



Auditoría de Gestión para la evaluación de riesgos y cumplimiento en Gobiernos Autónomos Descentralizados, Ecuador

Performance audit for the evaluation of risks and compliance in Decentralised Autonomous Governments, Ecuador

Carlos Antonio Cajahuishca-Paredes
carlos.cajahuishca.56@est.ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Azuay, Ecuador
<https://orcid.org/0009-0002-9358-7981>

Ximena Elizabeth Narváez-Zurita
xnarvaez@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Azuay, Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-7829-2870>

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es proponer un marco integrado diseñado para la auditoría de gestión, con el objetivo de mejorar la eficiencia en la evaluación de riesgos empresariales y asegurar un desempeño organizacional eficiente en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Ecuador. Este estudio se enmarcó en una investigación no experimental de alcance descriptivo, se seleccionó un muestreo intencional de 30 funcionarios de las áreas financieras. La falta de metodologías específicas y la necesidad de capacitación del personal surgieron como áreas de mejora. Se determinó la preferencia por herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia en la evaluación de riesgos. En conclusión, se enfatiza la importancia de fortalecer los sistemas de supervisión y auditoría, en el sector público como en el privado, para garantizar una gestión efectiva de los recursos y transparencia en la administración.

Descriptor: auditoría de gestión; recursos económicos; tecnología. (Fuente: Tesoro UNESCO).

ABSTRACT

The objective of this research is to propose an integrated framework designed for performance auditing, with the aim of improving efficiency in the evaluation of business risks and ensuring efficient organisational performance in the Autonomous Decentralised Governments of Ecuador. This study was framed in a non-experimental research of descriptive scope, a purposive sample of 30 officials from the financial areas was selected. The lack of specific methodologies and the need for staff training emerged as areas for improvement. A preference for technological tools to improve efficiency in risk assessment was identified. In conclusion, the importance of strengthening supervision and audit systems, in both the public and private sectors, to ensure effective resource management and transparency in administration is emphasised.

Descriptors: management audit; economic resources; technology. (Source: UNESCO Thesaurus).

Recibido: 12/06/2024. Revisado: 15/06/2024. Aprobado: 24/01/2024. Publicado: 26/06/2024.

Sección artículos de investigación



INTRODUCCIÓN

En el ámbito empresarial a nivel global, los directivos tienen la responsabilidad de supervisar la gestión corporativa. Para ello, requieren emplear herramientas especializadas que potencien la productividad al detectar y corregir posibles irregularidades de manera oportuna. En diversas regiones del mundo, estas labores de supervisión se vinculan con la práctica de la auditoría de gestión. Estas auditorías, gestionadas por entidades de control gubernamentales en cada país, se encargan de supervisar aspectos relacionados con la administración institucional y la gestión financiera. En este sentido, las unidades de Auditoría Interna en el ámbito público tienen la responsabilidad de ejercer el control fiscal dentro de sus respectivas instituciones y garantizar que quienes administran los recursos estatales cumplan con los estándares de gestión establecidos (Sánchez et al. 2020).

En el contexto de Latinoamérica, las entidades responsables de supervisar la actividad pública están lideradas por la Contraloría General de la República y la Oficina de Auditoría de los Organismos del Estado. Estos entes de control tienen como principal objetivo garantizar el adecuado uso de los bienes y recursos estatales (Jiménez, 2021). Sin embargo, se enfrentan a limitaciones relevantes, como la falta de presupuesto y normativas técnicas que abarquen todos los aspectos de la gestión empresarial, la escasez de profesionales capacitados obstaculiza la eficiencia y eficacia de la fiscalización y control en todas las instituciones públicas. Esta deficiencia resulta en una gestión de supervisión en los ámbitos productivos y de servicios bajo la administración del gobierno central. Las empresas privadas no escapan a esta situación, ya que muchas carecen de una oficina interna de auditoría en su estructura organizativa (Mora-Miranda, Geiner, & Valverde-Jiménez, 2021).

Aunque algunas cuentan con funciones de control interno, muchas empresas consideran esto como un costo adicional innecesario. Empero, es un error grave, puesto que un control interno adecuado podría mejorar su rentabilidad. La auditoría de gestión tiene como objetivo principal reducir los riesgos internos de las empresas, lo que a su vez puede disminuir los costos asociados con la obtención de capital (Valeriano, 2020). Con un enfoque en la temática de la gestión pública en Ecuador, las entidades públicas y privadas enfrentan de manera constante diversos riesgos en su gestión diaria. Por ello, es imperativo contar con herramientas que proporcionen una evaluación exhaustiva, permitiendo identificar debilidades y áreas de mejora en eficiencia y economía. En la provincia de Pastaza, varias empresas optan por contratar servicios de auditoría externa para cumplir con las regulaciones establecidas. Estas auditorías no solo verifican la exactitud de la información financiera, sino también evalúan el rendimiento organizacional, proporcionando conclusiones y recomendaciones dirigidas hacia la mejora continua. Tras investigar diversas entidades del sector público en Pastaza, se concluye que la auditoría de gestión interna es esencial para lograr una gestión orientada a resultados (Jarrin et al. 2019).

