



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

CENTRO DE POSGRADOS

Tema:

**AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU APLICACIÓN EN EMPRESAS DEL SECTOR DE
TRANSPORTE DE AMBATO, 2024**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Magíster en
Contabilidad y Auditoría con mención en Riesgos Operativos y Financieros**

Línea de investigación:

FINANZAS, GESTIÓN FINANCIERA

Autor:

Isidoro Guashpa Guaila

Director:

Mg. Mario Roberto Altamirano Hidalgo

Ambato – Ecuador

Abril 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **ISIDORO GUASHPA GUAILLA**, con cédula de ciudadanía **0604017046**, autor del trabajo de graduación titulado: “AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU APLICACIÓN EN EMPRESAS DEL SECTOR DE TRANSPORTE DE AMBATO, 2024”, previo a la obtención del título profesional de **MAGÍSTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CON MENCIÓN EN RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS**, en el centro de **POSGRADOS**.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, abril 2026

Isidoro Guashpa Guaila
CC. 0604017046

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

**AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU APLICACIÓN EN EMPRESAS DEL SECTOR DE
TRANSPORTE DE AMBATO, 2024**

Línea de investigación:

FINANZAS, GESTIÓN FINANCIERA

Autor:

Isidoro Guashpa Guaila

Mario Roberto Altamirano Hidalgo, Dr. Mg.

f. _____

CC. 1803081312

CALIFICADOR

Jorge Francisco Abril Flores, Dr. Mg.

f. _____

CALIFICADOR

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD.

f. _____

CALIFICADOR

Linda de las Mercedes Amancha Chiluisa, Ab. Dra.

f. _____

DIRECTORA CENTRO DE POSGRADOS

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg.

f. _____

PROSECRETARIO PUCE AMBATO

Ambato – Ecuador

Abril 2026

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación, en primer lugar, a Dios, por brindarme la vida, la sabiduría, la fortaleza y la perseverancia necesarias para culminar con éxito esta importante etapa de mi formación profesional.

A mis padres, por su amor, sacrificio, apoyo incondicional y por inculcarme valores fundamentales que han guiado mi vida personal y profesional. Su ejemplo de trabajo, honestidad y responsabilidad ha sido la base para seguir adelante y alcanzar cada una de mis metas.

A mis hijos, quienes representan mi mayor motivación e inspiración para continuar superándome cada día. Su cariño, comprensión y confianza han sido un impulso constante para culminar este logro académico.

A mi familia, por su respaldo, paciencia y palabras de aliento durante todo este proceso, quienes con su apoyo han contribuido de manera significativa para que este objetivo se haga realidad.

Finalmente, dedico este trabajo a todas las personas que de una u otra manera han formado parte de este camino, brindándome apoyo y motivación para seguir creciendo personal y profesionalmente.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios por brindarme salud, fortaleza y sabiduría para culminar con éxito esta importante etapa de formación académica.

A mis queridos padres, **Calixto Guashpa** y **María Guaylla**, por su amor, esfuerzo y apoyo incondicional a lo largo de mi vida, quienes con sus enseñanzas y valores han sido el pilar fundamental para alcanzar mis metas.

A mis hijos, **Alexis Guashpa** y **Kimberly Guashpa**, quienes han sido mi mayor motivación e inspiración para seguir adelante y superarme cada día.

De manera especial, expreso mi profundo agradecimiento a mi tutor, **Dr. Mg. Mario Roberto Altamirano López**, por su orientación, conocimientos y valioso acompañamiento durante el desarrollo de esta investigación.

Finalmente, agradezco a todas las personas e instituciones que, de una u otra manera, contribuyeron al desarrollo y culminación de este trabajo de investigación.

RESUMEN

La auditoría de gestión ha adquirido importancia como herramienta para medir la eficiencia, eficacia y economía de un manejo de recursos dentro de una organización. En el sector transporte de la ciudad de Ambato, el cual presenta una gran demanda y un entorno competitivo, es necesario implementar sistemas que mejoren la calidad de los servicios, optimicen los procesos y fortalezcan la confianza del usuario. Este estudio es importante porque busca contribuir con las empresas del sector ofreciéndoles pautas que optimicen el diseño y la toma de decisiones estratégicas en el plano de la sostenibilidad.

El objetivo general de la investigación es aplicar la auditoría de gestión en las empresas de transporte de Ambato para evaluar su quehacer administrativo, operativo y financiero, determinando las debilidades y las oportunidades de mejora. La metodología propuesta se enmarca en un enfoque mixto, con una vertiente cuantitativa, a partir de encuestas a los directivos, a asambleas deudores, trabajadores y usuarios; y cualitativa, mediante entrevistas, así como análisis de documentos como los informes internos y la normativa del sector. El proceso de investigación incluye también la determinación de indicadores de gestión que permitan evaluar los niveles de eficiencia y efectividad en el desempeño operativo.

Se espera demostrar las principales deficiencias en la gestión administrativa, operativa y de servicios, así como desarrollar propuestas de mejora destinadas a fortalecer el control interno, la asignación de recursos y la calidad del servicio.

Palabras clave: auditoría de gestión, transporte, eficiencia, eficacia, economía, control interno.

ABSTRACT

Management auditing has become an essential tool for measuring the efficiency, effectiveness, and economy of resource management within organizations. In Ambato's transportation sector, characterized by high demand and a competitive environment, implementing systems that improve service quality, optimize processes, and strengthen user confidence is necessary. This study aims to contribute to the sector by providing guidelines that optimize strategic decision-making and sustainability planning.

The general objective is to apply management auditing in Ambato's transportation companies to evaluate their administrative, operational, and financial performance, identifying weaknesses and improvement opportunities. The proposed methodology employs a mixed approach: quantitative, through surveys administered to managers, shareholders, workers, and users; and qualitative, through interviews and document analysis including internal reports and sector regulations. The research process also includes determining management indicators to evaluate efficiency and effectiveness levels in operational performance.

The study expects to demonstrate the main deficiencies in administrative, operational, and service management, as well as develop improvement proposals aimed at strengthening internal control, resource allocation, and service quality.

Keywords: *management audit, transportation, efficiency, effectiveness, economy, internal control.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	9
1.1. Auditoría: Conceptualización.....	10
1.2. Control interno y modelo COSO.....	14
1.3. Constitución de la república del Ecuador	15
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	17
2.1. Enfoque de la investigación.....	17
2.2. Modalidad de la investigación	17
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	18
2.4. Propuesta de la investigación.....	20
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
3.1. Caracterización de la muestra.....	28
3.2. Resultados generales por dimensión	28
3.3. Discusión de resultados	33
CONCLUSIONES.....	35
RECOMENDACIONES	37
BIBLIOGRAFÍA	39
ANEXOS	42

INTRODUCCIÓN

Tema

Auditoría de gestión y su aplicación en empresas del sector de transporte de Ambato, 2024.

Planteamiento del problema

El sector del transporte constituye uno de los pilares esenciales para el desarrollo económico y social de cualquier región. En el contexto organizacional contemporáneo, las entidades dedicadas a esta actividad en la ciudad de Ambato no solo facilitan la movilidad de personas y mercancías, sino que dinamizan la economía local mediante la generación de empleo, la conectividad territorial y el acceso a diversos mercados. Diversas investigaciones han demostrado que los procesos de evaluación sistemática de la gestión organizacional constituyen herramientas esenciales para identificar deficiencias operativas y proponer acciones correctivas orientadas a la mejora continua (Vivar y Torres, 2024). Desde esta perspectiva, resulta pertinente destacar que el transporte actúa en calidad de eje articulador de múltiples actividades económicas, lo que permite conectar a la población con servicios comerciales, educativos, sanitarios y turísticos.

No obstante, pese a su importancia estratégica, las empresas de este sector enfrentan problemáticas que comprometen tanto la calidad del servicio prestado, así como su sostenibilidad financiera y la confianza de los usuarios. Uno de los aspectos más críticos identificados corresponde a las deficiencias en la planificación administrativa, debido a que los estudios realizados en cooperativas de transporte interprovincial han evidenciado que numerosas organizaciones del sector operan con estructuras difusas, carentes de instrumentos de planificación estratégica que les permitan anticiparse a las fluctuaciones del mercado y responder eficientemente a las demandas de los usuarios (Segovia y Guzmán, 2023). Esto crea conflictos de sincronización entre áreas funcionales, redundancia de procesos y desperdicio de recursos. Adicionalmente, otro problema es la escasa

aplicación de indicadores de gestión. Los estudios de calidad en el transporte de carga han evidenciado que la mayoría de las empresas no cuentan con sistemas formales para medir la eficiencia y efectividad de sus procesos, lo que impide a los gerentes disponer de información fiable para la toma de decisiones.

Consecuentemente, variables críticas tales como el consumo de combustible, el mantenimiento de unidades y el cumplimiento de itinerarios no son monitoreadas adecuadamente, lo que afecta la prestación del servicio y la satisfacción de los usuarios (Tama, 2024). La debilidad de los sistemas de control interno representa una vulnerabilidad estructural significativa, toda vez que los estudios sobre procesos administrativos y técnicos han documentado que las empresas de transporte frecuentemente carecen de políticas formales para supervisar el uso de recursos humanos, materiales y financieros, lo que genera condiciones propicias para errores operativos e irregularidades administrativas (Zambrano et al., 2021).

En este escenario, el panorama descrito se agrava debido a la falta de capacitación del talento humano. Los choferes, el personal operativo y administrativo no suelen participar en programas de formación continua que mejoren sus habilidades profesionales. Esto se traduce en servicios de baja calidad y poca atención al cliente. Las dificultades ya mencionadas se agravan debido a la presión competitiva del mercado, ya que el crecimiento de plataformas digitales de transporte y servicios no formales constituye una competencia importante para las compañías tradicionales, lo que las fuerza a modernizarse a un ritmo que muchas de ellas no son capaces de mantener. El contexto expuesto pone de manifiesto que las compañías de transporte de Ambato enfrentan un problema esencial: la ausencia de auditorías de gestión. Como lo determina la literatura especializada, este tipo de auditoría se presenta como una herramienta que hace posible el análisis exhaustivo de la eficacia, eficiencia y economía en el manejo de recursos. Esto permite identificar fallos y llevar a cabo medidas correctivas dirigidas a cumplir con los objetivos institucionales (Condo y Mazzini, 2021).

Contextualización

El análisis de la problemática planteada requiere una aproximación contextual que considere las dimensiones macro, meso y micro del fenómeno estudiado. Esta estructura permite comprender la auditoría de gestión desde una perspectiva global hasta su aplicación específica en el contexto local de Ambato.

Contextualización Macro

A escala global, el sector del transporte ha experimentado transformaciones sustanciales impulsadas por fenómenos tales como la globalización económica, la innovación tecnológica y las crecientes exigencias de sostenibilidad ambiental. Los organismos internacionales han determinado que la capacidad de competir de las empresas en los países está directamente relacionada con su rendimiento logístico, por tanto, el transporte es un elemento crucial para la eficacia de las cadenas de suministro y los costos operativos. En Latinoamérica, las compañías de transporte afrontan dificultades específicas que provienen de la informalidad del sector, el envejecimiento de las flotas de vehículos, la insuficiencia de infraestructura vial y la escasa implementación de sistemas modernos para la gestión. Frente a este escenario, las investigaciones han demostrado que la auditoría de gestión influye positivamente en la toma de decisiones estratégicas mediante metodologías tales como el modelo COSO, el *Balanced Scorecard* y las normas ISO para identificar oportunidades de mejora organizacional (Vivar y Torres, 2024).

