



Optimización de la eficiencia organizacional mediante auditoría de gestión en empresas de asesoría tributaria Optimization of organizational efficiency through management auditing in tax consulting firms

José Miguel Saravia-Jara
jose.saravia.10@est.ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Azuay, Ecuador
<https://orcid.org/0009-0000-1205-6114>

Azucena de las Mercedes Torres-Negrete
atorresn@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Azuay, Ecuador
<https://orcid.org/0000-0003-2538-8032>

RESUMEN

La Auditoría de Gestión permite evaluar la efectividad de los procesos organizacionales para optimizar el desempeño empresarial. El objetivo de este estudio consiste en diseñar buenas prácticas de Auditoría de Gestión para la mejora de la eficiencia organizacional en empresas de asesoría tributaria en Cuenca, Ecuador. Mediante un enfoque cuantitativo y diseño no experimental, se encuestó a 28 representantes del sector. Los resultados revelan que solo 31% realiza planificación de Auditoría de Gestión, existiendo correlación directa entre definición de objetivos y seguimiento posterior. Se evidencia que la identificación eficiente de riesgos, evaluación continua de controles internos, capacitación y optimización de recursos tecnológicos favorecen el cumplimiento de objetivos organizacionales. Se proponen buenas prácticas estructuradas en cuatro fases: planificación, evaluación de controles, pruebas sustantivas y conclusiones, que permiten optimizar procesos, identificar áreas de mejora y alcanzar objetivos eficazmente, contribuyendo a la competitividad y sostenibilidad de estas organizaciones.

Descriptor: auditoría de gestión; operación administrativa; cambio organizacional. (Fuente: Tesoro UNESCO).

ABSTRACT

Performance auditing allows the effectiveness of organisational processes to be evaluated in order to optimise business performance. The objective of this study is to design good performance auditing practices to improve organisational efficiency in tax consultancy firms in Cuenca, Ecuador. Using a quantitative approach and a non-experimental design, 28 representatives of the sector were surveyed. The results reveal that only 31% carry out performance audit planning, with a direct correlation between the definition of objectives and subsequent monitoring. Evidence shows that the efficient identification of risks, continuous evaluation of internal controls, training and optimisation of technological resources favour the fulfilment of organisational objectives. Good practices are proposed, structured in four phases: planning, evaluation of controls, substantive tests and conclusions, which allow processes to be optimised, areas for improvement to be identified and objectives to be achieved effectively, contributing to the competitiveness and sustainability of these organisations.

Descriptors: management audit; management operations; organizational change. (Source: UNESCO Thesaurus).

Recibido: 08/01/2025. Revisado: 13/01/2025. Aprobado: 29/01/2025. Publicado: 10/03/2025.

Sección artículos de investigación



INTRODUCCIÓN

A nivel global, uno de los problemas recurrentes que afecta la eficiencia organizacional es la falta de una estructura de gestión adecuada, lo que se traduce en la desorganización interna de las empresas, una ejemplificación icónica de esto es el colapso de la aerolínea alemana Air Berlin en el año 2017. A pesar de ser una de las aerolíneas más grandes de Europa, la empresa sufrió problemas en su gestión estratégica, que incluyeron la falta de inversión en tecnología y la deficiente administración de sus recursos humanos. En consecuencia, estas deficiencias organizacionales, sumadas a una serie de decisiones empresariales mal ejecutadas, llevaron a la quiebra de la empresa, afectando a miles de empleados y a la industria aeronáutica europea. Por lo tanto, la caída de Air Berlin demostró la importancia de implementar estrategias que fortalezcan una estructura de gestión y organización interna de la empresa (Vásquez, 2020).

En el contexto ecuatoriano, la eficiencia organizacional se ve comprometida por la falta de controles robustos entre el sector público y las empresas vinculadas a la construcción de obras públicas. Un caso paradigmático de esta problemática fue el escándalo de Odebrecht, donde altos funcionarios del país aceptaron sobornos a cambio de contratos para obras públicas. Este tipo de prácticas constituye una grave violación ética, que también tiene un impacto devastador sobre la eficiencia operativa. El desvío de recursos económicos y la corrupción institucionalizada generan una desorganización sistémica, que dificulta la ejecución oportuna y adecuada de proyectos públicos. Este tipo de corrupción afecta la competitividad de las empresas, al incrementar los costos operativos, reducir la calidad de los proyectos y desincentivar la inversión tanto local como extranjera, al mismo tiempo, estas prácticas socavan la confianza del sector privado y de la sociedad en general, dificultando el crecimiento sostenible de diversos sectores económicos.

Como respuesta a estos problemas, Ecuador ha comenzado a implementar políticas más estrictas de auditoría y supervisión con el objetivo de prevenir el fraude y mejorar la transparencia en la administración pública. Estas medidas incluyen la adopción de nuevas regulaciones para garantizar la trazabilidad de los recursos y la creación de una cultura organizacional orientada hacia la transparencia (Regalado, 2021). En el ámbito empresarial local, en ciudades como Cuenca, los problemas de eficiencia operativa también se ven reflejados en la descoordinación interna y la ausencia de procesos sistematizados en pequeñas y medianas empresas. La falta de planificación estratégica efectiva dentro de las organizaciones conduce a una gestión ineficiente de recursos, como el inventario, lo que ocasiona retrasos en la entrega de productos y un servicio al cliente deficiente. Esto impacta la productividad, y deteriora la imagen de la empresa en el mercado, afectando su competitividad frente a competidores más ágiles (Chica-Vega et al., 2023).

