



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ

**INFORME DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN.**

TÍTULO:

**AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LA EFICIENCIA
ADMINISTRATIVA DE LA GASOLINERA SANTA MARIANITA DEL CANTÓN
SUCRE DEL PERIODO 2025.**

AUTORA: CHEME MERA CRISTINA NAOMY

TUTOR: ING. JUAN CARLOS SORNOZA ZAMORA, MG.

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y COMERCIO.

CARRERA DE AUDITORÍA Y CONTROL DE GESTIÓN

MANTA – MANABÍ - ECUADOR

JULIO, 2026

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor de la Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Proyecto de Investigación bajo la autoría del estudiante Cheme Mera Cristina Naomy, legalmente matriculado en la carrera de Auditoría y Control de Gestión, período académico 2026-1, cumpliendo el total de 240 horas, cuyo tema del proyecto es **"Auditoría de gestión para optimizar la eficiencia administrativa de la gasolinera Santa Marianita del Cantón Sucre"**.

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 24 de agosto de 2026.

Lo certifico,



Ing. Juan Carlos Sornoza Zamora, Mg.
Docente Tutor
Área: Auditoría

DECLARACIÓN EXPRESA DE AUTORÍA

La responsabilidad del contenido de esta tesis de Grado, cuyo tema es **AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA DE LA GASOLINERA SANTA MARIANITA DEL CANTÓN SUCRE**, corresponde **CHEME MERA CRISTINA NAOMY** exclusivamente y los derechos patrimoniales de la misma a la Universidad Laica “Eloy Alfaro de Manabí”.



CHEME MERA CRISTINA NAOMY

C.I.: 1351124845

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL

Los miembros del tribunal de grado, una vez efectuada la revisión del presente proyecto de investigación y otorgan su aprobación al trabajo final de titulación, cumpliendo con lo estipulado en la Facultad de Ciencias Administrativas Contables y Comercio de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

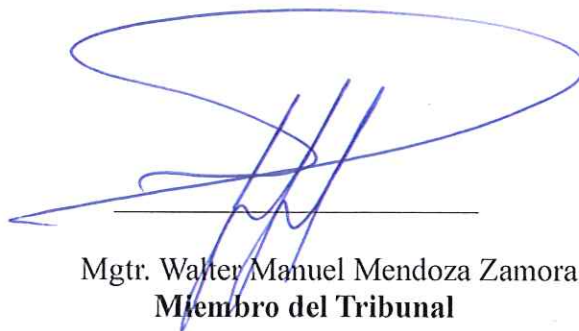
JURADO



Mgtr. Shirley Elizabeth Vinueza Tello
Presidente del Tribunal



Mgtr. Silvia Aracely Valle Jaramillo
Miembro del Tribunal



Mgtr. Walter Manuel Mendoza Zamora
Miembro del Tribunal

DEDICATORIA

A mi pequeña y hermosa familia, por ser mi apoyo, mi fortaleza y mi motivación a lo largo de mi camino estudiantil y universitario. De manera especial, dedico este logro a mi madre, porque cada uno de sus esfuerzos y sacrificios, hoy tienen un sueño que se hace realidad. Este título no es solo mío, es también suyo, porque juntas recorrimos este camino empinado y juntas alcanzamos el sueño de toda una generación.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por su presencia en cada momento de mi vida.

A mi madre, Viviana, por su amor incondicional, su apoyo único e inigualable, por creer en mí incluso en los momentos en que yo misma dudaba. Gracias por tu amor, por tus sacrificios y por enseñarme que el esfuerzo y la dedicación son el camino para alcanzar los sueños.

A mi padre, Ernesto, que desde el cielo continúa guiando mi camino.

A mis hermanos, Edú y Adex, por ser una de mis más grandes motivaciones. Gracias por darme las razones para querer siempre ser un buen ejemplo para ustedes.

A mi abuela, Bertha, por su cariño, consejos y brindarme su apoyo en todo momento.

A mi madrina, Tania, por estar siempre presente, acompañándome con cariño y consejo en cada etapa.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, con sus palabras, consejos y amor, me ayudaron a impulsar mis límites, creer en mis capacidades y reconocer el valor que hay en mí.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN	II
DECLARACIÓN EXPRESA DE AUTORÍA	III
APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR EL TRIBUNAL	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
ÍNDICE DE CONTENIDO	VII
ÍNDICE DE TABLAS	XI
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	4
1. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.1. Auditoría.....	4
1.1.1. Tipos de auditoría	4
1.1.1.1. Auditoría de gestión.....	4
1.1.1.2. Auditoría administrativa	5
1.1.2. Aplicación de la auditoría de gestión.....	6
1.1.2.1. Objetivo de la auditoría de gestión	6
1.1.2.2. Importancia de la auditoría de gestión	6
1.1.3. Fases de la auditoría	6
1.1.3.1. Planificación	7
1.1.3.2. Ejecución.....	7
1.1.3.3. Comunicación de resultados	7
1.1.3.4. Seguimiento a las recomendaciones	8
1.1.4. Técnicas de la auditoría	8
1.1.4.1. Observación	8
1.1.4.2. Análisis	9
1.1.4.3. Investigación.....	9

1.1.5. Indicadores de gestión	9
1.1.5.1. Características	10
1.1.5.2. Tipos de indicadores	10
1.1.6. Herramientas de auditoría.....	10
1.1.6.1. Entrevistas.....	11
1.1.6.2. Cuestionarios.....	11
1.1.6.3. FODA.....	11
1.1.7. Proceso administrativo	12
1.1.7.1. Planificación	12
1.1.7.2. Organización.....	13
1.1.7.3. Dirección y control	13
CAPITULO II.....	14
2. DISEÑO METODOLÓGICO.....	14
2.1. Métodos.....	14
2.1.1. Método Descriptivo	14
2.1.2. Método Analítico	14
2.1.3. Método de Campo	15
2.2. Población y Muestra.....	15
2.2.1. Población	15
2.2.2. Muestra	15
2.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	16
2.3.1. Revisión Documental	16
2.3.2. Observación.....	16
2.3.3. Entrevistas	17
2.4. Información de la Gasolinera Santa Marianita del cantón Sucre	17
2.4.1. Descripción de la Empresa	17
2.4.2. Objetivo de la Empresa.....	17

2.4.3. Misión.....	18
2.4.4. Visión.....	18
2.4.5. Organigrama Institucional	18
2.5. FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.....	19
2.5.1. Objetivo de la Auditoría	19
2.5.2. Alcance de la Auditoría.....	19
2.5.3. Programa de Auditoría.....	20
2.5.4. Orden de Trabajo	21
2.5.5. Notificación de Inicio de Auditoría	22
2.5.6. Análisis FODA	23
2.5.6.1. Fortalezas.....	23
2.5.6.2. Oportunidades.....	23
2.5.6.3. Debilidades	23
2.5.6.4. Amenazas.....	23
2.6. FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECIFICA	26
2.6.1. Entrevistas	26
2.6.2. Indicadores de Gestión	29
2.7. FASE III: EJECUCIÓN	31
2.7.1. Cédula Narrativa	31
2.7.2. Cuestionario de Control Interno	32
2.7.3. Hallazgo N.º 1	34
2.7.4. Hallazgo N.º 2	35
2.7.5. Hallazgo N.º 3.....	36
2.7.6. Hallazgo N.º4	37
CAPITULO III.....	38
3. PROPUESTA	38
3.1. Descripción.....	38

3.2. Justificación.....	39
3.3. Objetivos	39
3.3.1. Objetivo General.....	39
3.3.2. Objetivo Especifico	39
3.4. Beneficiarios.....	40
3.5. Factibilidad.....	40
3.5.1. Factibilidad Financiera	40
3.5.2. Factibilidad Legal	41
3.5.3. Factibilidad Técnica.....	41
3.6. INFORME FINAL	41
3.7. Resultado de la Auditoría	42
3.7.1. Conclusiones.....	42
3.7.2. Recomendaciones	43
3.8. PLAN DE RECOMENDACIONES	44
3.8.1. Plan de Mejora Administrativa - Gasolinera Santa Marianita	46
3.9. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA).....	49
3.9.1. Objetivo	49
3.9.2. Matriz de objetivos, estrategias e indicadores por área	49
3.9.3. Cronograma de Actividades.....	51
Conclusiones	53
Recomendaciones	53
BIBLIOGRAFÍA	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Programa de auditoría	20
Tabla 2. Entrevistas – Administración	26
Tabla 3. Entrevista – Jefe de pista.....	27
Tabla 4. Indicadores de gestión.....	29
Tabla 5. Cédula narrativa	31
Tabla 6. Cuestionario de control interno.....	32
Tabla 7. Nivel de confianza y riesgo.....	33
Tabla 8. Hallazgo 1	34
Tabla 9. Hallazgo 2	35
Tabla 10. Hallazgo 3	36
Tabla 11. Hallazgo 4	37
Tabla 12. Informe final	41
Tabla 13. Plan de recomendaciones	44
Tabla 14. Plan de mejora administrativa.....	46
Tabla 15. Estrategia – administración.....	49
Tabla 16. Estrategia – contabilidad.....	50
Tabla 17. Estrategia – compras	50
Tabla 18. Estrategia – operaciones y despacho.....	50
Tabla 19. Estrategia – atención al cliente.....	51
Tabla 20. Cronograma de actividades	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama institucional	18
Figura 2. Orden de trabajo	21
Figura 3. Notificación	22

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo principal evaluar la eficiencia administrativa de la Gasolinera Santa Marianita del cantón Sucre mediante la aplicación de una auditoría de gestión, con el fin de identificar debilidades en los procesos administrativos y proponer recomendaciones para contribuir a su optimización. El estudio fue llevado a cabo con un enfoque mixto, integrando técnicas cuantitativas y cualitativas que permitieron obtener una visión global de la situación organizacional. La metodología se estructuró en tres fases: planificación preliminar, donde se realizó un análisis FODA y revisión documental; planificación específica, a través de entrevistas al personal administrativo y operativo, así como la definición de indicadores de gestión; y ejecución, en la que se aplicó un cuestionario de control interno y se identificaron hallazgos relevantes. Los resultados evidenciaron deficiencias importantes en las funciones de planificación, organización, dirección y control, reflejadas en la ausencia de manuales de funciones y procedimientos documentados, la inexistencia de un sistema formal de planificación con indicadores de gestión, la falta de un programa estructurado de capacitación para el personal y la insuficiencia de mecanismos de supervisión y control administrativo. El nivel de confianza del sistema de control interno fue del 48%, con un riesgo asociado del 52%, lo que confirma la necesidad de implementar acciones correctivas. Como conclusión fundamental, se determina que la realización de una auditoría de gestión tiene un impacto positivo en el desempeño de las funciones administrativas de la gasolinera, siendo una herramienta eficiente para fortalecer la eficiencia administrativa y fomentar la mejora continua de la organización.

Palabras clave: Auditoría de gestión, eficiencia administrativa, control interno, planificación administrativa, indicadores de gestión.

ABSTRACT

The main objective of this study was to evaluate the operational efficiency of the Gas Station Santa Marianita in the canton Sucre through a management audit with the purpose of identifying shortcomings in the administrative procedures and proposing improvements for their optimization. The research adopted a mixed-methods approach with the use of both quantitative and qualitative methodologies to obtain a comprehensive understanding of the organizational context. The approach was in three stages: first, initial planning including a SWOT analysis and review of documents; second, detailed planning including interviews with administrative and operational staff and the development of performance metrics; and third, implementation including distribution of an internal control questionnaire and identification of key findings. The results showed serious deficiencies in planning, organisation, leadership and control, as evidenced by the lack of written job descriptions and procedures, the absence of a formal planning framework with performance measures, the lack of a systematic staff training programme and inadequate administrative oversight and control systems. The internal control system had a confidence level of 48% with 52% risk, which warrants the need for corrective measures. The most important conclusion is that the execution of a management audit has a positive effect on the improvement of the administrative operations of the gas station, being a powerful tool for the strengthening of administrative efficiency and for the continuous improvement of the entity.

Keywords: Management audit, administrative efficiency, internal control, administrative planning, performance indicators.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la eficiencia administrativa es un pilar importante para el fortalecimiento institucional y la sostenibilidad de las organizaciones, sin embargo, una gestión eficiente permite optimizar recursos, mejorar la productividad y asegurar la calidad de los servicios, algo que resulta esencial en un entorno económico altamente competitivo, por lo que se hace referencia a Chiavenato (2017), quien afirma que la eficiencia administrativa se enfoca en alcanzar los objetivos empresariales mediante el uso racional de los recursos disponibles, buscando la mayor productividad y minimizando desperdicios; en este sentido, la auditoría de gestión se ha convertido en una herramienta consolidada para evaluar el cumplimiento de metas y la efectividad de los procesos administrativos.

En el caso del sector ecuatoriano, y específicamente en el cantón Sucre, la eficiencia administrativa de las estaciones de servicios constituye un elemento básico para el desarrollo local, ya que este sector contribuye al movimiento comercial, al transporte y a la dinámica de la economía regional, sin embargo, varias empresas presentan fallas en la planificación, el control interno y la evaluación de sus procesos, lo que limita su competitividad frente a un mercado cada vez más exigente.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023), una proporción importante de las micro y pequeñas empresas del sector de servicios de la provincia de Manabí, tienen limitaciones en sus sistemas de gestión, lo que afecta directamente su eficiencia operativa y sostenibilidad financiera; por lo tanto, la implementación de auditorías de gestión en este sector se erige como un instrumento adecuado para robustecer la administración, impulsar la transparencia y propiciar la toma de decisiones basada en evidencia.

