SAN PEDRO LTDA.</b> |   |  |                    |              |
| <b>PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</b>   |  |   |   |                    |              |
| <p><b>FASE II:</b> Planificación específica<br/> <b>Tipo de examen:</b> Auditoría de gestión<br/> <b>Periodo:</b> Del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2024<br/> <b>Objetivo General:</b> Obtener información general importante y relevante sobre la evaluación al desempeño del personal y el incumplimiento del manual de funciones, para desarrollar el informe de auditoría de gestión.<br/> <b>Objetivo Específico:</b> Analizar las actividades para tener un aspecto general de la cooperativa y establecer los componentes a auditar.</p> |  |   |   |                    |              |
|   | <b>N°</b>  | <b>PROCEDIMIENTO</b>                      | <b>REF.</b>   | <b>RESPONSABLE</b> | <b>FECHA</b> |
| 1   |  | Evaluación del sistema de control interno | CCI/1   | AJPP - ASTS        | 21/11/2025   |
| 2   |  | Determinar el nivel de confianza y riesgo | NCR/2   | AJPP - ASTS        | 29/11/2025   |
| <p><i>Elaborado por:</i> Alex Poaquizza - Andrés Tamayo<br/> <i>Revisado por:</i> Ing. Nelson Javier Garcia López</p>   |  |   |   |                    |              |

**Tabla 22: Cuestionario de Control Interno**

|   |   | <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y<br/>CRÉDITO SAN PEDRO LTDA.</b> |          |           |           |  |  |
|--|---|--|----------|-----------|-----------|---|--|
| <b>CCI/1</b>   |   | <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>                     |          |           |           |   |  |
| <p><b>Objetivo:</b> Evaluar el funcionamiento del control interno en las operaciones administrativas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda., con el propósito de contribuir a la mitigación de riesgos.</p> |   |  |          |           |           |   |  |
| N°   | Concepto  | Respuesta  |          |           |           | Observación   |  |
|  |   | Si   | No       | PT        | CT        |   |  |
| <b>AMBIENTE DE CONTROL</b>   |   | <b>4</b>   | <b>0</b> | <b>40</b> | <b>35</b> |   |  |
| <b>1</b>   | ¿La Cooperativa ha socializado de manera clara la misión, visión, valores y objetivos institucionales a todo el personal?       | <b>X</b>   |          | <b>10</b> | <b>10</b> |   |  |
| <b>2</b>   | ¿El personal cuenta con manuales de procesos, políticas y procedimientos actualizados para el desarrollo de sus actividades?    |  | <b>X</b> | <b>10</b> | <b>5</b>  | No todos conocen o aplican correctamente los manuales                               |  |
| <b>3</b>   | ¿Los servicios ofrecidos por la Cooperativa garantizan calidad y satisfacción para los socios?                                  | <b>X</b>   |          | <b>10</b> | <b>10</b> |   |  |
| <b>4</b>   | ¿El personal que labora en la institución cumple con el perfil profesional requerido para su cargo?                             | <b>X</b>   |          | <b>10</b> | <b>10</b> |   |  |
| <b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>   |   | <b>4</b>   | <b>0</b> | <b>40</b> | <b>31</b> |   |  |
| <b>1</b>   | ¿La Cooperativa realiza evaluaciones periódicas de sus servicios y procesos para identificar riesgos y oportunidades de mejora? |  | <b>X</b> | <b>10</b> | <b>1</b>  | No realizan evaluaciones  |  |
| <b>2</b>   | ¿La institución da cumplimiento a los objetivos institucionales planteados en sus planes estratégicos y operativos?             | <b>X</b>   |          | <b>10</b> | <b>10</b> |   |  |

|                                   |   |          |          |           |           |                           |
|-----------------------------------|---|----------|----------|-----------|-----------|---------------------------|
| <b>3</b>                          | ¿La Cooperativa aplica las leyes, normativas y regulaciones que regulan al sector financiero popular y solidario?                         | <b>X</b> |          | <b>10</b> | <b>10</b> |                           |
| <b>4</b>                          | ¿La institución ha enfrentado riesgos operativos, tecnológicos o externos que hayan dificultado el cumplimiento de metas institucionales? | <b>X</b> |          | <b>10</b> | <b>10</b> |                           |
| <b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>     |   | <b>5</b> | <b>0</b> | <b>50</b> | <b>45</b> |                           |
| <b>1</b>                          | ¿La Cooperativa realiza procesos de inducción y capacitaciones periódicas para fortalecer las competencias del personal?                  | <b>X</b> |          | <b>10</b> | <b>10</b> |                           |
| <b>2</b>                          | ¿La institución lleva registros adecuados y verificables sobre las operaciones y actividades administrativas realizadas?                  | <b>X</b> |          | <b>10</b> | <b>10</b> |                           |
| <b>3</b>                          | ¿La Cooperativa cumple con el presupuesto anual aprobado y da seguimiento a su ejecución?   | <b>X</b> |          | <b>10</b> | <b>10</b> |                           |
| <b>4</b>                          | ¿La institución utiliza procesos e indicadores para evaluar la eficiencia, eficacia y calidad de sus operaciones administrativas?         | <b>X</b> |          | <b>10</b> | <b>5</b>  | No utilizan adecuadamente |
| <b>5</b>                          | ¿La Cooperativa destina recursos y herramientas adecuadas para ejecutar actividades de inducción, capacitación y desarrollo del personal? | <b>X</b> |          | <b>10</b> | <b>10</b> |                           |
| <b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b> |   | <b>4</b> | <b>0</b> | <b>40</b> | <b>31</b> |                           |
| <b>1</b>                          | ¿Existe una comunicación fluida y efectiva entre la Gerencia, jefaturas y el personal administrativo?                                     | <b>X</b> |          | <b>10</b> | <b>10</b> |                           |
| <b>2</b>                          | ¿Las sugerencias, quejas o requerimientos del personal son atendidos y gestionados oportunamente?   | <b>X</b> |          | <b>10</b> | <b>10</b> |                           |
| <b>3</b>                          | ¿El personal tiene acceso únicamente a las áreas y recursos asignados según sus funciones?  | <b>X</b> |          | <b>10</b> | <b>10</b> |                           |

|  |   |           |          |            |            |   |
|--|---|-----------|----------|------------|------------|---|
| <b>4</b>   | ¿La Cooperativa dispone de canales o medios de comunicación interna para difundir información institucional relevante y oportuna? | <b>X</b>  |          | <b>10</b>  | <b>1</b>   | No dispone de los canales de comunicación |
| <b>SEGUIMIENTO</b>                                   |   | <b>3</b>  | <b>0</b> | <b>30</b>  | <b>25</b>  |   |
| <b>1</b>   | ¿La Cooperativa realiza seguimiento continuo al sistema de control interno para asegurar su eficacia?                             | <b>X</b>  |          | <b>10</b>  | <b>10</b>  |   |
| <b>2</b>   | ¿Se hace seguimiento periódico al desempeño del personal en el cumplimiento de sus actividades y funciones?                       | <b>X</b>  |          | <b>10</b>  | <b>10</b>  |   |
| <b>3</b>   | ¿La institución evalúa periódicamente el avance en el cumplimiento de los objetivos institucionales?                              | <b>X</b>  |          | <b>10</b>  | <b>5</b>   | No evalúan periódicamente                 |
| <b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>                     |   | <b>20</b> | <b>0</b> | <b>200</b> | <b>167</b> |   |
| <b>Elaborado por:</b> Alex Poaquiza - Andrés Tamayo  |   |           |          |            |            |   |
| <b>Revisado por:</b> Ing. Nelson Javier Garcia López |   |           |          |            |            |   |

#### **Evaluación:**

- Calificación de 10: cumple totalmente.
- Calificación de 5: cumple parcialmente.
- Calificación de 1: no cumple.



**PT** = Ponderación total

**CT** = Calificación total

$\Sigma$  = Sumatoria de la evaluación del cuestionario de control interno.