La auditoría de gestión implica un examen detallado y organizado de una variedad de pruebas, con el propósito de facilitar una evaluación imparcial y autónoma del rendimiento de una organización. Su objetivo es optimizar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos al abordar posibles deficiencias en su administración. Esto capacita a los responsables para tomar decisiones correctivas y demostrar responsabilidad ante la sociedad. Desde una perspectiva centrada en el cumplimiento de objetivos y metas, la auditoría de gestión analiza las acciones realizadas por la organización, así como la gestión de sus recursos. Se concentra en tres aspectos principales: evaluación del rendimiento, identificación de oportunidades de mejora y gestión de recomendaciones para impulsar mejoras o correcciones. Estas auditorías, dirigidas a examinar y evaluar el control interno y la gestión de las entidades, requieren un equipo multidisciplinario que abarque áreas como contabilidad, finanzas, ejecución de proyectos y programas, entre otras (Llumiguano-Poma et al. 2021).

La práctica de la auditoría se remonta a los albores de la civilización, surgiendo en paralelo con la contabilidad misma. A lo largo de la historia, han surgido diversas formas de auditoría, cada una dirigida a evaluar diferentes aspectos de las actividades humanas, especialmente aquellas



relacionadas con lo público. Durante la revolución industrial, por ejemplo, se realizaban auditorías para verificar si los funcionarios gubernamentales cumplían a cabalidad con sus responsabilidades, presentando la información de manera precisa. Con el tiempo, a medida que las empresas crecían, surgía la necesidad de contratar administradores externos para las áreas gerenciales y financieras. Esto condujo a una evaluación y control continuo del desempeño de sus funciones, con el fin de proteger los recursos empresariales y garantizar su adecuada gestión. En 1990, el enfoque de las auditorías se centraba en la detección de errores y fraudes en las transacciones registradas. Hoy en día, la función de la auditoría va más allá, proporcionando un valor añadido al evaluar, diseñar o implementar sistemas de control interno. Todo esto se hace con el objetivo de prevenir el fraude y la corrupción en la gestión de los recursos, contribuyendo así a mejorar la economía de un país (Llumiguano-Poma et al. 2021).

Según las normas ISO, la auditoría de gestión implica examinar la eficiencia y eficacia en la administración y manejo de los recursos de las organizaciones para el cumplimiento de sus actividades específicas. Esto resulta de analizar los distintos procesos administrativos internos de empresas, ya sean públicas o privadas. La auditoría de gestión, en el ámbito de la evaluación, funciona como un mecanismo de control y supervisión que fomenta una cultura de disciplina en las empresas. Esta práctica es fundamental para todas las actividades operativas de las entidades. Para los administradores, resulta beneficiosa al incentivar y mejorar la eficacia, efectividad y economía en el uso de los recursos empresariales. Además, optimiza las actividades y operaciones, especialmente en áreas críticas como la contabilidad, donde busca garantizar su razonabilidad. La auditoría de gestión evalúa cada operación en todas las etapas de los procesos con el propósito de generar alternativas de métodos y técnicas de control para mejorar la entidad en su conjunto (Zambrano et al. 2021).

Por otro lado, la auditoría de gestión y la gestión de riesgos son pilares fundamentales en el proceso organizativo de las entidades. En la actualidad, las entidades requieren controles financieros mediante auditorías para verificar la precisión de la información en los balances contables, lo cual es crucial para los interesados, y también buscan comprender el rendimiento organizacional desde la perspectiva de la alta dirección. Esta comprensión parte de la misión, visión y objetivos institucionales. La planificación y acciones empresariales deben estar respaldadas por una estructura robusta que incluya controles específicos para gestionar adecuadamente los riesgos o situaciones no deseadas que puedan surgir en los procedimientos internos. Estos riesgos deben ser identificados, evaluados y gestionados de manera eficiente para minimizar su impacto negativo en el logro de los objetivos empresariales (Jarrin et al. 2019).

La gestión de riesgos en las organizaciones reviste una importancia relevante para las empresas, según los expertos, constituyendo una nueva modalidad organizativa. Es imperativo abordar su proceso con responsabilidad, a pesar de las dificultades para su implementación y seguimiento. Esto se debe, en parte, a la falta de conocimiento por parte de los encargados y a cierto desinterés por parte de los administradores. Un riesgo se define como la posibilidad de que ocurra un evento no deseado o una situación adversa que afecte directa o indirectamente el logro de los objetivos institucionales establecidos en la planificación. Por consiguiente, es valioso priorizar la atención a los riesgos relacionados con el cumplimiento de las estrategias organizacionales. Se debe comprender que los riesgos están presentes en todas las actividades, ya sean particulares o institucionales, con efectos colectivos en este último caso. Por ello, la aplicación de políticas de gestión de riesgos a nivel institucional debe considerarse una práctica esencial e indelegable. Estas políticas comprenden un conjunto de elementos de control que dirigen de manera adecuada el cumplimiento de los objetivos institucionales (Guerrero-Aguiar et al. 2020).

La guía 31000 de la ISO (*Organización Internacional de Normalización*, por sus siglas en inglés) ofrece un conjunto integral de principios y pautas que permiten abordar de manera sistemática y organizada la identificación, evaluación, tratamiento y seguimiento de riesgos dentro de las organizaciones. Su objetivo es claro: asistir a las estructuras organizativas en la protección de sus activos empresariales, el logro de objetivos y la mejora en la toma de decisiones. Para



alcanzar este propósito, se recomienda el compromiso y la implicación de todas las partes interesadas, con un enfoque particular en la alta dirección.

