



**LA AUDITORIA COMO SOPORTE ESTRATÉGICO EN LA GESTION DEL
SISTEMA FINANCIERO COOPERATIVO DE LA PROVINCIA DE
TUNGURAHUA.**

AUTORES: DRA. MSc. MÓNICA PATRICIA MAYORGA DÍAZ

Dr.C. KATY HERRERA LEMUS

ING. MBA GUSTAVO ÁLVAREZ GÓMEZ.

**UNIVERSIDAD REGIONAL AUTÓNOMA DE LOS ANDES
UNIVERSIDAD DE LA HABANA**

monikmayorgad@gmail.com

katy@ceted.uh.cu

vicerectorado@uniandes.edu.ec

Ambato, octubre de 2015

**LA AUDITORIA COMO SOPORTE ESTRATÉGICO EN LA GESTION DEL
SISTEMA FINANCIERO COOPERATIVO DE LA PROVINCIA DE
TUNGURAHUA.**

**AUDIT AS STRATEGIC SUPPORT IN THE MANAGEMENT OF COOPERATIVE
FINANCIAL SYSTEM TUNGURAHUA PROVINCE.**

RESUMEN

El surgimiento y evolución de un conjunto de enfoques de dirección es el resultado de las características del desarrollo socio-económico y de las tendencias de los entes económicos, por lo que es menester para las organizaciones la aplicación del enfoque estratégico, ya que el mismo crea en la empresa mayor flexibilidad, capacidad de adaptación, anticipación y actuación en un entorno cada vez más dinámico y complejo.

En el momento cuando se reconoce el enfoque estratégico, durante el proceso y desarrollo de la investigación científica en cualquiera de sus ámbitos, puede considerarse el inicio de la misma, es por eso que la finalidad del presente trabajo está orientado a valorar su utilidad y beneficios al reconocer a la auditoría no solamente como control y fiscalización tradicionales sino más bien como una estrategia empresarial, la que coadyuvará al logro de objetivos plasmados dentro de la visión estratégica; cuando se precisa a la auditoría dentro de la dirección estratégica enmarcada en las fases de planificación y también en la del control. Para este análisis se han considerado al **gestor** (auditor) y **decisor** (alta)

SUMMARY

The emergence and development of a set of approaches to address is the result of the characteristics of the socio-economic development and trends of economic entities, making it necessary for organizations implementing the strategic approach, since it creates the company greater flexibility, adaptability, anticipation and action in an increasingly dynamic and complex environment.

At the time when the strategic approach is acknowledged in the process and development of scientific research in any field, can be considered the beginning of it, that is why the purpose of this work is focused on its utility and benefits to recognize not only as audit control and traditional control but rather as a business strategy, which will contribute to the achievement of objectives set within the strategic vision; when the audit is required within the strategic direction framed in the planning and in the control. For this analysis we have considered the manager (auditor) and decision maker (top management)

PALABRAS CLAVE: auditoría de gestión, dirección estratégica, estrategia

KEYWORDS: audit, strategic management, strategy

INTRODUCCIÓN

La dirección estratégica es una disciplina multifuncional que se ocupa de la formulación, implantación y control de la estrategia, con el objeto de alcanzar una ventaja competitiva de carácter sostenible. Cuando se trabaja en las organizaciones bajo esta orientación o visión, es decir bajo un enfoque estratégico, los temas centrales son: i. **Dirección estratégica:** Concepción del sistema de dirección que presupone un enfoque de orientación al entorno; ii. **Planificación estratégica:** Utilización de procedimientos, métodos y tecnologías para llevar a cabo la dirección estratégica; iii. **Estrategia:** Resultado del proceso y el medio para lograr el desarrollo de la organización. (Colectivo de autores 2010).

Tal es el caso del sistema financiero cooperativo que requiere que sus resultados sean evaluados constantemente, con la finalidad de conocer si sus objetivos enmarcados dentro de los principios del cooperativismo se cumplen, para lo cual se involucra en la presente investigación el enfoque estratégico y el desarrollo de soportes estratégicos.

(Maldonado, 2011); (De Armas, 2008); (CGE, 2002); coinciden en la definición de la Auditoría de gestión como un examen sistémico que analiza la eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología con la finalidad de estimar el funcionamiento, identificar oportunidades de perfeccionamiento y desarrollar recomendaciones de mejoras o fomentar acciones; por lo tanto este tipo de auditoría se considera como positiva.

Por su parte (Armada, 2007); (Durán, 1996); consideran que la Auditoría de gestión es una técnica que analiza objetiva y sistemáticamente el cumplimiento de objetivos en una organización con la finalidad de que la institución utilice sus recursos de manera que se maximicen los resultados y en caso de ser necesario se establezca recomendaciones de cambio en la gestión.

