



Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898473

RFC: ATI120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/>

Año: VII Número: Edición Especial Artículo no.:111 Período: Diciembre, 2019.

TÍTULO: Auditoría de gestión y la administración de riesgos en el desarrollo organizacional de las entidades del sector público.

AUTORES:

1. Máster. Walter Bolívar Jarrín López.
2. Lic. Luis Alfonso Lluglla Luna.
3. Máster. Eddie Javier Robayo Andrade.

RESUMEN: El éxito de la gestión de las instituciones públicas tiene una alta incidencia las Auditorías de gestión y la administración de riesgos, la cual aporta de forma significativa al desarrollo organizacional de la institucionalidad. Las auditorías posibilitan la creación de referentes que facilitan conocer los resultados obtenidos en el ejercicio del encargo, a través de la comparación entre el indicador y el estándar planteado, con el índice de gestión que es una unidad de medida gerencial, que consiente evaluar el desempeño desde el análisis de metas, responsabilidades y recursos utilizados.

PALABRAS CLAVES: Auditoría de Gestión, Administración de riesgos, Desarrollo Organizacional, Sector público, Calidad.

TITLE: Management audit and risk management in the organizational development of public sector entities and organizations.

AUTHORS:

1. Master. Walter Bolívar Jarrín López.
2. Lic. Luis Alfonso Lluglla Luna.
3. Master. Eddie Javier Robayo Andrade.

ABSTRACT: The success of the management of public institutions has a high incidence of the management audits and the management of risks, which contributes significantly to the organizational development of institutionality. The audits make it possible to create benchmarks that make it easier to know the results obtained in the exercise of the order, through the comparison between the indicator and the standard raised, with the management index that is a managerial unit of measure, which consents to evaluate performance from the analysis of goals, responsibilities and resources used.

KEY WORDS: management audit, risk management, organizational development, public sector, quality.

INTRODUCCIÓN.

Administradores, accionistas, dueños de empresas, directores, gerentes, como parte de su cultura gerencial, requieren la contratación de auditorías de gestión a fin de evaluar las actividades, programas, proyectos que desarrollan las instituciones públicas y la empresa dentro su planificación anual o plurianual, con el objetivo de conocer el cumplimiento de las metas y objetivos planteados, haciendo énfasis en la identificación de aquellas situaciones de riesgo que podrían afectar adversamente al cumplimiento de los estándares preestablecidos dentro de la gestión institucional.

La aplicación de una auditoría de gestión en cada una de sus fases como son la de Planificación, Ejecución y Comunicación de Resultados, nos permite desarrollar un plan de evaluación cuyo objetivo principal es verificar el cumplimiento de controles claves para cada proceso sujeto a evaluación, controles clave que permiten a la empresa seguir procedimientos que permiten detectar,

prevenir y corregir errores potenciales; que es justamente donde se evalúa el nivel de riesgo presente en cada uno de los componentes evaluados.

El riesgo que también se conoce como situaciones no deseadas, o la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades en la ejecución de algún proceso en particular, sea administrativo o financiero, que para mitigar su impacto es necesario: identificar el riesgo, analizarlo y tratarlo; este proceso que se conoce como Administración de Riesgos, instrumento de control que debe estar presente y ser parte de la gestión empresarial, ya que constituye una herramienta administrativa de apoyo a la gestión gerencial que promueve tomar las acciones necesarias sobre la base de procedimientos y estrategias de control, a fin de disminuir su nivel de impacto negativo, a un nivel mínimo o improbable de ocurrencia, desarrollando un plan de acción que incluye la implementación de un plan de mitigación de riesgos; como parte principal de la Administración de Riesgos Empresariales “ERM”; lo que garantizará de forma razonable que la empresa pueda desarrollar sus procesos conforme a su planificación prevista. La máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos (Contraloría General del Estado, 2014).

Para lograr el éxito, es necesario que la gestión desarrollada por una empresa se enfoque en la coordinación interna, en la ejecución de los diferentes procesos, con la adopción de políticas y estrategias encaminadas al cumplimiento de cada una de sus actividades descritas en la planificación estratégica institucional, y que las mismas tributen al cumplimiento de metas y objetivos enfocadas al éxito empresarial.