Contextualización Meso

En el contexto ecuatoriano, el transporte constituye una actividad económica primordial que aporta significativamente al Producto Interno Bruto y genera empleo para miles de familias. No obstante, las entidades del sector enfrentan dificultades en la estructura relacionadas con el control interno, la administración y la evaluación del desempeño. La implementación de auditorías de gestión se ha vuelto necesaria para diagnosticar el estado de la administración y detectar estrategias de mejora, según los estudios realizados en cooperativas de transporte del país (Segovia y

Guzmán, 2023). Para llevar a cabo este tipo de auditorías en entidades públicas, la Contraloría General del Estado ha definido directrices normativas que se pueden aplicar al sector privado. El marco regulatorio ecuatoriano exige a las operadoras de transporte cumplir con estándares de calidad y seguridad supervisados por la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

Contextualización Micro

En la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, el sector transporte constituye un pilar fundamental de la dinámica económica local. Las cooperativas y empresas de transporte de pasajeros y carga operan en un entorno altamente competitivo, caracterizado por la multiplicidad de operadores, la competencia de servicios informales y las crecientes exigencias de los usuarios respecto a calidad, seguridad y puntualidad. No obstante, las entidades del sector enfrentan dificultades en la estructura relacionadas con el control interno, la administración y la evaluación del desempeño. La implementación de auditorías de gestión se ha vuelto necesaria para diagnosticar el estado de la administración y detectar estrategias de mejora, según los estudios realizados en cooperativas de transporte del país (Segovia y Guzmán, 2023). Para llevar a cabo este tipo de auditorías en entidades públicas, la Contraloría General del Estado ha definido directrices normativas que se pueden aplicar al sector privado.

Análisis Crítico

La problemática identificada en las empresas de transporte de Ambato tiene su origen en múltiples factores interrelacionados que configuran un escenario de complejidad administrativa. En primer término, la deficiente planificación administrativa deriva del limitado conocimiento técnico de los directivos sobre herramientas de gestión empresarial moderna, aunado a la resistencia al cambio organizacional. A consecuencia de esta situación, se observa descoordinación entre áreas funcionales, duplicidad de esfuerzos y desperdicio de recursos. En segundo lugar, la falta de indicadores de gestión proviene de la falta de sistemas

gerenciales de información y del hecho de que no existe una cultura organizacional enfocada en medir el desempeño. Esto hace que sea imposible evaluar el rendimiento institucional sin prejuicios y favorece decisiones fundamentadas en criterios subjetivos.

En tercer lugar, la debilidad de los controles internos se debe a una subestimación de los riesgos financieros y operacionales, además de a una inversión escasa en sistemas de vigilancia y supervisión. Los efectos resultantes abarcan la susceptibilidad frente a fallas operativas, irregularidades y un deterioro de la imagen institucional. La escasez de formación del personal es producto de una asignación presupuestaria limitada para el desarrollo del talento humano. Como consecuencia, el personal no tiene habilidades actualizadas para ofrecer servicios de calidad y ajustarse a los cambios tecnológicos. La Tabla 1 muestra de manera resumida las causas y consecuencias detectadas en el problema de las compañías de transporte.

Tabla 1. Análisis Causa-Efecto de la Problemática

Causa	Efecto
Limitado conocimiento en gestión empresarial	Descoordinación entre áreas funcionales
Carencia de sistemas de información gerencial	Toma de decisiones sin fundamento objetivo
Subestimación de riesgos operativos	Vulnerabilidad ante irregularidades
Escasa inversión en capacitación	Personal sin competencias actualizadas

Nota. elaboración propia (2025).

Prognosis

De mantenerse las condiciones actuales, las empresas de transporte de Ambato enfrentarán consecuencias adversas que comprometerán su viabilidad institucional. La persistente ausencia de auditorías de gestión perpetuará las deficiencias administrativas, operativas y financieras identificadas. En el corto plazo, las organizaciones experimentarán incrementos en sus costos operativos derivados del uso ineficiente de recursos, el predominio de mantenimiento correctivo sobre el preventivo y la duplicidad de funciones. Esta circunstancia disminuirá los márgenes de rentabilidad y restringirá la habilidad para invertir. A

medio plazo, la falta de satisfacción del cliente debido a un servicio deficiente hará que busquen otras opciones de transporte. Esto reducirá la cuota de mercado de las compañías tradicionales. Las organizaciones que no cumplan con las normas estarán expuestas a sanciones administrativas.

Si esta tendencia no se revierte a largo plazo, múltiples cooperativas pueden verse obligadas a cesar operaciones, lo cual tendría efectos perjudiciales en la conectividad territorial, el empleo local y el desarrollo económico de la región. La implementación de auditorías de gestión constituye una alternativa viable para contrarrestar los escenarios adversos descritos, toda vez que proporcionaría a las organizaciones herramientas para evaluar sistemáticamente su desempeño, identificar áreas de mejora y adoptar decisiones fundamentadas en evidencia objetiva.

Formulación del Problema

A partir del análisis contextual y la identificación de las problemáticas que enfrentan las empresas de transporte en la ciudad de Ambato, se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo incide la auditoría de gestión en la eficiencia, eficacia y economía de las empresas del sector transporte en Ambato durante el año 2024?

Delimitación

La delimitación de la investigación permite establecer con precisión los límites del estudio en términos de contenido, espacio y tiempo, lo cual garantiza la factibilidad de su ejecución y la relevancia de sus resultados.

Delimitación de Contenido

Campo: Contabilidad y Auditoría. Área: Auditoría de Gestión. Aspecto: Eficiencia, eficacia y economía en cooperativas de transporte.

Delimitación Espacial

La investigación se desarrollará en cooperativas de transporte de pasajeros ubicadas en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, Ecuador. El ámbito geográfico comprende las operadoras que prestan servicio desde el Terminal Terrestre de Ambato.

Delimitación Temporal

El estudio abarcará el período correspondiente al año 2024, por lo que se analizará información administrativa, operativa y financiera del mencionado ejercicio fiscal.

Justificación

La presente investigación se justifica desde múltiples perspectivas que evidencian su relevancia académica y práctica. Desde el punto de vista teórico, el estudio contribuirá al desarrollo del conocimiento sobre la aplicación de auditorías de gestión en el sector transporte ecuatoriano. La literatura especializada señala que este tipo de auditoría surge por la necesidad de evaluar y cuantificar los logros organizacionales, lo cual permite optimizar el desempeño y la productividad empresarial (Condo y Mazzini, 2021). Desde un punto de vista práctico, los resultados ofrecerán a las cooperativas de transporte un diagnóstico completo sobre su condición financiera, operativa y administrativa, ya que se identificarán fortalezas, debilidades y posibilidades de mejora.

Desde la perspectiva metodológica, el estudio empleará herramientas de recopilación de datos y métodos de análisis que se podrán repetir en investigaciones parecidas. Esto ayudará a establecer metodologías ajustadas a la realidad empresarial ecuatoriana. Desde la perspectiva social, la mejora en la gestión de las cooperativas redundará en beneficios directos para los usuarios, quienes accederán a servicios de mayor calidad, seguridad y confiabilidad. La sostenibilidad de estas organizaciones garantizará la preservación de fuentes de empleo.

Objetivos

Los objetivos de la investigación establecen las metas que se pretenden alcanzar mediante el desarrollo del estudio, lo que proporciona dirección y enfoque al proceso investigativo.

Objetivo general

Determinar la incidencia de la auditoría de gestión en la eficiencia, eficacia y economía de las cooperativas de transporte en Ambato durante el año 2024.

Objetivos específicos

Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa, operativa y financiera en las cooperativas de transporte de Ambato.

Identificar indicadores de gestión que permitan medir la eficiencia, eficacia y economía en la utilización de recursos.

Analizar la relación entre la aplicación de la auditoría de gestión y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Proponer lineamientos de mejora basados en los hallazgos de la auditoría de gestión.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

Antecedentes de investigación

La revisión de la literatura científica permite identificar investigaciones previas que abordan la auditoría de gestión en el sector transporte, las cuales constituyen antecedentes relevantes para el presente estudio. En primer lugar, resulta pertinente mencionar una investigación publicada en la Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas, donde se analizó la influencia de la auditoría de gestión en el proceso de toma de decisiones organizacionales. Los investigadores llegaron a la conclusión, utilizando un enfoque cualitativo basado en el análisis documental y el método inductivo, de que esta herramienta se ha establecido como un medio eficaz para examinar y optimizar la eficiencia de los procesos administrativos a través de métodos como COSO II, Balanced Scorecard y las normas ISO (Vivar y Torres, 2024).

Además, una investigación publicada en UDA AKADEM trató el problema de la gestión de calidad inadecuada al transportar carga pesada. Para identificar riesgos, el investigador utilizó la metodología Risicar y el método cualitativo con un enfoque de análisis sintético. Esto puso de manifiesto carencias importantes en los procedimientos operativos que impactan negativamente en la satisfacción del cliente. Se sugirieron, como principal contribución, estrategias de mejora destinadas a perfeccionar los procesos de las empresas (Tama, 2024). Las medidas de auditoría gestionadas en una cooperativa que ofrece transporte interprovincial de pasajeros fueron examinadas en una investigación divulgada por Digital Publisher CEIT. A través de métodos cuantitativos y descriptivos, los investigadores utilizaron encuestas y análisis financieros a través de indicadores de rotación de cartera, activo fijo, ventas y gastos administrativos. Los resultados mostraron cómo es necesario establecer estrategias a seguir con el fin de mejorar la administración de activos y gastos operativos (Segovia y Guzmán, 2023).

Un estudio teórico que abordó las fases, los métodos y los indicadores de la auditoría de gestión fue publicado en la Revista Científica de la Universidad

Nacional Estatal del Sur de Manabí (UNESUM-Ciencias). Los investigadores concluyeron que esta herramienta resulta fundamental para la sostenibilidad empresarial, dado que permite verificar el cumplimiento de objetivos institucionales e incrementar la eficacia y economía en el uso de recursos (Zambrano et al., 2021). Las investigaciones sobre mejora continua empresarial han destacado que la auditoría de gestión abarca todas las sistematizaciones y procedimientos organizacionales, lo que enfoca su atención en la eficiencia, eficacia, economía y cumplimiento normativo (Condo y Mazzini, 2021). La Tabla 2 presenta un resumen de los antecedentes de investigación consultados.

Tabla 2. Resumen de Antecedentes de Investigación

Autor(es)	Año	Metodología	Principales Hallazgos
Vivar y Torres	2024	Cualitativa	La auditoría mejora decisiones estratégicas
Tama	2024	Cualitativa-Risicar	Deficiencias en gestión afectan satisfacción
Segovia y Guzmán	2023	Cuantitativa	Necesidad de planes para activos y gastos
Zambrano et al.	2021	Documental	Incrementa eficacia y economía en recursos

Nota. elaboración propia a partir de revisión bibliográfica (2025).

Fundamentación Teórica

La fundamentación teórica del presente estudio se estructura a partir de los conceptos y enfoques que sustentan la auditoría de gestión y su aplicación en el contexto organizacional del sector transporte.

1.1. Auditoría: Conceptualización

La auditoría constituye un proceso sistemático orientado a obtener y evaluar objetivamente evidencias relacionadas con actividades económicas y otros acontecimientos organizacionales. Desde una perspectiva histórica, esta disciplina tuvo como propósito inicial la detección de errores y fraudes. Con el transcurso del tiempo, la auditoría ha evolucionado para convertirse en una herramienta que agrega valor al evaluar, diseñar e implementar sistemas de control interno con

orientación preventiva (Condo y Mazzini, 2021). En el contexto actual, la auditoría se ha diversificado en múltiples especialidades que responden a necesidades específicas de las organizaciones, lo que destaca la auditoría financiera, operacional, de cumplimiento, forense, tributaria, ambiental y de gestión, cada una con objetivos y alcances diferenciados.

Gestión empresarial

La gestión empresarial comprende el conjunto de actividades coordinadas que permiten dirigir y controlar una organización hacia el logro de sus objetivos. Este concepto abarca la dimensión estratégica y operativa de la administración, dado que integra procesos de planificación, organización, dirección y control orientados hacia la generación de valor. En el contexto del sector transporte, la gestión adquiere especial relevancia debido al impacto que tiene en la calidad del servicio, la seguridad de los usuarios y la sostenibilidad económica de las empresas. Los autores especializados sostienen que una gestión efectiva requiere la implementación de sistemas de información que proporcionen datos confiables para la toma de decisiones estratégicas y operativas (Vivar y Torres, 2024).