Antes de la implementación de esta normativa, las organizaciones gestionaban los riesgos de diversas maneras, según sus capacidades de gestión, dado que las empresas grandes como las pequeñas se enfrentan a factores internos y externos que generan incertidumbre. Esta incertidumbre, conocida como riesgo, puede ocasionar inestabilidad, ante ello, la ISO 31000 proporciona un conjunto de principios para asegurar una gestión efectiva del riesgo y evitar conflictos negativos en las empresas (Lizarzaburu et al. 2017).

Siguiendo el enfoque conceptual de (Lizarzaburu et al. 2017), donde se define el riesgo como el efecto de la incertidumbre en la consecución de los objetivos, concordando con lo establecido en la ISO 31000; existen dos posibles resultados: la materialización o la ausencia de una situación adversa. De esto se deriva la importancia de que las organizaciones mantengan una política continua de gestión del riesgo, permitiendo así mitigar y reducir al mínimo los efectos adversos de un riesgo real específico. En relación con lo anterior, es fundamental recalcar que la incertidumbre asociada a situaciones adversas, internas y externas puede obstaculizar el logro de los objetivos establecidos en la planificación organizacional. Es decisivo tener presente que el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos institucionales actúa como un indicador de la salud organizacional de las empresas e instituciones.

En este marco, la Comisión *Treadway*, referida por (Lizarzaburu et al. 2017), definen la gestión de riesgos empresariales desde la perspectiva del ERM (*Enterprise Risk Management*, por sus siglas en inglés) como un proceso destinado a administrar riesgos mediante la implementación de medidas óptimas para mitigar posibles impactos adversos en las empresas. Para lograr una gestión efectiva de riesgos empresariales basada en el ERM, es fundamental su implementación en todos los niveles y áreas de la organización, alineándola con la estrategia organizacional. Esta alineación garantiza la identificación proactiva de sucesos adversos que puedan afectar a la organización.

En este contexto, el presente estudio busca abordar la cuestión fundamental de cómo alcanzar una integración efectiva de los diversos componentes de la auditoría de gestión, con el fin de desarrollar un marco holístico que optimice la evaluación de riesgos como el desempeño organizacional. Por consiguiente, el objetivo de esta investigación es proponer un marco integrado diseñado para la auditoría de gestión, con el objetivo de mejorar la eficiencia en la evaluación de riesgos empresariales y asegurar un desempeño organizacional eficiente en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Ecuador.

MÉTODO

Este estudio se enmarcó en una investigación no experimental de alcance fue descriptivo, buscando entender la situación actual y las causas subyacentes de los riesgos y el cumplimiento en los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

La técnica principal utilizada fue la encuesta, implementada a través de un cuestionario que constaba de 30 ítems relacionados con la auditoría de gestión y los riesgos organizacionales. Este cuestionario fue diseñado para este estudio y fue validado por expertos en el campo. La unidad de análisis se conformó por los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Ecuador.

Se seleccionó un muestreo intencional de 30 funcionarios de las áreas financiera, contabilidad, presupuesto, tesorería y auditoría interna de instituciones descentralizadas de las diferentes regiones geográficas y niveles de desarrollo del país. Una vez recopilados los datos, se procedió al análisis utilizando el software JASP, que permitió realizar análisis estadísticos avanzados y obtener resultados significativos y fiables.



RESULTADOS

Objetivo de la auditoría de gestión: la auditoría de gestión en un GAD se enfoca en garantizar el cumplimiento de objetivos (20%), con un alto porcentaje (43.33%) que la considera para varios propósitos. Busca mejorar la eficiencia operativa (23.33%) y evaluar la gestión de riesgos (13.33%), reflejando el enfoque de alinear acciones, mejorar el desempeño y gestionar riesgos.

Frecuencia de las auditorías de gestión: la mayoría de las auditorías ocurren en períodos anuales (63.33%), seguidas por semestrales (16.67%). Las mensuales y trimestrales representan el 10% cada una. Estos datos indican un compromiso constante con la mejora de la gestión (ver tabla 1).

Tabla 1. Frecuencia de las auditorías de gestión.

Periodo	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Mensualmente	3	10%
Trimestralmente	3	10%
Semestralmente	5	16.67%
Anualmente	19	63.33%
Total	30	100%

Nota. Los resultados demuestran una tendencia mayoritaria de realizar las auditorías cada año (63.33%).

Aspectos que incide una auditoría de gestión: una auditoría de gestión destaca la evaluación financiera, la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo como aspectos clave. La opción más popular, elegida por el 43.33% de los encuestados, es abordar todas estas áreas, recalcando la necesidad de una auditoría integral para una gestión efectiva.

Metodología de auditorías de gestión: en los GAD, se utiliza COSO e ISO 31000 en un 30% de los casos, el 40% no sigue ninguna metodología específica, lo que puede afectar la consistencia y eficacia de las evaluaciones. Se sugiere revisar estas particularidades para maximizar el valor de las auditorías y minimizar riesgos.

Efectividad de las metodologías utilizadas: el análisis de los datos revela que el 53.33% de los encuestados consideran efectivas las auditorías de gestión para evaluar riesgos, mientras que el 16.67% tiene una opinión contraria y el 30% permanecen indecisos. Estos resultados indican la necesidad de mejorar la metodología de auditoría para abordar las preocupaciones manifestadas por los participantes (ver figura 1).