**D** = Debilidad del control interno.

**Tabla 23: Nivel de Confianza y Riesgo**

|    | <p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y<br/>CRÉDITO SAN PEDRO LTDA.</b></p> |                                       |                    |  |  |      |          |      |           |           |           |          |           |           |      |          |      |                 |  |  |
|---|---|--|--------------------|--|--|------|----------|------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|------|----------|------|-----------------|--|--|
| <p><b>NCR/1</b></p>   | <p><b>NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO</b></p>                         |  |                    |  |  |      |          |      |           |           |           |          |           |           |      |          |      |                 |  |  |
| <p><b>Nivel de confianza</b></p> <p>NC= Nivel de confianza</p> <p>NC= <math>CT * 100 / PT</math></p> <p>NC= <math>167 * 100 / 200</math></p> <p>NC= <b>83,5%</b></p>  |   | <p><b>Nivel de riesgo</b></p> <p>NR= Nivel de riesgo</p> <p>NR= <math>100\% - 83,5\%</math></p> <p>NR= <b>16,50%</b></p> |                    |  |  |      |          |      |           |           |           |          |           |           |      |          |      |                 |  |  |
| <table border="1" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="background-color: #d9ead3;">Nivel de confianza</th> </tr> <tr> <th style="background-color: #5cb85c;">Alto</th> <th style="background-color: #f0ad4e;">Moderado</th> <th style="background-color: #d9534f;">Bajo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">95% - 76%</td> <td style="text-align: center;">75% - 51%</td> <td style="text-align: center;">50% - 15%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5% - 24%</td> <td style="text-align: center;">25% - 49%</td> <td style="text-align: center;">50% - 85%</td> </tr> <tr> <th style="background-color: #d9534f;">Bajo</th> <th style="background-color: #f0ad4e;">Moderado</th> <th style="background-color: #5cb85c;">Alto</th> </tr> <tr> <th colspan="3" style="background-color: #fcf8e3;">Nivel de riesgo</th> </tr> </tbody> </table> |   |  | Nivel de confianza |  |  | Alto | Moderado | Bajo | 95% - 76% | 75% - 51% | 50% - 15% | 5% - 24% | 25% - 49% | 50% - 85% | Bajo | Moderado | Alto | Nivel de riesgo |  |  |
| Nivel de confianza  |   |  |                    |  |  |      |          |      |           |           |           |          |           |           |      |          |      |                 |  |  |
| Alto  | Moderado  | Bajo   |                    |  |  |      |          |      |           |           |           |          |           |           |      |          |      |                 |  |  |
| 95% - 76%   | 75% - 51%   | 50% - 15%  |                    |  |  |      |          |      |           |           |           |          |           |           |      |          |      |                 |  |  |
| 5% - 24%  | 25% - 49%   | 50% - 85%  |                    |  |  |      |          |      |           |           |           |          |           |           |      |          |      |                 |  |  |
| Bajo  | Moderado  | Alto   |                    |  |  |      |          |      |           |           |           |          |           |           |      |          |      |                 |  |  |
| Nivel de riesgo   |   |  |                    |  |  |      |          |      |           |           |           |          |           |           |      |          |      |                 |  |  |
| <p><b>Análisis</b></p> <p>El cuestionario de control interno determinó un nivel de confianza alto del 83,5%, evidenciando debilidades como la falta de evaluaciones al personal, el incumplimiento parcial del manual de funciones, información institucional desactualizada y la ausencia de indicadores, políticas y procedimientos formales. Estas limitaciones afectan la eficacia de los controles y generan un nivel de riesgo bajo del 16,5%, lo que indica la necesidad de fortalecer los procesos internos para mejorar la gestión y reducir vulnerabilidades.</p>   |   |  |                    |  |  |      |          |      |           |           |           |          |           |           |      |          |      |                 |  |  |
| <p><b>Elaborado por:</b> Alex Poaquiza - Andrés Tamayo</p> <p><b>Revisado por:</b> Ing. Nelson Javier Garcia López</p>  |   |  |                    |  |  |      |          |      |           |           |           |          |           |           |      |          |      |                 |  |  |

## 5.5 FASE II: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

**Tabla 24: Programa de ejecución de la Auditoría**

|  |    |  |       |             |   |  |
|--|----|--|-------|-------------|---|--|
|                             |    | <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y<br/>CRÉDITO SAN PEDRO LTDA.</b> |       |             |  |  |
| <b>PROGRAMA DE EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA</b>   |    |  |       |             |   |  |
| <b>FASE III: Ejecución de la auditoría</b>   |    |  |       |             |   |  |
|  | N° | PROCEDIMIENTO  | REF.  | RESPONSABLE | FECHA   |  |
|  | 1  | Hojas de hallazgos.  | HH/1  | AJPP - ASTS | 30/11/2025  |  |
|  | 2  | Hoja de narrativa de debilidades                           | HNH/2 | AJPP - ASTS | 30/11/2025  |  |
| <i>Elaborado por: Alex Poaquiiza - Andrés Tamayo</i><br><i>Revisado por: Ing. Nelson Javier Garcia López</i> |    |  |       |             |   |  |

## HOJAS DE HALLAZGOS



Tabla 25: Hoja de Hallazgo 01

|   |  |   |
|---|--|---|
|                            | <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y<br/>CRÉDITO SAN PEDRO LTDA.</b>   |  |
| <b>HH 1/5</b>   | <b>HOJA DE HALLAZGO</b>  |   |
| <b>Título</b>   | Falta de uso y actualización de los manuales de procesos, políticas y procedimientos.  |   |
| <b>Condición</b>  | Durante la revisión del control interno se evidenció que los manuales de procesos, políticas y procedimientos no se encuentran actualizados ni han sido socializados adecuadamente al personal. Algunos colaboradores manifestaron que no los conocen o no los aplican en sus actividades diarias. |   |
| <b>Criterio</b>   | Según el Manual de Control Interno para Organizaciones del Sector No Financiero – SEPS, la institución debe mantener documentación formal, vigente y comunicada, asegurando que el personal conozca las políticas, procedimientos y responsabilidades asignadas.                                   |   |
| <b>Causa</b>  | La cooperativa no ha establecido un proceso formal y periódico de actualización documental, ni cuenta con mecanismos para asegurar que los colaboradores reciban, comprendan y apliquen las directrices institucionales.   |   |
| <b>Efecto</b>   | La ausencia de documentación actualizada y de socialización genera variaciones en la forma de ejecutar procesos, errores operativos y una disminución de la eficiencia administrativa, afectando la calidad y uniformidad del servicio institucional.  |   |
| <b>Conclusión</b>   | La falta de actualización y difusión de los manuales debilita el ambiente de control, disminuye la claridad operativa y afecta la correcta ejecución de actividades en áreas administrativas.  |   |
| <b>Recomendación</b>  | Implementar un proceso anual de actualización documental, acompañado de jornadas de capacitación y socialización obligatoria, asegurando que todo el personal conozca y aplique los lineamientos institucionales.  |   |
| <b>Elaborado por:</b> Alex Poaquiza - Andrés Tamayo<br><b>Revisado por:</b> Ing. Nelson Javier Garcia López |  |   |

**Tabla 26: Hoja de Hallazgo 02**

|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y<br/>CRÉDITO SAN PEDRO LTDA.</b></p>   |  |
| <p><b>HH 2/5</b></p>  | <p><b>HOJA DE HALLAZGO</b></p>  |   |
| <p><b>Título</b></p>  | <p>Ausencia de evaluaciones periódicas para identificar riesgos y oportunidades de mejora</p>   |   |
| <p><b>Condición</b></p>   | <p>Se verificó que la Cooperativa no realiza evaluaciones periódicas de sus procesos y servicios. El personal indicó que no existen informes, análisis ni mecanismos formales para identificar riesgos o determinar oportunidades de mejora.</p>  |   |
| <p><b>Criterio</b></p>  | <p>De acuerdo con el Manual de Control Interno para Organizaciones del Sector No Financiero – SEPS, en el componente Monitoreo, la organización debe realizar revisiones continuas y evaluaciones periódicas para determinar si el sistema de control interno funciona adecuadamente. Este componente establece la obligación de identificar desviaciones, evaluar riesgos y ejecutar acciones correctivas de manera sistemática.</p> |   |
| <p><b>Causa</b></p>   | <p>La entidad no cuenta con un plan de evaluación interna ni con metodologías definidas para revisar periódicamente sus procesos y servicios.</p>   |   |
| <p><b>Efecto</b></p>  | <p>La falta de evaluaciones sistemáticas impide identificar riesgos, fallas operativas o desviaciones relevantes, afectando la planificación, la toma de decisiones y la capacidad de mejora continua de la institución.</p>  |   |
| <p><b>Conclusión</b></p>  | <p>La ausencia de evaluaciones periódicas representa una debilidad en la gestión del riesgo y limita la capacidad institucional de detectar problemas de manera oportuna.</p>   |   |
| <p><b>Recomendación</b></p>   | <p>Implementar un cronograma trimestral de evaluaciones internas, utilizando indicadores claros y reportes documentados que permitan identificar riesgos, registrar hallazgos y aplicar acciones correctivas.</p>   |   |
| <p><b>Elaborado por:</b> Alex Poaquiza - Andrés Tamayo</p>                        |   |   |
| <p><b>Revisado por:</b> Ing. Nelson Javier Garcia López</p>                       |   |   |