Auditoría de gestión

La auditoría de gestión, denominada también auditoría operacional o auditoría de las 3E, constituye un examen sistemático e independiente que evalúa el grado de eficiencia, eficacia y economía en la administración de los recursos organizacionales. Es un procedimiento que establece si las iniciativas, los sistemas y las operaciones funcionan de acuerdo con los principios referidos, lo cual permite identificar qué margen de mejora existe (Vivar y Torres, 2024). Siguiendo lo anterior, la auditoría de gestión revisa la eficacia y eficiencia de las organizaciones a través del análisis de procesos administrativos utilizando indicadores de rendimiento, rentabilidad y beneficios, según dictan las normas internacionales. Esta herramienta permite identificar errores, fallos, riesgos y vacíos organizacionales que afectan el cumplimiento de los objetivos institucionales (Condo y Mazzini, 2021).

Eficiencia, Eficacia y Economía: Las 3E

La comprensión de los conceptos de eficiencia, eficacia y economía resulta fundamental para la ejecución de auditorías de gestión, dado que estos elementos constituyen los pilares sobre los cuales se evalúa el desempeño organizacional. La relación que se establece entre los recursos empleados (inputs) y los resultados logrados (outputs) es a lo que se le conoce como eficiencia. Una operación es eficiente si consigue hacer la mayor cantidad de productos con un número específico de insumos. La eficiencia en el sector del transporte se mide por indicadores como la productividad de los empleados y el consumo de combustible por kilómetro (Zambrano et al., 2021). La efectividad implica el nivel de cumplimiento de los objetivos que se han fijado. Una organización es efectiva si logra los resultados esperados, sin importar qué recursos se empleen. Para evaluar la eficacia es necesario contar con metas definidas y cuantificables.

La economía consiste en conseguir recursos al precio más bajo, sin que eso implique renunciar a la calidad necesaria. El principio establece que los recursos deben adquirirse a un precio justo, en el momento apropiado y con las especificaciones requeridas. La interrelación de estos tres conceptos permite una evaluación integral del desempeño organizacional, dado que proporcionan criterios objetivos para identificar áreas de mejora y proponer acciones correctivas. La Tabla 3 presenta la definición operativa de las 3E en el contexto de la auditoría de gestión.

Tabla 3. Definición Operativa de las 3E en Auditoría de Gestión

Concepto	Definición	Pregunta Clave
Eficiencia	Relación entre recursos utilizados y resultados obtenidos	¿Se optimizan los recursos disponibles?
Eficacia	Grado de cumplimiento de objetivos establecidos	¿Se alcanzan las metas propuestas?
Economía	Adquisición de recursos al menor costo con calidad	¿Se adquieren recursos al mejor precio?

Nota. Adaptado de Zambrano et al. (2021).

Fases de la auditoría de gestión

La ejecución de una auditoría de gestión requiere seguir un proceso sistemático estructurado en fases claramente definidas. La literatura especializada establece cinco etapas fundamentales que garantizan la obtención de resultados confiables (Zambrano et al., 2021). La Fase I corresponde al Conocimiento Preliminar, donde se realiza un estudio inicial de la entidad para comprender su estructura organizativa, funciones principales, sistemas de información y normativa aplicable. La Fase II de Planificación guía el desarrollo del examen a través de la definición de metas, alcance, cronograma y recursos requeridos. Esto abarca tanto la planificación preliminar como la específica. La Fase III de Ejecución es la etapa concreta de la auditoría, en la que se utilizan las metodologías para medir eficacia, eficiencia y economía.

La fase IV de la comunicación de los resultados incluye la preparación del informe en el que se presentan los hallazgos de forma comprensible y constructiva, así como las sugerencias relevantes. La Fase V de Seguimiento consiste en verificar la implementación de las recomendaciones emitidas y evaluar su efectividad. Cada fase cumple una función específica en el proceso y su correcta ejecución garantiza la calidad y utilidad de los resultados obtenidos. La Tabla 4 presenta un resumen de las fases de la auditoría de gestión y sus objetivos principales.

Tabla 4. Fases de la Auditoría de Gestión

Fase	Denominación	Objetivo Principal
I	Conocimiento Preliminar	Obtener visión general de la organización y su entorno
II	Planificación	Definir objetivos, alcance, procedimientos y recursos
III	Ejecución	Aplicar procedimientos y obtener evidencias suficientes
IV	Comunicación de Resultados	Elaborar y presentar informe con hallazgos y recomendaciones
V	Seguimiento	Verificar implementación de recomendaciones emitidas

Nota. Adaptado de Zambrano et al. (2021).

Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión constituyen instrumentos fundamentales para la medición objetiva del desempeño organizacional. Estos indicadores permiten cuantificar el grado de cumplimiento de metas y objetivos en términos de eficacia, eficiencia y calidad de los productos o servicios ofrecidos (Zambrano et al., 2021). En el contexto de la auditoría de gestión, se emplean diversos tipos de indicadores clave de desempeño (*Key Performance Indicators* - KPI), indicadores clave de riesgo (*Key Risk Indicators* - KRI) e indicadores clave de control (*Key Control Indicators* - KCI). Estos indicadores posibilitan la evaluación del desempeño de la organización y el reconocimiento de oportunidades de mejoramiento (Vivar y Torres, 2024). Para el sector transporte, es relevante establecer indicadores concretos que tengan que ver con la gestión de los recursos humanos, la administración financiera, la satisfacción del usuario y el funcionamiento de vehículos. Los indicadores de gestión que son aplicables al sector del transporte se muestran en la Tabla 5.

Tabla 5. Indicadores de Gestión Aplicables al Sector Transporte

Área	Indicador	Fórmula	Tipo
Operativa	Disponibilidad flota	de $(\text{Unidades operativas} / \text{Total unidades}) \times 100$	Eficiencia
Operativa	Cumplimiento rutas	de $(\text{Rutas cumplidas} / \text{Rutas programadas}) \times 100$	Eficacia
Financiera	Costo por kilómetro	$\text{Costos operativos totales} / \text{Kilómetros recorridos}$	Economía
Financiera	Rentabilidad operativa	$(\text{Utilidad operativa} / \text{Ingresos}) \times 100$	Eficiencia
Servicio	Satisfacción usuario	del $(\text{Usuarios satisfechos} / \text{Total encuestados}) \times 100$	Eficacia
RRHH	Capacitación ejecutada	$(\text{Horas capacitación ejecutadas} / \text{Planificadas}) \times 100$	Eficacia

Nota. elaboración propia (2025).

1.2. Control interno y modelo COSO

El control interno comprende el conjunto de planes, métodos, procedimientos y medidas adoptadas por una organización para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud de la información, promover la eficiencia operativa y estimular la

adhesión a las políticas establecidas. El modelo COSO (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway) es uno de los marcos más empleados a nivel mundial para evaluar el control interno. Este modelo reconoce cinco elementos interdependientes: actividades de control, evaluación de los riesgos, comunicación e información, entorno de control y actividades de monitoreo. Según Vivar y Torres (2024), COSO II es un método que se utiliza con frecuencia en auditorías de gestión gracias a su enfoque integral y a su capacidad para ser aplicado en varios contextos organizacionales.

Riesgo de auditoría

El riesgo de auditoría se define como la posibilidad de que el auditor emita una opinión inadecuada sobre la gestión evaluada. Este riesgo comprende tres componentes: riesgo inherente, relacionado con la naturaleza de la actividad; riesgo de control, asociado a la efectividad de los controles internos; y riesgo de detección, vinculado a los procedimientos aplicados por el auditor. En el sector transporte, los estudios han empleado metodologías tales como el método Risicar para identificar riesgos, evaluar su probabilidad e impacto, y proponer medidas de mitigación que fortalezcan el sistema de control interno y mejoren el desempeño organizacional (Tama, 2024).

Fundamentación legal

El marco jurídico que sustenta la presente investigación comprende un conjunto de normativas que regulan tanto la actividad del transporte terrestre como la práctica de la auditoría en el contexto ecuatoriano. A continuación, se describen los principales instrumentos legales que fundamentan el estudio.

1.3. Constitución de la república del Ecuador

La Carta Magna establece en su artículo 394 que el Estado garantizará la libertad de transporte terrestre, aéreo, marítimo y fluvial dentro del territorio nacional, lo cual promueve el transporte público masivo y adopta políticas tarifarias diferenciadas.

Este precepto constitucional fundamenta la importancia del sector transporte en el desarrollo nacional y establece el marco de derechos y obligaciones de los operadores.

Ley orgánica de la contraloría general del estado

Esta normativa define a la auditoría de gestión como la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión mediante recursos humanos multidisciplinarios, con el fin de determinar si el desempeño institucional se realiza de acuerdo con principios de economía, efectividad y eficiencia. Los lineamientos establecidos constituyen referentes metodológicos aplicables al sector privado.

Ley orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial

Esta ley regula la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del transporte terrestre, con el propósito de proteger a las personas y bienes que se trasladan por la red vial del territorio ecuatoriano. Establece las competencias de la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) y los requisitos que deben cumplir las operadoras de transporte.

Normas de auditoría generalmente aceptadas

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA) constituyen los principios fundamentales que rigen el trabajo del auditor. Estas normas se clasifican en normas personales, normas de ejecución del trabajo y normas relativas al informe, lo cual proporciona un marco de referencia para garantizar la calidad y objetividad del proceso de auditoría.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, el cual permite la recolección y análisis de datos numéricos para establecer patrones de comportamiento y probar hipótesis mediante procedimientos estadísticos. Este enfoque resulta apropiado para el estudio porque posibilita la medición objetiva de las variables relacionadas con la auditoría de gestión y los niveles de eficiencia, eficacia y economía en las cooperativas de transporte, facilitando la generalización de los resultados a partir de la aplicación de instrumentos estandarizados a una muestra representativa de participantes (Vivar y Torres, 2024).

2.2. Modalidad de la investigación

La investigación se desarrolló bajo dos modalidades complementarias. La investigación de campo permitió recolectar información directamente en las cooperativas de transporte seleccionadas, mediante la aplicación de encuestas al personal directivo, administrativo y operativo. Esta modalidad garantizó la obtención de datos primarios sobre la situación real de la gestión organizacional en su contexto natural. La investigación bibliográfica-documental facilitó la revisión sistemática de fuentes secundarias, incluyendo artículos científicos, tesis, normativas y documentos institucionales relacionados con la auditoría de gestión y el sector transporte (Tama, 2024).

Tipo de investigación

El estudio corresponde a una investigación de tipo descriptivo-correlacional. Es descriptivo porque caracteriza la situación actual de la gestión administrativa, operativa y financiera de las cooperativas de transporte, identificando las fortalezas y debilidades en cada dimensión evaluada. Es correlacional porque analiza la relación entre la aplicación de prácticas de auditoría de gestión (variable independiente) y los niveles de eficiencia, eficacia y economía organizacional

(variable dependiente), permitiendo determinar la incidencia de la primera sobre la segunda (Segovia y Guzmán, 2023).

Población y muestra

La población del estudio estuvo conformada por los directivos, personal administrativo y socios operativos de las cooperativas de transporte de pasajeros que operan desde el Terminal Terrestre de Ambato. Se seleccionaron 12 cooperativas que representan las diferentes categorías de servicio: interprovincial, intercantonal e intracantonal. La Tabla 6 presenta las cooperativas participantes en el estudio.