El problema de la eficiencia operativa en las empresas, incluidas las de consultoría contable y tributaria en Cuenca, radica en la falta de procesos estandarizados, la baja integración tecnológica y la escasa formación de los recursos humanos. En un alto número de estas empresas, los procesos internos no están bien definidos, lo que genera demoras, duplicación de esfuerzos y errores operativos. Esta desorganización afecta la capacidad de las empresas para ejecutar tareas de manera rápida y precisa, reduciendo su capacidad de respuesta ante las demandas del mercado. Por otro lado, la resistencia a la adopción de tecnologías digitales, como sistemas de gestión contable y tributaria automatizados, limita la eficiencia al continuar utilizando métodos manuales o desactualizados. Esto aumenta los costos operativos, debido a que el trabajo repetitivo consume más tiempo y recursos. La falta de capacitación continua también es un obstáculo, pues muchos empleados no están actualizados con las herramientas y técnicas más eficientes, así como con la actualización de reformas tributarias. Como resultado, la empresa pierde competitividad, no puede ofrecer un servicio ágil y de alta calidad, lo que afecta tanto su rentabilidad como su reputación en el mercado (Flores & Viteri, 2022).

En este sentido, surge la siguiente pregunta de investigación ¿cómo pueden las empresas de asesoría tributaria mejorar su eficiencia organizacional para enfrentar los desafíos del mercado actual en Cuenca, Ecuador?



En respuesta, el objetivo de este estudio consiste en diseñar buenas prácticas de Auditoría de Gestión para la mejora de la eficiencia organizacional en empresas de asesoría tributaria en Cuenca, Ecuador.

Referencial teórico

En términos históricos, entre 1925 y 1950, surgen las empresas de servicios de asesoría tributaria debido a que Ecuador implementó reformas tributarias, enfrentando importantes desafíos, como la evasión fiscal, la complejidad del sistema impositivo y la ineficiencia en la recaudación. Para superar estas dificultades, las empresas de asesoría tributaria apoyaron a los contribuyentes en su adaptación a las nuevas normativas, también optimizaron sus procesos fiscales contribuyendo así al desarrollo económico del país (Pilco, 2023).

Optimización de las auditorías de gestión a través de la planeación y la gestión de riesgos

La Auditoría de Gestión consiste en analizar y evaluar el control interno, así como la administración y el desempeño de los procesos en cada departamento, ya sea en una institución, entidad contable o en la implementación de programas. Su objetivo es establecer principios y criterios basados en la economía, eficacia y eficiencia. Del mismo modo, busca asegurar que se logren los resultados previstos a través del uso de indicadores de gestión (Contraloría General del Estado de Ecuador, 2024).

En este sentido, el concepto de Auditoría de Gestión ha experimentado cambios a lo largo del tiempo, impulsados por el avance tecnológico y el establecimiento de relaciones estratégicas para optimizar productos y servicios. De esta manera su objetivo es satisfacer las necesidades del cliente y fortalecer la productividad y la competitividad de las empresas, potenciando el talento y desempeño de su capital humano. Es así que, este enfoque también promueve la integración de prácticas de sostenibilidad y responsabilidad social, respondiendo a las exigencias del entorno globalizado y los nuevos desafíos del mercado. La innovación constante y un liderazgo efectivo son esenciales para alcanzar un crecimiento sostenible y a largo plazo (Quintana, 2020).

De manera relacionada, la auditoría de gestión cumple un rol importante en la verificación del cumplimiento de los resultados y en la mejora de los procesos internos de la organización. El auditor, al estar integrado dentro de la entidad, tiene la capacidad de detectar problemas en áreas críticas como la administración, contabilidad y finanzas y sugerir soluciones efectivas. Por lo tanto, es necesario que se utilice su perspectiva interna para fomentar la adopción de buenas prácticas de control interno, lo que facilita la optimización y el desarrollo continuo de la organización (Llumiguano-Poma et al., 2021).

El principal objetivo de la auditoría de gestión es analizar la eficiencia, efectividad y uso racional de los recursos en los procesos administrativos y operativos de una entidad. Algunos de sus objetivos específicos buscan evaluar si los recursos disponibles se gestionan de manera eficaz y en línea con los objetivos estratégicos de la organización, detectando oportunidades para optimizar procesos y garantizar el cumplimiento normativo. De igual forma, proporciona información objetiva para apoyar decisiones y planes de mejora, identifica riesgos, y propone estrategias para mitigarlos, fortaleciendo los sistemas de control interno y la gobernanza organizacional (Arias-Esparza et al., 2023). A continuación, se presenta la tabla 1 en que se detalla se detallan las acciones y objetivos de cada fase, iniciando con el conocimiento preliminar y finalizando con el seguimiento.



Tabla 1. Las fases de la Auditoría de Gestión.

Fase	Descripción
Fase I: Conocimiento preliminar	Implica obtener una visión general y detallada del objeto de auditoría, destacando su actividad central. Esto permite planificar y ejecutar el proceso de auditoría de manera eficiente.
Fase II: Planificación específica	En esta etapa, se recopila información primordial sobre la entidad, incluyendo su marco normativo, antecedentes históricos, estructura organizativa, misión, objetivos y recursos.
Fase III: Ejecución	Se implementan metodologías y técnicas para analizar y medir aspectos de eficiencia, eficacia, economía y equidad, procesando la información y aplicando criterios técnicos.
Fase IV: Comunicación de resultados	Se elabora un informe detallado de control de gestión que presenta los resultados y conclusiones, proporcionando una visión clara y objetiva de la gestión administrativa.
Fase V: Seguimiento	Implica definir y monitorear indicadores específicos para evaluar el desempeño continuo de cada área y cada empleado, promoviendo la mejora continua en la gestión organizativa.