En tal sentido la Estación de Servicios Santa Marianita del cantón Sucre presenta actualmente una baja eficiencia administrativa que afecta la calidad del servicio y el desarrollo de sus operaciones, además, se identificaron como principales causas la falta de control en los procesos internos, la ausencia de mecanismos de seguimiento y evaluación, y una capacitación limitada del personal, considerando que estas debilidades tienen como consecuencias retrasos operativos, mayor costo y gestión poco estratégica de los recursos.

La auditoría de gestión, como señalan Arens et al. (2018), contribuye a evaluar de manera objetiva el grado de cumplimiento de los objetivos administrativos, identificando oportunidades de mejora en la estructura organizativa y en los procedimientos internos, demostrando la necesidad que da lugar a la presente investigación, de efectuar una auditoría de

gestión que permita identificar las debilidades administrativas existentes, y proponer estrategias orientadas a optimizar la eficiencia operativa y el desempeño institucional.

Ante la problemática planteada, la presente investigación se desarrolló con un enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas que permitieron obtener una visión integral de la situación administrativa de la gasolinera; en cuanto a la población estuvo constituida por el personal administrativo y operativo de la gasolinera, mientras que la muestra se orientó hacia los cargos con incidencia directa en la gestión administrativa, tales como el administrador, el contador y el jefe de pista, del mismo modo, con este diseño metodológico no sólo se pudo diagnosticar las debilidades existentes, sino que también se lograron proponer acciones concretas orientadas a optimizar la eficiencia administrativa de la organización.

El desarrollo del presente proyecto traerá no solo mejoras a la gasolinera de manera interna, sino que también fortalecerá al sector de servicios afines en el cantón Sucre, pues incentivará la implementación de buenas prácticas administrativas basadas en control, planificación y evaluación continua, por lo tanto, la presente investigación tiene importancia práctica, académica y social, al presentar un modelo analítico que puede aplicarse en otras empresas del sector, lo que contribuye al desarrollo organizacional y al crecimiento económico local.

La Gasolinera Santa Marianita del Cantón Sucre presenta una baja eficiencia administrativa que afecta el desarrollo de sus operaciones y la calidad del servicio que presta. Este escenario se caracteriza por la ausencia de control sobre los procesos internos, una planificación deficiente y una capacitación insuficiente del personal en materia de gestión; además, de conocer la falta de herramientas adecuadas para el seguimiento, evaluación y documentación de sus actividades ha tenido consecuencias visibles, como retrasos, aumento de costos y poca capacidad para tomar decisiones basadas en información confiable, considerando que esa situación no solo restringe la competitividad de la gasolinera, sino que también influye en su sostenibilidad a largo plazo.

Por lo tanto, el objetivo planteado para la presente investigación es el siguiente: Ejecutar una Auditoría de gestión en la gasolinera Santa Marianita del cantón Sucre para optimizar la eficiencia administrativa, la cual representará un impacto positivo en el desarrollo de las funciones que ejerce en la actualidad. Por otra parte, se plantean los objetivos específicos como, realizar una investigación bibliografía para fundamentar la variable dependiente e independiente relacionado a la auditoría de gestión en la optimización de la eficiencia

administrativa, desarrollar un estudio de campo que permita identificar cuáles son las deficiencias en la organización mediante la aplicación de una auditoría de gestión y presentar estrategias y herramientas que permitan mejorar la optimización de la eficiencia administrativa.

Las variables que serán objeto para la comprobación de dicha hipótesis; como variable independiente, auditoría de gestión y variable dependiente; eficiencia administrativa.

Por esta razón la investigación se tendrá enfoque en como la auditoría de gestión puede servir como herramienta para optimizar la eficiencia administrativa de la gasolinera Santa Marianita del cantón Sucre planteándose la siguiente pregunta científica:

¿La auditoría de gestión permitirá optimizar la eficiencia administrativa de la gasolinera Santa Marianita del cantón Sucre?

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Auditoría

En el artículo la integridad de la auditoría como menciona (Chilán Regalado, Zambrano Zambrano, & Bravo Sánchez, 2020) hace alusión a que la auditoría es un examen profesional, ordenado, imparcial de las operaciones realizadas por la entidad de un periodo determinado, con el propósito de proporcionar un comentario fundamentado sobre la efectividad, calidad y economía en la gestión, además de evaluar la razonabilidad y consistencia de los estados financieros. En consecuencia, se emite un informe en el cual se incluye conclusiones y recomendaciones.

Como indica El American Accouting Association, citado en (González Rojas, 2020) la auditoría se entiende como un proceso sistemático guiado a obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias en los informes, ya sea de actividades económicas u otros hechos vinculados con la gestión de la entidad, con la finalidad de determinar el grado de veracidad entre la información y evidencias presentadas.

En síntesis, la auditoría comprende un proceso integral que combina un enfoque técnico, sistemático y objetivo para examinar las operaciones e información financiera de la entidad. A partir de la recolección y evaluación de evidencias, permitiendo emitir una opinión fundamentada sobre la veracidad de los estados financieros y el desempeño de la gestión. De este modo, la auditoría no solo cumple con la función de verificar si no también, es una herramienta para tomar decisiones a fin de tener una mejora continua.

1.1.1. Tipos de auditoría

A partir del entendimiento de auditoría como un proceso integral que evalúa de manera objetiva la gestión e información financiera, emerge la necesidad de clasificar en tipos diferente, en base a su alcance y objetivos. En base a esta idea destaca la auditoría de gestión y la auditoría administrativa.

1.1.1.1. Auditoría de gestión

Según (Chilán Regalado, Zambrano Zambrano, & Bravo Sánchez, 2020) la auditoría de gestión comprende una evaluación realizada a una entidad cuyo propósito es analizar la eficiencia de la gestión en relación con los objetivos generales que mantiene la entidad. De

mismo modo, este examen permite valorar el nivel de eficiencia organizacional, con el fin de emitir un informe que refleje la situación de la entidad y las medidas preventivas o correctivas.

Como indica (Becerra Ávila & Orellana León, 2020) la auditoría de gestión consiste realizar una evaluación minuciosa aplicada a una entidad u organización, con la finalidad de detectar posibles problemas y deficiencias en su funcionamiento. Este proceso brinda la posibilidad de fortalecer la gestión institucional, al permitir la identificación y corrección oportuna de debilidades que afectan su desempeño.

Desde esta perspectiva, la auditoría de gestión se consolida en una herramienta evaluativa del desempeño en la entidad, de manera que cumple no solo con sus objetivos, más bien optimiza los recursos y promueve la mejora continua. Al aplicar permite que se identifiquen de manera preventiva las debilidades presentes, facilitando la implementación de acciones correctivas. Por ende, la auditoría de gestión se convierte en un medio estratégico para tomar decisiones oportunas.

1.1.1.2. Auditoría administrativa

La auditoría administrativa se define en el libro introducción a la auditoría (Manrique Plácido, 2019) como orientada a evaluar el cumplimiento idóneo de las funciones, operaciones y actividades que desarrolla la entidad con un énfasis administrativo. La auditoría administrativa verifica el grado de cumplimiento de las políticas, prácticas internas y normativas externas, así mismo, la razonabilidad en el uso de los recursos humanos en consideración a sus capacidades y competencias.

En el artículo de (Álava Rosado, Romero Vega, Mendoza Saltos, & Palma Macías, 2025) La auditoría administrativa como un proceso integral de evaluación que permite analizar de manera sistemática el desempeño organizacional en el ámbito administrativo. A través de la verificación del cumplimiento de funciones, políticas y normativas, así como del análisis del uso adecuado de los recursos humanos, tecnológicos y organizacionales. Este tipo de auditoría facilita la identificación de fortalezas y debilidades en la gestión.

De lo anterior se deduce que la auditoría administrativa es un proceso integral de evaluación que permite analizar de manera sistemática el desempeño organizacional en el ámbito administrativo. A través de la verificación del cumplimiento de funciones, políticas y normativas, así como del análisis del uso adecuado de los recursos humanos, tecnológicos y organizacionales.

1.1.2. Aplicación de la auditoría de gestión

1.1.2.1. Objetivo de la auditoría de gestión

Desde la perspectiva de Vivar y Torres (2024) la auditoría de gestión tiene por objetivos identificar las irregularidades administrativas desarrolladas por las entidades, con la finalidad de proporcionar mejoras orientadas a la optimización de sus operaciones. De esa manera, transforma en la herramienta que contribuye a una gestión más efectiva y productiva.

En concordancia con lo planteado por Vásquez y Pinargote (2018), se coincide con dicho autor al considerar que este tipo de auditoría tiene como objetivo determinar el nivel de cumplimiento de las actividades, funciones y responsabilidades asignadas en los niveles organizacionales. De igual manera, posibilita analizar la efectividad de los mecanismos de control existentes y su capacidad para garantizar una gestión eficiente, eficaz y económica.

En tal sentido, los objetivos de la auditoría de gestión se orientan no solo a la identificación de deficiencias dentro de la entidad, sino también a generar información relevante que permita fortalecer los procesos administrativos y operativos. A través de la evaluación del cumplimiento de funciones, el análisis de los sistemas de control y la verificación del uso adecuado de los recursos.

1.1.2.2. Importancia de la auditoría de gestión

Como indica Zambrano-Rodríguez et al. (2021) La auditoría de gestión adquiere relevancia debido que destaca su aplicabilidad a todas las operaciones desarrolladas dentro de la entidad. Mediante un examen integral, este tipo de auditoría permite verificar la veracidad, exactitud y confiabilidad de las actividades ejecutadas. De esta manera, la auditoría de gestión es de gran utilidad para la administración, ya que contribuye al fortalecimiento de la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos, promoviendo la mejora continua de las operaciones, especialmente en áreas críticas mediante la formulación de recomendaciones y la implementación de acciones correctivas.

1.1.3. Fases de la auditoría

A partir de la comprensión de la auditoría como un proceso sistemático y estructurado, se hace necesario analizar las etapas que conforman su desarrollo. Estas fases permiten organizar de manera lógica y secuencial las actividades del proceso auditor, garantizando su adecuada ejecución y el cumplimiento de sus objetivos. En este sentido, la auditoría se desarrolla a través de distintas etapas interrelacionadas, entre las que se destacan la

planificación, la ejecución, la comunicación de resultados y el seguimiento de las recomendaciones.

1.1.3.1. Planificación

Tal como señala el Centro de altos estudios de la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela (2020) en esta etapa inicial del proceso se desarrollan diversas actividades orientadas a obtener un conocimiento general de la entidad o del área objeto de estudio. Para ello, se lleva a cabo la recopilación y análisis de información relevante, como planes, programas y presupuestos, lo que permite comprender tanto el funcionamiento interno como el entorno en el que opera la organización.

Finalmente, se procede a realizar el programa la auditoría, lo cual incluye la elaboración del plan de auditoría, la definición de su alcance, la asignación de recursos, la estimación del tiempo requerido, la fijación de objetivos y la estructuración del programa de auditoría.

1.1.3.2. Ejecución

En este punto de la auditoría se lleva a cabo la aplicación del programa de auditoría, con el objetivo de cumplir con lo planificado. Durante esta etapa, el auditor despliega las pruebas de cumplimiento y sustantivas que permiten verificar la razonabilidad de las operaciones y la efectividad de los controles establecidos.

Como señalan Herrera y Sánchez (2022) la ejecución implica la recolección sistemática de evidencias mediante la aplicación de técnicas como la inspección, la observación, la confirmación y el cálculo, con el propósito de fundamentar objetivamente las conclusiones del examen, considerando que en este aspecto, el auditor debe ejercer un constante juicio profesional, documentando cada uno de los procedimientos aplicados y registrando las desviaciones encontradas.

1.1.3.3. Comunicación de resultados

En esta fase se procede a la elaboración del informe de auditoría, estructurando de manera ordenada los hallazgos identificados durante el proceso, posteriormente, los resultados son comunicados a la entidad auditada, por último, se emite el informe definitivo, el cual contiene las conclusiones y recomendaciones.

Esta fase no se agota en la simple entrega de un informe, sino que supone un proceso de diálogo constructivo con la administración del ente auditado, por ello, Martínez y López

(2023), afirman que la comunicación efectiva de los resultados de auditoría es fundamental para asegurar que las recomendaciones sean entendidas, aceptadas y, finalmente, puestas en práctica por la organización; sin embargo, el informe de auditoría debe redactarse con claridad, precisión y objetividad, empleando un lenguaje accesible que facilite su comprensión a los diversos usuarios.

1.1.3.4. Seguimiento a las recomendaciones

En la etapa final se llevan a cabo las acciones establecidas en el plan de seguimiento, con el objetivo de comprobar la implementación de las recomendaciones emitidas en el informe de auditoría, de igual manera, se evalúan los resultados obtenidos, determinándose el grado de cumplimiento y la efectividad de las medidas adoptadas por la entidad.

Esta etapa es clave para el cierre del ciclo de mejora continua, pues permite determinar si las recomendaciones han sido acogidas por la administración y si éstas han generado los resultados esperados, por ello Ramírez (2024) afirman que el seguimiento no sólo evalúa el cumplimiento formal de las recomendaciones, sino que analiza el impacto real de las medidas implementadas en la eficiencia y eficacia de los procesos auditados; para esto, el auditor debe elaborar un plan de seguimiento que contemple plazos, responsables e indicadores para poder medir el avance de la implementación.