Tabla 6. Cooperativas de Transporte Participantes en el Estudio

N°	Cooperativa	Tipo de Servicio	Sede
1	Coop. Santa	Interprovincial	Ambato
2	Coop. Ambato	Interprovincial	Ambato
3	Coop. Amazonas	Interprovincial	Baños
4	Coop. Flota Pelileo	Interprovincial	Pelileo
5	Coop. 22 de Julio	Interprovincial	Pelileo
6	Coop. Turismo Baños	Interprovincial	Baños
7	Coop. Panamericana	Interprovincial	Riobamba
8	Coop. San Francisco	Interprovincial	Puyo
9	Coop. Expreso Baños	Interprovincial	Baños
10	Coop. El Dorado	Intercantonal	Pelileo
11	Coop. Píllaro	Intracantonal	Píllaro
12	Coop. Ambateña	Intracantonal	Ambato

Nota. elaboración propia basada en datos del Terminal Terrestre de Ambato (2025).

Considerando que la población total de participantes es inferior a 100 individuos, se trabajó con el total de la población accesible mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. La muestra quedó conformada por 63 participantes distribuidos en 16 directivos, 21 administrativos y 26 socios operativos de las 12 cooperativas seleccionadas.

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica: Encuesta

La técnica seleccionada para la recolección de datos fue la encuesta, la cual permite obtener información estandarizada de un grupo numeroso de personas de

manera simultánea. La encuesta fue aplicada de manera presencial en las instalaciones de cada cooperativa y en el Terminal Terrestre de Ambato, con un tiempo estimado de aplicación de 15 a 20 minutos por participante, garantizando la confidencialidad de las respuestas individuales.

Instrumento: Cuestionario estructurado

El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario estructurado diseñado específicamente para evaluar las prácticas de auditoría de gestión y los niveles de eficiencia, eficacia y economía en las cooperativas de transporte. El cuestionario está conformado por dos secciones: la primera recoge información sociodemográfica del encuestado (cooperativa, cargo, tiempo de vinculación, nivel de instrucción y edad) y la segunda contiene 30 ítems distribuidos en seis dimensiones, medidos mediante una escala ordinal de cuatro niveles: muy satisfactorio (4), satisfactorio (3), poco satisfactorio (2) y nada satisfactorio (1). Cada opción de respuesta incluye una descripción contextualizada que facilita la comprensión y selección por parte del encuestado.

Validez y confiabilidad del instrumento

La validez del instrumento se determinó mediante juicio de expertos, contando con la revisión de tres profesionales con experiencia en auditoría y gestión organizacional, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y coherencia de cada ítem con las dimensiones y objetivos de la investigación. La confiabilidad se evaluó mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo un valor de $\alpha = 0.89$, lo cual indica una alta consistencia interna del instrumento de acuerdo con los criterios establecidos por la literatura metodológica.

Procesamiento y análisis de datos

Los datos recolectados fueron procesados mediante el software estadístico SPSS versión 25. El análisis descriptivo incluyó el cálculo de medidas de tendencia central (media aritmética), medidas de dispersión (desviación estándar), frecuencias

absolutas y porcentuales, y tablas de contingencia para el análisis comparativo entre grupos. Los resultados se presentaron mediante tablas en formato APA séptima edición, organizando la información por dimensiones de análisis y por variables sociodemográficas relevantes como el cargo desempeñado y la cooperativa de pertenencia.

2.4. Propuesta de la investigación

Título de la propuesta

Lineamientos de mejora para el fortalecimiento de la gestión administrativa en las cooperativas de transporte de Ambato, basados en los hallazgos de la auditoría de gestión.

Justificación

Los resultados del estudio evidenciaron que las cooperativas de transporte de Ambato presentan deficiencias significativas en sus prácticas de gestión, con un promedio general de 2.47 sobre 4.00 puntos. Las dimensiones de ejecución y control interno ($M = 2.19$) y comunicación de resultados ($M = 2.15$) mostraron los niveles más bajos, lo que requiere la aplicación inmediata de medidas correctivas. La propuesta se basa en los resultados particulares de cada dimensión analizada y busca reforzar las prácticas de gestión a través de directrices específicas, factibles y cuantificables que las cooperativas tienen la posibilidad de poner en práctica de forma gradual.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general

Establecer lineamientos de mejora que fortalezcan la gestión administrativa de las cooperativas de transporte de Ambato en las dimensiones de planificación, control

interno, comunicación de resultados, eficiencia operativa, eficacia organizacional y economía en la gestión.

Objetivos específicos

Diseñar estrategias de fortalecimiento para las dimensiones con menor valoración: comunicación de resultados, control interno y economía en la gestión. Establecer indicadores de seguimiento para evaluar la implementación de los lineamientos propuestos. Proponer un cronograma de implementación progresiva que considere la capacidad organizativa de las cooperativas.

Lineamientos de mejora por dimensión

Planificación (M = 2.66)

Los lineamientos para la dimensión de planificación incluyen la elaboración y actualización del plan estratégico institucional con un horizonte de tres a cinco años, que incorpore la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y metas cuantificables. Se recomienda la formulación de planes operativos anuales por cada área funcional, alineados al plan estratégico, y la implementación de una matriz de identificación y evaluación de riesgos operativos con estrategias de mitigación documentadas. La socialización de estos instrumentos debe realizarse mediante reuniones trimestrales con todo el personal.

Ejecución y control interno (M = 2.19)

Para la dimensión de control interno, se propone la elaboración de manuales de procedimientos para los procesos administrativos y operativos principales, que incluyan flujogramas, responsables, tiempos estimados y puntos de control. Se recomienda implementar un sistema de controles internos formales que cubra la gestión financiera, la salvaguarda de activos y la segregación de funciones, así como establecer un programa de supervisiones periódicas mensuales con informes

documentados. La actualización de los registros contables debe realizarse de manera oportuna y con respaldo documental verificable.

Comunicación de resultados (M = 2.15)

La dimensión de comunicación, al ser la más deficiente, requiere la implementación de un sistema formal de elaboración y difusión de informes de gestión con periodicidad trimestral. Se propone establecer un mecanismo de seguimiento a las observaciones y recomendaciones con plazos definidos, responsables asignados y evidencia de cumplimiento. La rendición de cuentas debe institucionalizarse mediante asambleas semestrales donde los directivos presenten informes detallados y documentados sobre la gestión administrativa, operativa y financiera de la cooperativa.

Eficiencia operativa (M = 2.61)

Para mejorar la eficiencia operativa se recomienda implementar un sistema de control de recursos materiales con registros de consumo por unidad y reportes mensuales. Se propone establecer un programa de capacitación continua para el personal administrativo y operativo, con al menos dos jornadas de formación por semestre. La implementación de un programa de mantenimiento preventivo documentado, con cronogramas por unidad y registros de intervenciones, contribuirá a mejorar la disponibilidad de la flota vehicular.

Eficacia organizacional (M = 2.81)

Los lineamientos para la eficacia organizacional incluyen la implementación de un sistema de monitoreo del cumplimiento de objetivos con indicadores de gestión medibles, la formalización de mecanismos de control de frecuencias y horarios con registros documentados, y la aplicación de encuestas de satisfacción a usuarios con periodicidad semestral. Se recomienda establecer un comité de mejora continua que analice los resultados de las evaluaciones y formule acciones correctivas oportunas.

Economía en la gestión (M = 2.41)

Para la dimensión de economía se propone la elaboración de presupuestos operativos anuales con seguimiento mensual y análisis de desviaciones. Se recomienda establecer políticas formales de adquisiciones que incluyan la realización de al menos tres cotizaciones documentadas para compras superiores a montos definidos por la asamblea. La implementación de un sistema de control de costos por centro de responsabilidad permitirá identificar rubros con incrementos injustificados y facilitar la toma de decisiones orientadas a la optimización de recursos financieros.

Cronograma de implementación

La implementación de los lineamientos se propone en tres fases: una fase inmediata (1-3 meses) que aborda las acciones urgentes como la elaboración de manuales de procedimientos y la implementación del sistema de rendición de cuentas; una fase de mediano plazo (4-6 meses) enfocada en la formulación del plan estratégico, el establecimiento de indicadores de gestión y la capacitación del personal; y una fase de consolidación (7-12 meses) orientada a la evaluación de resultados, los ajustes necesarios y la institucionalización de las prácticas de mejora continua.

Correspondencia entre los indicadores de gestión y el cumplimiento de los objetivos organizacionales

La presente sección desarrolla el análisis comparativo entre los indicadores de gestión identificados bajo el marco de las tres dimensiones de la auditoría — eficiencia, eficacia y economía— y los hallazgos empíricos obtenidos a través de las encuestas aplicadas a directivos, socios, trabajadores y usuarios de las cooperativas de transporte de Ambato durante el año 2024. Este ejercicio de correspondencia permite determinar, con sustento cuantitativo, el nivel de cumplimiento de los objetivos organizacionales en relación con los estándares esperados, respondiendo así al tercer objetivo específico de la investigación.

De acuerdo con Vivar y Torres (2024), la auditoría de gestión no se limita a la detección de irregularidades, sino que constituye un mecanismo sistemático de verificación del grado en que una organización alcanza sus propios objetivos institucionales. En este sentido, el contraste entre los indicadores formulados y los datos recabados en el trabajo de campo permite establecer brechas de cumplimiento que fundamentan las propuestas de mejora planteadas en el capítulo anterior.

Tabla 7. Correspondencia entre indicadores de gestión (3E) y hallazgos de auditoría en cooperativas de transporte de Ambato, 2024

Dimensión / Indicador de Gestión	Fórmula de Medición	Hallazgo de Auditoría	de	Media Encuesta (/4.0)	Nivel de Cumplimiento
EFICIENCIA OPERATIVA					
Productividad del talento humano	Relación tareas cumplidas vs. asignadas por período	El 54% del personal administrativo considera que las tareas se cumplen parcialmente; se evidencia duplicidad de funciones y ausencia de manuales de procedimientos.		2.43	~ PARCIAL
Consumo de combustible por km recorrido	Litros consumidos / km operados por unidad	No existe un sistema formal de control de combustible en el 67% de cooperativas evaluadas; el registro es manual e inconsistente.		2.28	X NO CUMPLE
Mantenimiento preventivo de unidades	Nº de mantenimientos preventivos / total programados	Solo el 38% de unidades cuenta con bitácora de mantenimiento actualizada; prevalece el mantenimiento correctivo sobre el preventivo.		2.31	X NO CUMPLE
EFICACIA ORGANIZACIONAL					
Cumplimiento de frecuencias y horarios	Frecuencias ejecutadas / frecuencias planificadas ×100	El 71% de los usuarios encuestados percibe retrasos frecuentes; sin embargo, el 62% de administradores reporta un cumplimiento aceptable de rutas asignadas.		2.81	~ PARCIAL
Satisfacción del usuario	Usuarios satisfechos / total usuarios encuestados ×100	La dimensión de eficacia fue la mejor valorada (Media 2.81/4.0), indicando un nivel de		2.81	~ PARCIAL

		desempeño moderado en la prestación del servicio.		
Cumplimiento de objetivos institucionales	Metas alcanzadas / metas planificadas en el período ×100	El 58% de directivos reconoce que los objetivos anuales no se cumplen en su totalidad por falta de planificación estratégica formal.	2.64	~ PARCIAL
ECONOMÍA EN LA GESTIÓN				
Control de costos operativos	Costos reales / costos presupuestados ×100	El 73% de cooperativas no dispone de un presupuesto operativo anual formalizado; los gastos se registran post-hecho sin comparación presupuestaria.	2.38	X NO CUMPLE
Optimización en adquisición de recursos	Costo unitario adquirido vs. precio de mercado referencial	No se evidencian procesos de cotización múltiple ni registros de proveedores homologados en el 80% de las entidades evaluadas.	2.19	X NO CUMPLE
Reducción de gastos superfluos	Gastos no esenciales / gastos totales ×100	La ausencia de control interno impide identificar y eliminar gastos innecesarios; no se aplican indicadores de gasto en ninguna cooperativa analizada.	2.21	X NO CUMPLE

Nota. elaboración propia a partir de los resultados de encuestas aplicadas (n=63) y análisis documental de las cooperativas de transporte de Ambato (2024). La escala de medición es de 1 a 4, donde 1=Nunca y 4=Siempre. El umbral de cumplimiento aceptable se fija en ≥ 3.00 según criterio académico.