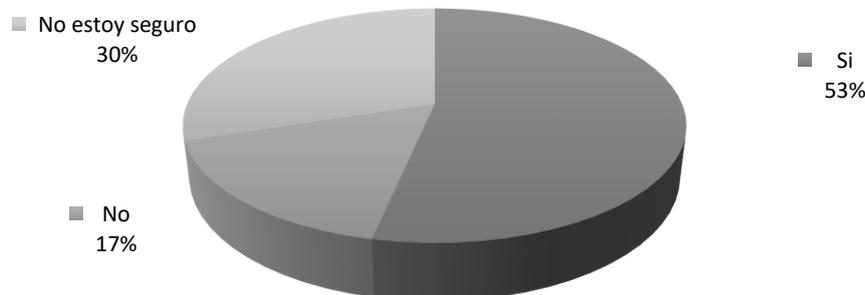


Figura 1

Efectividad de la metodología utilizada

Nota. El análisis demuestra una aceptación mayoritaria (63.33%) la actual metodología utilizada en la organización.



Aspectos que mejora una auditoría de gestión: el análisis resalta la prioridad de identificar riesgos, representando un porcentaje convincente del 46.67%. Por otro lado, se observa que las tasas de participación son más bajas en la evaluación de controles internos, con un 26.67%, y en la implementación de recomendaciones, con un 23.33%. Estas cifras sugieren la existencia de posibles deficiencias en la comunicación dentro del sistema, lo que podría obstaculizar la eficacia general de la gestión de riesgos.

Sistema de gestión de riesgos en las organizaciones: la gestión formal de riesgos se evidencia en apenas el 30% de las organizaciones, lo cual señala un nivel de adopción bajo. Mientras que más de la mitad, un 53.33%, no ha integrado este enfoque en sus operaciones hasta el momento; un modesto 16.67% se encuentra en la etapa de implementación. Esta disparidad refleja una brecha considerable entre el reconocimiento teórico de la importancia de la gestión de riesgos y su aplicación práctica. Aunque todos los GAD concuerdan en la relevancia de esta práctica para salvaguardar sus intereses y operaciones, queda claro que aún subsisten obstáculos que impiden una implementación completa y efectiva. Esta situación pone de manifiesto la necesidad de una mayor conciencia y compromiso por parte de las organizaciones para abordar los riesgos de manera proactiva y sistemática.

La auditoría de gestión como herramienta de evaluación: el 96.67% de los participantes respalda la realización de Auditorías de Gestión en los GAD del Ecuador, evidenciando un respaldo decisivo hacia esta iniciativa. Por el contrario, solo el 3.33% manifiesta su oposición, lo que denota una alta tasa de participación y una tendencia clara hacia una evaluación positiva de esta práctica. Estos resultados refuerzan la importancia y el apoyo generalizado hacia la implementación de las Auditorías de Gestión en el ámbito de los GAD en el país.

Percepción de la efectividad: la efectividad de las medidas para mitigar riesgos auditados muestra una variabilidad significativa: un 36.67% las califica como altamente efectivas, mientras que un 46.67% las considera moderadamente efectivas. Sin embargo, un 10% opina que son poco efectivas, y un 6.67% no ha tomado acciones al respecto. Es imperativo mejorar la eficacia global del proceso, concentrándonos especialmente en potenciar la mitigación de riesgos que se perciben como menos efectivos.

Áreas críticas, en términos de riesgos: la mayoría de las auditorías se centran con mayor predominancia en finanzas y contabilidad, abarcando un amplio 76.67% de las evaluaciones, mientras que los recursos humanos (6.67%) y la tecnología de la información (3.33%) reciben una atención menor. Diversificar el enfoque hacia estas últimas áreas podría tener un impacto demostrativo en el rendimiento general de la organización (ver figura 2).

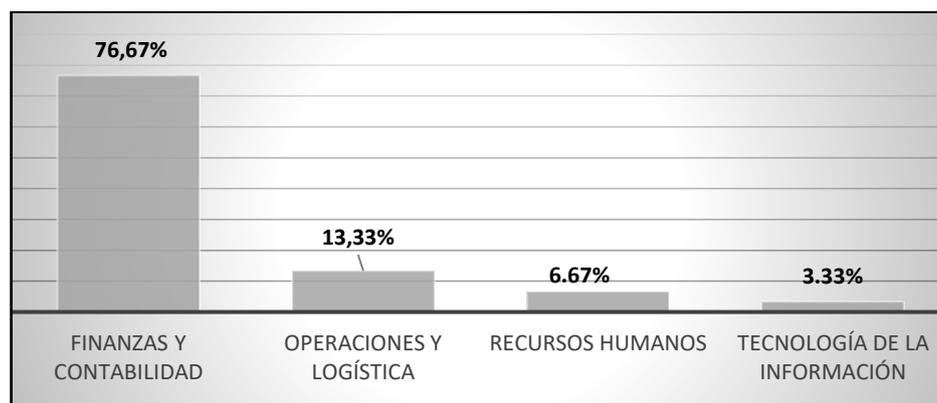


Figura 2

Áreas críticas en términos de riesgos

Nota. El análisis demuestra un mayor riesgo en finanzas y contabilidad (76.67%).

Conocimiento del marco normativo: el análisis revela que la familiaridad con el marco normativo de los GAD de Ecuador varía entre los encuestados. Un 53.33% tiene nivel medio,



26.67% alto y 20% bajo, lo que demuestra una alta participación y compromiso, proporcionando una visión clara de la distribución del conocimiento.

Capacitación sobre gestión de riesgos: el 36.67% de los empleados reciben capacitación interna en gestión de riesgos y auditoría, otro 36.67% no, y el 26.67% recibe capacitación externa. La capacitación interna es la más común, seguida por la externa, no obstante, un porcentaje notable carece de capacitación en estas áreas, lo que prevalece la necesidad de fortalecer la capacitación integral como mecanismo de mitigación del riesgo.