Nota. Cada fase permite evaluar y mejorar la eficiencia, eficacia y desempeño organizativo, asegurando una gestión administrativa optimizada y en constante mejora. (Zambrano et al., 2021)

Factores internos de la eficiencia organizacional

La eficiencia organizacional es la capacidad de una organización para optimizar el uso de sus recursos (humanos, financieros, tecnológicos y materiales) con el fin de alcanzar sus objetivos con el menor costo y desperdicio posible, manteniendo o mejorando la calidad de sus productos o servicios. Se mide a través de diversos indicadores, como la productividad, el tiempo de respuesta, la reducción de costos y la satisfacción de clientes y empleados. Una organización eficiente maximiza el rendimiento de sus procesos internos, minimiza desperdicios y errores, y se adapta de manera efectiva a cambios en su entorno (Patrón & Vargas, 2019). Para mejorar la eficiencia organizacional, se implementan estrategias como la automatización de procesos, auditorías de gestión, capacitación del personal, mejora continua y optimización del flujo de trabajo.

En cuanto a los factores internos de la eficiencia organizacional, estos están determinados por una variedad de elementos, que incluyen aspectos generales como las condiciones económicas, sociales y legales; factores operativos relacionados con clientes, empleados y proveedores; y componentes internos como la cultura organizacional, el clima laboral, los procesos y los estilos de liderazgo. Todos estos elementos, en conjunto, influyen de manera decisiva en la dirección y el desempeño de la organización. La capacidad de adaptarse a los cambios del entorno y la implementación de tecnologías innovadoras para mantener la competitividad y fomentar la mejora continua. La gestión efectiva de estos factores internos es necesaria para lograr los objetivos estratégicos establecidos (Patrón & Vargas, 2019).

Para lograr una administración eficaz de los recursos, es fundamental comprender que evaluar las capacidades individuales del personal no es suficiente. La verdadera eficiencia se basa en un enfoque integral que involucra a cada miembro de la organización en los principios que guían su funcionamiento. Esto implica alinearlos con la misión, visión y objetivos de la empresa, así como con los valores, creencias, prácticas, reglas y tradiciones que definen su cultura. En este contexto, la gestión del talento humano desempeña un papel esencial, ya que es responsable de implementar procesos de selección detallados y de dirigir el rendimiento laboral de manera precisa. La correcta integración de los empleados en este marco organizacional asegura el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y fomenta el compromiso, la colaboración y la mejora continua en la empresa. La gestión del talento, entonces, trata de atraer y retener personal capacitado, y crear un entorno cohesionado que esté alineado con la visión global de la organización (Sánchez et al., 2023).

Por lo tanto, lograr resultados óptimos con un uso eficiente de los recursos y una reducción de costos exige que las tareas dentro de una organización se desarrollen bajo principios esenciales. Entre estos se destacan una planificación estratégica bien estructurada, una supervisión eficaz que permita detectar y corregir desviaciones, una organización adecuada que facilite la asignación de responsabilidades y un control riguroso que garantice el



cumplimiento de los estándares establecidos. De igual forma, fomentar la colaboración entre equipos y el uso de tecnologías innovadoras para optimizar procesos. Todas estas acciones deben estar alineadas con las metas y objetivos definidos, asegurando así un desempeño integral y sostenible (Navarro & Roa, 2021).

En este sentido, el clima organizacional adquiere relevancia, ya que surge de las interacciones sociales dentro de una organización y tiene un impacto directo en el desempeño de los trabajadores. Aunque existen diversas definiciones según las perspectivas teóricas de distintos autores, hay un consenso en que el clima organizacional refleja el ambiente laboral, este puede influir tanto de manera positiva como negativa en la motivación, la colaboración y el bienestar. Así, una gestión adecuada del clima organizacional se convierte en un elemento primordial para fortalecer la cultura organizacional y mejorar la productividad (García, 2019).

Continuando con la eficiencia organizacional, es importante mencionar que su concepto amplio abarca varias dimensiones, cada una fundamental para lograr objetivos sostenibles a largo plazo. En primer lugar, la eficiencia operativa es decisiva, ya que se enfoca en optimizar recursos y procesos, lo que permite reducir costos y mejorar la productividad. Sin una gestión operativa eficiente, incluso las estrategias más sólidas pueden verse truncadas por la falta de agilidad en la ejecución. Por otro lado, la eficiencia estratégica asegura que las operaciones estén alineadas con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que promueve la competitividad, y garantiza la sostenibilidad a medida que la empresa se adapta a los cambios del entorno. En este sentido, la capacidad de adaptación rápida es concluyente para mantener la relevancia y aprovechar nuevas oportunidades. Una cultura organizacional flexible, acompañada de sistemas de gestión efectivos, permite tomar decisiones ágiles y apropiadas, que son esenciales para la evolución constante de la empresa (Rincón & Bautista, 2021).

En cuanto a los recursos necesarios para alcanzar una alta eficiencia organizacional, es importante reconocer que estos no se limitan a los aspectos financieros. Aunque los indicadores financieros, como la rentabilidad, continúan siendo relevantes, la evaluación del desempeño hoy en día se extiende a dimensiones más complejas como la eficiencia, la eficacia y la productividad. Las organizaciones deben ser capaces de analizar sus resultados internos, así como el impacto que generan en su entorno, mientras optimizan el uso de recursos limitados. Para que esto sea posible, es necesario que los recursos estén alineados con estrategias y objetivos bien definidos. Adoptar un enfoque multidimensional, que considere tanto factores internos como externos, resulta fundamental para garantizar el éxito y la sostenibilidad de la organización a largo plazo. De esta forma, la eficiencia organizacional se logra a través de la optimización de recursos y mediante una gestión estratégica integral que permita a la organización adaptarse, crecer y mantenerse competitiva en un entorno cambiante (Barradas et al., 2021).