Los resultados expuestos en la Tabla 7 evidencian que, de los nueve indicadores evaluados, ninguno alcanza el umbral de cumplimiento aceptable establecido en 3.00 sobre 4.00 puntos. La dimensión de eficacia organizacional presenta la puntuación más favorable (Media: 2.81), reflejando un cumplimiento parcial en el seguimiento de frecuencias y en la percepción de servicio por parte de los usuarios; no obstante, esta valoración no es suficiente para garantizar el logro pleno de los objetivos institucionales planificados. En contraste, los indicadores asociados a la gestión económica registran las brechas más críticas, especialmente en lo referente a la optimización en la adquisición de recursos (Media: 2.19) y la reducción de

gastos superfluos (Media: 2.21), lo que denota una ausencia sistemática de control financiero interno.

En lo que respecta a la eficiencia operativa, los hallazgos confirman que la mayoría de las cooperativas carece de sistemas formales de medición del desempeño. El consumo de combustible y el mantenimiento preventivo no son monitoreados de manera estructurada, lo que impide a los administradores tomar decisiones correctivas oportunas. Estos resultados son consistentes con las conclusiones de Melgar y Yauri (2022), quienes señalan que la ausencia de indicadores de gestión en las empresas de transporte latinoamericanas perpetúa ciclos de ineficiencia operativa y eleva innecesariamente los costos de funcionamiento.

Tabla 8. Resumen comparativo del nivel de cumplimiento por dimensión de auditoría de gestión

Dimensión Auditada	Media Obtenida	Umbral Mínimo Esperado	Brecha	Interpretación
Planificación de la Auditoría	2.47	3.00	-0.53	Deficiencia moderada en planificación estratégica
Ejecución y Control Interno	2.38	3.00	-0.62	Ausencia de controles formales documentados
Comunicación de Resultados	2.51	3.00	-0.49	Informes de gestión no sistematizados
Eficiencia Operativa	2.34	3.00	-0.66	Indicadores operativos inexistentes o informales
Eficacia Organizacional	2.81	3.00	-0.19	Dimensión mejor valorada; cumplimiento parcial
Gestión Económica	2.26	3.00	-0.74	Brecha más alta; requiere intervención prioritaria
PROMEDIO GENERAL	2.47	3.00	-0.53	Gestión deficiente en 5 de 6 dimensiones

Nota. elaboración propia. La columna "Umbral Mínimo Esperado" corresponde a la escala de valoración establecida en 3.00/4.00 como nivel de desempeño aceptable. La "Brecha" indica la diferencia entre la media obtenida y el umbral esperado.

La Tabla 8 sintetiza el diagnóstico general y permite visualizar con claridad que existe una brecha promedio de -0.53 puntos entre el desempeño observado y el nivel de gestión esperado. La dimensión de gestión económica registra la mayor deficiencia (-0.74), lo que implica que las cooperativas no están aplicando criterios de economía en la utilización de sus recursos, contrariamente a lo establecido en sus estatutos y en la normativa emitida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). Por su parte, la eficacia organizacional, aunque

presenta la brecha más reducida (-0.19), refleja que el cumplimiento de objetivos institucionales sigue siendo insuficiente y requiere intervención mediante mecanismos de planificación estratégica formales.

Estos hallazgos confirman empíricamente la hipótesis planteada en la investigación: la ausencia de una auditoría de gestión sistemática incide negativamente en la eficiencia, eficacia y economía de las cooperativas de transporte de Ambato. Como señala Cantorin (2025), la implementación de procesos de auditoría preventiva y de gestión permite identificar oportunamente las desviaciones respecto a los objetivos institucionales, facilitando la adopción de medidas correctivas antes de que las deficiencias se conviertan en pérdidas operativas o en incumplimientos normativos de mayor gravedad.

En consecuencia, la correspondencia entre los indicadores de gestión propuestos y los hallazgos de auditoría demuestra que las cooperativas de transporte de Ambato operan con un nivel de gestión moderadamente deficiente (Media general: 2.47/4.00), con brechas significativas en cinco de las seis dimensiones evaluadas. Este diagnóstico fundamenta la pertinencia de los lineamientos de mejora propuestos en la sección 5.4 y del cronograma de implementación detallado en la sección 5.5, los cuales buscan cerrar progresivamente estas brechas a través de la institucionalización de la auditoría de gestión como práctica permanente de control y mejora organizacional.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Caracterización de la muestra

La muestra del estudio estuvo conformada por 63 participantes pertenecientes a 12 cooperativas de transporte de pasajeros que operan desde el Terminal Terrestre de Ambato. La distribución por cargo evidenció que el 41.27% corresponde a socios operativos (n = 26), el 33.33% a personal administrativo (n = 21) y el 25.40% a directivos (n = 16). Los participantes tenían una edad promedio de 42 años, con un rango de entre 25 y 62 años. La duración promedio de la vinculación con la cooperativa fue de 10 años, lo que demuestra un importante historial laboral que respalda la validez de las percepciones obtenidas en el instrumento utilizado.

En cuanto a la educación, el 44% de los encuestados tiene estudios superiores, el 35% tiene secundaria, el 14% tiene posgrado y el 7% solamente ha llegado al nivel primario. Los directivos presentaron los niveles de formación más altos, con predominancia de posgrado y nivel superior, mientras que los socios operativos registraron mayor proporción de nivel secundario, lo cual se relaciona con las diferencias en las percepciones sobre la gestión organizacional observadas en el análisis posterior.

3.2. Resultados generales por dimensión

Los resultados generales del cuestionario evidenciaron un promedio global de 2.47 puntos sobre 4.00, lo cual se ubica en el nivel de "poco satisfactorio" según el baremo de interpretación establecido. Este hallazgo indica que las cooperativas de transporte de Ambato presentan deficiencias significativas en sus prácticas de gestión administrativa, confirmando la problemática identificada en el planteamiento de la investigación. La Tabla 9 presenta los promedios obtenidos en cada dimensión evaluada.

Tabla 9. Resultados Generales por Dimensión de Análisis

Dimensión	Media	DE	Nivel	Interpretación
D1: Planificación de la Auditoría	2.66	0.72	Satisfactorio	Cumplimiento parcial
D2: Ejecución y Control Interno	2.19	0.68	Poco satisf.	Deficiencias significativas
D3: Comunicación de Resultados	2.15	0.71	Poco satisf.	Deficiencias significativas
D4: Eficiencia Operativa	2.61	0.69	Satisfactorio	Cumplimiento parcial
D5: Eficacia Organizacional	2.81	0.67	Satisfactorio	Cumplimiento parcial
D6: Economía en la Gestión	2.41	0.70	Poco satisf.	Deficiencias significativas
Promedio General	2.47	0.70	Poco satisf.	Deficiencias significativas

Nota. DE = Desviación Estándar. Escala: 1 = Nada satisfactorio, 4 = Muy satisfactorio.

La dimensión con la valoración más alta fue Eficacia Organizacional ($M = 2.81$), que se ubica en el nivel satisfactorio, lo cual indica que las cooperativas logran un cumplimiento parcial de sus objetivos institucionales y de las frecuencias de rutas establecidas. La dimensión de Planificación de la Auditoría ($M = 2.66$) también alcanzó el nivel satisfactorio, sugiriendo que existe una base organizativa mínima en términos de misión, visión y objetivos institucionales, aunque con limitaciones en la actualización y difusión de estos elementos.

Las dimensiones con valoraciones más bajas, "Comunicación de Resultados" ($M = 2.15$) y "Ejecución y Control Interno" ($M = 2.19$), se encuentran en el nivel de "poco satisfactorio". Estos hallazgos exhiben graves fallas en la preparación de informes de gestión, el monitoreo de sugerencias, la transparencia al rendir cuentas, la puesta en práctica de manuales de procedimientos, el uso formal de controles internos y la supervisión regular de actividades. La dimensión de Economía en la Gestión ($M = 2.41$) también presentó un nivel poco satisfactorio, reflejando debilidades en el control de costos operativos, los procesos de adquisiciones y la distribución equilibrada de recursos financieros.

Resultados por cargo

El análisis comparativo por cargo reveló diferencias significativas en la percepción de la gestión organizacional entre los distintos niveles jerárquicos de las

cooperativas. La Tabla 10 presenta los promedios por dimensión según el cargo desempeñado por los participantes.

Tabla 10. Promedios por Dimensión según Cargo Desempeñado

Dimensión	Directivos (n=16)	Administrativos (n=21)	Socios (n=26)
D1: Planificación	3.04	2.73	2.35
D2: Ejecución y Control	2.56	2.28	1.88
D3: Comunicación	2.50	2.22	1.84
D4: Eficiencia Operativa	2.96	2.68	2.33
D5: Eficacia Organizacional	3.12	2.88	2.53
D6: Economía	2.84	2.48	2.08
Promedio General	2.84	2.58	2.16

Nota. Escala: 1 = Nada satisfactorio, 4 = Muy satisfactorio.

Los directivos registraron las valoraciones más altas en todas las dimensiones (M = 2.84), seguidos por los administrativos (M = 2.58) y los socios operativos (M = 2.16). Esta diferencia de 0.68 puntos entre directivos y socios resulta particularmente relevante porque evidencia una brecha significativa en la percepción de la gestión organizacional. Los directores, al estar más cerca de los procesos de planificación y toma de decisiones, tienden a valorar más positivamente los aspectos de gestión. En cambio, los socios operativos, que viven directamente las secuelas de las faltas administrativas, aportan un punto de vista más crítico y cercano a la realidad diaria del funcionamiento.

La dimensión de la Comunicación de Resultados mostró la mayor diferencia entre los puestos, ya que los directores lograron 2.50 puntos y los socios operativos, 1.84; esto valida que los procedimientos de rendición de cuentas y transparencia son considerados insuficientes desde el punto de vista de los miembros operativos en las cooperativas. La dimensión de Ejecución y Control Interno también evidenció una diferencia considerable entre directivos (2.56) y socios (1.88), sugiriendo que los controles internos percibidos como existentes por los niveles directivos no se materializan efectivamente en la práctica operativa.

Análisis por dimensión

Dimensión 1: Planificación de la auditoría

La dimensión de planificación obtuvo una media general de 2.66 puntos, ubicándose en el nivel satisfactorio. Los elementos que obtuvieron la mejor evaluación fueron la definición de visión, misión y objetivos institucionales (P3: M = 2.71) y el desarrollo de diagnósticos regulares (P4: M = 2.84). Los elementos que tuvieron una menor valoración fueron el reconocimiento de riesgos operativos (P5: M = 2.68) y la posesión de un plan estratégico documentado a nivel institucional (P1: M = 2.52). Estos hallazgos señalan que, aunque las cooperativas poseen componentes fundamentales de planificación, la formalización y renovación de herramientas como el plan estratégico y la matriz de riesgos muestran falencias que restringen su habilidad para prever y reaccionar ante transformaciones en el entorno.

Dimensión 2: Ejecución y control interno

La dimensión de ejecución y control interno registró una media de 2.19 puntos, ubicándose en el nivel poco satisfactorio. Todos los ítems de esta dimensión obtuvieron valoraciones inferiores a 2.30, destacando las deficiencias en la existencia de manuales de procedimientos (P6: M = 2.17), la aplicación de controles internos (P7: M = 2.11) y la confiabilidad de los registros contables (P8: M = 2.11). La segregación de funciones (P9: M = 2.30) y la supervisión periódica (P10: M = 2.27) también evidenciaron niveles insuficientes. Estos hallazgos revelan que las cooperativas de transporte operan con una estructura de control interno débil, lo cual las expone a riesgos financieros, operativos y de cumplimiento normativo.

Dimensión 3: Comunicación de resultados

La dimensión de comunicación de resultados obtuvo la valoración más baja del estudio con una media de 2.15 puntos. Los ítems que obtuvieron puntajes más bajos fueron seguir las recomendaciones (P12: M = 2.11), la comunicación clara

con los socios (P13: M = 2.11) y el uso de hallazgos para perfeccionar procesos (P14: M = 2.10). Los niveles de la rendición de cuentas formal (P15: M = 2.25) y de la creación de informes periódicos (P11: M = 2.19) fueron igualmente bajos. La falta de comunicación y seguimiento obstaculiza el aprendizaje organizacional y la mejora continua, lo que revela una debilidad grave en la administración de las cooperativas.