Las organizaciones en general disponen de una planificación de sus actividades,

en las que se establecen responsables y recursos a ser utilizados, de acuerdo al período de tiempo de duración de los proyectos plasmados en los Planes operativos, tácticos y estratégicos, los mismos que necesitan ser evaluados con criterios técnicos e independientes, mediante la aplicación de indicadores de gestión que determinarán el grado de cumplimiento y por lo tanto medirán el cometido de la máxima autoridad; este tipo de auditoría es importante efectuarlo y asumirlo en las organizaciones en su conjunto o por áreas específicas ya que a dentro las recomendaciones establecidas en el informe de auditoría se tratan los principios de eficiencia, efectividad, ética, economía y ecología con los que debe manejarse el ente económico.

La gestión de la auditoría en las organizaciones públicas y privadas se efectúa en referencia de varios modelos del proceso de la mencionada, la finalidad de los mismos es que se evalúe la gestión en función de indicadores que midan que el cumplimiento de objetivos se haya efectuado con eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología.

La gestión de la auditoría parte del análisis de la cultura organizacional, en donde se efectúan entrevistas con los directivos, de donde se determinan posibles debilidades a ser estimadas con métodos de evaluación del sistema de control interno, las mismas que son examinadas con criterios de efectividad en el cumplimiento de objetivos. (Armas ,2008)

La estrategia corporativa efectiva es un conjunto de cinco elementos que como sistema conducen a una ventaja corporativa que crea valor económico, -lo que denominamos Triángulo de la Estrategia Corporativa. Los tres lados del triángulo – recursos, negocios y organización son la base de la estrategia corporativa. Cuando se encuentran alineados en busca de una visión y motivados por unas metas y objetivos apropiados, el sistema puede producir una ventaja corporativa, que justifica la existencia de la empresa como entidad multinegocio.

Figura 1. Triángulo de la Estrategia Corporativa



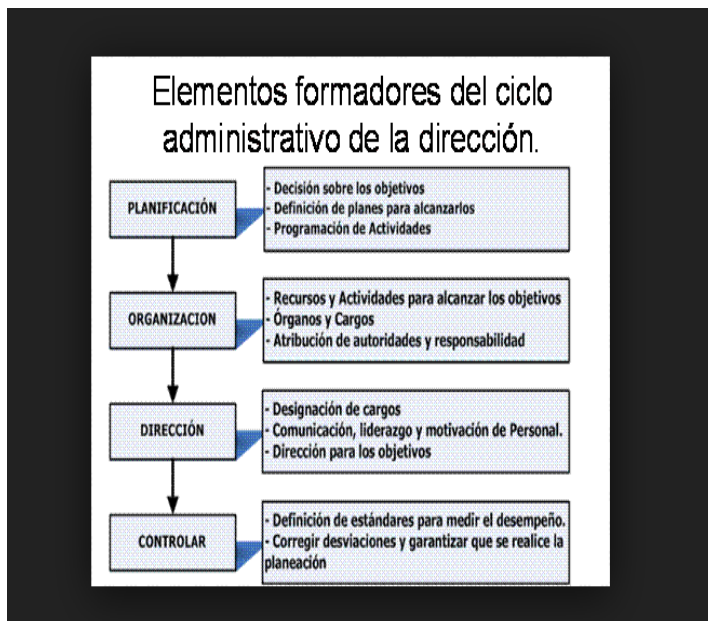
Fuente: Collis, D; Montgomery, C. Estrategia Corporativa. Un enfoque Basado en los Recursos. 2007

Si se analiza el proceso investigativo, se puede inferir que también se realiza bajo un enfoque estratégico, desde el momento en que el investigador estudia el objeto desde dos estados: desde las dificultades que tiene la entidad objeto de estudio (estado actual), hasta el momento en que se sugiere cómo resolverlas (estado deseado). Por lo general en las investigaciones, el cierre de esa brecha se logra mediante un conjunto de acciones comprendidas en un plan que busca adentrarse en las características del fenómeno, constatarla en la práctica y generar cambios necesarios para llevar a cabo una solución, sin dudas, enfrentándose en muchos casos a diversas barreras y dificultades propias de cualquier proceso de cambio.

Uno de los aspectos que hace más atractiva una auditoría, lo constituye la posibilidad de generar una propuesta que de forma creativa responda a las demandas del problema siempre con criterio situacional que reconoce la influencia del entorno, expresado en diversos contextos (legislativo, político, económico, social, de la práctica u otros factores relevantes para el tema).