En consecuencia, es primordial diferenciar entre los factores internos y externos que influyen en una organización. Los factores externos se originan en el entorno y, debido a su naturaleza, su influencia es compleja de controlar o eliminar, aunque es posible mitigarlos mediante estrategias de ajuste. Los factores internos surgen dentro de la organización misma, lo que brinda la posibilidad de gestionarlos de manera directa, esto permite reducir su impacto, también eliminarlos por completo en algunos casos. Una gestión efectiva de ambos tipos de factores es esencial para fortalecer la resiliencia organizativa y garantizar un desempeño sostenible en el tiempo (Patrón-Osuna & Vargas-Hernández, 2019).

Por otro lado, a lo largo de las últimas décadas, la función de recursos humanos ha experimentado una transformación significativa, pasando de un enfoque puramente administrativo y operativo a uno más estratégico y alineado con los objetivos globales de la organización. En sus primeros años, el rol de recursos humanos se centraba en tareas como la gestión de nóminas, la elaboración de contratos y el cumplimiento de las normativas laborales. Con el tiempo, ha evolucionado hacia una función que maneja aspectos operativos y contribuye al desarrollo del talento, el liderazgo y la cultura corporativa. Esta transformación ha sido facilitada por la incorporación de tecnologías avanzadas que optimizan procesos y permiten tomar decisiones más informadas y estratégicas. De esta manera, los departamentos de recursos humanos gestionan el talento y juegan un papel clave en la alineación de la fuerza



laboral con los objetivos organizacionales, lo que les permite ser agentes de cambio dentro de la empresa (Boada-Cuerva et al., 2018). Esto implica un compromiso constante con el aprendizaje y la adaptabilidad, características fundamentales para que las empresas se posicionen con éxito en un mercado cada vez más dinámico.

MÉTODO

La investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental, caracterizado por la observación de los fenómenos en su entorno natural, sin manipular las variables. Este diseño fue adecuado debido a la complejidad de las variables, las cuales no podían ser intervenidas directamente (Arispe et al., 2020). Para la obtención de información, se recurrió a estudios previos relacionados con las buenas prácticas de auditoría, evitando la necesidad de realizar experimentos adicionales.

El enfoque adoptado fue cuantitativo, centrado en el análisis de datos numéricos obtenidos mediante encuestas, lo cual permitió establecer relaciones estadísticas y obtener conclusiones objetivas sobre las variables estudiadas (Arias & Covinos, 2021). A través de este método, se buscó describir y analizar las características de las buenas prácticas de auditoría de gestión y su relación con la eficiencia organizacional.

El alcance del estudio fue descriptivo, orientado a detallar las principales características de las buenas prácticas de auditoría de gestión, lo cual permitió identificar y analizar los factores que influyen en la interacción entre dichas prácticas y la eficiencia organizacional (Arias & Covinos, 2021). La metodología descriptiva facilitó la recopilación de datos sobre las variables de estudio, proporcionando una visión detallada de sus características sin intervenir en su contexto natural. Asimismo, se empleó el método analítico-sintético, que consistió en la revisión y organización de investigaciones previas con resultados relevantes, permitiendo extraer información para realizar análisis estadísticos descriptivos. Este proceso ayudó a integrar los resultados y a ofrecer una comprensión global de las buenas prácticas en auditoría de gestión y su impacto en la eficiencia organizacional (Ramos-Galarza & García-Cruz, 2023).

En este estudio, se utilizó el método deductivo, el cual permitió vincular principios teóricos con datos específicos, generando un análisis integral de las buenas prácticas en auditoría y su relación con la eficiencia organizacional. Este método facilitó la conexión entre la teoría existente y los resultados obtenidos, asegurando un enfoque estructurado y lógico en el análisis de las variables estudiadas (Hadi et al., 2023).

La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta, implementada mediante un cuestionario estructurado de 25 preguntas con respuestas cerradas (Hadi et al., 2023). La unidad de análisis estuvo conformada por empresas de servicios de asesoría tributaria ubicadas en la ciudad de Cuenca, Ecuador. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2024), en el cantón de Cuenca, provincia de Azuay, existen 938 empresas registradas que ofrecen este tipo de servicios. Debido a las limitaciones de alcance y recursos, se optó por un muestreo por conveniencia, seleccionando a 28 participantes de empresas de asesoría tributaria en Cuenca, lo que permitió optimizar el tiempo y los recursos disponibles para la investigación, aplicándose estadística descriptiva para el procesamiento de los datos.

RESULTADOS

La implementación de prácticas educativas inclusivas para estudiantes con discapacidad en el contexto urbano ecuatoriano constituye un ámbito de investigación e intervención pedagógica de creciente relevancia. El presente análisis propone una categorización sistemática de estrategias metodológicas fundamentadas en evidencia científica (19 artículos citados), adaptadas a las particularidades socioculturales y normativas del sistema educativo nacional. A continuación, se presentan los resultados de las encuestas:



Roles y servicios de una empresa de asesoría tributaria

De 28 representantes de empresas de asesoría tributaria encuestados, se identificó que 50% cumple el rol de contadores, 28.6% auditores, el 10.7% asesores financieros y 10.7% directores financieros. En cuanto a los servicios que oferta las empresas de asesoría tributaria, destacan en un 62.1% las declaraciones fiscales, seguido por auditorías financieras con un 24.1% y la elaboración de estados financieros que representa el 13.8%. Estos resultados evidencian, las declaraciones fiscales como principal servicio de oferta y una mayor presencia de contadores en la muestra analizada.

Procedimientos de control interno y planificación de auditoría de gestión

La relación entre los procedimientos de control interno y la planificación de Auditoría de Gestión es necesaria para garantizar la efectividad de los controles en las empresas. Según los resultados de las encuestas muestran que el 31% de las empresas realiza una planificación de Auditoría de Gestión. De este grupo, el 87.5% evalúa de manera constante los controles internos. En contraste, las empresas que no llevan a cabo una planificación de Auditoría de Gestión no realizan la evaluación de los controles internos. Por otro lado, en aquellas empresas con planificación parcial, el 75% evalúa siempre los controles internos.