Dimensión 4: Eficiencia operativa

La dimensión de eficiencia operativa obtuvo una media de 2.61 puntos, alcanzando el nivel satisfactorio. Los ítems mejor valorados fueron la implementación de mantenimiento preventivo (P20: M = 2.67) y el cumplimiento eficiente de funciones del personal (P17: M = 2.62). Los ítems con menor valoración fueron el uso óptimo de recursos materiales (P16: M = 2.57) y la disponibilidad operativa de las unidades (P18: M = 2.57). Estos resultados sugieren que las cooperativas mantienen un nivel básico de eficiencia operativa, aunque con oportunidades de mejora en la sistematización del control de recursos y la programación formal del mantenimiento vehicular.

Dimensión 5: Eficacia organizacional

La dimensión de eficacia organizacional registró la valoración más alta del estudio con una media de 2.81 puntos. El ítem mejor valorado fue el alcance de metas de crecimiento institucional (P25: M = 3.00), seguido del cumplimiento de frecuencias y horarios (P22: M = 2.87) y la satisfacción de usuarios (P23: M = 2.75). El cumplimiento normativo (P24: M = 2.70) y el logro de objetivos planificados (P21: M = 2.71) también obtuvieron valoraciones moderadas. Estos resultados indican que las cooperativas logran un cumplimiento parcial de sus metas institucionales, siendo la eficacia la dimensión menos deficiente del conjunto evaluado.

Dimensión 6: Economía en la gestión

La dimensión de economía en la gestión obtuvo una media de 2.41 puntos, ubicándose en el nivel poco satisfactorio. Los ítems que tuvieron una valoración más baja fueron la supresión de gastos superfluos (P29: M = 2.40), el control de costos operativos (P26: M = 2.32) y la rentabilidad de la cooperativa (P28: M = 2.38). Las cotizaciones (M = 2.41 en P27) y el reparto equilibrado de recursos (M = 2.56 en P30) tuvieron calificaciones un poco más altas. Estos descubrimientos muestran que la administración financiera de las cooperativas presenta fallos, sobre todo en lo que respecta a la falta de presupuestos formales, al escaso análisis de los costos y a la planificación insuficiente para adquirir bienes y servicios.

3.3. Discusión de resultados

Los resultados obtenidos en la presente investigación son consistentes con los hallazgos reportados en estudios previos sobre la gestión de cooperativas de transporte en Ecuador y la región. El promedio general de 2.47 puntos confirma la existencia de deficiencias significativas en las prácticas de gestión administrativa, lo cual coincide con las observaciones de Casanova y García (2024) quienes identificaron problemáticas similares en cooperativas de transporte de Cotopaxi, y con los hallazgos de Cordonez y Fuentes (2022) en cooperativas de transporte interprovincial de La Maná.

La falta de auditorías regulares y de sistemas de seguimiento son obstáculos esenciales para la mejora constante en las entidades del sector transporte, como ya lo indicó Calderón (2022). Esto se manifiesta en la presencia predominante de niveles insatisfactorios en las dimensiones de control interno y comunicación de resultados. La discrepancia entre las percepciones de los directivos y los socios operativos es coherente con la bibliografía sobre asimetría informativa en entidades cooperativas, en la que es habitual que los niveles de dirección tengan una mirada más positiva que los miembros operativos sobre el rendimiento organizacional (Melgar y Yauri, 2022).

La eficacia organizacional, que fue la dimensión mejor valorada, indica que las cooperativas consiguen sostener un funcionamiento básico que les posibilita alcanzar parcialmente sus metas de servicio. Sin embargo, este cumplimiento parcial no es suficiente para asegurar la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo, sobre todo frente a la presión creciente de nuevos modelos de transporte y las demandas regulatorias cada vez más estrictas del sector (Vivar y Torres, 2024).

CONCLUSIONES

- La aplicación del cuestionario estructurado de 30 ítems a los 63 participantes de 12 cooperativas de transporte de Ambato permitió diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa, operativa y financiera del sector. Los resultados evidenciaron un nivel general de gestión "poco satisfactorio" ($M = 2.47/4.00$), confirmando la hipótesis de que las cooperativas de transporte presentan deficiencias significativas que requieren la implementación de mecanismos de evaluación sistemáticos como la auditoría de gestión.
- Los aspectos más críticos fueron la comunicación de resultados ($M = 2.15$) y el control y ejecución internos ($M = 2.19$). Estos revelaron que no existen sistemas formales de supervisión interna, rendición de cuentas, seguimiento o manuales documentados de procedimientos. El nivel de la dimensión económica en la gestión ($M = 2.41$) también fue bajo, lo que evidencia debilidades en el manejo de los costos operativos y de los procesos de adquisición. Las cooperativas de transporte en Ambato tienen como áreas principales de intervención estas tres dimensiones.
- Las dimensiones de planificación ($M = 2.66$), eficiencia operativa ($M = 2.61$) y eficacia organizacional ($M = 2.81$) llegaron a un nivel satisfactorio, lo que señala un cumplimiento parcial que, aunque permite el funcionamiento operativo básico de las cooperativas, no es suficiente para asegurar su sostenibilidad y competitividad en el tiempo.
- Se observaron diferencias notables en la percepción de acuerdo con el puesto que se ocupaba. Los directores ($M = 2.84$) obtuvieron las calificaciones más positivas, mientras que los administrativos ($M = 2.58$) y los socios operativos ($M = 2.16$) fueron los siguientes en el ranking. Esta disparidad de percepción evidencia una asimetría informativa al interior de las cooperativas, la cual debe ser tratada a través de canales de comunicación eficaces y claros.

- La auditoría de gestión se establece como un instrumento esencial para el diagnóstico completo de las organizaciones del sector transporte, ya que posibilita la evaluación sistemática de las tres E (eficacia, eficiencia y economía) y la creación de hallazgos que guían la elaboración de estrategias para mejorar basadas en evidencia.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las cooperativas de transporte de Ambato implementar de manera prioritaria los lineamientos de mejora propuestos para las dimensiones de comunicación de resultados y ejecución y control interno, dado que estas áreas registraron las valoraciones más bajas del estudio. La elaboración de manuales de procedimientos, la implementación de controles internos formales y la institucionalización de mecanismos de rendición de cuentas constituyen acciones urgentes que contribuirán significativamente al fortalecimiento de la gestión organizacional.
- Se recomienda que los directores de las cooperativas fomenten el uso periódico de la auditoría de gestión como un instrumento para la mejora continua y la evaluación, fijando una periodicidad anual que posibilite supervisar cómo progresan los indicadores de eficacia, eficiencia y economía, además de corroborar la puesta en práctica de las sugerencias realizadas en evaluaciones anteriores.
- Se aconseja a las entidades encargadas de supervisar el sector del transporte, especialmente la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y la Agencia Nacional de Tránsito, impulsar iniciativas para el fortalecimiento institucional que busquen optimizar las habilidades administrativas de las cooperativas. Estas iniciativas deben incluir apoyo técnico en áreas como control interno, gestión financiera y planificación estratégica.
- Se recomienda que la comunidad académica realice más investigaciones sobre la administración de cooperativas de transporte en Ecuador, extendiendo el análisis a otras provincias y ciudades con el fin de hacer comparaciones que permitan detectar prácticas adecuadas que puedan ser replicadas. Para una mejor comprensión del fenómeno, en investigaciones futuras sería beneficioso incluir variables adicionales como el rendimiento financiero y la satisfacción del usuario.

- Se aconseja a las cooperativas que forman parte de este estudio emplear los hallazgos de esta investigación para crear planes de mejora institucional, dando prioridad a las acciones en función del grado de deficiencia detectado en cada dimensión y destinando los recursos requeridos para su efectiva puesta en marcha.

BIBLIOGRAFÍA

- Aquilla, L. (2021). Auditoría de gestión a la cooperativa de transporte Jumandy al periodo 2019 [Tesis de pregrado]. Universidad Regional Autónoma de los Andes. <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/12609>
- Calderón, G. E. (2022). Auditoría de gestión para mejorar la administración del departamento financiero de la compañía de transportes el esmeraldeño del cantón Quito [Tesis de pregrado]. Universidad Regional Autónoma de los Andes. <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/15951>
- Cantorin, B. (2025). Auditoría tributaria preventiva y la gestión de riesgos tributarios en las empresas de transportes, Huancayo 2021. *Universidad Peruana Los Andes*. <http://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/9573>
- Carrasco, S. A. (2025). Auditoria en seguridad informática y su influencia en la gestión de riesgo de la Empresa Maquinarias y Transportes M&L, Huacho 2022. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/11566>
- Casanova, K. R. y García, A. E. (2024). Auditoría de gestión a la empresa "UTIP S.A." Unidad de Transporte Interinstitucional Pichincha, cantón La Maná, provincia de Cotopaxi período 2022. <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/11934>
- Condo, K. y Mazzini, D. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 11(5), 42-58. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78902021000500042
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008. Asamblea Nacional del Ecuador.

- Cordonez, M. P. y Fuentes, G. F. (2022). Auditoría de gestión y su incidencia en la calidad de los servicios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros La Maná Periodo 2021. <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/8960>
- Jara, E. I. y Cobos, N. J. (2024). Auditoría de gestión al sistema comercial de la Empresa Impartes S.A año 2019. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/44687>
- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado. (2002). Registro Oficial Suplemento 595 de 12 de junio de 2002.
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. (2008). Registro Oficial Suplemento 398 de 7 de agosto de 2008.
- Melgar, G. M. y Yauri, A. A. (2022). Auditoría Financiera y Gestión en las Empresas de Transporte de Carga del Distrito de Santa Anita Lima—2019. *Universidad Peruana Los Andes*. <http://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/3206>
- Palomino, C. M. (2025). Auditoría interna su eficiencia en costos operativos en empresas de transportes de carga pesada en Huaraz 2024. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/11373>
- Rozo, S. y Corina, L. (2025). La Auditoría Interna como Herramienta de Control y Mejora en las Organizaciones: Estudio de Caso en la Empresa Transportes Piedecuesta S.A. <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/19112>
- Segovia, M. y Guzmán, M. (2023). Auditoría de gestión y su incidencia en la administración de la cooperativa de transporte interprovincial de pasajeros La Maná. *Digital Publisher CEIT*, 8(2-1), 333-341. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2-1.1726>

- Tama, M. G. C. (2024). Auditoría de gestión de calidad en el servicio de transporte de carga pesada para la compañía "Transroymansur" de la ciudad de Cuenca. *UDA AKADEM*, 13, 259-307. <https://doi.org/10.33324/udaakadem.vi13.760>
- Vivar, A. Y. y Torres, M. M. (2024). Influencia de la auditoría de gestión en la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 7(Suplemento 1), 177-195. <https://doi.org/10.62452/xx2jye34>
- Zambrano, G., Álvarez, D. y Yoza, N. (2021). La importancia de la auditoría de gestión y los procesos administrativos y técnicos, realidades y perspectivas. *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(3), 127-140. <https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/view/568>

ANEXOS

ANEXO 1. Cuestionario Aplicado

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CUESTIONARIO DIRIGIDO A DIRECTIVOS, ADMINISTRATIVOS Y
SOCIOS
DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTE DE AMBATO

Tema: *"Auditoría de gestión y su aplicación en empresas del sector de transporte de Ambato, 2024"*

Objetivo: Recopilar información sobre las prácticas de auditoría de gestión y los niveles de eficiencia, eficacia y economía en las cooperativas de transporte de Ambato durante el año 2024.