**Tabla 27: Hoja de Hallazgo 03**

|   |  |   |
|---|--|---|
|  | <p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y<br/>CRÉDITO SAN PEDRO LTDA.</b></p>  |  |
| <p><b>HH 3/5</b></p>  | <p><b>HOJA DE HALLAZGO</b></p>   |   |
| <p><b>Título</b></p>  | <p>Falta de procesos e indicadores para evaluar eficiencia, eficacia y calidad de operaciones administrativas</p>  |   |
| <p><b>Condición</b></p>   | <p>Durante la evaluación se constató que la Cooperativa no dispone de procesos formalizados ni indicadores definidos para medir la eficiencia, eficacia y calidad de las actividades administrativas.</p>  |   |
| <p><b>Criterio</b></p>  | <p>El Manual de Control Interno para Organizaciones del Sector No Financiero – SEPS, en el componente Actividades de Control, señala que la entidad debe implementar mecanismos que permitan la revisión del desempeño, la supervisión de resultados y el uso de indicadores que faciliten la evaluación objetiva de la eficiencia, eficacia y calidad de las operaciones administrativas.</p> |   |
| <p><b>Causa</b></p>   | <p>La institución no ha desarrollado una metodología de medición del desempeño ni ha asignado responsabilidades para el monitoreo y control de resultados administrativos.</p>   |   |
| <p><b>Efecto</b></p>  | <p>La ausencia de indicadores y procesos evaluativos impide medir el rendimiento real, limita la identificación de fallas o retrasos y afecta la toma de decisiones basada en información objetiva.</p>  |   |
| <p><b>Conclusión</b></p>  | <p>La falta de herramientas de medición reduce la capacidad institucional para evaluar el desempeño administrativo y obstaculiza la mejora continua.</p>   |   |
| <p><b>Recomendación</b></p>   | <p>Diseñar e implementar indicadores de gestión e incorporar procesos de evaluación periódica que permitan medir resultados y establecer acciones correctivas.</p>   |   |
| <p><b>Elaborado por:</b> Alex Poaquiiza - Andrés Tamayo</p>                       |  |   |
| <p><b>Revisado por:</b> Ing. Nelson Javier García López</p>                       |  |   |

**Tabla 28: Hoja de Hallazgo 04**



|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y<br/>CRÉDITO SAN PEDRO LTDA.</b></p>   |  |
| <p><b>HH 4/5</b></p>  | <p><b>HOJA DE HALLAZGO</b></p>  |   |
| <p><b>Título</b></p>  | <p>Deficiencia en la comunicación interna para la difusión de información institucional</p>   |   |
| <p><b>Condición</b></p>   | <p>Se identificó que la Cooperativa no dispone de canales formales ni mecanismos digitales de comunicación interna. El personal indicó que la información institucional no siempre se difunde de manera oportuna, lo que genera retrasos y confusiones.</p>   |   |
| <p><b>Criterio</b></p>  | <p>Según El manual de Control Interno para las Asociaciones y Cooperativas no Financiero SEPS. 3.4 Información y comunicación, menciona que "El Gerente o el Administrador y los directivos de la entidad deben identificar, obtener y comunicar información adecuada y oportuna. La entidad debe contar con sistemas o procedimientos de información eficientes, orientados a producir informes sobre la gestión administrativa, financiera y operativa; para así lograr su manejo y control</p> |   |
| <p><b>Causa</b></p>   | <p>La entidad no ha desarrollado un sistema formal de comunicación interna ni ha establecido protocolos para la difusión de información.</p>  |   |
| <p><b>Efecto</b></p>  | <p>La falta de un sistema adecuado de comunicación ocasiona desconocimiento de disposiciones, retrasos en actividades y descoordinación entre áreas administrativas.</p>  |   |
| <p><b>Conclusión</b></p>  | <p>La comunicación interna deficiente afecta la eficiencia operativa y limita la adecuada difusión de directrices institucionales.</p>  |   |
| <p><b>Recomendación</b></p>   | <p>Implementar canales formales de comunicación interna (plataforma digital, comunicados oficiales, reuniones periódicas) que garanticen la difusión oportuna y uniforme de información relevante.</p>  |   |
| <p><b>Elaborado por:</b> Alex Poaquiiza - Andrés Tamayo</p>                       |   |   |
| <p><b>Revisado por:</b> Ing. Nelson Javier Garcia López</p>                       |   |   |

**Tabla 29: Hoja de Hallazgo 05**



|   |   |   |
|---|---|---|
|  | <p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y<br/>CRÉDITO SAN PEDRO LTDA.</b></p>   |  |
| <p><b>HH 5/5</b></p>  | <p><b>HOJA DE HALLAZGO</b></p>  |   |
| <p><b>Título</b></p>  | <p>Falta de evaluaciones periódicas del cumplimiento de objetivos institucionales</p>   |   |
| <p><b>Condición</b></p>   | <p>La Cooperativa no realiza evaluaciones periódicas del avance en el cumplimiento de los objetivos institucionales. No existen indicadores, reportes ni reuniones de seguimiento documentadas.</p>   |   |
| <p><b>Criterio</b></p>  | <p>Según El manual de Control Interno para las Asociaciones y Cooperativas no Financiero SEPS. 3.5.1 Evaluaciones periódicas, sugiere que " Los directivos y demás personal que forman la organización, establecerán una evaluación periódica de la gestión y control interno. Las evaluaciones periódicas se realizan con un alcance y una frecuencia que se determinan, principalmente, en función de la valoración de los riesgos y de la eficacia de los procesos de seguimiento continuo; éstas deben realizarse al menos una vez al año, en la forma de la autoevaluación anual."</p> |   |
| <p><b>Causa</b></p>   | <p>La institución no ha implementado un sistema de seguimiento ni un proceso formal para evaluar el avance de los objetivos anuales.</p>  |   |
| <p><b>Efecto</b></p>  | <p>La falta de evaluaciones impide conocer el nivel de cumplimiento de metas, afectando la toma de decisiones estratégicas y la mejora continua.</p>  |   |
| <p><b>Conclusión</b></p>  | <p>La ausencia de seguimiento institucional limita el control sobre los resultados y afecta la efectividad organizacional.</p>  |   |
| <p><b>Recomendación</b></p>   | <p>Establecer indicadores de avance y realizar evaluaciones trimestrales del cumplimiento de los objetivos, documentando informes de resultados y acciones correctivas.</p>   |   |
| <p><b>Elaborado por:</b> Alex Poaquiiza - Andrés Tamayo</p>                       |   |   |
| <p><b>Revisado por:</b> Ing. Nelson Javier Garcia López</p>                       |   |   |