Si la empresa dispone de herramientas de control y gestión gerencial, disponiendo de información y resultados de la aplicación de indicadores de gestión, con políticas y estrategias encaminadas a la administración de los riesgos empresariales; se podría asegurar de forma razonable que la empresa

cuenta con los instrumentos de apoyo necesarios para desarrollar una administración por objetivos con enfoque a un gobierno por resultados.

En el desarrollo y ejecución de la auditoría de gestión es importante definir el alcance de la auditoría de gestión, es decir los límites de la auditoría, define la cobertura con respecto a unidades o áreas a ser examinadas identificando el período o períodos sujetos a evaluación.

Al momento de definir el alcance de la auditoría da lugar a la identificación de los componentes; entendiéndose por componente la agrupación de hechos que tienen similares características, por lo que es mucho más objetivo analizarlo como el conjunto de actividades y flujo de transacciones; cómo: una actividad, un proyecto, un proceso, una cuenta contable; que en función del diagnóstico y/o planificación preliminar realizada durante la primera fase del proceso de auditoría de gestión, se tiene una importante aproximación a los riesgos de auditoría, identificando a los posibles componentes a ser evaluados, que dependiendo de la matriz preliminar de riesgos pasarán a la siguiente fase del proceso de auditoría que es la Planificación Específica, para lo cual se define una estrategia de trabajo a seguir durante la auditoría, y se diseñará el programa de trabajo para cada componente en particular; ya que únicamente serán considerados aquellos componentes que en función de su alto nivel de riesgo necesitan ser analizados y evaluados; diseñarán procedimientos de auditoría a fin de reunir la evidencia necesaria que permita sustentar la opinión de auditoría en referencia al componente analizado y/o evaluado.

En la fase de Ejecución, se desarrollan los procedimientos de auditoría sobre la base de técnicas de auditoría, se obtiene evidencia, lo cual ayuda a identificar los hallazgos, inconsistencias o inconformidades, los cuales son comunicados en forma permanente para generar acciones oportunas que mejoren la gestión, concluye este modelo con el seguimiento a la aplicación de recomendaciones y la verificación de su cumplimiento.

En la provincia de Pastaza, la mayoría de empresas contratan firmas privadas de auditoría fin de cumplir con la entrega de información a los organismos de control, estas auditorías ya no son únicamente para evaluar la razonabilidad de los estados financieros, y que en la actualidad las empresas consideran mucho más importante conocer el desempeño organizacional, para lo cual es necesario aplicar auditorías de gestión, las mismas que entregan como resultado de la auditoría un informe amplio con comentarios, conclusiones y recomendaciones, encaminadas a la mejora continua, a partir de la aplicación estrategias encaminadas a la administración de riesgos empresariales.

En la administración pública, la Contraloría General del Estado se ha dedicado únicamente a realizar auditorías financieras o exámenes especiales, que en su mayoría su enfoque no es constructivo, ya que al momento de ejecución de la acción de control, se siente una persecución u hostigamiento de los auditores de la Contraloría, generando el rechazo por parte de las servidoras y servidores de las entidades y organismos del sector público, en razón de que, el único interés por parte de los auditores de Contraloría es el de encontrar inconsistencias, incumplimientos y/o irregularidades a fin de justificar el trabajo y permanencia en la entidad realizando la acción de control.

DEVELOPMENT.

Métodos.

Sobre la base de la información y datos recolectados en la investigación realizada a entidades y organismos del sector público de la provincia de Pastaza, estudiando casos particulares de instituciones en donde se han realizado evaluaciones o acciones de control por parte de la Contraloría General del Estado, la aplicación del Método de Investigación Histórico – Lógico ha permitido conocer cómo ha evolucionado la auditoría de gestión en torno a la administración de riesgos en el contexto empresarial ecuatoriano.

La evolución constante de las herramientas de apoyo a la gestión gerencial, desde inicios de la revolución industrial, ha permitido que la auditoría vaya mucho más allá de evaluar la razonabilidad de las cifras de los estados financieros, a servir como instrumento de apoyo en una administración por objetivos, que permite conocer el desempeño institucional y tomar las acciones necesarias encaminadas a prevenir, detectar y corregir errores potenciales que afectan la consecución de las metas y objetivos previstos en el plan estratégico institucional.