Las funciones Administrativas en un enfoque sistémico conforman el proceso administrativo, cuando se consideran aisladamente los elementos Planificación, Organización, Dirección y Control, son solo funciones administrativas, cuando se consideran estos cuatro elementos (Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar) en un enfoque global de interacción para alcanzar objetivos, forman el Proceso Administrativo.

Figura 2. Elementos formadores del ciclo administrativo



Fuente: Chiavenato, 2000.

Por lo tanto ningún sistema de dirección en una empresa del sistema financiero cooperativo puede prescindir de la auditoría como parte preponderante de la planificación ya que ésta, después de ejecutar sus acciones de control a través de los diferentes tipos de auditorías, entrega a la entidad examinada una memoria con las recomendaciones necesarias, las mismas que deberán ser acogidas dentro el

proceso de planificación, constituyéndose entonces en parte fundamental de los procesos de mejora continua.

MÉTODOS Y HERRAMIENTAS

El estudio de la presencia de la auditoría como soporte estratégico de la gestión de las organizaciones del sistema financiero cooperativo, en el trabajo de investigación que propone un procedimiento de auditoría de gestión, ofrece un modelo teórico que integra la aplicación de técnicas de diagnóstico especializadas de auditoría, tales como: Observación, Constatación Física, Entrevistas, Indagación, Comparaciones, Confirmaciones; las mismas que permitirán dar un valor técnico a la investigación, complementadas con la utilización de métodos, herramientas e instrumentos de investigación tradicionales, que permitirá sustentar el aporte de la auditoría en la dirección estratégica y sus enfoques, para las instituciones que integran el sistema financiero cooperativo de la provincia de Tungurahua.

RESULTADOS

Un análisis más profundo sobre la investigación que se está desarrollando, permite precisar que se enmarca en la última etapa del proceso del ciclo de dirección o proceso de decisión, que es el **control**. En ese caso el **gestor** (auditor), tiene como tareas:

1. Diseñar la planificación de las auditorías que se efectuarán como parte del control a los sistemas, procesos y actividades de la organización, en la que hará constar aspectos tales como: objetivo, entorno, recursos y tiempo; (Figura 1).

La gestión de la auditoría se relaciona también con la planificación, primer paso en el proceso administrativo; esto ocurre en el momento en que las recomendaciones o sugerencias de la auditoría forman parte de los insumos para la proyección de un nuevo periodo de ejecución y por tanto de nuevos patrones a auditar. En tal sentido el plan de auditoría contendrá los objetivos (estrategia de la organización) y valorará

el proceso de gestión, teniendo en cuenta la influencia del entorno, el uso de recursos y tiempo.

Figura 3: Planificación de la unidad de auditoría (gestor)

Examen Especial a la participación de los trabajadores en programas de capacitación durante el primer semestre del 2014.	<ul style="list-style-type: none"> • OBJETIVO • ENTORNO • RECURSOS • TIEMPO
Auditoría Financiera a los Estados Financieros de la Cooperativa Kullky Wasi del 01 de enero al 31 de diciembre de 2014.	<ul style="list-style-type: none"> • OBJETIVO • ENTORNO • RECURSOS • TIEMPO
Auditoría de Gestión al proceso de concesión de créditos de consumo a 60 días, durante el primer trimestre del 2014.	<ul style="list-style-type: none"> • OBJETIVO • ENTORNO • RECURSOS • TIEMPO

Fuente: Elaboración propia

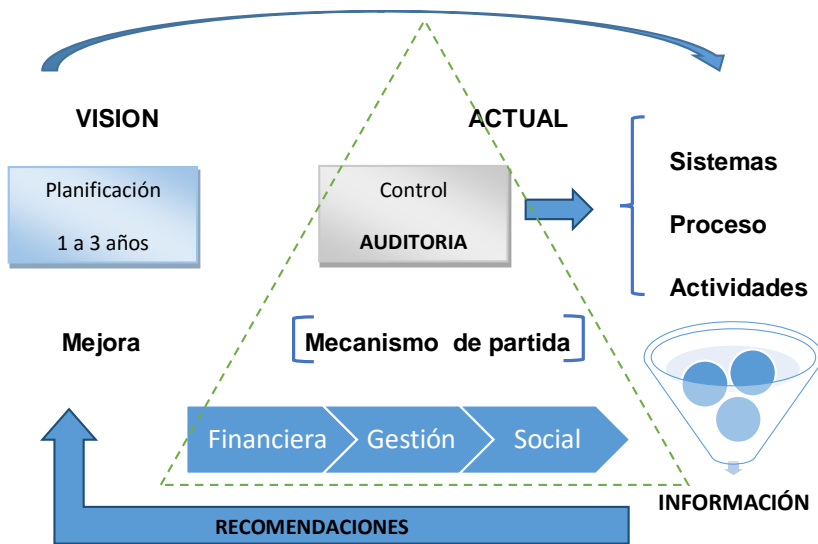
2. Aplicar técnicas, pruebas de auditoría y recopilar evidencia suficiente, competente y relevante que permitan sustentar los comentarios, conclusiones y recomendaciones del informe de auditoría.