1.1.4. Técnicas de la auditoría

1.1.4.1. Observación

Como menciona la Contraloría General del Estado es aquella técnica que examina la manera en que se ejecutan las actividades de manera explícita. Es una forma de inspeccionar y se aplica en las actividades y procedimientos verificables mediante la práctica.

El uso de esta técnica, permite al auditor obtener evidencias visuales sobre la ejecución de los procesos, la conducta del personal y el cumplimiento de los procedimientos establecidos, no obstante Torres (2022), afirma que la observación es una herramienta invaluable para el auditor porque ayuda a identificar desviaciones que no son evidentes en los registros documentales, como prácticas inadecuadas, incumplimientos u ineficiencias operativas, considerando que esta técnica se aplica tanto en la fase de planificación como en la de ejecución, y es especialmente útil para evaluar procesos operativos, condiciones de seguridad y el cumplimiento de normas internas.

1.1.4.2. Análisis

Esta técnica permite desglosar los datos en sus componentes constitutivos para examinar su naturaleza, origen y comportamiento, por lo que se hace referencia a Gómez y Fernández (2023) quienes señalan que el análisis en auditoría no se limita a la revisión de cifras, sino que incluye la interpretación crítica de la información a la luz de los objetivos institucionales, las políticas establecidas y las condiciones del entorno; sin embargo, el auditor emplea técnicas como el análisis de ratios, la comparación de períodos, el análisis de variaciones y el examen de tendencias, con el fin de detectar zonas de riesgo y dirigir sus pruebas hacia los puntos más relevantes.

1.1.4.3. Investigación

La investigación, como técnica de auditoría, se refiere a la obtención de información a través de preguntas directas al personal de la entidad o a terceros relacionados, con el objetivo de adquirir conocimientos sobre las operaciones, procesos y circunstancias relevantes para la auditoría.

En cuanto a Mendoza (2021) señala que la investigación permite al auditor acceder a información no formalmente documentada, pero esencial para comprender la dinámica operativa y las prácticas administrativas de la organización, afirmando que la técnica se aplica mediante entrevistas, conversaciones informales, y consultas al personal de distintos niveles jerárquicos, facilitando así la obtención de perspectivas diversas sobre los procesos evaluados.

1.1.5. Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son instrumentos, tanto cuantitativos como cualitativos, que posibilitan la medición, evaluación y seguimiento del desempeño de una organización respecto de sus metas estratégicas y operativas.

Estos instrumentos entregan información objetiva respecto de la eficiencia, eficacia y economía con que se utilizan los recursos y se desarrollan los procesos, por ello, Castillo y Jiménez (2022), hacen mención que los indicadores de gestión conforman un sistema de señales que avisan a la administración sobre el comportamiento de las variables críticas para el éxito organizacional, posibilitando la toma de decisiones oportunas y fundamentadas, considerando que la elección de indicadores debe estar en función de las características específicas de cada organización y sus objetivos estratégicos, teniendo en cuenta aspectos como la relevancia, la claridad, la periodicidad de medición y la disponibilidad de datos.

1.1.5.1. Características

Los indicadores de gestión deben poseer un conjunto de características que aseguren su utilidad y confiabilidad para la toma de decisiones; en primer lugar han de ser relevantes, es decir, estar directamente relacionados con los objetivos estratégicos de la organización y con las áreas críticas de su desempeño; en segundo lugar, han de ser claros y comprensibles para todos los usuarios, evitando complejidades innecesarias tanto en su formulación como en su interpretación.

De acuerdo con Valenzuela (2023), un indicador eficaz ha de ser medible, verificable, oportuno y accesible para que pueda proveer información confiable al momento adecuado para la toma de decisiones, además, los indicadores deben ser sensibles a los cambios en el desempeño, reflejando en tiempo oportuno las variaciones que ocurran en las condiciones operativas o administrativas.

1.1.5.2. Tipos de indicadores

Como indica (Hernández Mendoza & Duana Avila, 2020)

1. Evaluación: Indica cual es el beneficio realizar una tarea o actividad evaluación de procesos de gestión de pedidos.
2. Eficiencia: la actitud y destrezas para realizar alguna tarea con el mínimo de los recursos tiempo de fabricación de productos y rotación de inventarios razón de piezas, horas
3. Eficacia: es la forma de realizar una tarea cumpliendo su objetivo de realización. Por ejemplo, grado de satisfacción

1.1.6. Herramientas de auditoría

Las herramientas de auditoría son el conjunto de instrumentos técnicos y metodológicos que facilitan al auditor la obtención, análisis y evaluación de la información relevante para el análisis; sin embargo, las herramientas permitirán estructurar el trabajo de auditoría, estandarizar procedimientos y asegurar la consistencia en la aplicación de las técnicas.

En cuanto a Delgado (2022) señala que las herramientas de auditoría constituyen el soporte práctico que permite al auditor organizar su labor, documentar las evidencias y sustentar sus conclusiones, asegurando así la calidad y objetividad del proceso auditor, considerando que las herramientas más utilizadas son entrevistas, cuestionarios de control

interno, listas de verificación, flujogramas, cédulas narrativas y matrices de evaluación de riesgos.

1.1.6.1. Entrevistas

La entrevista es una herramienta auditora que se constituye como un diálogo estructurado entre el auditor y el personal de la entidad, con el objetivo de obtener información relevante sobre los procesos, las operaciones, los controles y las circunstancias que inciden sobre la gestión.

En cuanto a Moreno (2023) señala que la entrevista permite al auditor acceder a conocimientos y percepciones que no se encuentran formalmente documentados, lo que facilita la comprensión del contexto organizacional y la identificación de riesgos potenciales, permitiendo conocer que esta herramienta puede tener diferentes formatos, desde entrevistas informales de exploración hasta entrevistas estructuradas con guiones predefinidos, dependiendo de los objetivos de la prueba.

1.1.6.2. Cuestionarios

El cuestionario es una herramienta de auditoría compuesta por un conjunto de preguntas estructuradas, cuya finalidad es evaluar la existencia y efectividad de los controles internos, así como obtener información estandarizada sobre aspectos concretos de la gestión de la entidad.

Según Paredes (2022), los cuestionarios de control interno son un instrumento que permite al auditor obtener información de forma sistemática sobre el diseño y la operación de los controles, facilitando la identificación de debilidades y la determinación del nivel de confianza en el sistema de control, demostrando que estos instrumentos permiten el uso de preguntas cerradas con respuestas predefinidas, lo cual facilita la cuantificación de los resultados y su comparación entre diferentes áreas o procesos.

1.1.6.3. FODA

Es una estrategia utilizada en la gestión empresarial con el propósito de evaluar la situación de una entidad, de manera que permite formular y ejecutar estrategias para su desarrollo, así mismo, facilita la toma de decisiones informadas para la planificación estratégica.

Según Vega (2023) el FODA es una metodología que integra el diagnóstico interno y externo, facilitando la identificación de ventajas competitivas, áreas de mejora, oportunidades

de desarrollo y riesgos a gestionar, no obstante se considera que esta herramienta se utiliza en la auditoría de gestión, durante la fase de planificación, y permite al auditor tener una visión global de la organización y orientar su examen hacia los puntos críticos.

Es un análisis que incorpora los aspectos externos e internos de la empresa, por el lado externo las oportunidades y amenazas, por el lado interno, las fortalezas y debilidades, lo cual permite formular una estrategia para enfrentar estas situaciones que pongan a prueba o beneficien a la entidad.

1.1.7. Proceso administrativo

Como menciona la Universidad de Guadalajara se entiende como el conjunto de funciones orientadas a optimizar el uso de los recursos de una organización, asegurando su aprovechamiento de manera adecuada, ágil y eficiente.

Este proceso incluye las funciones básicas de planificación, organización, dirección y control, que se realizan de forma integrada y dinámica, sin embargo, de acuerdo con Rivas (2022), el proceso administrativo es el eje vertebrador de la gestión organizacional, posibilitando conectar los recursos disponibles con las metas estratégicas a través de una serie lógica de acciones interrelacionadas, determinando que cada una de las etapas del proceso administrativo cumple una función específica, pero mantiene relaciones de interdependencia con las demás, por lo que una deficiencia en cualquiera de ellas afecta el desempeño global de la organización.

1.1.7.1. Planificación

Esta función implica la toma anticipada de decisiones respecto de qué se debe hacer, cómo se debe hacer, cuándo se debe hacer y quién debe hacerlo, tomando en cuenta tanto los recursos disponibles como las condiciones del entorno.

Consecuentemente, Fernández (2023) señala que la planificación administrativa establece el rumbo de la organización, define prioridades y asigna recursos, y constituye el fundamento sobre el cual se estructuran las demás funciones administrativas, puesto que es una planificación eficaz debe ser sistemática, participativa y flexible, de modo que se puedan hacer ajustes cuando cambie el entorno o las condiciones internas de la organización.

1.1.7.2. Organización

La organización es la función administrativa mediante la cual se establecen, ordenan y estructuran los recursos, actividades y relaciones de la entidad, con la finalidad de facilitar la ejecución de los planes y el logro de los objetivos fijados.

Esta función incluye la definición de responsabilidades, la asignación de tareas, la creación de niveles jerárquicos y la coordinación de los esfuerzos de los diversos componentes de la organización, además, Alarcón (2022) señala que la organización establece el andamiaje estructural que posibilita el funcionamiento de la empresa de forma coherente y eficiente, garantizando que cada componente desempeñe su rol dentro del sistema general, por ello se evidencia que una estructura organizacional adecuada debe reflejar la estrategia de la organización, facilitar la comunicación y el flujo de información y permitir una asignación eficiente de los recursos.

1.1.7.3. Dirección y control

Dirigir, motivar y supervisar al personal, con el fin de lograr el cumplimiento de los planes establecidos, mediante el liderazgo y la toma de decisiones; por su parte, el control consiste en la evaluación de los resultados alcanzados, comparándolos con los objetivos planteados, con el fin de identificar posibles desviaciones y aplicar acciones correctivas que aseguren el logro de las metas organizacionales.

Esta función implica ejercer liderazgo, tomar decisiones, comunicar efectivamente, resolver conflictos y crear un ambiente laboral favorable que anime el compromiso y el desempeño de los colaboradores, haciendo referencia a lo expuesto por Romero (2023), quien menciona que la dirección es el elemento dinámico del proceso administrativo, ya que convierte planes y estructuras en acciones concretas a través de la influencia sobre el comportamiento de las personas, además, el control complementa esta función, al evaluar los resultados obtenidos, compararlos con los objetivos planteados e implementar las acciones correctivas necesarias.

CAPITULO II

2. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Métodos

Los métodos de investigación son una manera organizada de plasmar el conocimiento basado en hechos relevantes de manera que se estructure considerando las características de cada estudio. (Miler Dae, 2011)

Los métodos que se aplicaron en este proyecto permitieron indagar de manera oportuna la información, diagnosticando la situación en la que se encuentra la organización en cuanto a la eficiencia administrativa, detallados a continuación:

2.1.1. Método Descriptivo

La investigación descriptiva permitió especificar propiedades, rasgos y comportamientos de un fenómeno determinado. Según Hernández et al. (2014), este tipo de investigación busca describir situaciones y eventos, especificando sus características. Este estudio se consideró descriptivo porque detalló y caracterizó la situación actual de la eficiencia administrativa de la gasolinera Santa Marianita. En este sentido, el presente trabajo describió los procesos, actividades y resultados administrativos con el fin de identificar posibles debilidades que afectan la eficiencia.

2.1.2. Método Analítico

El método analítico es el método científico aplicado en un discurso, en donde se aplica la descomposición de un discurso en sus mínimas partes, y luego se sintetiza, para así lograr entender el discurso que se está analizando. (Lemus, 2020)

Este método consistió en desintegrar la fuente a elementos más simples, posteriormente reagrupándolos con la finalidad profundizar en la esencia del contenido examinado. Este método consistió en desintegrar la información en elementos más simples y posteriormente reorganizarlos con el fin de profundizar en la esencia del contenido examinado.

Aplicado a la presente investigación, el método analítico permitió descomponer los procesos administrativos, las actividades del personal y los registros internos de la gasolinera Santa Marianita en componentes específicos; como planificación, control, ejecución y uso de recursos para examinarlos de manera detallada.

2.1.3. Método de Campo

La investigación también adoptó un enfoque de campo, puesto que la información se obtuvo directamente en el entorno donde ocurren los hechos, sin embargo, de acuerdo con Bernal (2010), la investigación de campo se caracteriza por la recolección de datos en el lugar donde se presentan los acontecimientos sin manipular las variables; en este caso, los datos se levantaron en la gasolinera Santa Marianita, observando procesos administrativos y entrevistando al personal responsable.

2.2. Población

2.2.1. Población

La población se entiende como el conjunto total de elementos, personas, procesos o documentos involucrados directamente en la actividad administrativa que será evaluada. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la población estuvo constituida por el conjunto de unidades de análisis que poseen las características necesarias para ser estudiadas en una investigación científica.

En esta investigación, la población corresponde a los 10 colaboradores, la cual está conformada por, gerente administrativo, 2 contadoras, auxiliar contable, encargado de compras, jefe de pista y 4 despachadores, así mismo, documentos, registros y procedimientos operativos de la gasolinera Santa Marianita del cantón Sucre, ya que fueron los elementos que permitieron evaluar el nivel de eficiencia administrativa.