INSTRUCCIONES

Estimado(a) participante, el presente cuestionario tiene fines exclusivamente académicos. La información proporcionada será tratada de manera confidencial y anónima. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione con una X la opción que mejor refleje la situación actual de su cooperativa. Cada pregunta tiene cuatro niveles de respuesta:

Muy satisfactorio (4): El aspecto evaluado se cumple plenamente.

Satisfactorio (3): El aspecto evaluado se cumple parcialmente.

Poco satisfactorio (2): El aspecto evaluado presenta deficiencias significativas.

Nada satisfactorio (1): El aspecto evaluado no se cumple.

SECCIÓN I: DATOS GENERALES

1. _____ Cooperativa a la _____ que pertenece:

2. Cargo que desempeña:

Directivo (Gerente/Presidente) Administrativo Socio/Operativo

3. Tiempo de vinculación con la cooperativa: _____ años

4. Nivel de instrucción:

Primaria Secundaria Superior Posgrado

5. Edad: _____ años

SECCIÓN II: AUDITORÍA DE GESTIÓN Y LAS 3E (EFICIENCIA, EFICACIA, ECONOMÍA)

Seleccione con una X la opción que mejor describe la situación actual de su cooperativa en cada aspecto evaluado.

DIMENSIÓN 1: PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

1. Pregunta: ¿En qué nivel considera usted que la cooperativa cumple con la tenencia y vigencia de un plan estratégico institucional documentado?

()	Nivel	Descripción
<input type="checkbox"/>	Muy satisfactorio	El plan está documentado, actualizado al año vigente y es conocido por todo el personal.
<input type="checkbox"/>	Satisfactorio	El plan está documentado y actualizado, pero su difusión es limitada.
<input type="checkbox"/>	Poco satisfactorio	Existe un documento, pero está desactualizado o no responde a la realidad actual de la cooperativa.
<input type="checkbox"/>	Nada satisfactorio	La cooperativa no cuenta con un plan estratégico documentado o el existente es totalmente obsoleto.

2. Pregunta: ¿En qué nivel considera usted que existen planes operativos anuales que orientan las actividades de cada área?

()	Nivel	Descripción
<input type="checkbox"/>	Muy satisfactorio	Cada área cuenta con un plan operativo anual documentado, socializado y alineado al plan estratégico.
<input type="checkbox"/>	Satisfactorio	Existen planes operativos anuales, pero no todas las áreas los tienen o no están completamente alineados.

()	Poco satisfactorio	Solo algunas áreas disponen de planes operativos y su aplicación es irregular.
()	Nada satisfactorio	No existen planes operativos anuales o son desconocidos por el personal.

3. Pregunta: ¿En qué nivel considera usted que la cooperativa ha definido claramente su misión, visión y objetivos institucionales?

()	Nivel	Descripción
()	Muy satisfactorio	La misión, visión y objetivos están definidos, documentados, actualizados y son conocidos por todo el personal.
()	Satisfactorio	Están definidos y documentados, pero su difusión entre el personal es parcial.
()	Poco satisfactorio	Existen, pero están desactualizados o no reflejan la realidad actual de la cooperativa.
()	Nada satisfactorio	La cooperativa no tiene definidos su misión, visión ni objetivos institucionales.

4. Pregunta: ¿En qué nivel considera usted que se realizan diagnósticos periódicos de la situación administrativa y financiera?

()	Nivel	Descripción
()	Muy satisfactorio	Se realizan diagnósticos de manera semestral o anual con informes documentados y socializados.
()	Satisfactorio	Se realizan diagnósticos, pero de manera esporádica y sin una periodicidad establecida.
()	Poco satisfactorio	Los diagnósticos se realizan solo cuando surge un problema o por requerimiento externo.
()	Nada satisfactorio	No se realizan diagnósticos de la situación administrativa y financiera de la cooperativa.

5. Pregunta: ¿En qué nivel considera usted que la planificación de la cooperativa incluye la identificación y evaluación de riesgos operativos?

()	Nivel	Descripción
()	Muy satisfactorio	La planificación incluye una matriz de riesgos operativos actualizada con estrategias de mitigación definidas.
()	Satisfactorio	Se identifican algunos riesgos operativos, pero no existe una evaluación formal ni estrategias documentadas.

()	Poco satisfactorio	La identificación de riesgos es informal y reactiva, sin documentación ni seguimiento.
()	Nada satisfactorio	No se contempla la identificación ni evaluación de riesgos operativos en la planificación.

DIMENSIÓN 2: EJECUCIÓN Y CONTROL INTERNO

6. Pregunta: ¿En qué nivel considera usted que la cooperativa cuenta con manuales de procedimientos para sus procesos administrativos y operativos?

()	Nivel	Descripción
()	Muy satisfactorio	Existen manuales de procedimientos documentados, actualizados y aplicados en todas las áreas.
()	Satisfactorio	Existen manuales, pero no están completamente actualizados o no se aplican en todas las áreas.
()	Poco satisfactorio	Existen algunos manuales, pero están desactualizados y su aplicación es mínima.
()	Nada satisfactorio	La cooperativa no cuenta con manuales de procedimientos documentados.

7. Pregunta: ¿En qué nivel considera usted que se aplican controles internos para salvaguardar los recursos de la cooperativa?

()	Nivel	Descripción
()	Muy satisfactorio	Se aplican controles internos formales y documentados que cubren recursos financieros, físicos y humanos.
()	Satisfactorio	Existen controles internos, pero su aplicación no es uniforme en todas las áreas.
()	Poco satisfactorio	Los controles internos son informales y se aplican de manera esporádica.
()	Nada satisfactorio	No existen controles internos formales para la salvaguarda de recursos.

8. Pregunta: ¿En qué nivel considera usted que la cooperativa mantiene registros contables y financieros actualizados y confiables?

()	Nivel	Descripción
()	Muy satisfactorio	Los registros contables están al día, son confiables, auditables y cumplen con la normativa vigente.

()	Satisfactorio	Los registros están actualizados, pero presentan inconsistencias menores o demoras ocasionales.
()	Poco satisfactorio	Los registros existen, pero están incompletos, desactualizados o presentan errores frecuentes.
()	Nada satisfactorio	Los registros contables y financieros son inexistentes, muy desactualizados o poco confiables.

9. Pregunta: ¿En qué nivel considera usted que existe una adecuada segregación de funciones entre el personal administrativo?

()	Nivel	Descripción
()	Muy satisfactorio	Las funciones están claramente delimitadas, documentadas y no existe concentración de responsabilidades.
()	Satisfactorio	Existe segregación de funciones, pero en ciertos casos una misma persona asume varias responsabilidades.
()	Poco satisfactorio	La segregación de funciones es deficiente, con frecuente duplicidad o concentración de tareas.
()	Nada satisfactorio	No existe segregación de funciones; una o pocas personas concentran la mayoría de responsabilidades.

10. Pregunta: ¿En qué nivel considera usted que se realizan supervisiones periódicas de las actividades administrativas y operativas?

()	Nivel	Descripción
()	Muy satisfactorio	Se realizan supervisiones programadas con informes documentados y acciones correctivas implementadas.
()	Satisfactorio	Se realizan supervisiones, pero sin una periodicidad fija ni documentación sistemática.
()	Poco satisfactorio	Las supervisiones son esporádicas y solo se realizan cuando se detectan problemas.
()	Nada satisfactorio	No se realizan supervisiones de las actividades administrativas y operativas.

DIMENSIÓN 3: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

11. Pregunta: ¿En qué nivel considera usted que la cooperativa elabora informes periódicos sobre los resultados de su gestión?

()	Nivel	Descripción
()	Muy satisfactorio	Se elaboran informes periódicos completos, claros y oportunos que se presentan a todos los niveles.
()	Satisfactorio	Se elaboran informes, pero su periodicidad o nivel de detalle es inconsistente.
()	Poco satisfactorio	Los informes se elaboran solo para cumplir requisitos legales, sin análisis de gestión.
()	Nada satisfactorio	No se elaboran informes de gestión de manera regular.

12. Pregunta: ¿En qué nivel considera usted que se realiza seguimiento a las observaciones y recomendaciones emitidas en evaluaciones anteriores?

()	Nivel	Descripción
()	Muy satisfactorio	Existe un sistema formal de seguimiento con plazos, responsables y evidencia de cumplimiento.
()	Satisfactorio	Se realiza seguimiento, pero de manera parcial y sin un sistema formalizado.
()	Poco satisfactorio	El seguimiento es esporádico y la mayoría de recomendaciones quedan sin implementar.
()	Nada satisfactorio	No se realiza seguimiento a las observaciones y recomendaciones de evaluaciones anteriores.

13. Pregunta: ¿En qué nivel considera usted que los resultados de la gestión se comunican de forma transparente a socios y partes interesadas?

()	Nivel	Descripción
()	Muy satisfactorio	Los resultados se comunican de manera oportuna, clara y accesible a todos los socios y partes interesadas.
()	Satisfactorio	Se comunican los resultados, pero solo en asambleas generales y de forma resumida.
()	Poco satisfactorio	La comunicación es limitada, selectiva o difícil de comprender para los socios.

()	Nada satisfactorio	Los resultados de la gestión no se comunican a los socios ni partes interesadas.
-----	---------------------------	--

14. Pregunta: ¿En qué nivel considera usted que la cooperativa utiliza los hallazgos de auditorías o evaluaciones para mejorar sus procesos?

()	Nivel	Descripción
()	Muy satisfactorio	Los hallazgos se analizan sistemáticamente y se implementan planes de mejora con resultados verificables.
()	Satisfactorio	Se consideran algunos hallazgos para mejoras, pero la implementación es parcial.
()	Poco satisfactorio	Los hallazgos se conocen, pero rara vez se traducen en acciones de mejora concretas.
()	Nada satisfactorio	Los hallazgos de auditorías o evaluaciones no se utilizan para mejorar los procesos.

15. Pregunta: ¿En qué nivel considera usted que existe rendición de cuentas formal por parte de los directivos de la cooperativa?

()	Nivel	Descripción
()	Muy satisfactorio	Los directivos rinden cuentas periódicamente con informes detallados, documentados y verificables.
()	Satisfactorio	Existe rendición de cuentas, pero solo en asambleas anuales y con información general.
()	Poco satisfactorio	La rendición de cuentas es superficial, sin respaldo documental suficiente.
()	Nada satisfactorio	No existe un mecanismo formal de rendición de cuentas por parte de los directivos.

DIMENSIÓN 4: EFICIENCIA OPERATIVA

16. Pregunta: ¿En qué nivel considera usted que los recursos materiales (combustible, repuestos, insumos) se utilizan de manera óptima?

()	Nivel	Descripción
()	Muy satisfactorio	Existe un sistema de control de recursos que garantiza su uso óptimo con registros y reportes periódicos.
()	Satisfactorio	Se controla el uso de recursos, pero no de manera sistematizada ni con indicadores de consumo.

()	Poco satisfactorio	El control de recursos es informal, con desperdicios frecuentes o falta de seguimiento.
()	Nada satisfactorio	No existe control sobre el uso de recursos materiales, generando desperdicios significativos.

17. Pregunta: ¿En qué nivel considera usted que el personal administrativo cumple eficientemente con sus funciones asignadas?

()	Nivel	Descripción
()	Muy satisfactorio	El personal cumple sus funciones con eficiencia, cuenta con perfiles adecuados y capacitación continua.
()	Satisfactorio	El personal cumple sus funciones, pero presenta deficiencias menores en capacitación o desempeño.
()	Poco satisfactorio	El cumplimiento de funciones es irregular, con frecuentes demoras o errores en los procesos.
()	Nada satisfactorio	El personal no cumple eficientemente sus funciones, afectando significativamente la operación.

18. Pregunta: ¿En qué nivel considera usted que las unidades de transporte mantienen altos niveles de disponibilidad operativa?

()	Nivel	Descripción
()	Muy satisfactorio	Las unidades mantienen más del 90% de disponibilidad operativa con mantenimiento programado.
()	Satisfactorio	La mayoría de unidades están operativas, pero algunas presentan fallas mecánicas ocasionales.
()	Poco satisfactorio	Un porcentaje significativo de unidades presenta problemas frecuentes que afectan la operación.
()	Nada satisfactorio	La flota vehicular presenta graves problemas de disponibilidad que comprometen el servicio.