Definición de objetivos específicos y seguimiento posterior en la auditoría de gestión

Los datos obtenidos (ver tabla 2) muestran que la definición de los objetivos específicos en las auditorías de gestión tiene un impacto directo en la realización de seguimientos posteriores. De los 28 encuestados, el 39.3% estableció objetivos claros y de estos, el 54.5% llevó a cabo un seguimiento continuo. Por el contrario, en aquellos casos en los que no definieron objetivos, el 77.8% no realizó ningún tipo de seguimiento posterior. Y en los casos donde los objetivos se establecían a veces, el 50% realizó seguimientos posteriores.

Tabla 2. *Objetivos específicos – seguimientos posteriores.*

Objetivos específicos	Seguimientos posteriores			Total
	Sí, se realiza un seguimiento continuo.	No, no se realiza seguimiento	A veces, dependiendo del tipo de auditoría.	
Sí, se definen claramente	6	1	4	11
No, no se establecen.	0	7	2	9
A veces, depende del caso	4	2	2	8
Total	10	10	8	28

Nota. La tabla muestra la frecuencia con la que las empresas definen sus objetivos específicos y los seguimientos posteriores realizados.

Eficiencia en la identificación de riesgos y medidas correctivas en auditorías de gestión

La eficiencia en la identificación de riesgos es un proceso previo que permite tomar decisiones informadas sobre las medidas correctivas a implementarse en la Auditoría de Gestión. En consecuencia, los resultados obtenidos demuestran que en las empresas que la identificación de riesgos se considera muy eficiente, el 71.4% siempre toma medidas correctivas, mientras que el 28.6% lo hace con frecuencia. En los casos donde la identificación es eficiente, el 41.7% toma medidas correctivas de manera constante y el 58.3% lo hace con regularidad. En donde la identificación es poco eficiente, el 77.8% rara vez toma medidas correctivas y solo el 22.2% lo hace con frecuencia.



Evaluación de controles internos y actualización de procedimientos en auditoría de gestión

La relación entre la evaluación continua de los controles internos y la actualización de los procedimientos normativos de Auditoría de Gestión es esencial para garantizar una eficiencia organizacional. Según los resultados obtenidos, el 47% de las empresas que evalúan sus controles de manera constante actualizan siempre sus procedimientos en relación con las normativas de Auditoría de Gestión (Normas Internacionales de Auditoría), mientras que el 52.9% lo hace regularmente. En contraste, en las empresas que no evalúan los controles internos, el 60% afirma que nunca actualizan los procedimientos normativos y el 40% lo hace rara vez. En aquellos casos donde los controles se evalúan ocasionalmente, el 66.7% actualiza los procedimientos con frecuencia, mientras que el 33.3% lo hace rara vez.

Claridad de recomendaciones e indicadores de desempeño en auditorías de gestión

La claridad de las recomendaciones es esencial para definir indicadores de desempeño, fundamentados en la mejora de la eficiencia organizacional. Por lo tanto, los resultados obtenidos demuestran que las empresas donde las recomendaciones son muy claras y útiles, el 87.5% establece siempre indicadores de desempeño, mientras que el 12.5% no los utiliza. Por otro lado, en los casos donde las recomendaciones son poco claras y útiles, el 50% no utiliza indicadores y el otro 50% los emplea ocasionalmente y donde las recomendaciones no son claras ni útiles, el 100% no establece indicadores de desempeño (ver tabla 3).

Tabla 3. Recomendaciones - Indicadores desempeño calidad.

Recomendaciones claras y útiles	Indicadores desempeño calidad			Total
	Sí, siempre.	No, no se utilizan indicadores	A veces, dependiendo del caso.	
Muy claras y útiles	7	1	0	8
Claras y útiles	4	3	6	13
Poco claras y útiles	0	2	2	4
No claras ni útiles	0	3	0	3
Total	11	9	8	28

Nota. La tabla muestra la frecuencia con que las empresas presentan recomendaciones claras y útiles y los indicadores de desempeño de calidad.

Capacitación continua y actualización respecto a normativas tributarias

La capacitación continua permite mantenerse actualizados sobre cambios normativos, nuevas técnicas y mejores prácticas, lo que optimiza la eficiencia de la empresa. En esta relación, los resultados obtenidos en los casos que reciben capacitaciones de manera constante, el 40% está muy actualizado y el 60% está actualizado respecto a normativas tributarias. En contraste, en los casos en los que no reciben capacitaciones, el 50% está poco actualizado, el 25% no está actualizado y el 25% está actualizado.

Evaluación de la eficiencia en la gestión de recursos mediante indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño son necesarios para medir la eficiencia en la gestión de recursos, asegurando su uso óptimo para alcanzar los objetivos de la empresa. En consecuencia, los resultados obtenidos donde siempre se establecen indicadores, el 33.3% considera que la gestión de recursos es muy eficiente, el 50% lo considera eficiente, el 8.35% lo ve poco eficiente y el 8.35% lo califica como ineficiente. En contraste, en los casos donde no utilizan indicadores, el 44.4% considera que el uso de recursos humanos es eficiente, el 44.4% lo ve poco eficiente y el 11.2% lo considera muy eficiente.



Optimización de recursos tecnológicos y cumplimiento de objetivos

Una gestión eficiente de los recursos tecnológicos facilita el cumplimiento de los objetivos de la empresa de manera más efectiva y dentro de los plazos establecidos. Como resultado, de los casos donde se optimizan siempre, el 66.7% cumple el 90% los objetivos a tiempo. En los casos donde la optimización ocurre a menudo, el 61.1% cumple entre el 70% y el 90% y el 22.2% supera el 90% el cumplimiento de los objetivos y por último en los casos donde se optimiza rara vez, el 50% cumple entre el 50% y el 70% los objetivos. Es decir, el uso eficiente de los recursos favorece el cumplimiento de los objetivos (ver tabla 4).