**HOJAS DE DEBILIDADES**



**Tabla 30: Hoja Narrativa de Debilidad 01**

|  |   |   |
|--|---|---|
|   | <p><b>COOPERATIVA DE AHORRO<br/>Y CRÉDITO SAN PEDRO LTDA.</b></p> |  |
| <p><b>NND 1/5</b></p>  | <p><b>NARRATIVA DE DEBILIDADES</b></p>                            |   |
| <p><b>Debilidad detectada:</b></p> <p>Falta de uso y actualización de los manuales de procesos, políticas y procedimientos.</p>  |   |   |
| <p>Durante la auditoría se evidenció que varios trabajadores no cuentan con manuales actualizados ni conocen adecuadamente su contenido. Muchos procedimientos se ejecutan basándose en experiencia personal y no en lineamientos institucionales. La insuficiente socialización y actualización documental limita la ejecución uniforme de las actividades administrativas y aumenta el riesgo de errores operativos.</p> |   |   |
| <p><b>Elaborado por:</b> Alex Poaquiza - Andrés Tamayo</p> <p><b>Revisado por:</b> Ing. Nelson Javier Garcia López</p>   |   |   |



**Tabla 31: Hoja Narrativa de Debilidad 02**

|  |   |   |
|--|---|---|
|   | <p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y<br/>CRÉDITO SAN PEDRO LTDA.</b></p> |  |
| <p><b>NND 2/5</b></p>  | <p><b>NARRATIVA DE DEBILIDADES</b></p>                            |   |
| <p><b>Debilidad detectada:</b></p> <p>Falta de evaluaciones periódicas para identificar riesgos y oportunidades de mejora.</p>   |   |   |
| <p>Se observó que la cooperativa no realiza evaluaciones periódicas de sus procesos o servicios. El personal indicó que no existen análisis formales para identificar riesgos, fallas o áreas de mejora, lo cual afecta la toma de decisiones y limita la capacidad institucional para anticiparse a problemas operativos.</p> |   |   |
| <p><b>Elaborado por:</b> Alex Poaquiza - Andrés Tamayo</p> <p><b>Revisado por:</b> Ing. Nelson Javier Garcia López</p>   |   |   |



**Tabla 32: Hoja Narrativa de Debilidad 03**

|  |   |   |
|--|---|---|
|   | <p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y<br/>CRÉDITO SAN PEDRO LTDA.</b></p> |  |
| <p><b>NND 3/5</b></p>  | <p><b>NARRATIVA DE DEBILIDADES</b></p>                            |   |
| <p><b>Debilidad detectada:</b></p> <p>Falta de procesos e indicadores para evaluar la eficiencia, eficacia y calidad de las operaciones administrativas.</p>   |   |   |
| <p>La auditoría constató que la entidad no cuenta con indicadores ni herramientas de medición que permitan evaluar el desempeño real de sus actividades administrativas. Esto impide conocer si los recursos se utilizan correctamente, si los tiempos de ejecución son adecuados y si los resultados obtenidos cumplen con los objetivos institucionales.</p> |   |   |
| <p><b>Elaborado por:</b> Alex Poaquiza - Andrés Tamayo</p> <p><b>Revisado por:</b> Ing. Nelson Javier Garcia López</p>   |   |   |

**Tabla 33: Hoja Narrativa de Debilidad 04**


|   |   |   |
|---|---|---|
|    | <p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y<br/>CRÉDITO SAN PEDRO LTDA.</b></p> |  |
| <p><b>NND 4/5</b></p>   | <p><b>NARRATIVA DE DEBILIDADES</b></p>                            |   |
| <p><b>Debilidad detectada:</b></p> <p>Deficiencia en la comunicación interna para la difusión de información institucional.</p>   |   |   |
| <p>Se observó que la cooperativa no dispone de canales formales y efectivos para comunicar información institucional relevante. La falta de mecanismos estructurados genera retrasos, duplicidad de esfuerzos y confusión en la ejecución de instrucciones o cambios operativos, afectando la coordinación entre áreas.</p> |   |   |
| <p><b>Elaborado por:</b> Alex Poaquiza - Andrés Tamayo</p> <p><b>Revisado por:</b> Ing. Nelson Javier Garcia López</p>  |   |   |

**Tabla 34: Hoja Narrativa de Debilidad 05**

|  |   |   |
|--|---|---|
|   | <p><b>COOPERATIVA DE AHORRO<br/>Y CRÉDITO SAN PEDRO LTDA.</b></p> |  |
| <p><b>NND 5/5</b></p>  | <p><b>NARRATIVA DE DEBILIDADES</b></p>                            |   |
| <p><b>Debilidad detectada:</b></p> <p>Falta de evaluaciones periódicas sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p>   |   |   |
| <p>Se determinó que la institución no cuenta con procesos sistemáticos para medir el avance de los objetivos institucionales. No existen reportes, indicadores ni reuniones formales de seguimiento, lo que afecta la capacidad para verificar el cumplimiento de metas y limita la toma de decisiones estratégicas.</p> |   |   |
| <p><b>Elaborado por:</b> Alex Poaquiza - Andrés Tamayo</p> <p><b>Revisado por:</b> Ing. Nelson Javier Garcia López</p>   |   |   |

## 5.6 FASE III: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Tabla 35: Programa de comunicación de resultados

|   |           |  |              |                    |   |  |
|---|-----------|--|--------------|--------------------|---|--|
|  |           | <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y<br/>CRÉDITO SAN PEDRO LTDA.</b> |              |                    |  |  |
| <b>PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>                                     |           |  |              |                    |   |  |
| <b>FASE III:</b> Comunicación de resultados                                       |           |  |              |                    |   |  |
|   | <b>N°</b> | <b>PROCEDIMIENTO</b>                                       | <b>REF.</b>  | <b>RESPONSABLE</b> | <b>FECHA</b>  |  |
|   | <b>1</b>  | Elaboración del informe de auditoría de gestión.           | <b>IAG/1</b> | AJPP - ASTS        | .....   |  |
| <i>Elaborado por: Alex Poaquiza - Andrés Tamayo</i>                               |           |  |              |                    |   |  |
| <i>Revisado por: Ing. Nelson Javier Garcia López</i>                              |           |  |              |                    |   |  |



---

## INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

**Período Evaluado:**  
1 de enero al 31 de diciembre de 2024

---

**Presentado por:**

Alex Poaquiza  
Andrés Tamayo

**Revisado por:**

Ing. Nelson Javier García López

**Guaranda – Ecuador**

**2025**

## ÍNDICE DEL INFORME

|  |          |
|--|----------|
| Carta de presentación  | 3        |
| <b>Capítulo I</b>  | <b>4</b> |
| <b>INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN</b>                                   | <b>4</b> |
| Justificación de la auditoría  | 4        |
| Propósito de la auditoría  | 4        |
| Delimitación del alcance de la auditoría                                 | 4        |
| Orientación de la auditoría  | 5        |
| Ambiente organizacional  | 5        |
| Componentes auditados  | 5        |
| Indicadores utilizados   | 6        |
| <b>Capítulo II</b>   | <b>7</b> |
| <b>CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD</b>  | <b>7</b> |
| <b>Información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.</b> | <b>7</b> |
| Misión institucional   | 7        |
| Visión institucional   | 7        |
| Objetivo institucional   | 7        |
| Disposiciones legales  | 7        |
| <b>CAPÍTULO III</b>  | <b>9</b> |
| <b>RESULTADOS DE LA AUDITORÍA</b>  | <b>9</b> |

## CARTA DE PRESENTACIÓN

Guaranda, ... de noviembre del 2025

**Lic.**

Tatiana Granja

**Gerente**

Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

**Presente. -**

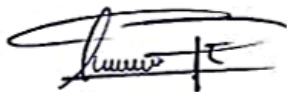
De nuestras consideraciones:

En cumplimiento de las disposiciones institucionales y del encargo asignado, se efectuó la **Auditoría de Gestión Administrativa** a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda., correspondiente al período evaluado. El examen se realizó aplicando el modelo de Control Interno COSO III, complementado con las Normas Internacionales de Auditoría, las cuales requieren planificar y ejecutar el trabajo con el propósito de evaluar el sistema de control interno y determinar el grado de eficiencia, eficacia y efectividad en el uso de los recursos, así como el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias vigentes.

Los resultados se presentan en forma de hallazgos, conclusiones y recomendaciones, los cuales buscan fortalecer la gestión institucional y contribuir a la mejora continua del servicio que presta la Cooperativa.