2.2.2. Muestra

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), la muestra constituye el subconjunto de la población del cual se obtiene la información necesaria para el análisis científico.

En esta investigación, la muestra estuvo conformada por el personal administrativo y contable de la gasolinera Santa Marianita del cantón Sucre, por ser quienes intervienen directamente en los procesos relacionados con la planificación, control, registro y toma de decisiones administrativas.

La muestra incluyó a los siguientes cargos:

- ✓ Administrador general de la gasolinera en la entrevista.

- ✓ Jefe de pista en la entrevista.
- ✓ Asistente o auxiliar administrativo apoyo documental.

2.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

2.3.1. Revisión Documental

La técnica documental permitió obtener información a partir del análisis de documentos formales que describen, sustentan o regulan la gestión administrativa de una organización. Según Bernal (2016), la investigación documental consiste en la revisión y análisis sistemático de materiales escritos, impresos o digitales que aportan información relevante para el estudio de un fenómeno.

En esta investigación, la técnica documental se utilizó para examinar los documentos administrativos que estructuran y evidencian los procesos de la gasolinera Santa Marianita, tales como:

- ✓ Manuales de funciones.
- ✓ Organigramas.
- ✓ Procedimientos internos.
- ✓ Políticas administrativas.
- ✓ Informes de actividades.
- ✓ Comunicaciones internas.
- ✓ Registros administrativos de control.
- ✓ Formularios o formatos utilizados en los procesos.

La revisión de estos documentos permitió identificar cómo están definidos los procedimientos, si existe claridad en las responsabilidades, si se cumplen las disposiciones internas y si la gestión administrativa se desarrolla con eficiencia.

2.3.2. Observación

La observación es una técnica que permite recopilar información directamente del entorno donde se desarrollan los procesos u operaciones. Según Hernández et al. (2014) la

observación consiste en examinar de manera sistemática los comportamientos, actividades o condiciones tal como ocurren en su contexto natural.

En esta investigación, la observación se aplicó para examinar los procesos administrativos y operativos de la gasolinera Santa Marianita, tales como el manejo de documentos, procedimientos de compras, control de inventarios y flujos administrativos. Esta técnica permitió identificar ineficiencias, desviaciones y oportunidades de mejora que servirán posteriormente para la etapa de recomendaciones de la auditoría de gestión.

2.3.3. Entrevistas

La entrevista permitió obtener información directa de los actores involucrados en la gestión administrativa. De acuerdo con Hernández et al. (2014), la entrevista es una técnica que facilita obtener datos mediante el intercambio verbal entre el investigador y los participantes, con el fin de profundizar en percepciones, experiencias y conocimientos.

En este sentido, la entrevista se dirigió al personal administrativo y contable de la gasolinera, con el objetivo de obtener información sobre prácticas de gestión, controles internos, dificultades operativas, recursos disponibles y toma de decisiones.

2.4. Información de la Gasolinera Santa Marianita del cantón Sucre

2.4.1. Descripción de la Empresa

La gasolinera Santa Marianita es una estación de servicios ubicada en la vía del cantón Rocafuerte, dedicada a la comercialización de combustibles (gasolinera extra, super y diésel). Su estructura administrativa corresponde al de una pequeña empresa familiar, que atiende tanto a clientes particulares como a transportistas del sector. La actividad de la empresa es el abastecimiento y almacenamiento de combustible para ser despachados a los clientes.

2.4.2. Objetivo de la Empresa

Comercializar combustibles y productos complementarios con altos estándares de calidad, seguridad y eficiencia, procurando garantizar un servicio oportuno y confiable a los clientes, mediante una gestión administrativa que permita el uso adecuado de los recursos disponibles en conjunto del cumplimiento de la normativa vigente en el sector de comercialización de hidrocarburos.

2.4.3. Misión

Brindar servicios de comercialización de combustibles y productos complementarios con altos estándares de calidad, seguridad y eficiencia, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes mediante una atención oportuna y confiable, respaldada por un equipo comprometido con la mejora continua y el desarrollo sostenible de la organización.

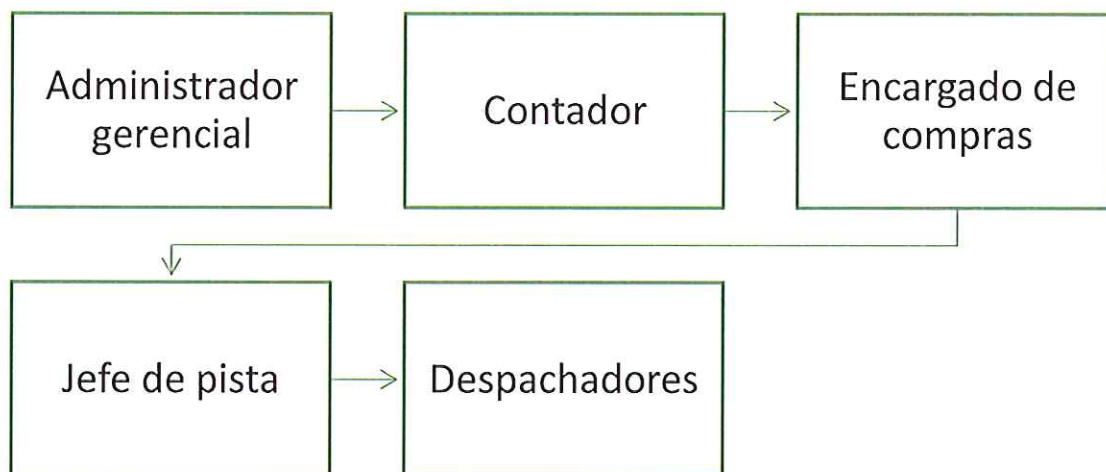
2.4.4. Visión

Ser una estación de servicio reconocida en el cantón Sucre por la excelencia en la atención al cliente, la eficiencia de sus procesos administrativos y operativos, y su compromiso con la innovación, consolidándose como una empresa líder y competitiva en el sector de comercialización de combustibles.

2.4.5. Organigrama Institucional

La gasolinera cuenta con estructura organizacional lineal, en la cual las decisiones se concentran principalmente en la administración gerencial. La estructura se conforma de la siguiente manera:

Figura 1. Organigrama institucional



Nota: El organigrama presenta la estructura organizacional y distribución jerárquica de los cargos que intervienen.

Fuente. Gasolinera Santa Marianita, cantón Rocafuerte (2026)

- ✓ Administrador gerencial: Es el dueño de la empresa constituida.
- ✓ Contador: Responsable de la contabilidad y nivel de apoyo administrativo.
- ✓ Encargado de compras: Encargado del abastecimiento, logística y subordinado del área administrativa.

- ✓ Jefe de pista: Supervisor de los despachos y gestiona la operatividad.
- ✓ Despachadores: Quienes brindan atención a los clientes y despachan el combustible.

2.5. FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

2.5.1. Objetivo de la Auditoría

Evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos administrativos de la gasolinera ubicada en la carretera de Rocafuerte, con el propósito de determinar el grado de cumplimiento de los procedimientos establecidos, identificar debilidades en la gestión y proponer recomendaciones orientadas al fortalecimiento del control interno y al mejoramiento continuo de la organización.

2.5.2. Alcance de la Auditoría

La auditoría de gestión que aquí se presenta comprenderá la evaluación integral de los procesos administrativos de la gasolinera de la vía del cantón Rocafuerte, correspondiente al período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2025; sin embargo el estudio se centró en las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control, considerando la función de planificación, donde se examinó la existencia de objetivos, metas, presupuestos, cronogramas e indicadores que guíen las operaciones de la empresa.

En la función de organización se valorará la estructura orgánica, la distribución de responsabilidades, la separación de funciones, la existencia de manuales de funciones y de procedimientos; además, en la función de dirección se analizaron los mecanismos de liderazgo, comunicación interna, supervisión del personal, toma de decisiones y cumplimiento de políticas administrativas; en control se revisó la aplicación de los controles internos sobre compras, abastecimiento, inventarios, facturación, manejo de efectivo, conciliaciones, talento humano y seguimiento de resultados.

Su alcance, permitió determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se administran los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, así como identificar debilidades y oportunidades de mejora en la gestión administrativa de la entidad.

2.5.3. Programa de Auditoría

Tabla 1. Programa de auditoría

AC AUDITOR	GASOLINERA SANTA MARIANITA DEL CANTÓN SUCRE			P/T
	PROGRAMA DE AUDITORIA			
	PERIODO: 2026			PDA-DDIVA
	COMPONENTE: PROCESOS ADMINISTRATIVOS			CNCH
	FASE 1: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR			001
N.º	Actividad específica	Técnica de auditoría	Evidencia esperada	Fecha
1	Solicitar escritura de constitución, RUC, nombramiento del representante legal, permisos de funcionamiento y licencias vigentes.	Revisión documental	Expediente legal de la empresa	02/03/26
2	Levantar información general del negocio: misión, visión, objetivos, estructura organizacional y principales procesos administrativos.	Entrevista y revisión documental	Cédula narrativa de la entidad	03/03/26
3	Obtener y revisar el organigrama, manual de funciones y descripción de puestos.	Revisión documental	Organigrama y manual de funciones	04/03/26
4	Verificar si las funciones asignadas al personal son conocidas y aplicadas en la práctica.	Entrevista	Actas y cuestionarios aplicados	05/03/26
5	Revisar la existencia de planes operativos, presupuestos, metas e indicadores de gestión.	Revisión documental	POA, presupuestos e indicadores	09/03/26
6	Evaluar el proceso de planificación administrativa y su alineación con los objetivos del negocio.	Análisis	Cédulas analíticas	10/03/26
7	Aplicar cuestionario de control interno sobre planificación, organización, dirección y control.	Cuestionario	Matriz de control interno	11/03/26
8	Identificar riesgos administrativos y determinar áreas críticas del proceso.	Análisis	Matriz de riesgos	12/03/26
9	Revisar contratos de trabajo, expedientes del personal, control de asistencia y registros de capacitación.	Revisión documental	Expedientes del personal	16/03/26
10	Evaluar la segregación de funciones entre administración, caja, bodega y supervisión operativa.	Observación y análisis	Matriz de segregación de funciones	17/03/26
11	Verificar la existencia de mecanismos de comunicación interna, supervisión y evaluación del desempeño.	Entrevista y revisión documental	Informes internos y reportes de supervisión	18/03/26
12	Revisar la aplicación de políticas y procedimientos administrativos establecidos por la empresa.	Revisión documental	Manuales y políticas internas	20/03/26
13	Analizar el cumplimiento de metas administrativas y el uso de indicadores de gestión.	Análisis comparativo	Reportes e indicadores	23/03/26
14	Determinar hallazgos de auditoría (condición, criterio, causa, efecto y recomendación).	Análisis	Hojas de hallazgos	24/03/26
15	Elaborar el informe preliminar y discutir los resultados con la administración.	Comunicación	Borrador del informe	06/04/26
16	Incorporar comentarios y aclaraciones presentadas por la entidad auditada.	Análisis	Acta de discusión	09/04/26
17	Emitir el informe final de auditoría con conclusiones y recomendaciones.	Comunicación formal	Informe final	15/04/26

Nota: La tabla presenta el programa de auditoría con las actividades y fechas predeterminadas para su realización.

Elaborado por: Cheme, Cristina (2026)

2.5.4. Orden de Trabajo

Figura 2. Orden de trabajo

ORDEN DE TRABAJO N°. OT-001-2026
Manta, 02 de marzo de 2026 Señorita Cristina Naomy Cheme Mera AUDITORA RESPONSABLE Presente.- De mi consideración: De conformidad con el plan de trabajo de titulación aprobado por la Facultad de Ciencias Administrativas, Contables y Comercio de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, autorizo a usted dar inicio a la Auditoría de Gestión aplicada a la Gasolinera Santa Marianita del cantón Sucre, correspondiente al período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2025. Objetivo: Evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos administrativos de la entidad, con el propósito de identificar debilidades en la gestión y proponer recomendaciones orientadas al fortalecimiento del control interno. Alcance: La auditoría comprenderá la evaluación de las funciones de planificación, organización, dirección y control administrativo desarrolladas por la gasolinera durante el período señalado. Equipo de auditoría: Cristina Naomy Cheme Mera – Auditora responsable. Tiempo estimado: 60 días laborables, contados a partir de la fecha de notificación de inicio de la auditoría. Particular que comunico para los fines pertinentes. Atentamente, Ing. Juan Carlos Sornoza Zamora, Mg. TUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Nota: Esta tabla presenta orden presentada de auditoría. *Elaborado por:* Cheme, Cristina (2026)

2.5.5. Notificación de Inicio de Auditoría

Figura 3. Notificación

Oficio N.º 001-AG-2026 Manta, 03 de marzo de 2026 Señor(a) ADMINISTRADOR Gasolinera Santa Marianita del Cantón Sucre Presente. - De mi consideración: En cumplimiento de la Orden de Trabajo N.º OT-001-2026, notifico a usted el inicio de la Auditoría de Gestión aplicada a la Gasolinera Santa Marianita del cantón Sucre, correspondiente al período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2025. Dicha auditoría tiene como objetivo evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos administrativos de la entidad, con la finalidad de identificar debilidades y formular recomendaciones que contribuyan a fortalecer su gestión. Las labores de auditoría iniciarán a partir del 03 de marzo de 2026, por lo que se solicita comedidamente su colaboración para facilitar el acceso a la documentación administrativa, contable y de talento humano requerida, así como la disponibilidad del personal para las entrevistas y cuestionarios correspondientes. Por la atención que se sirva dar a la presente, anticipo mi agradecimiento. Atentamente, Cristina Naomy Cheme Mera AUDITORA RESPONSABLE

Nota: La tabla presenta la notificación de auditoría al administrador de la gasolinera. *Elaborado por:* Cheme, Cristina (2026)

2.5.6. Análisis FODA

2.5.6.1. Fortalezas

- Ubicación estratégica en la carretera del cantón Rocafuerte.
- Experiencia operativa en la comercialización de combustible.
- Existencia de una estructura organizacional definida.
- Relación directa con clientes frecuentes y transportistas.
- Disponibilidad de personal operativo para atención continua.
- Capacidad para brindar servicios complementarios relacionados con combustibles y lubricantes.