3. Verificar paso a paso que las acciones implementadas reviertan el problema en solución, conocidas como recomendaciones, según la planificación de la auditoría que efectúo para un período determinado.

En el caso de la administración de la organización, su misión consiste en controlar que los conocimientos, la experiencia y el know-how empleado en dar respuesta efectiva al problema planteado (debilidades), en primera instancia se comparta, se socialice entre todos los especialistas y miembros de la organización, luego quede recogida o almacenada como memoria técnica para la organización que en el caso

de la gestión de la auditoría será en un Informe Final de Auditoría el mismo se presentará a los integrantes de la organización; y, sus recomendaciones serán recogidas por cada uno de los funcionarios involucrados. (Figura 2)

Figura 4: La visión estratégica en el tema de investigación



Fuente: Elaboración propia

Lo anterior está dado bajo la premisa de que los miembros de la organización y especialistas (asesores) están previamente involucrados, permitiendo al **gestor** (auditor interno) conformar el grupo “ad-hoc” para que respondan de forma rápida y oportuna ante las necesidades del **decisor** (alta dirección). No obstante, cabe la posibilidad de que uno de los problemas o la oportunidad que se presente, no encuentre respuesta en las áreas críticas determinadas y requiera asesoría externa (especialistas) para dar solución a lo detectado.

El énfasis en socializar y a la vez acumular la experiencia positiva para que sea reutilizada en procesos futuros, no ha sido preocupación de la alta dirección ni de los funcionarios hasta el momento. Actualmente se pretende dar soluciones emergentes, y en ocasiones sin detenerse para evaluar el costo-beneficio de la decisión tomada.

El enfoque estratégico, se ve reflejado toda vez que el procedimiento concibe el apoyo de los soportes estratégicos para su funcionamiento.

Liderazgo: cuando involucra a actores claves como el gestor (auditor) y decisor (alta dirección). Este soporte a nivel organizacional es el determinante para el éxito de una estrategia y a los efectos del modelo de la misma manera. Las destrezas, habilidades que desarrollen, su carácter visionario, sus capacidades movilizadoras podrán lograr que las recomendaciones o sugerencias que consten en la memoria del informe final de auditoría constituyan el insumo básico de un proceso decisorio.

Cultura: cuando toma en cuenta la cultura organizacional como elemento esencial para propiciar el intercambio y transferencia de información entre las personas, sobre la base de un compromiso real por cumplir las recomendaciones en el tiempo planteado. Esta cultura debe desarrollarse y reforzarse a partir del liderazgo que juegan los actores claves definidos anteriormente gestor y decisor.

Sistema Político: cuando revisa el entorno, el contexto, marco jurídico regulador. Estos elementos se consideran como fuerzas que pueden dinamizar o complejizar el desarrollo de los procesos administrativos o financieros, por tanto se debe velar por garantizar el buen funcionamiento del modelo.

Sistema Administrativo: se refiere al conjunto de elementos que garantizan, en este caso, el funcionamiento básico del modelo como son: las personas (funcionarios), los socios, los directivos, la información, los procesos que intervienen

(administrativos y/o financieros), los problemas (debilidades), las oportunidades, las tecnologías y la estrategia de la empresa.

Estructura: aunque es el soporte menos representado a la hora de describir el modelo, está implícita la utilidad que tiene el mismo para la puesta en marcha del mismo, pues de contar con una estructura rígida y burocrática donde prevalezca la centralización, la idea preconcebida de apoyar al decisor mediante la figura de un gestor con su equipo, quedaría revocada.