Atentamente,

Equipo Auditor



---

Alex Johny Poaquiza Poaquiza



---

Andrés Sebastián Tamayo Santafé

## **CAPÍTULO I**

### **INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

#### **Justificación de la auditoría**

Evaluar el sistema de control interno y la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda., con el fin de identificar debilidades y oportunidades de mejora que contribuyan al fortalecimiento institucional.

#### **Propósito de la auditoría**

Determinar el nivel de eficiencia, eficacia y calidad de los procesos administrativos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda., mediante la aplicación de herramientas de auditoría de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales y el desempeño del sistema de control interno.

#### **Delimitación del Alcance de la auditoría**

La auditoría comprendió el análisis del funcionamiento de los procesos administrativos de la Cooperativa durante el periodo evaluado, considerando los siguientes aspectos:

- Operaciones administrativas y su alineación con los objetivos institucionales.
- Funcionamiento del sistema de control interno según el modelo COSO III.
- Evaluación de riesgos operativos, administrativos y de comunicación interna.
- Revisión de cumplimiento de políticas, procedimientos e indicadores institucionales.

El trabajo auditor incluyó entrevistas, cuestionarios de control interno, revisión documental, observación directa y análisis de evidencia proporcionada por parte del personal de la Cooperativa.

## **Orientación de la Auditoría**

El enfoque aplicado fue el de auditoría de gestión, orientado a evaluar la eficiencia, eficacia y calidad de los procesos administrativos, tomando como referencia:

- El Modelo Integrado de Control Interno COSO III.
- Las Normas Internacionales de Auditoría (NIA).
- Técnicas cualitativas y cuantitativas para medir el desempeño institucional.

Se aplicó un enfoque integral, considerando tanto el análisis documental como la percepción del personal sobre la aplicación de los controles internos.

## **Ambiente Organizacional**

La auditoría consideró el ambiente institucional de la Cooperativa, incluyendo:

- Configuración organizativa y asignación de responsabilidades.
- Nivel de comunicación interna entre gerencia, jefaturas y colaboradores.
- Nivel de involucramiento del talento humano con la misión y metas organizacionales.
- Cultura organizacional, niveles de participación y supervisión.

El ambiente organizacional fue analizado para determinar su influencia en la efectividad del control interno.

## **Componentes Auditados**

Los componentes evaluados corresponden al Modelo COSO III:

- Entorno de Control.
- Análisis de Riesgos.
- Acciones de Control.
- Gestión de la Información y Comunicación.
- Supervisión y Seguimiento.

## **Indicadores Utilizados**

Para medir el desempeño institucional se emplearon los siguientes indicadores:

### **A. Nivel de Confianza (NC):**

$$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$$

### **B. Nivel de Riesgo (NR):**

$$NR = 100 - NC$$

### **C. Escala de Evaluación:**

- **Confianza:** Alta, Moderada, Baja
- **Riesgo:** Bajo, Moderado, Alto

### **D. Indicadores cualitativos:**

- Cumplimiento de funciones
- Calidad de la comunicación interna
- Capacitación del personal
- Seguimiento institucional

## **CAPÍTULO II**

### **CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD**

#### **Información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.**

##### **Misión institucional**

Constituirnos en la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO más sólida y segura de la provincia con tecnología de punta productos y servicios financieros de calidad, recurso humano motivado y capacitado y cobertura de mercado que responda a las necesidades de socios y clientes.

##### **Visión institucional**

Ofrecer productos y servicios financieros que cubran las necesidades demanda de socios y clientes a nivel zonal, cubriendo sus expectativas con responsabilidad, honestidad eficiencia y eficacia, direccionando sus esfuerzos a mejorar la calidad de vida de los clientes.

##### **Objetivos de la entidad**

El presente Código de Ética y Comportamiento tiene como objetivos, realizar la identidad institucional expresada en valores, que la Cooperativa busca efectivizar en el día a día de su trabajo y motivar a vividos en el ámbito laboral. Que tales valores inspiren y orienten la totalidad de las acciones, tanto institucionales, de sus socios, clientes, proveedores, como la de los Directivos, funcionarios y Empleados, tendientes al cumplimiento de la misión institucional

##### **Disposiciones legales**

La Cooperativa se rige por:

- La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS) y su Reglamento.

- Normativa de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).
- Normas Internacionales de Auditoría (NIA).
- Marco Integrado de Control Interno COSO III.
- Estatuto institucional
- Código de trabajo
- Normas internas, políticas y procedimientos administrativos

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS GENERALES**

#### **Hallazgo 1**

**Título:** Falta de uso y actualización de los manuales de procesos, políticas y procedimientos.

**Componente:** Ambiente de Control

**Subcomponente:** Integridad y Valores Éticos

#### **Comentario**

Del análisis al cuestionario de control interno, se observó que aunque la entidad cuenta con lineamientos institucionales, no todos los colaboradores disponen de manuales actualizados ni los aplican consistentemente. Esta situación fue corroborada durante las entrevistas, en las que varios trabajadores indicaron desconocer procedimientos formales o manejar versiones desactualizadas. Lo anterior evidencia una deficiencia en la socialización, actualización y control documental, elementos esenciales del Ambiente de Control según el Modelo COSO III. La ausencia de directrices vigentes limita la uniformidad operativa y aumenta la probabilidad de errores administrativos.

#### **Conclusión**

El ambiente de control presenta una debilidad importante, ya que los lineamientos institucionales no se encuentran actualizados ni correctamente difundidos. Esta falta de formalización afecta la integridad del proceso administrativo y limita la capacidad de la cooperativa para asegurar un cumplimiento uniforme de las funciones.

#### **Recomendación**

Se recomienda implementar un proceso formal de actualización, distribución y control documental de todos los manuales institucionales. Además, se sugiere establecer programas de capacitación semestrales y mecanismos de verificación del uso correcto de los manuales en las áreas administrativas.

## **Hallazgo 2**

**Título:** Falta de evaluaciones periódicas para identificar riesgos y oportunidades de mejora.

**Componente:** Evaluación de riesgos

**Subcomponente:** identificación y análisis de riesgos

### **Comentario**

Del análisis del componente de evaluación de riesgos se evidenció que la cooperativa no ejecuta procesos formales de revisión periódica. Las respuestas del personal sobre la inexistencia de evaluaciones, indicadores o informes de seguimiento confirman que la institución mantiene un enfoque reactivo, en lugar de preventivo, frente a riesgos operativos o administrativos.

Según el Modelo COSO III, la identificación continua de riesgos es un requisito fundamental para asegurar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

### **Conclusión**

La carencia de evaluaciones periódicas limita la capacidad institucional para anticipar riesgos y detectar desviaciones en los procesos administrativos. Esta debilidad afecta directamente la gestión estratégica y la mejora continua.

### **Recomendación**

Establecer un plan anual de evaluación de riesgos que incluya revisiones trimestrales, identificación de riesgos, definición de controles y así como la elaboración de reportes de carácter técnico. Dicho plan debe incorporarse en la planificación institucional.

### **Hallazgo 3**

**Título:** Falta de procesos e indicadores para evaluar la eficiencia, eficacia y calidad administrativa

**Componente:** Actividades de control

**Subcomponente:** Establecimiento de indicadores y controles

#### **Comentario**

El análisis del control interno reveló que la cooperativa no dispone de indicadores de gestión que permitan analizar de forma imparcial el funcionamiento de los procesos administrativos. No existe un sistema estructurado que mida eficiencia (uso de recursos), eficacia (cumplimiento de metas) ni calidad (resultado del servicio interno).

Esta ausencia limita la capacidad de generar información cuantitativa y cualitativa que respalde la toma de decisiones y el seguimiento institucional, lo cual constituye una debilidad relevante según las mejores prácticas del Modelo COSO III.

#### **Conclusión**

La falta de indicadores impide evaluar el avance institucional y afecta la capacidad operativa de medir resultados, ajustar inconsistencias y promover un proceso permanente de perfeccionamiento.

#### **Recomendación**

Diseñar e implementar un sistema integral de indicadores administrativos, alineado a los objetivos institucionales. Además, establecer reportes mensuales o trimestrales que permitan medir avances y retroalimentar las decisiones gerenciales.