Tabla 4. Optimización de recursos y cumplimiento de objetivos.

Optimización de recursos tecnológicos	Cumplimiento de objetivos				Total
	Más del 90%	Entre el 70% y el 90%	Entre el 50% y el 70%	Menos del 50%	
Siempre	4	2	0	0	6
A menudo	3	11	4	0	18
Rara vez	0	0	4	0	4
Total	7	13	8	0	28

Nota. La tabla muestra la frecuencia de la optimización de recursos y el cumplimiento de objetivos.

Alineación de metas individuales y adaptación al cambio organizacional

La adaptación a cambios regulatorios y del mercado depende en gran medida de la coherencia entre las metas individuales, lo que sin duda impacta en el éxito organizacional. Por esta razón, en las empresas con metas muy alineadas, el 60% se adapta muy rápido, mientras que el 40% lo hace rápidamente. En otras empresas con metas alineadas, el 93.3% se adapta rápido y solo el 6.7% lo hace algo rápido, lo que refleja un alto nivel de agilidad. En contraste, en organizaciones con metas poco alineadas, el 75% muestra una adaptación lenta, el 12.5% lo hace rápido y el 12.5% restante responde de manera muy lenta, lo que indica que existe una menor alineación de metas individuales y lo cual afecta el éxito organizacional

Compromiso organizacional y flexibilidad de procesos internos

Según los resultados de la encuesta, entre los participantes, el 14.3% trabaja en empresas con procesos muy flexibles, y de este grupo, el 75% manifestó un alto nivel de compromiso con la organización. Esta relación sugiere que las empresas con procesos altamente flexibles pueden generar un entorno favorable para el compromiso de los empleados, lo que a su vez facilita la adaptación a los cambios. Por otro lado, en las empresas que presentan procesos flexibles en un 71.4% de los casos, el 80% de los encuestados expresó un alto grado de compromiso organizacional, mientras que solo el 10% mostró un compromiso bajo. Esto refuerza la idea de que la flexibilidad en los procesos está estrechamente relacionada con una mayor dedicación y lealtad de los empleados hacia la empresa.

Sin embargo, en las empresas con procesos poco flexibles, la situación cambia considerablemente. En este tipo de organizaciones, el 75% de los encuestados mostró un compromiso bajo o nulo, lo que indica que la rigidez de los procesos internos puede contribuir negativamente al nivel de involucramiento de los empleados. Este hallazgo pone en evidencia la importancia de crear un entorno organizacional flexible para fomentar la satisfacción, el compromiso y, en última instancia, la eficiencia dentro de las empresas.

Evaluación de la comunicación interna

La comunicación es necesaria para coordinar entre departamentos, mejorar la toma de decisiones y fortalecer el compromiso organizacional. Los datos obtenidos revelan que, en general, la comunicación interna en las empresas es percibida de manera positiva. Un 60.7% de los encuestados considera que la comunicación es buena, mientras que un 17.9% la califica como excelente, lo que indica que, en términos generales, la efectividad de la comunicación

dentro de las organizaciones es alta. Un 21.4% de los participantes calificó la comunicación como regular, lo que indica que aún existen áreas susceptibles de mejora.

Buenas prácticas para mejorar la eficiencia organizacional en empresas de asesoría tributaria en Cuenca, Ecuador a través de la Auditoría de Gestión

En este apartado se proponen un conjunto de buenas prácticas de Auditoría de Gestión con la finalidad de mejorar la eficiencia organizacional en las empresas de asesoría tributaria en Cuenca, Ecuador. Para ello, se busca establecer procedimientos y estrategias que optimicen la administración de recursos y mejoren la calidad del servicio. Mediante las fases determinantes de la auditoría de gestión (ver figura 1).

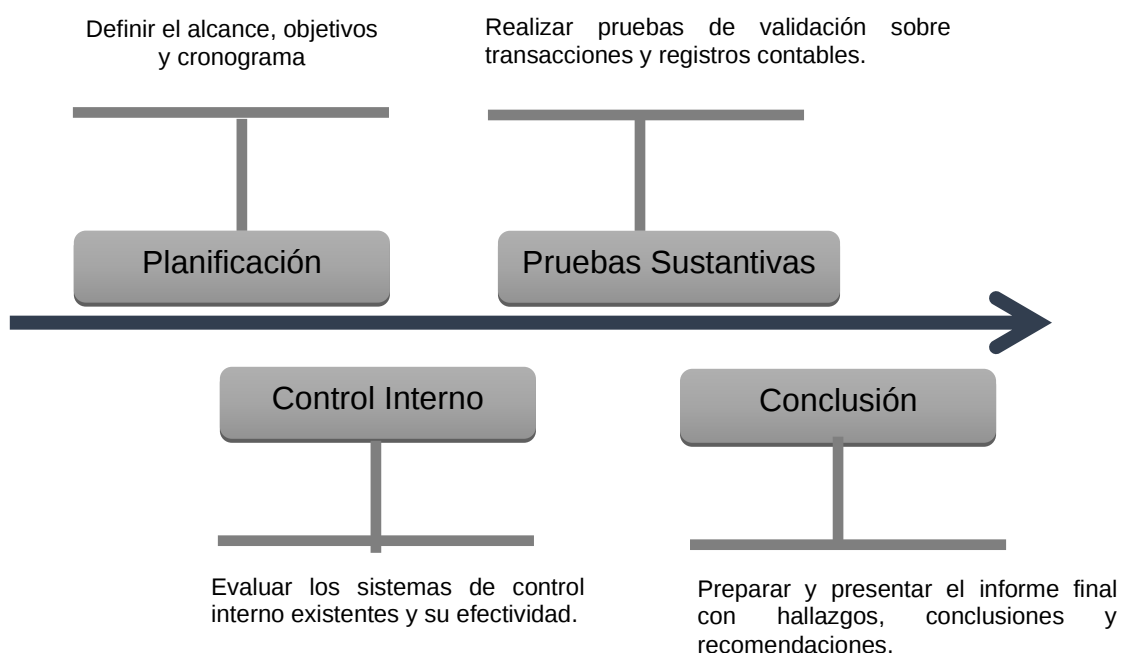


Figura 1

Fases determinantes de la auditoría de gestión

Nota. Las fases propuestas en la figura son esenciales para evaluar y mejorar de manera integral la eficiencia de una organización. Elaboración. Los autores.