La aplicación del Método Analítico ha permitido realizar el análisis de los factores internos y externos que afectan la consecución de los objetivos planteados por las empresas; y consiste en la extracción de las partes más importantes de la auditoría de gestión y administración de riesgos, dentro del contexto del éxito organizacional. El Método Sintético ha permitido en la investigación conocer si hay una interrelación entre la administración de riesgos y la auditoría de gestión, por cuanto al implementar estas herramientas como una acción de control, se pretende mejorar la gestión mediante la aplicación de las recomendaciones que constituyen un valor agregado que entrega la auditoría.

Resultados.

Con respecto a los resultados de la investigación, se establece un diagnóstico de las instituciones y empresas públicas de la provincia de Pastaza, por lo que se muestra a continuación:

Cuadro. 01.

DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD	NRO.
Administración del Estado	65
Empresas Públicas de La Función Ejecutiva	1
Empresas Públicas de Los Gobiernos Autónomos Descentralizados	2
Entidades de Educación Superior	1
Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquias Rurales	18
Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales	9
Gobiernos Autónomos Descentralizados Provinciales	2
Total	98

De lo establecido como base de datos, es evidente que el 66% de la institucionalidad pública de la provincia de Pastaza, pertenecen a la administración estatal, el restante 34% comprenden los Gobiernos Autónomos descentralizados, liderados por autoridades de elección popular, las dos formas de administración pública, dependen de la gestión política, que al momento de administrar los recursos, marcan distancias entre lo que corresponde en la aplicación de la normativa legal, la escasa cultura tributaria, el desconocimiento de la normativa en la administración de los recursos públicos, que en ocasiones no se ajusta a lo que se debe hacer, en ese contexto se justifica con mayor fuerza la necesidad de realizar las auditorías de gestión.

Discusión.

Con respecto a la evolución de la auditoría de gestión, en el tiempo de la revolución industrial se la consideraba como una herramienta que ayudaba a la gerencia a controlar el efectivo, en donde su actividad principal consistía en mantener un registro exacto de las entradas y salidas de efectivo. Posteriormente, con el desarrollo y crecimiento de las empresas, por lo cual las operaciones en torno al giro del negocio cada vez son más exigentes con los recursos que requieren para su funcionamiento y ejecución, genera que los accionistas, inversionistas o dueños de las empresas inyecten más recursos, que por ende, deben ser administrados a fin de lograr resultados favorables y utilidades, generando la necesidad en los dueños del capital invertido de contratar firmas privadas de auditoría, con la finalidad de cumplir con la función de atestar la información presentada por el Contador y Gerente de la empresa, con lo cual los accionistas tomarían decisiones más adecuadas.

Posteriormente, en el sector público, nace la auditoría gubernamental, la cual consiste en realizar un examen objetivo, sistemático e independiente realizado a la gestión institucional en el manejo de los recursos públicos, de todas las entidades y organismos del sector público, este examen de auditoría gubernamental es practicado por la Contraloría General del Estado.

El artículo 18 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, que de forma textual expresa:

La auditoría gubernamental realizada por la Contraloría General del Estado, consiste en un sistema integrado de asesoría, asistencia y prevención de riesgos que incluye el examen y evaluación críticos de las acciones y obras de los administradores de los recursos públicos (Congreso Nacional, 2015).

En los tiempos modernos, las empresas públicas e instituciones que se han desarrollado en su más amplio sentido, en donde el capital de los accionistas es cada vez más voluminoso, a más de la necesidad de los accionistas por conocer cómo se están manejando sus recursos invertidos, surge una nueva necesidad de conocer el desempeño empresarial, y si el plan estratégico desarrollado por la empresa contribuye a la obtención de resultados favorables en la consecución de metas y objetivos, que permita conocer si los recursos utilizados en las diferentes actividades dentro de la gestión empresarial, se han ejecutado sobre la base de principios de eficiencia, eficacia y economía.

La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado en su Capítulo 3, del Sistema de Control Externo, artículo 21, correspondiente a la Auditoría de Gestión manifiesta que “La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes (Congreso Nacional, 2015).