#### **Hallazgo 4**

**Título:** Deficiencia en la comunicación interna para la difusión de información institucional.

**Componente:** Información y comunicación

**Subcomponente:** Comunicación efectiva

#### **Comentario**

Del análisis del cuestionario se determinó que la cooperativa no dispone de canales estructurados para la comunicación interna. Las actividades administrativas dependen en gran medida de comunicación verbal o informal, generando retrasos en la transmisión de información relevante y afectando la coordinación entre áreas.

Esta debilidad contraviene las disposiciones del Modelo COSO III, el cual establece que la información relevante debe fluir de manera oportuna, confiable y accesible a todos los niveles de la entidad.

#### **Conclusión**

La comunicación interna presenta deficiencias que afectan la sincronización de actividades, la correcta difusión de disposiciones institucionales así como el nivel de desempeño operativo del talento humano.

#### **Recomendación**

Implementar canales formales como circulares internas, reuniones periódicas, plataformas digitales y sistemas de información institucional. Adicionalmente, establecer protocolos claros que regulen la difusión y seguimiento de la información administrativa.

## **Hallazgo 5**

**Título:** Falta de evaluación periódica del cumplimiento de los objetivos institucionales.

**Componente:** Monitoreo

**Subcomponente:** Evaluación continuas

### **Comentario**

El análisis del componente de monitoreo reveló que la institución no cuenta con mecanismos formales que permitan verificar el grado de progreso en la consecución de las metas institucionales. No existe evidencia de reuniones de seguimiento, informes periódicos ni indicadores que midan el progreso de metas estratégicas.

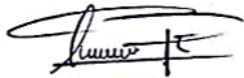
Esta falta de seguimiento debilita el proceso de control interno, ya que impide verificar si los resultados obtenidos corresponden con lo planificado.

### **Conclusión**

La ausencia de monitoreo y seguimiento afecta la capacidad de la cooperativa para evaluar su desempeño institucional lo que restringe la adopción de decisiones estratégicas sustentadas en información objetiva.

### **Recomendación**

Diseñar un sistema de monitoreo institucional que incluya indicadores de cumplimiento, reportes periódicos y reuniones trimestrales para revisar avances y adoptar decisiones correctivas.



---

ALEX POAQUIZA

0250349891

**Estudiante**



---

ANDRÉS TAMAYO

0250187929

**Estudiante**

## CONCLUSIONES

- El análisis integral del sistema de control interno evidenció un nivel de confianza institucional moderado y un riesgo operativo bajo, lo que confirma que la Cooperativa cuenta con procesos administrativos funcionales; sin embargo, persisten debilidades estructurales que limitan la eficiencia, la eficacia y el grado de cumplimiento normativo requerido por la SEPS.
- Se identificaron deficiencias relevantes en la socialización institucional, la capacitación técnica del personal y la comunicación interna, aspectos que afectan la alineación operativa, la ejecución uniforme de actividades y la comprensión de roles y responsabilidades. Estas brechas inciden directamente en la calidad de la gestión administrativa y en la consistencia del servicio ofrecido.
- La inexistencia de políticas, procedimientos, manuales y protocolos formalizados constituye una debilidad crítica del control interno, ya que provoca duplicidad de funciones, variabilidad en la ejecución de tareas, discrecionalidad administrativa y dificultades para establecer indicadores de desempeño verificables y homologados.
- El sistema institucional de monitoreo, seguimiento y evaluación carece de estandarización y no está respaldado por indicadores de gestión, lo cual limita la capacidad directiva de medir avances, identificar desviaciones y aplicar correctivos oportunos. Esta situación afecta la toma de decisiones basada en evidencia y de conformidad con los lineamientos del Modelo COSO III y las Normas ISSAI vigentes.

## **RECOMENDACIONES**

- Diseñar, formalizar y aprobar políticas, procedimientos, manuales y protocolos institucionales, definiendo responsables, flujos de trabajo, controles clave e indicadores de medición. La documentación debe socializarse periódicamente a todo el personal para garantizar uniformidad operativa, trazabilidad y disciplina organizacional.
- Implementar un programa anual de capacitación institucional, basado en brechas de competencias identificadas. Este programa debe incluir inducción para nuevo personal, actualizaciones periódicas, formación técnica–administrativa y evaluación de la transferencia del aprendizaje, asegurando un desarrollo profesional continuo y alineado con los requerimientos normativos.
- Establecer un sistema formal y estructurado de comunicación interna, compuesto por canales oficiales (circulares, reuniones planificadas, plataformas digitales y repositorios documentales), así como protocolos de difusión y trazabilidad. Esto permitirá mejorar la coordinación interdepartamental, reducir errores de comunicación y asegurar que las disposiciones institucionales se ejecuten de manera coherente.
- Diseñar e implementar un sistema estandarizado de seguimiento, monitoreo y evaluación institucional, sustentado en indicadores de gestión (KPIs), metas operativas, responsables definidos y periodicidad de revisión. El sistema debe generar reportes estructurados que faciliten la toma de decisiones basada en evidencia, anticipen riesgos y contribuyan al logro de las metas estratégicas institucionales

## BIBLIOGRAFÍA

1. ACI. (2024). *Alianza Cooperativa Internacional*. Obtenido de Informe de cooperación y desarrollo cooperativo: <https://www.ica.coop/>
2. Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración* (Vol. 9). México: McGraw-Hill.
3. Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (Vol. 9). México: McGraw-Hill. Obtenido de [https://de.scribd.com/document/207879506/Chiavenato-2001-Administracion-Proceso-Administrativo?utm\\_source=chatgpt.com](https://de.scribd.com/document/207879506/Chiavenato-2001-Administracion-Proceso-Administrativo?utm_source=chatgpt.com)
4. *CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR*. (2008). Obtenido de [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
5. COSO. (2017). *Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway*. Obtenido de Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión : <https://www.coso.org/>
6. COSO I. (2017). *MARCO DE CONTROL INTERNO*. Obtenido de Committee of Sponsoring Organizations: <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
7. Creswell, John W., & Plano Clark, Vicki L. (2018). *Diseño y conducción de investigación con métodos mixtos (3ª ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
8. Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General*.
9. Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos, & Baptista Lucio, María del Pilar. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Education. doi:978-1-4562-2396-0
10. HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ, & BAPTISTA. (2014). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. México: McGraw-Hill.
11. IFAC. (2020). *NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA-Normas Internacionales de Auditoría (NIA)*. Obtenido de Federación Internacional de Contadores: <https://www.ifac.org/>

12. IFAC. (2023). *NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA-Normas Internacionales de Auditoría (NIA)*. Obtenido de Federación Internacional de Contadores: <https://www.ifac.org/>
13. IIA, T. (09 de Enero de 2024). *The Institute of Internal Auditors*. Obtenido de Global Internal Audit Standards.: <https://www.theiia.org/en/standards/2024-standards/global-internal-audit-standards/>
14. INEC. (Enero-Diciembre de 2024). *Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC Ecuador)*. Obtenido de Informe de Rendición de Cuentas 2024: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Rendicion\\_de\\_cuentas/2024/fase2/informe\\_de\\_rendicion\\_de\\_cuentas\\_in\\_ec\\_2024.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Rendicion_de_cuentas/2024/fase2/informe_de_rendicion_de_cuentas_in_ec_2024.pdf)
15. INTOSAI. (Julio de 2020). *Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores*. Obtenido de Principios de Auditoría de Desempeño: [https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/standards/issai-3000/issai-300\\_2019\\_e.pdf](https://www.intosai.org/fileadmin/downloads/documents/standards/issai-3000/issai-300_2019_e.pdf)
16. ISSAI. (2016). *NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA*. Obtenido de Normas Internacionales para las Entidades Fiscalizadoras Superiores: <https://www.intosai.org/>
17. ISSAI. (2020). *NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA*. Obtenido de Normas Internacionales para las Entidades Fiscalizadoras Superiores: <https://www.intosai.org/>
18. J.C, M. (2023). *Open Access Journal of Sciences*. Obtenido de Scientific research methods and methodologies of research applied in the professional training of the public administrator.: <https://medcraveonline.com/OAJS/scientific-research-methods-and-methodologies-of-research-applied-in-the-professional-training-of-the-public-administrator.html>
19. Kotler, Philip, & Keller, Kevin Lane. (2016). *MARKETING ADMINISTRATIVO*. México: Pearson.