2.5.6.2. Oportunidades

- Incremento de la demanda de combustible por el crecimiento vehicular.
- Implementación de herramientas tecnológicas para optimizar procesos administrativos.
- Capacitación del personal para fortalecer la calidad del servicio.
- Posibilidad de incorporar indicadores de gestión y sistemas de control interno.
- Expansión de servicios complementarios para mejorar la competitividad.
- Aplicación de auditorías de gestión como mecanismo de mejora continua.

2.5.6.3. Debilidades

- Ausencia de manuales de funciones y procedimientos actualizados.
- Escasa aplicación de indicadores administrativos.
- Deficiencias en la segregación de funciones.
- Limitada supervisión y seguimiento de actividades.
- Procesos administrativos poco documentados.
- Falta de evaluación periódica del desempeño del personal.

2.5.6.4. Amenazas

- Incremento de la competencia en el sector de combustibles.
- Cambios en regulaciones gubernamentales y tributarias.
- Variación en precios de combustibles y costos operativos.

- Riesgos de errores administrativos por falta de controles adecuados.
- Insatisfacción de clientes debido a deficiencias en la atención.
- Posibles sanciones por incumplimiento de normativas legales o administrativos.

Análisis: El análisis FODA realizado a la Gasolinera Santa Marianita del cantón Sucre, permitió identificar un conjunto de factores internos y externos que inciden de manera directa en su desempeño administrativo y operativo; en cuanto a fortalezas, destaca la ubicación estratégica del negocio en la carretera del cantón Rocafuerte, lo cual asegura un flujo constante de clientes y facilita su posicionamiento en el mercado local; el bagaje de experiencia operativa que ha ido acumulando la empresa en la comercialización de combustibles constituye un valioso activo intangible, ya que permite a su personal desenvolverse con solvencia en las actividades del sector, sin embargo el hecho de contar con una estructura organizacional definida aunque sea básica y la posibilidad de brindar servicios complementarios relacionados con combustibles y lubricantes, son elementos que pueden ser potenciados para fortalecer la competitividad de la gasolinera.

Las oportunidades del entorno, el crecimiento vehicular en la zona y el paulatino incremento de la demanda de combustible, ofrecen reales posibilidades de expansión y consolidación del negocio, además, una forma concreta de modernizar la gestión y mejorar la eficiencia operativa es implementando herramientas tecnológicas para optimizar los procesos administrativos; a esto se suma la posibilidad de desarrollar programas de capacitación dirigidos al personal orientados a fortalecer la calidad del servicio y la aplicación de indicadores de gestión que permitan medir y mejorar el desempeño administrativo, del mismo modo, la inclusión de servicios complementarios y la realización periódica de auditorías de gestión surgen como estrategias viables para mejorar los niveles de competitividad y garantizar la sostenibilidad del negocio a mediano plazo.

Las debilidades internas identificadas, por el contrario, son obstáculos que dificultan el óptimo desarrollo de la gasolinera, evidenciando a la falta de manuales de funciones y procedimientos actualizados, genera incertidumbre en la asignación de responsabilidades y dificulta la estandarización de los procesos administrativos; del mismo modo, la escasa aplicación de indicadores administrativos no permite medir objetivamente el desempeño ni detectar a tiempo desviaciones que afecten la eficiencia; consecuentemente, las deficiencias en la separación de funciones y la escasa supervisión de las actividades incrementan el riesgo de cometer errores u omisiones, mientras que la inadecuada documentación de los procesos y la

ausencia de una evaluación periódica del desempeño del personal, perpetúan prácticas administrativas poco eficientes, que restan competitividad a la organización.

Por último, las amenazas existentes en el entorno externo demandan una cuidadosa atención por parte de la administración, sin embargo, la creciente competencia en el sector de combustibles, junto con las continuas variaciones en las regulaciones gubernamentales y tributarias, presenta desafíos que exigen una gestión proactiva y adaptativa; además, los cambios en los precios de los combustibles y los gastos de operación impactan de manera directa la ganancia del negocio, al tiempo que los riesgos de equivocaciones en la gestión por controles deficientes pueden causar pérdidas monetarias y multas, del mismo modo, los clientes insatisfechos y las multas que podrían imponer las autoridades por incumplir las normativas son amenazas que, de concretarse, afectarían mucho a la imagen y a la viabilidad de la gasolinera, de manera que se deben reforzar los sistemas de control y gestión para reducir esos peligros.

2.6. FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

2.6.1. Entrevistas

Tabla 2. Entrevistas – Administración

AC AUDITOR		GASOLINERA SANTA MARIANITA DEL CANTÓN SUCRE		P/T
		ENTREVISTA		
		AUDITOR: Cristina Cheme Mera		E
		AREA ENTREVISTADA: Administración		CNCH
		RESPONSABLE/ENTREVISTADO: Administrador		002
N	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
-				
1	¿Cuáles son los principales objetivos administrativos de la gasolinera?	Mantener un servicio eficiente, controlar las operaciones administrativas y garantizar la satisfacción de los clientes.		
2	¿Cómo se planifican las actividades y metas del negocio?	Las actividades se organizan de acuerdo con las necesidades diarias de la empresa y la experiencia administrativa.		
3	¿Qué documentos utiliza para controlar el cumplimiento de objetivos?	Se utilizan reportes internos, registros operativos y controles básicos administrativos.		
4	¿La empresa cuenta con organigrama y manual de funciones?	Existe un organigrama básico, pero no se dispone de un manual de funciones formalmente actualizado.		
5	¿Cómo se asignan las responsabilidades al personal?	Las funciones son asignadas directamente por la administración según el cargo y experiencia de cada trabajador.		
6	¿Qué mecanismos utiliza para supervisar el trabajo del personal?	La supervisión se realiza de manera directa mediante observación diaria y revisión de actividades.		
7	¿Cómo se comunica con los colaboradores?	Principalmente mediante reuniones informales y disposiciones verbales durante la jornada laboral.		

8	¿Qué indicadores utiliza para evaluar la gestión administrativa?	Actualmente no se aplican indicadores formales, el control se realiza según resultados operativos diarios.
9	¿Cuáles son los principales problemas administrativos que enfrenta la empresa?	Falta de procedimientos documentados, limitaciones en la planificación y escasa capacitación al personal.
10	¿Qué acciones se adoptan cuando se detectan desviaciones o incumplimientos?	Se realizan llamados de atención y correcciones inmediatas para solucionar los inconvenientes detectados.

Nota: La tabla presenta la entrevista realizada a el administrador de la gasolinera. *Elaborado por:* Cheme, Cristina (2026)

Tabla 3. Entrevista – Jefe de pista

AC AUDITOR		GASOLINERA SANTA MARIANTA DEL CANTÓN SUCRE		P/T
		ENTREVISTA.		
		AUDITOR: Cristina Cheme Mera		E
		AREA ENTREVISTADA: Jefe de pista		CNCH
		RESPONSABLE/ENTREVISTADO: Supervisor		003
N	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
1	¿Conoce las funciones y responsabilidades de su cargo?	Sí, conozco las actividades que debo cumplir diariamente dentro de la estación de servicio.		
2	¿Recibió inducción o capacitación al ingresar a la empresa?	Recibí una inducción básica relacionada con las operaciones y atención al cliente.		
3	¿Cuenta con instrucciones claras para realizar sus actividades?	Sí, las instrucciones son proporcionadas verbalmente por el administrador.		
4	¿Cómo recibe las disposiciones del administrador?	Las indicaciones se comunican de manera verbal durante la jornada de trabajo.		
5	¿Existen procedimientos establecidos para desarrollar su trabajo?	Existen procedimientos prácticos basados en la experiencia, aunque no están documentados formalmente.		
6	¿Con qué frecuencia recibe supervisión?	La supervisión es constante, especialmente durante las actividades operativas diarias.		

7	¿Qué dificultades enfrenta en el desarrollo de sus funciones?	En ocasiones existe sobrecarga de actividades y falta de procedimientos claros.
8	¿Considera que los recursos asignados son suficientes?	Los recursos son aceptables, aunque podrían mejorarse ciertos aspectos administrativos y tecnológicos.
9	¿Se toman en cuenta sus sugerencias de mejora?	Algunas sugerencias son consideradas por la administración cuando buscan mejorar el servicio.
10	¿Qué recomendaciones propondría para optimizar los procesos administrativos?	Implementar capacitaciones, mejorar la comunicación interna y establecer procedimientos documentados.

Nota: La tabla presenta la entrevista realizada a el jefe de pista de la gasolinera. *Elaborado por:* Cheme, Cristina (2026)

2.6.2. Indicadores de Gestión

Tabla 4. Indicadores de gestión

AC AUDITOR	GASOLINERA SANTA MARIANITA DEL CANTÓN SUCRE			P/T EDG CNCH 004
	EVALUACIÓN DE GESTIÓN			
	AUDITOR: Cristina Cheme Mera			
	AREA ENTREVISTADA: Jefe de pista			
Indicador	Formula	005	Resultado	Interpretación
Cumplimiento de objetivos administrativos	$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos programados}} \times 100$	Medir el grado de cumplimiento de la planificación	60%	La empresa presenta un nivel moderado de cumplimiento en la planificación administrativa, evidenciando debilidades en el seguimiento de metas establecidas.
Cobertura del manual de funciones	$\frac{\text{Cargos con funciones documentadas}}{\text{Total de cargos}} \times 100$	Evaluar la formalización de responsabilidades	37,5%	Existe una limitada formalización de responsabilidades dentro de la estructura organizacional
Nivel de conocimiento de funciones	$\frac{\text{Empleados que conocen sus funciones}}{\text{Total de empleados encuestados}} \times 100$	Determinar claridad en la asignación de responsabilidades	80%	La mayoría del personal conoce sus actividades, aunque las funciones no se encuentran formalmente documentadas.
Cumplimiento del plan de capacitación	$\frac{\text{Capacitaciones ejecutadas}}{\text{Capacitaciones programadas}} \times 100$	Verificar el desarrollo del talento humano	40%	El nivel de capacitación es bajo, afectando el fortalecimiento de competencias del personal.
Frecuencia de supervisión	$\frac{\text{Número de supervisiones realizadas}}{\text{Número de supervisiones programadas}}$	Medir el cumplimiento de actividades de dirección y control	40%	La supervisión administrativa es insuficiente en relación con las actividades planificadas.
Implementación de acciones correctivas	$\frac{\text{Acciones correctivas ejecutadas}}{\text{Acciones programadas}}$	Evaluar la capacidad de respuesta ante hallazgos	42,86%	La capacidad de respuesta ante problemas administrativos es limitada.

	correctivas propuestas) $\times$ 100			
Cumplimiento de recomendaciones de auditoría	(Recomendaciones implementadas / Total de recomendaciones emitidas) $\times$ 100	Medir el seguimiento y mejora continua	44,44%	El seguimiento a recomendaciones presenta deficiencias, afectando la mejora continua.
Índice de cumplimiento del control interno	(Respuestas afirmativas / Total de preguntas aplicables) $\times$ 100	Determinar el nivel de confianza del sistema de control interno	50%	El sistema de control interno refleja un nivel de confianza moderado-bajo.
Eficiencia administrativa	(Actividades ejecutadas en el plazo previsto / Total de actividades programadas) $\times$ 100	Medir la oportunidad en la ejecución de procesos administrativos	60%	Se evidencian retrasos en el cumplimiento oportuno de actividades administrativas.

Nota: La tabla presenta los indicadores de gestión utilizados para evaluar el cumplimiento y desempeño de los procesos administrativos de la gasolinera. *Elaborado por:* Cheme, Cristina (2026)

2.7. FASE III: EJECUCIÓN

2.7.1. Cédula Narrativa

Tabla 5. Cédula narrativa

AC AUDITORÍA	GASOLINERA SANTA MARIANITA DEL CANTÓN SUCRE	CN-CNCH 005
	CEDULA NARRATIVA	
Referencia: CN-001		Componente: Conocimiento preliminar de la entidad
Elaborado por: Cristina Cheme		Fecha: 04 de marzo de 2026
Como parte de la fase de planificación preliminar, se mantuvo una entrevista con el administrador de la Gasolinera Santa Marianita, la cual fue complementada con la revisión de la documentación disponible en la entidad. De dicha diligencia se obtuvo la siguiente información: la gasolinera es un negocio de carácter familiar que opera en la vía del cantón Rocafuerte, jurisdicción del cantón Sucre, dedicado a la comercialización de combustibles y productos complementarios. El personal manifestó que las actividades administrativas se ejecutan principalmente en función de la experiencia y de instrucciones verbales del administrador, sin contar con manuales de funciones, procedimientos documentados ni planes operativos formales. Asimismo, se evidenció que la supervisión del personal se realiza de manera esporádica y que la capacitación del talento humano se orienta principalmente a aspectos operativos, sin un plan anual establecido. Esta información constituye la base para el desarrollo de la planificación específica y para la identificación de las áreas críticas que serán evaluadas en las siguientes fases de la auditoría.		