Considerando un entorno empresarial cada vez más competitivo, las empresas de asesoría tributaria en Cuenca, Ecuador, se ven ante la necesidad de optimizar sus procesos internos para asegurar un servicio de calidad y cumplir de manera eficiente con los estándares legales y fiscales. Por lo tanto, la implementación de buenas prácticas basadas en la Auditoría de Gestión (ver tabla 5) se presenta como una herramienta necesaria para identificar áreas de mejora, optimizar recursos y establecer procedimientos que fortalezcan la eficiencia organizacional.

Tabla 5. Buenas prácticas de auditoría de gestión para empresas de asesoría tributaria.

Fase	Buena Práctica	Actividad	Objetivo
Fase de planificación de una Auditoría de Gestión	Identificación de riesgos relevantes.	Detectar los riesgos mediante el análisis de procesos y actividades esenciales.	Enfocar la auditoría en las áreas críticas para mejorar la eficiencia y efectividad.
	Establecimiento de un enfoque inicial para la auditoría.	Crear una estrategia preliminar basada en los riesgos, recursos y métodos disponibles.	Asegurar que la auditoría se alinee con los objetivos estratégicos de la organización.
	Análisis de la estructura de control interno.	Evaluar la efectividad de los controles internos y su alineación con la gestión.	Confirmar que los controles internos detectan y previenen problemas operativos.
	Establecimiento de criterios de éxito	Definir indicadores de éxito claros y medibles para la auditoría.	Garantizar que los resultados de la auditoría sean objetivos y cuantificables.
Fase de evaluación de controles	Análisis del ambiente de control.	Evaluar el entorno organizacional, la cultura y el cumplimiento normativo.	Asegurar un entorno que minimice riesgos y promueva decisiones éticas y legales.
	Verificación de la segregación de funciones.	Comprobar que las funciones están bien segregadas, evitando conflictos de interés.	Minimizar el riesgo de fraudes y errores operativos.
	Evaluación de controles en sistemas operacionales.	Verificar que los sistemas tecnológicos e infraestructura sean seguros y eficaces.	Asegurar que los sistemas sean confiables y contribuyan a un desempeño óptimo.
	Evaluación de la comunicación interna	Analizar los canales de comunicación y su eficiencia dentro de la organización.	Asegurar que la información fluya correctamente, evitando malentendidos.
Fase de pruebas sustantivas	Definición clara del alcance de las pruebas.	Establecer qué aspectos y transacciones serán evaluados, priorizando las áreas de mayor riesgo.	Asegurar que las pruebas cubran áreas importantes y minimicen posibles errores.
	Revisión de la documentación de respaldo.	Verificar que todas las transacciones estén respaldadas por documentos válidos.	Asegurar la validez de la información financiera.
	Aplicación de pruebas según los riesgos identificados.	Ajustar la profundidad de las pruebas según los riesgos detectados.	Optimizar los recursos enfocados en las áreas de mayor riesgo.
	Pruebas de cumplimiento normativo	Verificar que todas las transacciones y operaciones cumplan con las normativas vigentes.	Asegurar que las operaciones sean legales y dentro del marco normativo.
Fase de conclusiones	Evaluación integral de la información recopilada.	Revisar y evaluar la evidencia obtenida para respaldar las conclusiones.	Asegurar que la evidencia sea suficiente y permita emitir conclusiones informadas.
	Análisis de hallazgos y resultados.	Realizar un análisis detallado de los hallazgos relevantes, identificando áreas de mejora.	Proporcionar una visión clara sobre los resultados y las áreas a mejorar en la gestión.
	Elaboración del informe final y recomendaciones.	Resumir los hallazgos y ofrecer recomendaciones para mejorar procesos y controles internos.	Facilitar la toma de decisiones para mejorar la gestión administrativa de la entidad.
	Seguimiento de recomendaciones	Establecer un plan de seguimiento para evaluar la implementación de las recomendaciones.	Garantizar que las mejoras recomendadas se implementen y sean sostenibles.

Nota: Las buenas prácticas de auditoría de gestión propuestas aseguran que cada proceso en las empresas de asesoría tributaria esté alineado con los objetivos estratégicos y con un enfoque en la mejora continua.

CONCLUSION

Las empresas de asesoría tributaria enfrentan diversos desafíos relacionados con la optimización de sus procesos internos y la gestión eficiente de recursos para garantizar su competitividad y sostenibilidad en un entorno empresarial dinámico. La implementación de sistemas de control interno sólidos, la adopción de buenas prácticas a través de la Auditoría de Gestión y el fortalecimiento de la comunicación organizacional son factores determinantes para mejorar su eficiencia operativa y estratégica.



Los resultados de la investigación revelan dos aspectos para mejorar la eficiencia organizacional en las empresas de asesoría tributaria en Cuenca, Ecuador. En primer lugar, una planificación estratégica adecuada y la identificación temprana de riesgos, los cuales son esenciales para optimizar procesos y garantizar el cumplimiento normativo tributario.