20. LOEPS. (28 de Abril de 2011). *Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario*. Obtenido de Asamblea Nacional del Ecuador: <https://www.gob.ec/regulaciones/ley-organica-economia-popular-solidaria>
21. LOEPS. (2012). *Asamblea Nacional del Ecuador*. Obtenido de Reglamento General a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria: <https://www.finanzaspopulares.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/09/REGLAMENTO-LOEPS.pdf>
22. Mantilla. (2020). *AUDITORÍA DE GESTIÓN*. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2018/04/Auditori%CC%81a-del-Control-Interno-4ed.pdf>
23. Mantilla. (2025). *AUDITORÍA DE GESTIÓN*.
24. MEJÍA, BURI , & VÁSQUEZ. (2023). *EVALUACIÓN DE AUDITORÍAS DE GESTIÓN*.
25. Niza Ortega, K. J. (2022).
26. OEA. (2012). *Organización de los Estados Americanos*.
27. Ospina. (2020). *Administración fundamentos: Cómo iniciarse en el estudio de la administración* (Vol. 1). Medellín, Colombia: Universidad de Medellín. Obtenido de <https://biblioteca.uhemisferios.edu.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=9272>
28. Paredes. (2024). *ADMINISTRACIÓN EN COOPERATIVAS*.
29. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *ADMINISTRACIÓN MODERNA*. Pearson.
30. Sampieri, H. y. (2022). *Enfoque de la investigación*. México: McGraw-Hill.
31. SEPS. (2024). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*.
32. SEPS. (2025). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Obtenido de Normas y supervisión al sector cooperativo: <https://www.seps.gob.ec/>
33. Villacis, J. (2024). *Guía práctica de administración y control para bancos y financieras*.
34. Zeithaml, Valarie A., Bitner, Mary Jo, & Gremler, Dwayne D. (2018).

*Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm.* Estados Unidos: McGraw-Hill Education.



# *ANEXOS*

## ANEXOS

### Cronograma

**Tabla 36: Cronograma tentativo de Actividades**

| Actividad  | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | Semana 5 | Semana 6 | Semana 7 | Semana 8 | Semana 9 | Semana 10 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| Revisión bibliográfica y normativa   | ■        |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Marco teórico  | ■        | ■        |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Diseño de instrumentos   | ■        |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| Recolección de datos   |          | ■        | ■        |          |          |          |          |          |          |           |
| Procesamiento de información   |          |          | ■        |          |          |          |          |          |          |           |
| Matrices de auditoría  |          |          | ■        | ■        |          |          |          |          |          |           |
| Redacción de resultados  |          |          |          | ■        |          |          |          |          |          |           |
| Conclusiones y recomendaciones   |          |          |          | ■        |          |          |          |          |          |           |
| Elaboración del anteproyecto   |          |          |          |          | ■        | ■        |          |          |          |           |
| Revisión y entrega final   |          |          |          |          | ■        | ■        |          |          |          |           |
| Entrega del anteproyecto a la UIC  |          |          |          |          |          | ■        |          |          |          |           |
| Desarrollo del proyecto de investigación con asesoramiento de la directora y Pares Académicos. |          |          |          |          |          |          | ■        |          |          |           |
| Desarrollo de las técnicas para la investigación   |          |          |          |          |          |          | ■        | ■        |          |           |
| Elaboración del informe de auditoría de gestión  |          |          |          |          |          |          |          | ■        |          |           |
| Entrega del 70% del proyecto de titulación   |          |          |          |          |          |          |          |          | ■        |           |
| Entrega del proyecto final de titulación   |          |          |          |          |          |          |          |          |          | ■         |

Fuente: Elaboración propia.

**Presupuesto Ejecutado**

*Tabla 37: Presupuesto Estimado*

| <b>Rubro</b>                                  | <b>Detalle Descripción</b>  | <b>Cantidad</b>   | <b>Costo Unitario (USD)</b> | <b>Costo Total (USD)</b> |
|---|---|-------------------|-----------------------------|--------------------------|
| <b>Material bibliográfico y documentación</b> | Impresiones y copias de textos académicos, artículos y capítulos de libros. 100 hojas (B/N) y 10 a color.           | 500 hojas         | \$ 0,10                     | \$ 50,00                 |
| <b>Encuadernación y anillado</b>              | Anillado del anteproyecto y copias para revisión (3 ejemplares de 35 hojas cada uno).                               | 3 unidades        | \$ 2,50                     | \$ 7,50                  |
| <b>Transporte y logística</b>                 | Desplazamientos hacia la cooperativa para aplicación de encuestas, entrevistas y observación de campo (20 visitas). | 20 desplazamiento | \$ 3,50                     | \$ 70,00                 |
| <b>Papelería y útiles de oficina</b>          | Esferográficos y carpetas.  | 4 unidades        | \$ 1,00                     | \$ 4,00                  |
| <b>Instrumentos de recolección de datos</b>   | Encuestas impresas (368 formularios), guías de entrevista y fichas de observación.                                  | 368 formularios   | \$ 0,05                     | \$ 18,40                 |
| <b>TOTAL</b>                                  |   |                   |                             | <b>\$ 149,90</b>         |

Fuente: Elaboración propia.

**Carta de aceptación de la organización donde se aplicó el trabajo de integración curricular**



**SAN PEDRO LTDA.**  
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**

PROGRESO Y BIENESTAR EN NUESTRAS MANOS  
CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

Guaranda, 29 de agosto de 2025

COAC SP-GG-TG-OFICIO No. 0189

**INGENIERO**

**OSCAR TANQUEÑO**

**DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN E INTEGRACIÓN CURRICULAR**

Presente

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo a la vez le comunico que se ha aceptado para que realicen la tesis en nuestra institución con el tema "AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS" a los señores estudiantes: ANDRES SEBASTIAN TAMAYO SANTAFÉ C.C. 0250187929 Y ALEX JOHNY POAQUIZA POAQUIZA C.C. 0250349891,

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Atentamente,

LIC. TATIANA GRANJA ZAPATA

GERENTE GENERAL



PROGRESO Y BIENESTAR... *en Nuestras Manos!*

Matriz Guaranda: Adolfo Páez y Simón Bolívar.  
Parroquia Guanujo / Telef: (03) 2206-201.  
Agencia Echeandía: Simón Bolívar y Gonzálo Suárez.

**Instrumentos de recopilación de datos (cuestionarios, guion entrevista, ficha de observaciones, entre otros)**

## **ENTREVISTA**

### **Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.**

#### **Objetivo:**

Obtener información estratégica y operativa de la Cooperativa para evaluar la eficiencia, eficacia, calidad y control interno de los procesos administrativos, en el marco de la Auditoría de Gestión correspondiente al período 2024.

## **PREGUNTAS**

- 1) ¿Podría describir cuáles son los principales servicios que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda. ofrece a sus socios y a la comunidad?
- 2) ¿Desde su perspectiva, ¿la misión y visión institucional se encuentran alineadas con las actividades económicas y operativas de la Cooperativa?
- 3) ¿Considera que la aplicación de una Auditoría de Gestión podría mejorar significativamente el cumplimiento de los objetivos institucionales (al menos un 50%)?
- 4) ¿La Cooperativa cuenta con manuales de funciones actualizados que definan claramente los puestos de trabajo y los requisitos de cada cargo?
- 5) ¿Cree usted que es necesario mantener un sistema formal y estructurado de control interno dentro de la Cooperativa? ¿Por qué?