Fluidez de la información institucional: el análisis muestra que el 40% considera la información institucional buena, seguido por un 23.33% que la ve regular. Un 20% la califica como deficiente y un 16.67% como excelente. Estos resultados resaltan la necesidad de mejorar la comunicación institucional como insumo en la mejora del fortalecimiento en la gestión de riesgos.

Cultura organizacional en la gestión de riesgos: en los GAD consultados, el 50% de los encuestados notan una cultura de gestión proactiva de riesgos, mientras que el 33.33% no la perciben. El 16.67% están en proceso de desarrollo en esta área, indicando una tendencia positiva hacia prácticas anticipadas de riesgos.

Importancia de un marco integrado de gestión de riesgos: el 40% de los encuestados encuentra un marco integrado de gestión de riesgos muy importante, seguido por el 46.67% que lo considera sustancial. Solo el 3.33% lo ve como poco importante, y el 10% restante está indeciso. Esto indica una mayoría favorable hacia el marco integrado, con una minoría expresando dudas o desinterés.

Consecuencias de una inadecuada gestión: el análisis revela que el 53.33% tuvo consecuencias negativas por una gestión inadecuada en su trabajo, el 23.33% no presentó dificultades, mientras que la incertidumbre afectó al 23.34%. Estos datos sugieren la importancia de una adecuada gestión del riesgo, resaltando su relevancia preventiva (ver tabla 2).

Tabla 2. Consecuencia de una inadecuada gestión de riesgos.

Inadecuada gestión de riesgos	Frecuencia relativa	Frecuencia porcentual
Si	16	53.33%
No	7	23.33%
No estoy seguro	7	23.34%
Total	30	100%

Nota. El análisis demuestra una incidencia negativa alta la aplicación inadecuada en la gestión del riesgo (53.33%).

Como mejorar la eficiencia de la auditoría de gestión: la mejora en la capacitación del personal es la medida más común para elevar la eficiencia de la auditoría de gestión (53.33%), seguida por la automatización de procesos (36.67%). Se sugiere implementar programas de capacitación y automatizar procesos, además de promover la participación de la alta dirección para una gestión más integral de riesgos, en el marco de la auditoría de gestión.

Apoyo de la alta dirección en la gestión de riesgos: el análisis revela que el nivel de apoyo de la alta dirección a las actividades de auditoría de gestión y gestión de riesgos varía: 23.33% alto, 53.33% medio, 13.34% bajo, 10% nulo. No se registra apoyo ausente, lo que propone una diversidad en la percepción y compromiso de la alta dirección con estas actividades.

Seguimiento y monitoreo continuo: el 46.67% de las auditorías de los GAD mantienen seguimiento continuo de riesgos, el 26.67% no lo hacen y otro 26.67% lo hacen ocasionalmente. No hay casos sin seguimiento. Esto establece la necesidad de supervisar de forma continua posibles riesgos para asegurar efectividad y mitigación de impactos negativos.



Grado de prioridad estratégica: las actividades de gestión de riesgos son una prioridad clave, con el 26.67% considerándolas de alta importancia y el 50% de importancia media. Sin embargo, el 16.67% las ven como una baja prioridad, mientras que el 6.66% no las considera relevantes, esto destaca la importancia de una evaluación continua y adaptable de las estrategias de gestión de riesgos.

Capacidad de adaptación al cambio y factores que obstaculizan su implementación: el análisis revela que la resistencia al cambio, la escasez de recursos y la falta de comprensión son los principales desafíos en la gestión de riesgos empresariales, según 17, 7 y 6 respuestas respectivamente. Aunque varios GAD muestran capacidad para abordarlos, la baja capacidad y la incertidumbre son áreas menos destacadas, reflejando una sensibilidad hacia la adaptación al cambio, crucial para una gestión del riesgo efectiva (ver tabla 3).

Tabla 3. Capacidad de adaptación y factores que obstaculizan su implementación.

Adaptación de la empresa a la gestión de riesgos							
Factores que obstaculizan su implementación	que su	Alta capacidad	Media capacidad	Baja capacidad	No estoy seguro	Total	
Resistencia al cambio	al	6		8	3	0	17
Falta de recursos		1		4	1	1	7
Falta de comprensión sobre el tema	de sobre	1		0	1	4	6
Total		8		12	5	5	30

Nota. Capacidad de adaptación y factores que obstaculizan su implementación.

Objetivos estratégicos y actividades de gestión: según los datos, el 40% muestra una alineación total entre objetivos estratégicos y gestión de riesgos, el 53.33% una alineación parcial, y solo el 6.67% no hay alineación. Esto sugiere que la mayoría percibe conexión, aunque algunos señalan la necesidad de ajustes en las estrategias de gestión de riesgos.

Actividades de monitoreo y control de riesgos: el análisis de las actividades de monitoreo y control revela que el 36.67% son muy efectivas, el 30% moderadamente efectivas y otro 30% poco efectivas, con solo un 3.33% sin estas actividades. Esto resalta la importancia de mejorar la eficiencia del monitoreo y control en la gestión de riesgos.

Eficiencia de la evaluación dentro del marco integrado: la evaluación de riesgos muestra una eficiencia destacada en los procesos internos, con una alta calificación de muy eficiente en la mayoría de los casos, seguida de una eficiencia moderada en los riesgos financieros y operativos. Sin embargo, en la evaluación de todos los aspectos, se observa una distribución más equilibrada, con una menor eficiencia en algunos casos, lo que sugiere áreas de mejora en la gestión integral de riesgos (ver tabla 4).