La evolución, crecimiento y modernización de las empresas u organizaciones, cualquiera sea su tipo o clase, e independientemente del sector al que pertenezcan sean públicas o privadas, se ha producido en un mundo cambiante casi permanentemente por los efectos de la evolución tecnológica, la

investigación científica, el incremento vertiginoso del conocimiento, la depuración y perfeccionamiento de los sistemas de información. Esto significa, que en cierto sentido las organizaciones que han crecido por los diferentes factores que han permitido su más alto rendimiento y desarrollo, requieren la utilización de herramientas de control con la finalidad de evaluar su desempeño y rendimiento, constituyéndose de esta manera la auditoría de gestión en el instrumento de apoyo gerencial y control de riesgos (Subía, 2010).

La auditoría de gestión se puede aplicar únicamente en las entidades, empresas u organizaciones que cuentan con un sistema de planificación estratégica institucional, desagregado en planes operativos anuales, que contribuyen a fijar metas y objetivos sobre la base de resultados esperados; lo que conlleva a desarrollar una administración por objetivos. Este tipo de modelo de gestión por objetivos es lo que genera un ambiente empresarial dinamizado a cumplir metas en los plazos deseados, coordinando acciones, las mismas que interrelacionadas contribuyen al éxito empresarial.

Como parte de la valoración de riesgos, el auditor debe determinar cuáles de los riesgos identificados son, a su juicio, riesgos importantes que requieren especial consideración por parte de la auditoría. Para los riesgos importantes, en la extensión que el auditor no lo ha realizado, el auditor debe evaluar el diseño de los controles de la entidad, incluyendo los procedimientos de control relevantes, y debe determinar si han sido implementados. (Luna, 2010).

Es responsabilidad de la máxima autoridad, sus directivos, y jefaturas, el diseñar e implementar un sistema de control interno que contribuya de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos institucionales, este sistema de control interno incluye el conjunto de: Leyes, Reglamentos Internos, Normas, Decretos, Ordenanzas, Disposiciones Generales, Estatutos, que regulan el accionar de las entidades y organismos del sector público.

Entre los objetivos que resaltan la importancia de la auditoría de gestión tenemos: evaluar la gestión institucional, en cuanto al cumplimiento de los objetivos planteados, y si los mismos contribuyen a que la empresa se desarrolle en su más amplio sentido atendiendo a la misión y visión empresarial; disponer de herramientas de apoyo a la gestión gerencial, que permitan asegurar de forma razonable que los recursos empresariales se han utilizado en base a principios de eficiencia, eficacia y economía; dotar a las empresas ecuatorianas de los insumos necesarios para implementar acciones de control y administración de riesgos, que garanticen el cumplimiento de metas y objetivos; asesorar en la implementación de un sistema de control a la gestión institucional, con la aplicación de indicadores de gestión, que contribuyan a evaluar el desempeño sobre la base de una planificación estratégica formalmente estructurada; resaltar la importancia de que las empresas dispongan de un sistema de control interno, que promueva la gestión institucional, el cumplimiento de normas y leyes aplicables, la protección y salvaguarda de activos, enfatizando el desarrollo profesional del talento humano.

En la auditoría de gestión y la administración de riesgos como apoyo en el desarrollo organizacional, las empresas en la actualidad, no requieren únicamente de la aplicación de auditorías financieras a fin de conocer la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros, la necesidad de información empresarial para los accionistas, administradores y dueños de las empresas va mucho más allá, la alta dirección requiere conocer el desempeño organizacional en función de la misión y visión empresarial.

La planificación estratégica institucional como herramienta básica que contribuye a la gestión empresarial, requiere de una serie de elementos que son la base para el desarrollo de procesos internos, los mismos que son necesarios su interacción y coordinación a fin de lograr los objetivos propuestos en el plazo deseado, el plan de acción empresarial debe estar debidamente estructurado a fin de que incluya controles clave dirigidos a la administración de riesgos; los riesgos o situaciones no deseadas

que se presentan en el desarrollo de los procesos internos, deben ser identificados, evaluados y tratados a fin de implementar procedimientos de control encaminados a mitigar el impacto negativo de los riesgos en la consecución de objetivos institucionales.