DISCUSION

Al analizar la gestión de la auditoría dentro del sistema financiero cooperativo en la provincia de Tungurahua se determinó que el enfoque estratégico, se hace evidente en la investigación, en la lógica que orienta el marco conceptual en que se sustentan; el estudio de los diferentes enfoques existentes, vistos cronológicamente y con carácter evolutivo, muestran los saltos y anhelos que para el tema se plantean. Ello permite a su vez establecer estados futuros con mayor valor, pues integran las mejores experiencias encontradas y despiertan nuevas ideas de desarrollo. Otra etapa en la que el enfoque estratégico está presente, lo constituye el hecho de que para intervenir es necesario preparar un plan anticipadamente que visiones un procesamiento adecuado de la información en pos de lograr objetividad y aceptación de las brechas encontradas. Aspectos como, la posibilidad de intervención y participación en distintas unidades de análisis bajo condiciones y contextos diferentes, el análisis los roles y funciones que se generan entre los actores implicados, la prevención las tecnologías a manejar, son ejemplos de acciones que conforman ese plan, el cual se ajusta en correspondencia con la influencia y estado de los aspectos internos y externos de los entes objeto de estudio.

Finalmente la presentación de propuestas, validación y puesta en marcha, requiere sin dudas, anteponerse a determinados escenarios, tratando de explicar anticipadamente la lógica y funcionamiento de determinadas categorías y

mecanismos sintetizados en una propuesta o específicamente para esta investigación, en un modelo. La propia concepción de la propuesta establece aspectos como premisas, principios, entre otros, que viene a constituir políticas bajo las cuales operará el diseño, lo cual es un rasgo también compartido por el enfoque estratégico. Al considerar las acciones o pasos que se proyectan bajo determinadas premisas (condicionantes), el marco jurídico regulador particular que permite a las organizaciones objetos de estudio, alcanzar las metas y objetivos planteados, vuelven a ser expresión del carácter abierto, sistémico y de reconocimiento de la influencia del entorno en la investigación.

CONCLUSIONES

1. El enfoque estratégico puede ser utilizado en el desarrollo de las investigaciones científicas, cuando se reconoce el sistema categorial, con lo cual se impregna de una visión o perspectivas de análisis y caracterizaciones diferentes.
2. Las investigaciones a partir de: el marco jurídico regulador en que se sustentan, los diferentes enfoques que se reconocen, la posibilidad de intervención y participación en distintas unidades de análisis bajo condiciones y contextos diferentes, los escenarios en donde se desarrollan las funciones que promueven entre los involucrados, las tecnologías que utilizan, así como las acciones que proyectan que bajo determinadas condicionantes y legislaciones, permiten a las organizaciones objetos de estudio, alcanzar la metas y objetivos planteados. Lo cual evidencia y refuerza la utilidad de concebirlas y desarrollarlas respetando un enfoque estratégico.
3. La investigación en desarrollo incorpora el enfoque estratégico desde su concepción, al considerar variables estratégicas como: proceso de toma de decisiones y gestión de la auditoría y reconocer como premisas del modelo a diseñar soportes estratégicos para su buen funcionamiento.

REFERENCIAS

- Chiavenato (2000) Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill
- Collis, D; Montgomery, C. (2007) Estrategia Corporativa. Un enfoque Basado en los Recursos.
- Raúl de Armas Garcia. (2008). Auditoria de gestión conceptos y métodos. Felix Varela.
- Armada, (2006) E. "Evolución de la Auditoría", La revista del empresario cubano, Cuba .
- Colectivo de autores (2010) Estrategia organizacional. La Habana: Félix Varela
- Ferrer, M. (2015) Curso de Dirección Estratégica (ppt). La Habana Doctorado Curricular.
- Franch, K. (2015) Apuntes preliminares de la investigación doctoral. La Habana
- J. Thompson y A. A. Strickland. (1998) *Dirección y Administración estratégica. Conceptos, casos y lecturas.*, Mc Graw Hill México.
- Maldonado, M. (2006) *Auditoría de Gestión*, Tercera Edición, Quito
- Menguzzato, M. (1995) *Dirección Estratégica de empresas. Un enfoque innovador del management.* Madrid: Ediciones Ariel.
- Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (1993) *El Proceso estratégico.* Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
- Collis, D; Montgomery, C. (1999) Estrategia Corporativa. Un enfoque Basado en los Recursos.
- Arenas Torres; Moreno Aguayo, P. (2008). Introducción a la auditoría financiera. España: Mc Graw-Hill/ Interamérica de España

Benjamín , E. F. (2007). Auditoria Administrativa. México Pearson Educacion.

Estado, C. G. (2002). Manual de Auditoría Financiera Gubernamental .

Holmes, A. W. (1984). Principios básicos de auditoría. México: Editorial Continental

Madariaga Gorodica, J. M. (2004). Manual Práctico de Auditoría. España: Ediciones Deusto.

Mantilla, S. A. (2007). Auditoría Financiera de Pymes. Bogotá - Colombia

Mira Navarro, J. C. (2006). Apuntes de Auditoría. España: Creative Commons 07