Tabla 4. Eficiencia de la evaluación en el marco integrado.

Eficiencia en la evaluación de riesgos					
Aspectos para evaluar en el marco normativo	Muy eficiente	Moderadamente eficiente	Poco eficiente	No eficiente	Total
Procesos internos	6	5	1	0	12
Riesgos financieros	0	5	1	0	6
Riesgos operativos	0	1	2	0	3
Todas las anteriores	0	5	2	2	9
Total	6	16	6	2	30

Nota. La tabla muestra la combinación de la eficiencia de la evaluación en el marco integrado.

Obstáculos para una evaluación eficiente: la evaluación de riesgos en los GAD enfrenta obstáculos significativos, siendo la falta de personal capacitado con el 33.33% y la tecnología adecuada con un 30%, seguidos por la falta de apoyo de la alta dirección con un 10%. Además, un cuarto de los encuestados considera que todas estas preocupaciones son válidas, destacando la complejidad y diversidad de los desafíos a abordar.

Herramientas tecnológicas para mejorar la eficiencia en la evaluación de riesgos: la evaluación revela una preferencia marcada por el uso de software de gestión de riesgos y sistemas de inteligencia artificial, con un total de 10 y 7 respectivamente, indicando una inclinación hacia tecnologías avanzadas. Las herramientas de análisis de datos también tienen una presencia notable, con un total de 6. En conjunto, estas tecnologías abarcan la mayoría de las respuestas, sugiriendo una tendencia hacia la adopción de soluciones tecnológicas para la evaluación de riesgos (ver tabla 5).

Tabla 5. Herramientas tecnológicas y la eficiencia en la evaluación de riesgos.

Tipos de herramientas tecnológicas en la evaluación de riesgos					
La tecnología y la mejora en la evaluación	Software de gestión de riesgos	Sistemas de inteligencia artificial	Herramientas de análisis de datos	Todas las anteriores	Total
En gran medida	5	1	2	3	11
Moderadamente	5	5	2	2	14
En cierta medida	0	1	2	2	5
Total	10	7	6	7	30

Nota. El análisis combinado sugiere una tendencia hacia la adopción de soluciones tecnológicas para la evaluación de riesgos.

Transparencia en la gestión de riesgos: garantizar el acceso público a la información sobre riesgos surge como una prioridad indiscutible, según revela un sólido porcentaje del 36.67%. Este hallazgo resalta la importancia de la transparencia y la democratización de la información en el contexto de la gestión de riesgos, donde la participación ciudadana y la capacidad de tomar decisiones informadas juegan un papel imperativo. Además, el hecho de que el 30% de los encuestados valoren la publicación de informes periódicos refuerza la necesidad de establecer canales regulares de comunicación que mantengan a las partes interesadas informadas sobre los riesgos identificados y las medidas adoptadas para mitigarlos.



DISCUSIÓN

La comparación entre los resultados del estudio realizado en los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) a nivel nacional y las instituciones públicas en la provincia de Pastaza (Jarrin et al., 2019) muestra que ambos estudios abordan la importancia de la auditoría de gestión en el contexto de la administración pública. Sin embargo, se enfocan en diferentes niveles y ámbitos geográficos dentro de Ecuador. Mientras el primer estudio se centra en los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) a nivel nacional, el segundo se enfoca en las instituciones públicas en la provincia de Pastaza. A pesar de estas diferencias, se pueden identificar algunas similitudes y contrastes relevantes entre los estudios. Los dos estudios resaltan la importancia de la auditoría de gestión como una herramienta vital para garantizar la transparencia, eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos públicos. En los GAD y en las instituciones públicas de Pastaza, se reconoce la necesidad de realizar auditorías para evaluar el cumplimiento de objetivos, mejorar la eficiencia operativa y gestionar riesgos.

En ambos casos se identifican áreas de mejora en cuanto a la implementación de la auditoría de gestión y la gestión de riesgos. Se destacan aspectos como la falta de capacitación del personal, la necesidad de una mayor alineación entre objetivos estratégicos y gestión de riesgos, y la importancia de contar con el apoyo de la alta dirección en estas actividades.

Los resultados muestran que las dinámicas, desafíos y contextos pueden variar entre los niveles, nacional y provincial, lo que podría influir en los resultados y conclusiones de cada estudio. Por otro lado, el primer estudio destaca la distribución de responsabilidades entre diferentes áreas dentro de los GAD, como finanzas, contabilidad, presupuesto y auditoría interna. En cambio, el segundo estudio resalta la división entre la administración estatal y los GAD en la provincia de Pastaza, lo que sugiere que la gestión de recursos y las prácticas administrativas pueden variar según la entidad específica.

Al comparar los resultados de dos estudios realizados en el sector público, uno en Ecuador y otro en Perú (Visurraga, 2021), se pueden identificar similitudes y diferencias significativas en cuanto a la percepción y efectividad de la auditoría de gestión. En Ecuador, el 96.67% de los encuestados apoyan la auditoría de gestión en los Gobiernos Autónomos Descentralizados, mientras que, en Junín, Perú, se observa una distribución más variada de opiniones, donde un porcentaje importante de encuestados (16.1%) perciben que la auditoría de gestión es poco efectiva o nunca se realiza. Aunque en ambos casos hay una mayoría que considera que la auditoría de gestión es efectiva, la discrepancia en los niveles de apoyo puede indicar diferencias en la implementación o percepción de este proceso entre las dos regiones.