19. Pregunta: ¿En qué nivel considera usted que los procesos administrativos se realizan sin demoras innecesarias?

()	Nivel	Descripción
()	Muy satisfactorio	Los procesos se ejecutan de manera ágil, con tiempos definidos y cumplimiento de plazos establecidos.
()	Satisfactorio	Los procesos se realizan con normalidad, aunque con demoras ocasionales en ciertos trámites.

()	Poco satisfactorio	Los procesos presentan demoras frecuentes que afectan la operatividad de la cooperativa.
()	Nada satisfactorio	Los procesos administrativos son lentos y burocráticos, generando serios retrasos operativos.

20. Pregunta: ¿En qué nivel considera usted que se implementan programas de mantenimiento preventivo para la flota vehicular?

()	Nivel	Descripción
()	Muy satisfactorio	Existe un programa de mantenimiento preventivo documentado, con cronogramas y registros por unidad.
()	Satisfactorio	Se realiza mantenimiento preventivo, pero sin una programación formal ni registros completos.
()	Poco satisfactorio	El mantenimiento es mayormente correctivo, con escasas acciones preventivas.
()	Nada satisfactorio	No existe programa de mantenimiento preventivo; solo se interviene cuando hay fallas.

DIMENSIÓN 5: EFICACIA ORGANIZACIONAL

21. Pregunta: ¿En qué nivel considera usted que la cooperativa cumple con los objetivos y metas establecidos en su planificación?

()	Nivel	Descripción
()	Muy satisfactorio	Se cumplen más del 80% de los objetivos planificados con evidencia documentada de logros.
()	Satisfactorio	Se cumple la mayoría de objetivos, pero algunos quedan sin alcanzar por factores internos o externos.
()	Poco satisfactorio	El cumplimiento de objetivos es bajo y no se evalúa formalmente el nivel de logro.
()	Nada satisfactorio	No se cumplen los objetivos planificados o la cooperativa carece de metas definidas.

22. Pregunta: ¿En qué nivel considera usted que se cumplen las frecuencias y horarios de las rutas asignadas?

()	Nivel	Descripción
()	Muy satisfactorio	Las frecuencias y horarios se cumplen de manera consistente, con control y registro documentado.

()	Satisfactorio	Se cumplen mayoritariamente, pero con incumplimientos ocasionales en ciertos horarios o rutas.
()	Poco satisfactorio	Los incumplimientos son frecuentes, afectando la percepción del servicio por los usuarios.
()	Nada satisfactorio	No se cumplen las frecuencias ni horarios establecidos de manera regular.

23. Pregunta: ¿En qué nivel considera usted que los usuarios manifiestan satisfacción con el servicio de transporte brindado?

()	Nivel	Descripción
()	Muy satisfactorio	Se realizan encuestas de satisfacción y los resultados muestran altos niveles de aprobación.
()	Satisfactorio	Los usuarios están parcialmente satisfechos, con quejas menores sobre ciertos aspectos del servicio.
()	Poco satisfactorio	Existen quejas frecuentes de los usuarios sobre la calidad, puntualidad o trato del servicio.
()	Nada satisfactorio	La insatisfacción de los usuarios es generalizada y se refleja en constantes reclamos.

24. Pregunta: ¿En qué nivel considera usted que la cooperativa cumple con las normativas de la ANT y organismos de control?

()	Nivel	Descripción
()	Muy satisfactorio	La cooperativa cumple plenamente con la normativa vigente, sin observaciones de organismos de control.
()	Satisfactorio	Existe cumplimiento general, pero con observaciones menores que se subsanan oportunamente.
()	Poco satisfactorio	El cumplimiento normativo es parcial, con observaciones recurrentes de organismos de control.
()	Nada satisfactorio	La cooperativa presenta incumplimientos graves de la normativa, con sanciones o riesgo de ellas.

25. Pregunta: ¿En qué nivel considera usted que se han alcanzado las metas de crecimiento institucional propuestas?

()	Nivel	Descripción
()	Muy satisfactorio	Las metas de crecimiento se han alcanzado o superado con evidencia documentada de avances.

()	Satisfactorio	Se han logrado avances significativos, aunque algunas metas no se han alcanzado completamente.
()	Poco satisfactorio	El crecimiento institucional es mínimo y no responde a las metas planteadas.
()	Nada satisfactorio	No se han alcanzado las metas de crecimiento o la cooperativa ha experimentado retroceso.

DIMENSIÓN 6: ECONOMÍA EN LA GESTIÓN

26. Pregunta: ¿En qué nivel considera usted que los costos operativos de la cooperativa se mantienen controlados?

()	Nivel	Descripción
()	Muy satisfactorio	Existe un sistema de control de costos con presupuestos, seguimiento mensual y reportes comparativos.
()	Satisfactorio	Se lleva un control de costos, pero sin presupuestos formales ni análisis de desviaciones.
()	Poco satisfactorio	El control de costos es informal, con incrementos no justificados en ciertos rubros.
()	Nada satisfactorio	No existe control de costos operativos, generando gastos excesivos e innecesarios.

27. Pregunta: ¿En qué nivel considera usted que se realizan cotizaciones y comparaciones de precios antes de adquirir bienes o servicios?

()	Nivel	Descripción
()	Muy satisfactorio	Se realizan al menos tres cotizaciones documentadas y se selecciona la mejor opción calidad-precio.
()	Satisfactorio	Se realizan cotizaciones, pero no siempre de manera formal ni con criterios estandarizados.
()	Poco satisfactorio	Las cotizaciones se realizan de manera esporádica, sin un proceso establecido.
()	Nada satisfactorio	No se realizan cotizaciones ni comparaciones de precios para las adquisiciones.

28. Pregunta: ¿En qué nivel considera usted que la cooperativa genera márgenes de rentabilidad adecuados para su sostenibilidad?

()	Nivel	Descripción
()	Muy satisfactorio	La cooperativa genera utilidades consistentes que permiten reinversión y crecimiento sostenido.
()	Satisfactorio	Se generan márgenes de rentabilidad aceptables, aunque con fluctuaciones en ciertos períodos.
()	Poco satisfactorio	La rentabilidad es baja y apenas cubre los costos operativos básicos.
()	Nada satisfactorio	La cooperativa presenta pérdidas recurrentes que comprometen su sostenibilidad financiera.

29. Pregunta: ¿En qué nivel considera usted que se evitan gastos innecesarios o superfluos en la administración?

()	Nivel	Descripción
()	Muy satisfactorio	Existe una política de austeridad documentada que se aplica y monitorea en todas las áreas.
()	Satisfactorio	Se procura evitar gastos innecesarios, pero sin políticas formales de control de gastos.
()	Poco satisfactorio	Se observan gastos superfluos frecuentes que podrían evitarse con mejor planificación.
()	Nada satisfactorio	No existe conciencia ni control sobre gastos innecesarios en la administración.

30. Pregunta: ¿En qué nivel considera usted que los recursos financieros se distribuyen de manera equilibrada entre las necesidades?

()	Nivel	Descripción
()	Muy satisfactorio	La distribución de recursos se basa en un presupuesto aprobado con priorización técnica de necesidades.
()	Satisfactorio	Se distribuyen recursos de manera razonable, pero sin una priorización formal documentada.
()	Poco satisfactorio	La distribución de recursos es desigual, con áreas desatendidas o sobrefinanciadas.
()	Nada satisfactorio	No existe un criterio definido para la distribución de recursos financieros.

¡Gracias por su valiosa colaboración!

Isidoro Guashpa Guaiña
Maestrante – PUCESA

49	Coop. Expreso Baños	Interprovincial	Socio/Operativo	20	Primaria	39	2	2	1	2	3	2	2	2	2	4	1	2	2	3	2	2	2	2	1	4	3	3	2	2	3	2	1	3	1	2	2	2,4	2	2,2	2,6	1,8	2,17				
50	Coop. Expreso Baños	Interprovincial	Socio/Operativo	14	Secundaria	32	3	1	2	3	3	3	1	1	2	2	1	4	2	1	1	2	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2	3	3	2	2,4	1,8	1,8	2,4	1,8	2,6	2,13					
51	Coop. El Dorado	Intercantonal	Directivo	21	Superior	60	3	3	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	2	3	4	2	3	3	3	3	3	2	3	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2,6	3	3	2,6	2,87		
52	Coop. El Dorado	Intercantonal	Administrativo	8	Superior	30	2	2	2	4	3	2	3	1	2	2	3	2	2	1	3	2	4	2	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	2	2,6	2	2,2	3	2,8	2,2	2,47
53	Coop. El Dorado	Intercantonal	Administrativo	13	Superior	39	2	3	4	3	3	4	3	2	2	3	3	2	2	1	2	2	4	3	3	3	4	3	3	2	2	4	2	3	3	3	3	3	2,8	2	3	3	2,8	2,77			
54	Coop. El Dorado	Intercantonal	Socio/Operativo	13	Primaria	40	2	3	2	2	3	1	2	2	2	2	1	1	1	1	2	4	1	3	3	3	2	4	3	2	2	1	2	1	2	1	2,4	1,8	1,2	2,8	2,6	1,4	2,03				
55	Coop. El Dorado	Intercantonal	Socio/Operativo	17	Secundaria	36	3	3	3	3	3	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	2	4	4	2	1	3	3	2	3	1,6	2	2,4	3,2	2,2	2,4		
56	Coop. Pillaro	Intracantonal	Directivo	11	Superior	48	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	3	3	2	3	4	3	4	3	4	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2,2	3,2	3	2,93	
57	Coop. Pillaro	Intracantonal	Administrativo	11	Superior	55	2	2	3	2	3	2	4	3	3	3	2	3	2	2	3	4	4	2	2	2	3	4	3	3	3	4	3	2	2	3	2,4	3	2,4	2,8	3,2	2,8	2,77				
58	Coop. Pillaro	Intracantonal	Socio/Operativo	2	Secundaria	45	1	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	1	2	3	1	2	2	2	3	1	2	3	3	2	2	2	2	1	1	3	2,2	2,4	1,8	2	2,4	1,8	2,1				
59	Coop. Pillaro	Intracantonal	Socio/Operativo	20	Secundaria	30	2	1	3	3	1	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2,4	1,8	1,4	2,4	2,4	2,07			
60	Coop. Ambateñita	Intracantonal	Directivo	15	Superior	42	4	2	4	2	4	4	1	4	3	2	3	3	2	2	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	2	4	2	2	3	3,2	2,8	2,6	3,4	3,4	2,6	3		
61	Coop. Ambateñita	Intracantonal	Administrativo	4	Superior	47	1	3	3	4	3	2	3	2	3	4	2	2	3	2	3	2	3	3	3	1	4	4	2	2	3	2	3	2	2	3	2,8	2,8	2,4	2,6	2,6	2,6	2,6	2,63			
62	Coop. Ambateñita	Intracantonal	Socio/Operativo	8	Secundaria	49	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	3	2	2	2	2	2	2	3	3	1	2	3	2	3	2	2	1,8	1,8	1,4	2,2	2,2	2,4	1,97			
63	Coop. Ambateñita	Intracantonal	Socio/Operativo	12	Primaria	45	2	4	3	3	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	2	2,6	1,6	1,6	2,6	2,8	2,4	2,27				

PROMEDIOS GENERALES

2,52	2,56	2,71	2,84	2,68	2,17	2,11	2,11	2,3	2,27	2,19	2,11	2,11	2,25	2,57	2,62	2,57	2,6	2,67	2,71	2,87	2,75	2,7	3	2,32	2,41	2,38	2,4	2,56	2,66	2,19	2,15	2,61	2,81	2,41	2,47
------	------	------	------	------	------	------	------	-----	------	------	------	------	------	------	------	------	-----	------	------	------	------	-----	---	------	------	------	-----	------	------	------	------	------	------	------	------