- 6) ¿Con qué frecuencia se evalúa el cumplimiento de metas, objetivos y resultados administrativos dentro de la institución? (Mensual, trimestral, semestral, anual)
- 7) ¿Qué tipo de indicadores utiliza la Cooperativa para medir la calidad de los procesos administrativos y el cumplimiento de los objetivos institucionales?
- 8) ¿La Cooperativa cuenta con indicadores de gestión para evaluar la eficiencia y eficacia de las operaciones administrativas? Si es así, ¿cuáles?
- 9) ¿Con qué frecuencia se capacita al personal administrativo para fortalecer sus competencias y mejorar la productividad institucional?
- 10) Desde su criterio, ¿la Cooperativa está utilizando sus recursos (humanos, tecnológicos, financieros) de manera óptima para lograr sus objetivos?
- 11) ¿Está de acuerdo en que se realice una Auditoría de Gestión en la Cooperativa San Pedro Ltda.? ¿Cuál considera que sería su aporte principal?
- 12) ¿Qué indicadores utiliza la institución para medir la eficiencia, eficacia y efectividad del personal que labora en la Cooperativa?
- 13) ¿Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño del personal? Si es así, ¿qué metodología o criterios emplean?

**ENCUESTA SOBRE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS**

**Dirigido a:**

Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro Ltda.

**Objetivo:**

Recopilar información sobre la percepción del personal administrativo respecto a la eficiencia, eficacia, control interno y funcionamiento de los procesos administrativos, con el fin de identificar áreas de mejora y fortalecer la gestión institucional.

**ENCUESTA**

**1) ¿Cree usted que la auditoría de gestión permite optimizar el uso de los recursos en la cooperativa?**

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

**2) ¿Considera que el personal aplica los lineamientos de eficiencia definidos en la auditoría de gestión?**

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

**3) ¿Considera que la auditoría de gestión contribuye al cumplimiento de los objetos institucionales?**

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

**4) ¿Cree usted que la auditoría de gestión contribuye a mejorar el desempeño del personal?**

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

**5) ¿Considera que la auditoría de gestión se realiza de manera objetiva y documentada?**

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

**6) ¿Considera que la auditoría de gestión promueve la imparcialidad y la transparencia en los procesos de evaluación?**

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

**7) ¿Los procesos administrativos de planificación cuentan con una estructura definida en la cooperativa?**

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

**8) ¿Considera que los procesos administrativos cuentan con una estructura definida?**

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

**9) ¿Los procesos administrativos de la organización optimizan el flujo de comunicación interna?**

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

**10) ¿Cree usted que el control administrativo permite identificar desviaciones a tiempo?**

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

**11) ¿Considera que los procesos administrativos de control contribuyen a la mejora continua institucional?**

De acuerdo

Neutral

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

**Instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Pedro**









## Certificado de anti plagio



UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS,  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
E INFORMÁTICA

ING. NELSON JAVIER GARCÍA LÓPEZ EN CALIDAD DE DIRECTOR DEL  
TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR.

### CERTIFICA

Que el trabajo de integración curricular denominado "AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN PEDRO LTDA., año 2024", presentado por Alex Johny Poaquiza Poaquiza y Andrés Sebastián Tamayo Santafé, estudiantes de la carrera de Contabilidad y Auditoría pasó el análisis de coincidencia no accidental en la herramienta de COMPILATIO, reflejando un porcentaje de similitud de 5% como se puede evidenciar en el documento adjunto.

Guaranda, 12 de marzo de 2026

Atentamente,

Ing. Nelson Javier García López

Director

Dirección: Av. Ernesto Che Guevara y Gabriel Secaira  
Guaranda-Ecuador  
Teléfono: (593) 3220 6059  
[www.ueb.edu.ec](http://www.ueb.edu.ec)

# Proyecto D-Andres Tamayo Alex Poaquiza a Compilatio

**5%**  
sospechosos

**3%** Similitudes  
= 1 x similitudes entre  
familias  
0 = entre las fuentes  
referenciadas  
**2%** Idiomas no  
reconocibles  
**0%** Textos potencialmente  
generados por IA

Nombre del documento: Proyecto D-Andres Tamayo Alex Poaquiza a Compilatio.pdf  
ID del documento: b261f6936f654588b2b22695531410a2377d7971  
Tamaño del documento original: 2.13 MB

Depositante: NELSON JAVIER GARCIA LOPEZ  
Fecha de deposito: 12/3/2026  
Tipo de carga: Interfaz  
Fecha de fin de análisis: 12/3/2026

Numero de palabras: 28.925  
Numero de caracteres: 221.775

Ubicación de las similitudes en el documento:



## Fuentes de similitudes

### Fuentes principales detectadas

| N° | Descripciones  | Similitudes | Ubicaciones                    | Datos adicionales                           |
|----|--|-------------|--------------------------------|---|
| 1  | encomendario file:///C:/OS/.../SAMPEBRO...<br>1 fuente similar                   | 1%          | [Visualización de ubicaciones] | Opportunidades = 1 (100%) palabras          |
| 2  | encomendario file:///C:/OS/.../SAMPEBRO...<br>1 fuente similar                   | < 1%        | [Visualización de ubicaciones] | Idiomas no reconocibles = 1 (100%) palabras |
| 3  | libro de grupo   Encuesta de satisfacción de los usuarios...<br>1 fuente similar | < 1%        | [Visualización de ubicaciones] | Idiomas no reconocibles = 1 (100%) palabras |
| 4  | Documento de otro usuario   ...<br>1 fuente similar                              | < 1%        | [Visualización de ubicaciones] | Opportunidades = 1 (100%) palabras          |
| 5  | Documento de otro usuario   ...<br>1 fuente similar                              | < 1%        | [Visualización de ubicaciones] | Opportunidades = 1 (100%) palabras          |

### Fuentes con similitudes fortuitas

| N° | Descripciones  | Similitudes | Ubicaciones                    | Datos adicionales                  |
|----|--|-------------|--------------------------------|------------------------------------|
| 1  | repositorio.uta.edu.ec   Manual administrativo y financiero para la unidad de con...<br>1 fuente similar | < 1%        | [Visualización de ubicaciones] | Opportunidades = 1 (100%) palabras |
| 2  | dypace.espechedu.ec   Evaluación del sistema de Control Interno (COSI) a la ...<br>1 fuente similar      | < 1%        | [Visualización de ubicaciones] | Opportunidades = 1 (100%) palabras |
| 3  | Documento de otro usuario   ...<br>1 fuente similar  | < 1%        | [Visualización de ubicaciones] | Opportunidades = 1 (100%) palabras |
| 4  | Documento de otro usuario   ...<br>1 fuente similar  | < 1%        | [Visualización de ubicaciones] | Opportunidades = 1 (100%) palabras |
| 5  | Documento de otro usuario   ...<br>1 fuente similar  | < 1%        | [Visualización de ubicaciones] | Opportunidades = 1 (100%) palabras |

### Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas)

- 1 <https://www.ica.com/pt>
- 2 <https://www.scribd.com/document/207849506/El-lavatorio-2001-Administracion>
- 3 [https://www.eas.org/juridico/pdfs/mexico\\_ecu\\_comot.pdf](https://www.eas.org/juridico/pdfs/mexico_ecu_comot.pdf)
- 4 <https://www.coso.org/>
- 5 <https://www.obstaia.gob.mx/doc/material/27.pdf>

*[Firma manuscrita]*  
ING. JAVIER GARCIA L.

## Certificado de Subsanación



UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS,  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
E INFORMÁTICA

### CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Ing. Nelson Javier García López, Ing. Paola Karolina Malatay Monar, Ing. Gabriela de los Ángeles Guerra Maiguashca, en su orden Director y Pares Académicos del Trabajo de Integración Curricular “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN PEDRO LTDA., AÑO 2024.” desarrollado por los señores Alex Johny Paoquiza Paoquiza y Andrés Sebastián Tamayo Santafé.

### CERTIFICAN

Que, luego de revisado el Trabajo de Integración Curricular en su totalidad, cumple con las exigencias académicas de la carrera CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, por lo tanto han acogido las sugerencias y recomendaciones dadas en el acto de defensa.

Guaranda, 16 de abril de 2026

Ing. Nelson Javier García López

Director

Ing. Paola Karolina Malatay Monar

Par Académico

Ing. Gabriela de los Ángeles Guerra Maiguashca

Par Académico

Dirección: Av. Ernesto Che Guevara y Gabriel Secaira  
Guaranda-Ecuador  
Teléfono: (593) 3220 6059  
[www.ueb.edu.ec](http://www.ueb.edu.ec)

**Link del repositorio digital de biblioteca donde fue subido el proyecto**