En Ecuador, la mayoría de las auditorías de gestión ocurren anualmente (63.33%), mientras que, en Junín, Perú, hay una distribución más equitativa entre diferentes niveles de frecuencia. En cuanto a la eficiencia, ambas encuestas revelan una variedad de percepciones, con una parte significativa de los encuestados que consideran la eficiencia de la gestión como intermedia o alta, pero también una proporción que la percibe como baja. En ambos estudios se aborda la percepción sobre el control y supervisión gubernamental, aunque con enfoques ligeramente diferentes.

En Ecuador, se destaca la necesidad de una supervisión continua de los riesgos para asegurar su efectividad y mitigar impactos negativos, mientras que, en Junín, Perú, se observa una variedad de percepciones sobre la efectividad y frecuencia del control gubernamental. Ambos estudios muestran una diversidad de opiniones sobre los resultados de la gestión en el sector público, con algunos encuestados que perciben altos niveles de efectividad y otros que consideran que los resultados son insuficientes.

Comparando los resultados realizados en el Ministerio de Cultura y Patrimonio de la ciudad de Cuenca (Espinoza et al., 2019) y en los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), se pueden identificar similitudes y diferencias significativas que destacan aspectos clave en la gestión pública y la necesidad de mejoras. En ambos estudios, se observa una falta de establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos y la ausencia de un sistema de control interno integral. Esto indica una debilidad



común en la estructura de gestión que limita la capacidad de medir y garantizar el logro de metas y objetivos institucionales.

La falta de análisis de riesgos es otro aspecto compartido entre ambos estudios, lo que expone a las entidades a posibles impactos negativos en el cumplimiento de sus objetivos y la efectividad de los procedimientos de control. La carencia de un enfoque proactivo para identificar y mitigar riesgos constituye una preocupación reveladora que requiere atención inmediata en ambas instituciones. En cuanto a la comunicación y flujo de información, ambas entidades enfrentan barreras organizativas que obstaculizan una adecuada transmisión de información entre departamentos y niveles jerárquicos. Esta deficiencia puede afectar la coordinación de actividades y la toma de decisiones, lo que resalta la importancia de mejorar los canales de comunicación interna en ambas instituciones.

Por otro lado, se observan algunas diferencias importantes entre los dos estudios. Mientras que el Ministerio de Cultura y Patrimonio de Cuenca carece de un manual de procedimientos de control interno y normas documentadas de aseguramiento de la información, los GAD enfrentan desafíos en la implementación de metodologías específicas de auditoría de gestión y en la gestión integral de riesgos. Estas disparidades sugieren que cada entidad tiene áreas de mejora únicas que deben abordarse de manera específica.

La comparación entre los estudios realizados en los gobiernos autónomos descentralizados de la provincia de Morona Santiago (López-Jara et al. 2018) y los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) a nivel nacional revela algunas diferencias y similitudes en relación con la gestión del control interno y la auditoría interna. En cuanto a la metodología utilizada, ambos estudios emplearon una combinación de instrumentos cualitativos y cuantitativos para evaluar el control interno en las instituciones públicas. Mientras que el primer estudio se centró en encuestas dirigidas a jefes administrativos, financieros y auditores internos, el segundo estudio se enfocó en la evaluación de los cinco componentes del Modelo COSO I en unidades de auditoría interna específicas.

Una diferencia clave entre los estudios radica en el enfoque de evaluación. Mientras que el primer estudio se centró en evaluar el control interno en general, el segundo estudio se enfocó específicamente en la evaluación de los componentes del Modelo COSO I. Esto puede explicar las discrepancias en los hallazgos entre los dos estudios. En términos de resultados, el primer estudio destacó que el componente de información y comunicación obtuvo el nivel de confianza más alto en las unidades de auditoría interna evaluadas, seguido por los componentes de supervisión, actividades de control y evaluación de riesgos. Esto sugiere una alta confianza en la comunicación interna y en la supervisión de las operaciones, aunque se identificaron áreas de mejora en la evaluación de riesgos.

Por otro lado, el segundo estudio reveló que los niveles de confianza en los componentes del Modelo COSO I variaban considerablemente entre los distintos GAD. Mientras que algunas instituciones mostraron altos niveles de confianza en varios componentes, otras presentaron niveles más bajos, sobre todo en la evaluación de riesgos y las actividades de control. Una similitud importante entre los estudios es que ambos resaltan la importancia de mejorar la gestión del control interno en las instituciones públicas. Ambos estudios identificaron áreas de mejora, como la evaluación de riesgos y la implementación de actividades de control más efectivas, para fortalecer el control interno y garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Una de las principales discrepancias entre los dos estudios radica en la presencia o ausencia de un plan estratégico. Mientras que el análisis de los GAD de Ecuador revela que algunas organizaciones tienen un enfoque estratégico claro, con un porcentaje considerable que utiliza metodologías reconocidas para su diseño, la Unidad Educativa Fiscal Alejo Lascano no cuenta con un plan estratégico formal. Esta disparidad sugiere diferencias en la madurez de la gestión administrativa entre entidades gubernamentales y educativas.