La máxima autoridad, directivos, jefes de área, técnicos, funcionarios, servidoras y servidores de la entidad, son responsables de que los procesos administrativos se ejecuten conforme lo planificado, es procesos debidamente ejecutados constituyen la esencia para el desarrollo empresarial, pensar en desarrollar procesos administrativos sin el recurso humano necesario para ejecutar los mismos, sería una misión imposible de lograr, en este sentido crear un ambiente de control adecuado dentro de la entidad, es lo que contribuye a la generación de valor agregado dentro de la empresa u organización, la experiencia, formación, y profesionalización, constituyen elementos importantes para generar valor agregado en el desarrollo de los procesos (Jarrín, 2016).

La responsabilidad en tratar los riesgos es de todos quienes contribuyen al desarrollo empresarial, desde el nivel operativo hasta el nivel asesor, su monitoreo debe ser constante a fin de los procedimientos descritos por la empresa y controles clave se apliquen de forma permanente y garantices de forma razonable su más alto rendimiento.

Dentro de los elementos básicos que son parte de la gestión empresarial tenemos:

Cuadro. 02.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL	
ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
Actividades	Constituye el detalle de acciones a realizar dentro de un ejercicio económico.
Recursos	Pueden ser: materiales, tecnológicos, financieros, humanos, de tiempo; necesarios para la ejecución de las diferentes actividades.
Responsables	Talento humano que ha sido delegado para cumplir actividades específicas dentro de los proyectos planificados, a realizar en el corto, mediano y largo plazo.
Estrategias	Constituyen los mecanismos de acción para contribuir al cumplimiento de las metas y objetivos.

Objetivos	Constituyen las acciones inmediatas a desarrollar sobre planes debidamente estructurados, el objetivo constituye lograr resultados favorables a la consecución de la misión y visión empresarial.
Metas	Es el fin al que se dirigen las acciones emprendidas por cada uno de los objetivos planteados por la organización.
Indicadores de gestión	Son parámetros de medición que permiten conocer el grado de cumplimiento o incumplimiento de cada uno de los objetivos empresariales frente a las metas propuestas.
Riesgos	Constituyen aquellas situaciones no deseadas que afectan la consecución de los objetivos empresariales.
Control del Riesgo	Actividades encaminadas a la administración del riesgo a fin de mitigar el impacto negativo causado por los riesgos en la gestión empresarial.

En este sentido, para que la empresa pueda aplicar una auditoría de gestión, es necesario disponer de herramientas básicas de apoyo a la gestión empresarial, el disponer de una planificación estratégica, que tenga definido de forma clara los objetivos y metas que pretende alcanzar, con cada uno de los elementos descritos en el cuadro anterior, es difícil el poder aplicar procesos de evaluación mediante auditorías de gestión.

Las auditorías constituyen la única herramienta que permite a los administradores, dueños de empresas, accionistas, tener un conocimiento integral de cómo se están administrando los recursos invertidos, y si los mismos se han ejecutado sobre la base de principios de eficiencia, eficacia y economía; así como también conocer el desempeño institucional con la aplicación de indicadores de gestión, cuyos resultados contribuyen a establecer las acciones correctivas necesarias encaminadas a la mejora continua.

Las empresas que cada año están evaluando la gestión institucional, mediante la contratación de auditorías de gestión, son justamente aquellas empresas que desarrollan su gestión en base a objetivos y con miras alcanzar el éxito empresarial, lo cual incluya disponer de un sólido sistema de control

interno, que garantiza razonablemente llegar al logro del objetivo administrativo de asegurar en cuanto sea posible la conducción ordenada y eficiente de la empresa.

En la mayoría de las entidades y organismos públicos de la provincia de Pastaza, sobre la base de encuestas aplicadas han permitido llegar a la conclusión de que en su mayoría desconocen de temas de administración de riesgos, así como tampoco han sido evaluadas por parte de los organismos de control con auditorías de gestión, lo cual hace deducir que el evaluar el desempeño institucional todavía constituye una utopía en la administración de la cosa pública.

El Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, Toda una Vida (Senplades, 2017), contempla objetivos y políticas estratégicas que se enmarcan en objetivos para lograr alcanzar el buen vivir de todos los ecuatorianos, con los lineamientos de desarrollo del país recae sobre el objetivo ocho que consiste en promover la transparencia y la corresponsabilidad para una nueva ética social, ya que al ejercer una gestión con transparencia no se verá perjudicado ningún sector social y mucho menos el país; en este objetivo se establece que el Gobierno ecuatoriano ratifica el apoyo y compromiso de combatir todo tipo de corrupción, en donde menciona que todos los ecuatorianos deben administrar honradamente de acuerdo a la ley denunciando y combatiendo los actos de corrupción.

El Estado propone que se construya una nueva ética social, el mismo que tiene como finalidad concientizar al pueblo sobre el significado de lo público, es decir, sobre los servicios y manejo de todos los recursos públicos.

Una sociedad que actúe de manera ética y transparente hará cada día más difícil que la corrupción esté presente. La educación en valores es una estrategia de lucha contra la corrupción; por tanto, la educación, la información y la comunicación toman un rol fundamental en un proceso de transformación ética, construido sobre valores que duren para toda la vida, como la transparencia, la honestidad, la solidaridad y el respeto por los demás. Plan nacional de desarrollo (Senplades, 2017).

CONCLUSIONES.

Es necesario la aplicación de auditorías de gestión con la finalidad de identificar los principales riesgos que afectan a la consecución de los objetivos organizacionales, los que deben ser tratados a fin de reducir su nivel de impacto.

La auditoría de gestión y la administración de riesgos empresariales como herramientas de control interno y mejoramiento de la gestión institucional, son actualmente necesarias para lograr una gestión en base a resultados.

El desarrollar procesos en base a una misión sistémica, coadyuva a mantener un marco de referencia de los bienes y servicios que oferta la empresa, citando indicadores de gestión a fin de evaluar los procesos desarrollados en su período de gestión.

Es necesario la adopción de estas importantes herramientas a fin de conocer en todo momento el comportamiento de los riesgos frente a la gestión institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Congreso Nacional (2015). Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. Quito – Ecuador. Lexis. https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_23_ley_org_cge.pdf
2. Contraloría General del Estado (2014). Normas de Control Interno de la Contraloría General del Estado. Quito: Editorial Lexis. Disponible en: https://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_12_nor_con_int_400_cge.pdf
3. Jarrín, W. (2016). Modelo de Gestión Administrativa Integral por Resultados. Quito: Jurídica del Ecuador.
4. Luna, Y. (2010). Procedimientos de Auditoría Integral. México: Ecoe Ediciones.
5. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo- Senplades (2017). Toda una Vida. Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Quito-Ecuador.

6. Subía, J. C. (2010). Marco Conceptual de la Auditoría Integral. Loja: Editotial UTPL.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Andrade, R. (2005). *Auditoria Un Enfoque Integral*. Mexico: Ecoe Ediciones.
2. Bernal Torres, C. (2008). *Proceso Administrativo*. México: Pearson Education.
3. Estupiñan Gaitán, R. (2010). *Administración de Riesgos E.R.M., y la Auditoría Interna*. Bogotá-Colombia: Ecoe-Ediciones.
4. Estupiñan Gaitán, R. (2011). *Control Interno y Fraudes*. Bodega: Ecoe Ediciones.
5. Fonseca, R. (2004). *Manual de Auditoría Interna*. Acopolis-Guatemala: Artes Gráficas.
6. Hernández Rodríguez, S. & Palafox de Anda, G. (2012). *Administración, teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: Mc Graw Hill.
7. Mantilla, S. (2010). *Control Interno Informe COSO*. Mexico: ECOE-EDICIONES.

DATOS DE LOS AUTORES.

1. **Walter Bolívar Jarrín López.** Magister en Auditoria Integral. Docente de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, UNIANDES, sede Puyo – Ecuador. E-mail: up.walterjarrin@uniandes.edu.ec
2. **Luis Alfonso Lluglla Luna.** Especialista en Docencia Universitaria. Docente de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, UNIANDES, sede Puyo – Ecuador. E-mail: up.luislluglla@uniandes.edu.ec
3. **Eddie Javier Robayo Andrade.** Magister en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales. Docente de la Universidad Regional Autónoma de los Andes, UNIANDES, sede Puyo – Ecuador. E-mail: up.eddierobayo@uniandes.edu.ec

RECIBIDO: 10 de noviembre del 2019.

APROBADO: 21 de noviembre del 2019.