Nota: La tabla representa la cedula narrativa en donde se detalla lo realizado en fase de planificación preliminar.

Elaborado por: Cheme, Cristina (2026)

2.7.2. Cuestionario de Control Interno

Tabla 6. Cuestionario de control interno

AC AUDITOR	GASOLINERA SANTA MARIANITA DEL CANTÓN SUCRE			P/T	
	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
	PERIODO: 2026			CDI	
	COMPONENTE: PROCESOS ADMINISTRATIVOS			CNCH	
	FASE 1: PLANIFICACIÓN.			006	
No.	CONCEPTO	P/T		CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
		SI	NO		
1	¿La empresa cuenta con misión, visión y objetivos formalmente definidos?	X		4	La empresa posee objetivos generales, pero no se encuentran formalmente documentados.
2	¿Se establecen metas anuales o mensuales para la gestión administrativa?		X	1	No existen metas administrativas establecidas de manera formal.
3	¿Existe un presupuesto para controlar ingresos y gastos operativos?	X		3	Se maneja un control básico de ingresos y gastos operativos.
4	¿Se utilizan indicadores para medir el cumplimiento de metas?		X	1	No se aplican indicadores administrativos de gestión.
5	¿Se elaboran cronogramas de actividades administrativas?		X	2	Las actividades se realizan de manera empírica sin cronogramas definidos
6	¿La empresa dispone de un organigrama actualizado?	X		4	Existe una estructura organizacional básica.
7	¿Existe un manual de funciones para cada puesto?		X	1	No se cuenta con manuales de funciones documentados.
8	¿Las responsabilidades del personal están claramente definidas?	x		3	El personal conoce parcialmente sus responsabilidades.

9	¿Existe segregación de funciones entre administración, caja y bodega?		X	2	Se identificó concentración de funciones en determinadas áreas.
10	¿Los empleados conocen sus funciones y responsabilidades?	x		3	El personal conoce sus actividades mediante instrucciones verbales.
TOTAL				24	

Nota: La tabla presenta las respuestas obtenidas mediante el cuestionario de control interno aplicado para evaluar el componente de procesos administrativos. *Elaborado por:* Cheme, Cristina (2026)

Tabla 7. Nivel de confianza y riesgo

TABLA DE NIVEL DE CONFIANZA		NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	NIVEL DE RIESGO
76 AL 95%	ALTO	NC= CT/PT*100	NR= 100 - NC	24 AL 5% BAJO
51 AL 75%	MEDIO	NC= 24/50*100	NR= 100-48	40 AL 25% MEDIO
15 AL 50%	BAJA	NC= 48%	NR= 52%	45 AL 50% ALTO

Nota: La tabla presenta los resultados obtenidos mediante la evaluación del cuestionario de control interno, determinando el nivel de confianza y el nivel de riesgo correspondiente a los procesos administrativos. *Elaborado por:* Cheme, Cristina (2026)

Observación: El resultado del cuestionario de control interno arrojó un nivel de riesgo del 52% y un nivel de confianza del 48% lo que indica que existen debilidades importantes en el cumplimiento de los controles aplicados.

2.7.3. Hallazgo N.º 1

Tabla 8. Hallazgo 1

Deficiencias en la planificación administrativa de la Gasolinera Santa Marianita	
Parámetro	Descripción
Condición	Como resultado de la aplicación del cuestionario de control interno, entrevistas realizadas al administrador y análisis de los indicadores de gestión, se evidenció que la gasolinera no cuenta con una planificación administrativa formal que oriente el desarrollo de sus actividades, además, en la evaluación se observó que no existen cronogramas de trabajo, planes operativos e indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento de los objetivos institucionales. De igual manera, el indicador de cumplimiento de objetivos administrativos arrojó una ejecución del 60%, lo que muestra que una importante parte de los objetivos planteados no se logran en los tiempos previstos, sin embargo, el gerente comentó que las actividades se realizan en función de las necesidades cotidianas del negocio y de la experiencia acumulada, sin utilizar herramientas de planificación formales.
Criterio	En este sentido, el Código de Comercio ecuatoriano, en su articulado referente a la gestión empresarial, establece la obligación de llevar una administración ordenada y sujeta a principios de planificación y control que aseguren la adecuada utilización de los recursos. Asimismo, la planificación es reconocida en la doctrina administrativa como una función fundamental del proceso administrativo, pues proporciona dirección y coordinación a las actividades organizacionales, permitiendo a la empresa anticiparse a los cambios del entorno y optimizar el uso de sus recursos disponibles.
Causa	La situación observada se debe a la falta de una cultura de planificación administrativa, a la ausencia de procedimientos formales para fijar metas y a la falta de indicadores que permitan evaluar periódicamente los resultados obtenidos.
Efecto	La falta de planificación dificulta el seguimiento de los objetivos institucionales, genera improvisación en la ejecución de actividades, y limita

	la capacidad de la administración de tomar decisiones oportunas basadas en información objetiva, además, eleva la probabilidad de no alcanzar las metas y afecta la eficiencia de los procesos administrativos.
--	---

Nota: La presente tabla presenta el primer hallazgo identificado en la ejecución de auditoría considerando su condición, criterio, causa y efecto. *Elaborado por:* Cheme, Cristina (2026)

2.7.4. Hallazgo N.º 2

Tabla 9. Hallazgo 2

Ausencia de manuales de funciones y procedimientos administrativos	
Parámetro	Descripción
Condición	Durante la revisión de la documentación institucional se determinó que la empresa no dispone de manuales de funciones ni procedimientos administrativos formalmente documentados. El indicador de cobertura del manual de funciones alcanzó únicamente el 37,5%, reflejando que la mayoría de cargos no cuenta con responsabilidades formalmente definidas. Las entrevistas realizadas al personal evidenciaron que las actividades son conocidas principalmente por experiencia laboral o instrucciones verbales emitidas por el administrador, situación que genera dependencia del conocimiento empírico y ausencia de lineamientos estandarizados.
Criterio	Las Normas de Control Interno establecen que las entidades deben definir claramente la estructura organizacional, las responsabilidades y niveles de autoridad del personal mediante documentos formales que permitan una adecuada segregación de funciones y fortalezcan el sistema de control interno.
Causa	La administración no cuenta con herramientas de gestión documental para dar forma a las responsabilidades de cada puesto, así como a los procedimientos vinculados a los procesos administrativos.
Efecto	La falta de documentación formal puede dar lugar a duplicidad de funciones, a conflictos de responsabilidad, a retrasos en la ejecución de actividades y a

	dificultades para evaluar el desempeño del personal. Además, restringe el proceso de inducción y formación de los nuevos colaboradores.
--	---

Nota: La presente tabla presenta el segundo hallazgo identificado en la ejecución de auditoría considerando su condición, criterio, causa y efecto. *Elaborado por:* Cheme, Cristina (2026)

2.7.5. Hallazgo N.º 3

Tabla 10. Hallazgo 3

Insuficiente capacitación y desarrollo del talento humano	
Parámetro	Descripción
Condición	La evaluación realizada permitió determinar que la empresa presenta debilidades en los procesos de capacitación de su personal, además, el indicador de cumplimiento del plan de capacitación alcanzó apenas un 40%, lo que evidencia que la mayoría de las actividades formativas programadas no fueron ejecutadas. Por otra parte, los colaboradores entrevistados señalaron que las capacitaciones que reciben son principalmente de índole operativa, y que no existen programas permanentes orientados a fortalecer competencias administrativas, liderazgo, control interno o atención al cliente.
Criterio	Las Normas de Control Interno disponen que las entidades deben establecer de manera clara la estructura organizacional, las responsabilidades y los niveles de autoridad del personal a través de documentos formales, que permitan una adecuada segregación de funciones y fortalezcan el sistema de control interno.
Causa	Inexistencia de un plan anual de capacitación, limitaciones en la planificación de actividades formativas y escaso seguimiento al desarrollo profesional de los colaboradores.
Efecto	Las deficiencias en capacitación pueden afectar la calidad de las actividades desarrolladas, incrementar errores en la ejecución de procesos administrativos y limitar el desempeño eficiente del personal.

Nota: La presente tabla presenta el tercer hallazgo identificado en la ejecución de auditoría considerando su condición, criterio, causa y efecto. *Elaborado por:* Cheme, Cristina (2026)

2.7.6. Hallazgo N°4

Tabla 11. Hallazgo 4

Debilidades en los mecanismos de supervisión y control administrativo	
Parámetro	Descripción
Condición	La auditoría constató que la supervisión de las actividades administrativas se lleva a cabo verbalmente y de forma empírica, sin que exista un registro formal o mecanismos documentados de seguimiento, en cuanto, al indicador de frecuencia de supervisión obtuvo un resultado de 0,4, lo que indica que se ejecutó el 40% de las supervisiones programadas. Por otra parte, de las entrevistas realizadas se desprende que el seguimiento al personal se hace generalmente cuando surgen inconvenientes o situaciones puntuales, pero no como parte de un sistema permanente de control.
Criterio	Las Normas de Control Interno establecen que la administración debe aplicar actividades de supervisión y seguimiento permanente, a fin de comprobar el cumplimiento de los objetivos institucionales y corregir en tiempo oportuno las desviaciones detectadas.
Causa	Ausencia de procedimientos de supervisión formal, falta de indicadores de control y escasa documentación de las actividades de seguimiento realizadas por la administración.
Efecto	La insuficiente supervisión incrementa el riesgo de errores administrativos, incumplimiento de actividades, disminución de la eficiencia operativa y retrasos en la toma de decisiones.

Nota: La presente tabla presenta el cuarto hallazgo identificado en la ejecución de auditoría considerando su condición, criterio, causa y efecto. *Elaborado por:* Cheme, Cristina (2026)

CAPITULO III

3. PROPUESTA

3.1. Descripción

La propuesta que se desarrolla en el presente capítulo se denomina "**Plan de Mejora Administrativa para la Optimización de la Eficiencia en la Gasolinera Santa Marianita del Cantón Sucre**", el cual se estructura a partir de los resultados obtenidos durante la auditoría de gestión realizada a los procesos administrativos de la entidad, no obstante, este plan constituye una respuesta técnica y práctica a las debilidades identificadas en las funciones de planificación, organización, dirección y control, con el propósito de fortalecer la gestión administrativa y contribuir al logro de los objetivos institucionales.

La auditoría de gestión aplicada permitió evaluar el grado de eficiencia con que se desarrollan las actividades administrativas de la gasolinera, evidenciando deficiencias significativas que limitan el adecuado manejo de los recursos y la calidad del servicio brindado; dado que en la evaluación realizada se identificaron aspectos de mejora, como la planificación estratégica, la formalización de procesos, la capacitación del personal y los mecanismos de supervisión, es necesario tomar medidas correctivas para superar estas limitaciones y mejorar el desempeño organizacional.

El Plan de Mejora Administrativa se plantea como un instrumento de gestión que incorpora las recomendaciones del informe final de auditoría mediante la definición de actividades específicas, responsables designados, plazos de ejecución, recursos necesarios e indicadores de seguimiento que permitirán controlar los avances, sin embargo, este plan no requiere inversiones importantes, ya que se basa en el fortalecimiento de los procesos existentes y en el uso eficiente de los recursos con los que cuenta la organización, lo cual garantiza su viabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

De esta manera, la propuesta tiene como objetivo que la administración de la Gasolinera Santa Marianita cuente con una hoja de ruta clara y estructurada que oriente la implementación progresiva de mejoras en su gestión administrativa, además, con la adopción del plan, la organización podrá pasar de un enfoque empírico y reactivo, a una gestión planificada, documentada y evaluable, lo cual le permitirá tener mayor eficiencia operativa, optimizar sus recursos y fortalecer su posición competitiva en el sector de la comercialización de combustibles del cantón Sucre.

3.2. Justificación

La propuesta que se formula está basada en los resultados alcanzados durante la auditoría, por ello, la evaluación permitió identificar oportunidades de mejora en las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control, lo que evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos administrativos que soportan el funcionamiento de la empresa.

Los resultados obtenidos demuestran la necesidad de fortalecer la gestión administrativa mediante la adopción de medidas que permitan corregir las deficiencias detectadas y evitar su recurrencia, sin embargo, con esta premisa, la presente propuesta consiste en la elaboración del Informe Final de Auditoría de Gestión, el cual será una herramienta técnica para la administración de la Gasolinera Santa Marianita, con la finalidad de comunicar de manera objetiva los resultados obtenidos durante la auditoría.

En opinión, la utilización de las recomendaciones elaboradas en el informe de auditoría contribuirá al fortalecimiento de la planificación administrativa, la correcta definición de responsabilidades, la optimización de los mecanismos de control y el perfeccionamiento del control interno; esto facilitará una mayor eficacia en el uso de los recursos disponibles, minimizará los riesgos administrativos y reforzará la capacidad de reacción de la organización frente a los retos propios de su actividad.