El estudio de los GAD destaca la importancia de la capacitación en gestión de riesgos y auditoría, con un porcentaje alto de empleados que reciben capacitación interna y externa. En contraste, no se menciona la capacitación del personal de la Unidad Educativa Fiscal Alejo Lascano. Esta diferencia puede indicar áreas de oportunidad para mejorar la capacitación del



personal administrativo y docente en la institución educativa. Por otro lado, ambos estudios acentúan la necesidad de una gestión proactiva de riesgos y controles internos efectivos para garantizar la eficacia y la transparencia en la administración pública y educativa. Sin embargo, mientras que el análisis de los GAD resalta la implementación de herramientas tecnológicas avanzadas para mejorar la eficiencia en la evaluación de riesgos, el informe sobre la Unidad Educativa Fiscal “Alejo Lascano” no aborda el uso de tecnología en la gestión administrativa.

CONCLUSIÓN

La investigación subraya la crucial necesidad de una supervisión efectiva en el ámbito empresarial y gubernamental para garantizar una gestión adecuada de los recursos. En países como Perú y Ecuador, las limitaciones presupuestarias, la falta de normativas técnicas completas y la escasez de profesionales capacitados representan desafíos significativos para las entidades de control públicas y privadas. Esta situación puede llevar a una gestión ineficiente y a una mayor exposición a riesgos. La implementación de auditorías internas y externas en ambas esferas se revela beneficiosa, asegurando la precisión de la información financiera y destacando áreas de mejora en eficiencia y economía. Es imperativo que las organizaciones valoren estas prácticas para mejorar la rentabilidad y la gestión de riesgos. La creación de un marco integrado para la auditoría de gestión, especialmente en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Ecuador, facilitaría una evaluación exhaustiva de los riesgos y el desempeño, promoviendo una gestión más efectiva y orientada a resultados. Los hallazgos del estudio también resaltan la necesidad de revisar y mejorar las metodologías actuales, además de proporcionar capacitación continua al personal, para fortalecer la eficiencia de las auditorías de gestión y alinear mejor los objetivos estratégicos con la gestión de riesgos.

FINANCIAMIENTO

No monetario

CONFLICTO DE INTERÉS

No existe conflicto de interés con personas o instituciones ligadas a la investigación.

AGRADECIMIENTOS

A la unidad académica de posgrado de la UCACUE.

REFERENCIAS

- Guerrero-Aguilar, Margarita, Medina-León, Alberto, & Nogueira-Rivera, Dianelys. (2020). Procedimiento de gestión de riesgos como apoyo a la toma de decisiones [Risk management procedure as a support to decisions making]. *Ingeniería Industrial*, 41(1).
- Jarrin, W., Lluglla, L., & Robayo, E. (2019). Auditoría de gestión y la administración de riesgos en el desarrollo organizacional de las entidades del sector público [Performance auditing and risk management in organisational development of public sector entities]. *Revista Dilema Contemporáneos*, 14-15. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v31i1.1080>
- Jiménez, Guillermo. (2021). El surgimiento del guardián administrativo: la Contraloría General de la República entre 1927 y 1943 [The emergence of the administrative guardian: The Comptroller-General between 1927 and 1943]. *Revista de estudios histórico-jurídicos*, (43), 587-610. <https://dx.doi.org/10.4067/S0716-54552021000100587>
- Lizarzaburu, E., Barriga, G., Noriega, L., López, L., & Mejía, P. (2017). Gestión de Riesgos Empresariales: Marco de Revisión ISO 31000 [Enterprise Risk Management: ISO 31000 Review Framework]. *Revista Espacio*, 59, 10-11.
- Llumiguano-Poma, María Elena, Gavilánez Cárdenas, Clarita Vanessa, & Chávez Chimbo, Galo Wenseslao. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas [Importance of management auditing as a tool for continuous improvement in companies]. *Dilemas contemporáneos: educación, política y*



valores, 8(spe3), 00042. Epub 30 de agosto de
2021. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2723>

- López-Jara, Ana Alexandra, Cañizares Roig, Marlene, & Mayorga Díaz, Mónica Patricia. (2018). La auditoría interna como herramienta de gestión para el control en los gobiernos autónomos descentralizados de la provincia de Morona Santiago [Internal auditing as a management tool for control in the decentralised autonomous governments of the province of Morona Santiago]. *Cuadernos de Contabilidad*, 19(47), 80-93. <https://doi.org/10.11144/javeriana.cc19-47.aihg>
- Mora-Miranda, Geiner, & Valverde-Jiménez, Ana Patricia. (2021). Auditoría interna en el marco de la empresa privada costarricense [Internal audit in the context of Costa Rican private enterprise]. *Revista Nacional de Administración*, 12(1), e3513. <https://dx.doi.org/10.22458/rna.v12i1.3513>
- Sánchez, L., Colmenarez, A., & Gómez, D. (2020). Gobernanza en universidades públicas desde la perspectiva de la auditoría de gestión: caso Venezuela [Governance in public universities from the perspective of performance auditing: the case of Venezuela]. *Espacios*, 41(2).
- Valeriano, F. (2020). La auditoría de gestión en el Perú y su impacto en el desarrollo empresarial [Performance auditing in Peru and its impact on business development]. *Gestión En El Tercer Milenio*, 23(46), 107-111. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19159>
- Zambrano, M., Álvarez, E., & Yoza, R. (2021). Importancia de la auditoría de gestión y los procesos administrativos y técnicos, realidades y perspectivas [Importance of performance auditing and administrative and technical processes, realities and perspectives]. *UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(3), 127-140. <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v5.n3.2021.568>

Derechos de autor: 2024 Por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>