3.3. Objetivos

3.3.1. *Objetivo General*

Elaborar un informe de auditoría de gestión que consolide los resultados obtenidos durante la evaluación de los procesos administrativos de la Gasolinera Santa Marianita del cantón Sucre, incorporando conclusiones, recomendaciones y un plan de implementación que contribuya al fortalecimiento de la gestión administrativa.

3.3.2. *Objetivo Especifico*

- Formular conclusiones y recomendaciones orientadas al fortalecimiento de las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control.
- Diseñar un plan de recomendaciones que establezca las acciones de mejora, plazos de ejecución, recursos necesarios e indicadores de seguimiento para la implementación de las recomendaciones emitidas.

- Proporcionar a la administración una herramienta que facilite evaluar la eficiencia y contribuya al fortalecimiento del sistema de control interno y de gestión administrativa.

3.4. Beneficiarios

La implementación de la presente propuesta permitirá generar beneficios para los diferentes actores que intervienen en el desarrollo de las actividades de la Gasolinera Santa Marianita, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión administrativa y al mejoramiento del desempeño organizacional.

Beneficiarios directos

Los beneficiarios directos corresponden al propietario/administrador, personal administrativo y personal operativo de la Gasolinera Santa Marianita.

Beneficiarios indirectos

Los beneficiarios indirectos estarán conformados por los clientes, proveedores y demás grupos de interés relacionados con la organización.

3.5. Factibilidad

La propuesta presentada es factible debido a que, su implementación se fundamenta principalmente en la aplicación de recomendaciones administrativas derivadas de la auditoría de gestión, las cuales pueden ser ejecutadas utilizando los recursos disponibles en la organización. Su desarrollo no requiere inversiones significativas en infraestructura o tecnología, puesto que, se orienta al fortalecimiento de los procesos administrativos existentes mediante la mejora de la planificación, la organización, la dirección y el control.

Asimismo, la administración de la Gasolinera Santa Marianita cuenta con la autoridad necesaria para implementar las acciones propuestas, permitiendo establecer mecanismos de seguimiento que favorezcan el cumplimiento de las recomendaciones.

3.5.1. Factibilidad Financiera

Desde el punto de vista financiero, la propuesta resulta viable debido a que las acciones recomendadas demandan una inversión reducida, concentrándose principalmente en la elaboración de documentos administrativos, capacitación del personal, seguimiento de las recomendaciones y fortalecimiento de los mecanismos de supervisión. Los recursos necesarios

pueden ser cubiertos mediante el presupuesto operativo de la empresa, sin afectar significativamente su estabilidad financiera.

3.5.2. Factibilidad Legal

La propuesta es legalmente viable, ya que se encuentra sustentada en el marco normativo ecuatoriano aplicable a la administración de empresas y a la auditoría de gestión. Su implementación respeta los principios establecidos en la Constitución de la República del Ecuador, la normativa laboral vigente, las disposiciones aplicables a la actividad empresarial y los principios de control interno utilizados como referencia para el fortalecimiento de la gestión administrativa.

3.5.3. Factibilidad Técnica

La propuesta presenta una alta factibilidad técnica debido a que la organización dispone del personal, la estructura administrativa y los recursos tecnológicos necesarios para implementar las recomendaciones derivadas de la auditoría. La información recopilada durante el examen proporciona una base suficiente para ejecutar las acciones de mejora propuestas, permitiendo fortalecer los procesos administrativos sin necesidad de modificar la estructura institucional analizada.

3.6. INFORME FINAL

Tabla 12. Informe final

AC AUDITOR	GASOLINA SANTA MARIANITA DEL CANTÓN		IF CNCM
	SUCRE		007
	INFORME FINAL	ELABORADO: CRISTINA CHEME MERA	
CARTA DE GERENCIAL			
Manta, 15 de abril de 2026 Ingeniero Administrador de la Gasolinera Santa Marianita del cantón Sucre Presente.- De mi consideración:			

De acuerdo con los resultados del proceso de auditoría de gestión realizado a la Gasolinera Santa Marianita del cantón Sucre, se examinaron los procesos administrativos correspondientes a las funciones de planificación, organización, dirección y control, con el objetivo de determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se realizan las actividades administrativas de la entidad.

Conforme resultado del trabajo realizado, y en base a la evidencia obtenida mediante la aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría, se emite el presente Informe Final de Auditoría de Gestión, el cual contiene los hallazgos identificados, las conclusiones y las recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la gestión administrativa y al mejoramiento continuo de los procesos institucionales.

Es importante destacar que las recomendaciones formuladas constituyen acciones de mejora que permitirán fortalecer el sistema de control interno, optimizar el desempeño de las funciones administrativas y contribuir al cumplimiento de los objetivos institucionales; por tal razón, se sugiere a la administración que considere su implementación de forma oportuna, realizando el seguimiento correspondiente para verificar su cumplimiento y eficacia.

Nota: La tabla presenta el informe de auditoría final presentado a el administrador de la gasolinera en base a la auditoría realizada. *Elaborado por:* Cheme, Cristina (2026)

3.7. Resultado de la Auditoría

3.7.1. Conclusiones

1. La auditoría de gestión evidenció que la Gasolinera Santa Marianita presenta deficiencias en la planificación administrativa, debido a la inexistencia de planes operativos, cronogramas de actividades e indicadores de gestión que permitan orientar, controlar y evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales, afectando la eficiencia en la ejecución de las actividades administrativas.
2. Se determinó la ausencia de manuales de funciones y procedimientos administrativos formalmente documentados, lo que ocasiona una limitada estandarización de los

procesos, deficiencias en la asignación de responsabilidades y debilidades en el sistema de control interno.

3. La evaluación permitió identificar que la empresa no dispone de un programa estructurado de capacitación para su personal, situación que limita el fortalecimiento de competencias, el desarrollo profesional de los colaboradores y el adecuado desempeño de las funciones administrativas y operativas.
4. Se comprobó que los mecanismos de supervisión y control administrativo son insuficientes, debido a que no existen procedimientos formales de seguimiento ni registros documentados que permitan verificar el cumplimiento de las actividades y la aplicación oportuna de acciones correctivas.

3.7.2. Recomendaciones

1. Implementar un sistema de planificación administrativa que contemple objetivos, metas, cronogramas de actividades e indicadores de gestión, con el propósito de fortalecer la organización de las actividades.
2. Elaborar e implementar manuales de funciones y procedimientos administrativos que definan claramente las responsabilidades, actividades, niveles de autoridad y controles aplicables, contribuyendo a mantener procesos fijos de las operaciones.
3. Diseñar y ejecutar un plan anual de capacitación dirigido al personal administrativo y operativo, orientado al fortalecimiento de conocimientos, habilidades y competencias.
4. Establecer mecanismos permanentes de supervisión y control mediante la elaboración de reportes periódicos, listas de verificación e indicadores de seguimiento que permitan monitorear el cumplimiento de las actividades administrativas

3.8. PLAN DE RECOMENDACIONES

Tabla 13. Plan de recomendaciones

N.º	HALLAZGO	RECOMENDACIÓN	ACTIVIDADES A EJECUTAR	RESPONSABLE	MEDIO DE VERIFICACIÓN
1	Se evidenciaron deficiencias en la planificación administrativa debido a la inexistencia de planes operativos, cronogramas e indicadores de gestión.	Implementar un sistema de planificación administrativa que contemple objetivos, metas, cronogramas de actividades e indicadores de gestión.	• Elaborar el Plan Operativo Anual (POA). • Definir objetivos y metas administrativas. • Diseñar un cronograma de actividades.	Administrador	Plan Operativo Anual aprobado, cronograma de actividades, indicadores implementados y reportes de seguimiento.
2	Se determinó la ausencia de manuales de funciones y procedimientos administrativos formalmente documentados.	Elaborar e implementar manuales de funciones y procedimientos administrativos que definan claramente las responsabilidades, actividades y controles aplicables.	• Levantar información de cada cargo. • Documentar funciones y responsabilidades. • Socializar los documentos con el personal y aprobarlos.	Administrador	Manual de funciones aprobado, manual de procedimientos implementado y actas de socialización.
3	Se identificó la inexistencia de un plan	Diseñar y ejecutar un plan anual de capacitación	• Identificar necesidades de capacitación.	Administrador	Plan anual de capacitación, registros de asistencia,

	programa estructurado de capacitación para el personal administrativo y operativo.	orientado al fortalecimiento de conocimientos, habilidades y competencias del personal.	• Elaborar el plan anual. • Ejecutar jornadas de capacitación. • Evaluar el aprendizaje y desempeño del personal.	certificados e informes de evaluación.
4	Se comprobó que los mecanismos de supervisión y control administrativo son insuficientes por la inexistencia de procedimientos formales de seguimiento.	Establecer mecanismos permanentes de supervisión y control mediante reportes periódicos, listas de verificación e indicadores de seguimiento.	• Diseñar formatos de supervisión. • Elaborar listas de verificación. • Realizar supervisiones periódicas. • Registrar hallazgos y acciones correctivas. • Dar seguimiento a las mejoras implementadas. Administrador	Informes de supervisión, listas de verificación, registros de acciones correctivas e informes de seguimiento.

Nota: La tabla presenta el plan de recomendaciones a tomar en cuenta para mejorar la eficiencia en los procesos administrativos. *Elaborado por:* Cheme, Cristina (2026)

3.8.1. Plan de Mejora Administrativa - Gasolinera Santa Marianita

Tabla 14. Plan de mejora administrativa

N.º	Objetivo de la recomendación	Actividades a ejecutar	Responsable	Plazo	Indicador de seguimiento	Medio de verificación
1	Establecer una herramienta formal que oriente las actividades administrativas y permita evaluar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Elaborar el Plan Operativo Anual (POA) alineado con la misión y visión de la empresa. Definir objetivos y metas administrativas cuantificables para cada área. Diseñar un cronograma de actividades que distribuya las tareas en el tiempo. Desarrollar indicadores de gestión para cada objetivo definido. Socializar el POA con todo el personal y establecer reuniones periódicas de seguimiento.	Administrador	30 días hábiles	POA aprobado y socializado en un 100%	Plan Operativo Anual elaborado Cronograma de actividades aprobado Indicadores definidos Acta de socialización
2	Documentar formalmente las responsabilidades y procedimientos para la estandarización de los procesos y la adecuada asignación de funciones.	Levantar información sobre las funciones actuales de cada cargo mediante entrevistas y observación. Documentar las responsabilidades, actividades y niveles de autoridad para cada puesto. Describir los procedimientos administrativos clave. Elaborar el manual de funciones y el manual de procedimientos. Socializar los manuales con todo el personal y obtener su aprobación. Establecer un proceso de actualización periódica de los manuales.	Administrador con apoyo del contador	45 días hábiles	Manuales elaborados, aprobados y socializados en un 100%	- Manual de funciones aprobado - Manual de procedimientos aprobado - Acta de socialización y aprobación - Registro de entrega a cada colaborador
3	Desarrollar las competencias del	Identificar necesidades de capacitación mediante encuestas y evaluación de desempeño.	Administrador	60 días hábiles para el diseño;	Plan de capacitación	Plan anual de capacitación elaborado

	personal para mejorar la calidad del servicio y la eficiencia en los procesos administrativos y operativos.	Priorizar temas de capacitación según las necesidades detectadas. Elaborar el plan anual de capacitación con cronograma, temas, duración y responsables. Gestionar capacitadores internos o externos según los temas requeridos. Ejecutar las jornadas de capacitación según el cronograma establecido. Evaluar el aprendizaje y el impacto en el desempeño mediante pruebas y observación posterior.		ejecución anual	ejecutado en al menos el 80% de lo programado	• Registros de asistencia a capacitaciones • Certificados de participación • Evaluaciones de aprendizaje • Informes de seguimiento
4	Implementar un sistema formal de supervisión que permita verificar el cumplimiento de las actividades, detectar desviaciones oportunamente y aplicar acciones correctivas efectivas.	Diseñar formatos estandarizados para reportes de supervisión diarios, semanales y mensuales. Elaborar listas de verificación para cada proceso administrativo evaluado. Definir indicadores de seguimiento que permitan medir el cumplimiento de actividades. Realizar supervisiones periódicas según el cronograma establecido. Registrar los hallazgos identificados en las supervisiones mediante formatos específicos. Aplicar acciones correctivas ante las desviaciones encontradas. Dar seguimiento a las acciones correctivas y verificar su efectividad. Elaborar informes trimestrales de control y supervisión para la administración.	Jefe de pista	30 días hábiles para el diseño; ejecución permanente	Reportes de supervisión elaborados y registrados en un 100% según el cronograma	• Formatos de supervisión aprobados • Listas de verificación implementadas • Reportes periódicos de supervisión • Registros de acciones correctivas • Informes trimestrales de control
5	Prevenir riesgos de errores y fraudes mediante la adecuada	Identificar las funciones actuales de cada área operativa.	Administrador	30 días hábiles	Segregación de funciones implementada y	• Nueva distribución de funciones aprobada • Manual de funciones

	distribución de responsabilidades entre las áreas de administración, caja y bodega.	Analizar las incompatibilidades existentes en las funciones asignadas. Redistribuir funciones para garantizar la separación adecuada de responsabilidades. Establecer controles cruzados entre áreas. Documentar las nuevas asignaciones de funciones. Capacitar al personal en los nuevos roles y responsabilidades.			documentada en el 100% de las áreas	actualizado • Actas de capacitación • Registros de controles cruzados
6	Formalizar los mecanismos de comunicación interna para asegurar que las disposiciones administrativas sean conocidas por todo el personal y exista registro de las mismas.	Diseñar formatos estandarizados para comunicados internos, circulares y actas de reunión. Establecer un sistema de archivo documental para las comunicaciones internas. Realizar reuniones periódicas de coordinación. Levantar actas de todas las reuniones y disposiciones acordadas. Socializar las disposiciones mediante comunicación escrita y firmas de recepción. Establecer un tablero de comunicación interna para información relevante.	Administrador	20 días hábiles	Comunicaciones documentadas y socializadas en un 100%	• Formatos de comunicación aprobados • Actas de reuniones firmadas • Circulares emitidas y recibidas por el personal • Registro de comunicaciones internas

Nota: La tabla presenta el plan de mejora administrativa a considerar para mejorar la eficiencia en los procesos administrativos. *Elaborado por:* Cheme, Cristina (2026)

3.9. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

A consecuencia de la recomendación N.º 1 del plan de recomendaciones, se desarrolla a continuación el Plan Operativo Anual, El hallazgo N.º 1 evidenció que la gasolinera no contaba con una planificación administrativa definida, sin cronogramas de trabajo, planes operativos ni indicadores que permitieran medir el cumplimiento de los objetivos institucionales. El presente POA busca minimizar dicha debilidad, articulando las metas de cada área con la misión y la visión institucional.

3.9.1. Objetivo

Establecer la formalización de un Plan Operativo Anual, de manera que se pueda cumplir el seguimiento de sus actividades con mayor facilidad,

3.9.2. Matriz de objetivos, estrategias e indicadores por área

La matriz se estructuró tomando como referencia el modelo de plan operativo anual utilizado en estudios de gestión institucional, en las que cada objetivo estratégico se desagrega en estrategias, los indicadores, las metas, el/los responsables, la fecha de inicio y fin. A partir de ello, se adaptó la matriz a la realidad de la gasolinera Santa Marianita, tomando en cuenta el área de administración, contabilidad, compras, operaciones y atención al cliente.

Administración

Objetivo: Formalizar la planificación administrativa a través de un Plan Operativo Anual.

Tabla 15. Estrategia – administración

Estrategia	Indicador	Meta	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin
Elaborar, aprobar y dar seguimiento al POA.	N.º de actividades del POA cumplidas / N.º de actividades programadas	100%	Administrador	01-ene	31-mar

Nota: La tabla presenta la estrategia que implementara el área administrativa para el desarrollo del plan operativo anual. *Elaborado por:* Cheme, Cristina (2026)

Contabilidad

Objetivo: Fortalecer el control financiero y el cumplimiento tributario.

Tabla 16. Estrategia – contabilidad

Estrategia	Indicador	Meta	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin
Presentación de informes financieros	N.º de informes presentados a tiempo / N.º de informes programados	100%	Contador	01-ene	31-dic

Nota: La tabla presenta la estrategia que implementara el área de contabilidad para el desarrollo del plan operativo anual *Elaborado por:* Cheme, Cristina (2026)

Compras

Objetivo: Optimizar la gestión de inventarios y proveedores de combustible.

Tabla 17. Estrategia – compras

Estrategia	Indicador	Meta	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin
Definir niveles mínimos de stock y un plan de reposición	N.º de días con disponibilidad de combustible / N.º total de días del periodo	95%	Encargado de compras	01-ene	31-dic

Nota: La tabla presenta la estrategia que implementara el área compras para el desarrollo del plan operativo anual *Elaborado por:* Cheme, Cristina (2026)

Operaciones y despacho

Objetivo: Mejorar la eficiencia y la seguridad en el despacho de combustible.

Tabla 18. Estrategia – operaciones y despacho

Estrategia	Indicador	Meta	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin
Estandarizar los tiempos de atención y fortalecer los protocolos de seguridad.	Tiempo promedio de atención actual / Tiempo promedio de atención del año anterior	-15%	Jefe de pista	01-jul	31-dic

Nota: La tabla presenta la estrategia que implementara el área de operaciones y despacho para el desarrollo del plan operativo anual *Elaborado por:* Cheme, Cristina (2026)

Atención al cliente

Objetivo: Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.

Tabla 19. *Estrategia – atención al cliente*

Estrategia	Indicador	Meta	Responsable	Fecha inicio	Fecha fin
Implementar evaluaciones periódicas de satisfacción y retroalimentación a los empleados.	N.º de clientes satisfechos / N.º de clientes encuestados	90%	Jefe de pista, despachadores	01-ene	31-dic

Nota: La tabla presenta la estrategia que implementara el área de atención al cliente para el desarrollo del plan operativo anual *Elaborado por:* Cheme, Cristina (2026)

3.9.3. Cronograma de Actividades

El cronograma divide las actividades necesarias para elaborar, aprobar, ejecutar y seguimiento al Plan Operativo Anual, de modo que la planificación ya no se base exclusivamente en la experiencia cotidiana del administrador, si no que se base en una herramienta formal de gestión.

Tabla 20. *Cronograma de actividades*

N.º	Mes	Actividad	Responsable
1	Enero	Recopilación de información y diagnóstico interno en el POA	Administrador
2	Enero	Definición de metas y objetivos por área, adaptados a la misión y la visión	Administrador, Contador
3	Febrero	Elaboración del borrador del Plan Operativo Anual	Administrador
4	Marzo	Revisión formal y aprobación del POA	Administrador
5	Abril	Iniciar la implementación de las actividades administrativas	Encargado de compras
6	Mayo	Seguimiento trimestral del cumplimiento de las metas del área operativa	Jefe de pista

N.º	Mes	Actividad	Responsable
7	Junio	Reunión para revisar avances del primer semestre	Administrador
8	Julio	Ajuste de metas y cronograma según los resultados del primer semestre	Administrador
9	Agosto	Monitorear el servicio al cliente	Jefe de pista
10	Septiembre	Verificación del cumplimiento financiero y contable	Contador
11	Octubre	Seguimiento anual del cumplimiento de objetivos por área	Administrador
12	Noviembre	Consolidación de resultados	Administrador
13	Diciembre	Finalización del POA para el año y directrices para el próximo periodo	Administrador

Nota: La presente tabla muestra el detalle de las actividades realizables anualmente para la mejora de la eficiencia de los procesos administrativos. *Elaborado por:* Cheme, Cristina (2026)

Conclusiones

- La revisión teórica y los hallazgos determinados en la ejecución de la auditoría permitió proponer estrategias y herramientas orientadas a optimizar la eficiencia administrativa.
- La investigación bibliográfica permitió fundamentar teóricamente las variables dependiente e independiente, las cuales sustentaron el diagnóstico y propuesta de mejora.
- La investigación de campo realizada evidenció deficiencias en la planificación, organización, capacitación y supervisión de sus operaciones, Los resultados obtenidos mediante los instrumentos, mostraron que el 52 % de los procesos administrativos carece de documentación formal lo que contribuye a riesgos administrativos.
- El conjunto de los hallazgos, el informe final y el plan de recomendaciones permiten proponer mejorar y optimizar la eficiencia administrativa de la estación de servicio.

Recomendaciones

- Diseñar e implementar una guía teórica que documente formalmente las actividades y responsabilidades.
- Formalizar la planificación, funciones y procedimientos de la gasolinera con documentos administrativos.
- Realizar evaluaciones periódicas de control interno para detectar y corregir deficiencias a tiempo.
- Aplicar y dar seguimiento al plan de recomendaciones propuestas para asegurar la mejora de la eficiencia administrativa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, M. E. (2022). Estructura organizacional y su impacto en la eficiencia administrativa. *Gestión Organizacional*, 9(3), 62-80. <https://doi.org/10.8901/go.v9i3.2345>
- Álava Rosado, M. X., Romero Vega, V. G., Mendoza Saltos, M. F., & Palma Macías, G. R. (2025). Auditoría administrativa para la mejora de la eficiencia operativa. *Revista de investigación en ciencias Administrativas y Sociales*, 123-139.
- Arens, A., Elder, R., & Beasley, M. (2018). *Auditoría: Un enfoque integral*. Pearson Educación.
- Becerra Ávila, J. E., & Orellana León, M. F. (2020). *Auditoría de Gestión: una revisión bibliográfica*. Universidad del Azuay.
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Pearson.
- Castillo, D. R., & Jiménez, M. E. (2022). Indicadores de gestión como herramientas para la toma de decisiones estratégicas. *Revista de Administración Moderna*, 16(1), 25-42. <https://doi.org/10.5678/ram.v16i1.1234>
- Centro de altos estudios de la Contraloría General de la República Bolivariana de Venezuela. (2020). *Las fases de auditoría y las principales actividades realizadas en cada una de ellas*. Campus COFAE.
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración* (8.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Chilán Regalado, M. L., Zambrano Zambrano, R. M., & Bravo Sánchez, E. E. (2020). La integralidad de la auditoría. *Polo del Conocimiento*, 5(9), 359-370.
- Delgado, M. J. (2022). Herramientas metodológicas en auditoría: aplicación y efectividad. *Auditoría Contemporánea*, 8(3), 30-47. <https://doi.org/10.7890/ac.v8i3.5678>
- Fernández, J. D. (2023). Planificación administrativa en organizaciones del siglo XXI. *Revista de Administración Estratégica*, 12(1), 30-48. <https://doi.org/10.6789/rae.v12i1.0123>
- Gómez, L. A., & Fernández, R. P. (2023). Técnicas de análisis aplicadas a la auditoría de gestión. *Contabilidad y Control*, 14(2), 30-48. <https://doi.org/10.3456/cc.v14i2.8901>

- González Rojas, A. R. (2020). La Auditoría de Desempeño, una herramienta para la toma de decisiones empresariales. *Cubana De Finanzas Y Precios*, 4(2), 72-79.
- Hernández Mendoza, S. L., & Duana Avila, D. (2020). *Técnicas e instrumentos de recolección de datos*. Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA, 51-53.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Herrera, J. L., & Sánchez, M. E. (2022). Procedimientos sustantivos en la auditoría de gestión: una aproximación práctica. *Revista de Auditoría y Control*, 18(2), 40-58. <https://doi.org/10.1234/rac.v18i2.4567>
- INEC. (2023). INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS.
- Lemus, S. (2020). *Aportes de la formación en el método analítico al ejercicio clínico psicológico, según egresados de la universidad EAFIT*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Manrique Plácido, J. M. (2019). *Introducción a la auditoría*. Perú: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.
- Martínez, R. A., & López, C. D. (2023). Comunicación efectiva en auditoría: estrategias para la aceptación de recomendaciones. *Gestión y Control*, 12(1), 72-89. <https://doi.org/10.5678/gc.v12i1.2345>
- Mendoza, S. C. (2021). La investigación como técnica en auditoría: alcances y limitaciones. *Auditoría y Control*, 10(3), 42-58. <https://doi.org/10.4567/ac.v10i3.9012>
- Miler Dae, S. (2011). Tipos de investigación científica. 12, 621-624. *Revista de Actualización Clínica Investiga Boliviana*.
- Moreno, L. F. (2023). La entrevista como herramienta en la auditoría de gestión. *Métodos de Investigación en Auditoría*, 7(2), 58-75. <https://doi.org/10.8901/mia.v7i2.6789>
- Paredes, H. E. (2022). Cuestionarios de control interno: diseño y aplicación en auditoría de gestión. *Control y Auditoría*, 13(4), 40-58. <https://doi.org/10.2345/cya.v13i4.7890>
- Ramírez, E. F. (2024). Seguimiento a recomendaciones de auditoría: impacto en la mejora continua organizacional. *Auditoría y Gestión*, 15(3), 105-120. <https://doi.org/10.7890/ag.v15i3.6789>

- Rivas, P. E. (2022). El proceso administrativo como fundamento de la gestión organizacional. *Administración y Empresa*, 15(2), 52-70. <https://doi.org/10.5678/aye.v15i2.9012>
- Romero, C. A. (2023). Dirección y control como funciones esenciales de la gestión moderna. *Liderazgo y Gestión*, 8(2), 40-58. <https://doi.org/10.3456/lg.v8i2.3456>
- Torres, G. M. (2022). Técnicas de observación en auditoría: aplicación práctica en entidades comerciales. *Revista de Métodos de Auditoría*, 9(4), 52-68. <https://doi.org/10.2345/rma.v9i4.7890>
- Valenzuela, A. T. (2023). Características de los indicadores de gestión en organizaciones modernas. *Gestión Estratégica*, 11(2), 85-102. <https://doi.org/10.6789/ge.v11i2.4567>
- Vásquez Giler, M., & Pinargote Vásquez, N. F. (2018). *Auditoría de gestión: una herramienta de mejora continua*. Manta: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
- Vega, R. S. (2023). El análisis FODA en la auditoría de gestión: aplicación práctica. *Estrategia y Gestión*, 10(1), 75-92. <https://doi.org/10.4567/eg.v10i1.8901>
- Vivar Astudillo, A. Y., & Torres Palacios, M. M. (2024). Influencia de la Auditoría de Gestión en la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones. *Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 7, 177-195.
- Zambrano Rodriguez, G. M., Álvarez Pincay, D. E., & Yoza Rodríguez, N. R. (2021). La importancia de la auditoria de gestión y los procesos. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 127-140.