La implementación de buenas prácticas de auditoría de gestión en las empresas de asesoría tributaria resulta esencial para mejorar la eficiencia organizacional. Al adoptar estrategias como una planificación adecuada, la evaluación de controles internos, la ejecución de pruebas sustantivas y la formalización de conclusiones, las empresas no solo optimizan sus procesos internos, sino que también identifican áreas de mejora y logran alcanzar sus objetivos de manera más efectiva. Estas prácticas incrementan la eficiencia operativa, refuerzan la confianza de los clientes y contribuyen a un crecimiento sostenido, lo que permite a las empresas mantenerse competitivas en un entorno cada vez más desafiante.

Las buenas prácticas de auditoría de gestión propuestas en este estudio son necesarias para mejorar la eficiencia operativa de las empresas de asesoría tributaria. En cada fase del proceso de auditoría, desde la planificación hasta la evaluación de los controles internos, la implementación de prácticas estratégicas como la identificación de riesgos, la evaluación de la estructura organizacional y el establecimiento de criterios claros de éxito, contribuye al fortalecimiento de la gestión organizacional. Al mismo tiempo, las pruebas sustantivas aseguran la validez de la información financiera y el cumplimiento de normativas, mientras que las conclusiones finales permiten identificar áreas de mejora y garantizar la sostenibilidad de las recomendaciones. En conjunto, estas prácticas optimizan los procesos internos y refuerzan la competitividad y el crecimiento sostenido de las empresas de asesoría tributaria.

FINANCIAMIENTO

No monetario

CONFLICTO DE INTERÉS

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

AGRADECIMIENTOS

A la Maestría en Contabilidad y Auditoría de la Universidad Católica de Cuenca por su permanente compromiso con la investigación científica, la cual representa una valiosa contribución al Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador. Este esfuerzo constante fortalece el conocimiento académico y apoya el progreso del país.

CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES

José Miguel Saravia-Jara: Participó en la conceptualización del estudio y en la definición de los objetivos de investigación. Colaboró en el diseño metodológico, especialmente en la estructuración de las fases de la Auditoría de Gestión. Contribuyó en la redacción de la sección de referencial teórico, aportando con análisis sobre la eficiencia organizacional y su relación con las auditorías de gestión. Asimismo, revisó críticamente el manuscrito para garantizar la coherencia y calidad académica. **Azucena de las Mercedes Torres-Negrete:** Se encargó de la validación de los resultados obtenidos, contrastándolos con estudios previos y normativas internacionales relacionadas con la Auditoría de Gestión. Participó en la redacción de la sección de resultados, asegurando la claridad y precisión de los datos presentados. Colaboró en la elaboración de las tablas y figuras, así como en la redacción de las conclusiones. También fue responsable de la revisión final del manuscrito y de la adecuación de las referencias bibliográficas según las normas de la revista.



REFERENCIAS

- Arias, J., & Covinos, M. (2021). Diseño y metodología de la investigación [Design and research methodology]. Arequipa: ENFOQUES CONSULTING EIRL.
- Arias-Esparza, J. E., Vallejo-Chávez, L. M., & Arias-Hidalgo, E. P. (2023). Fundamentos de auditoría [Fundamentals of auditing]. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. ISBN: 978-9942-44-542-1. <https://n9.cl/vdwft>
- Arispe, C. M., Yangali Vicente, J. S., Guerrero Bejarano, M. A., Lozada de Bonilla, O. R., Acuña Gamboa, L. A., & Arellano Sacramento, C. (2020). La investigación científica [Scientific research]. Guayaquil: UIDE. <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4310>
- Barradas, M., Rodríguez-Lázaro, J., & Maya-Espinoza, I. (2021). Desempeño organizacional: Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición [Organizational performance: A theoretical review of its dimensions and measurement methods]. RECAI: Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática, 10(28), 21–40. <https://doi.org/10.36677/recai.v10i28.15678>
- Boada-Cuerva, Maria, Boada-Grau, Joan, Prizmic-Kuzmica, Aldo-Javier, Diego, Natalia-Gimena de, & Vigil-Colet, Andreu. (2018). RTC-11: Adaptation of the Resistance to Change Scale in two countries (Spain and Argentina). Anales de Psicología, 34(2), 359-366. <https://dx.doi.org/10.6018/analesps.34.2.286721>
- Chica-Vega, Amada Asucena, & Erazo-Álvarez, Juan Carlos. (2024). Importancia de la planificación estratégica en las instituciones de Educación Superior [Importance of strategic planning in Higher Education institutions]. Conrado, 20(96), 129-138.
- Contraloría General del Estado de Ecuador. (2024). Modalidades de auditoría gubernamental [Modalities of governmental auditing]. Recuperado el 15 de diciembre de 2024, de <https://n9.cl/6jzn9>
- Flores, I., & Viteri, J. (2022). El control interno en el área contable y su relación con la eficiencia de las operaciones financieras empresa Expair Cargo Ecuador Cia. Ltda., 2022 [Tesis de maestría, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/21741>
- García, D. A. (2019). Clima organizacional: Aspectos teóricos y propuesta de un modelo en el marco de la complejidad desde un análisis neutrosófico [Organizational climate: Theoretical aspects and a proposed model within the framework of complexity from a neutrosophic analysis]. Neutrosophic Computing and Machine Learning, 9(5), 26–43.
- Hadi, M., Martel, C., Huayta, F., Rojas, C., & Arias, J. (2023). Metodología de la investigación: Guía para el proyecto de tesis [Research methodology: Guide for the thesis project]. Puno: Instituto Universitario de Innovación, Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.073>
- INEC. (2021). Directorio de empresas y establecimientos [Directory of companies and establishments]. Recuperado de <https://surl.li/pzxokx>
- 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>
- Navarro, A., & Roa, U. (2023). Gestión logística para incrementar la competitividad en una empresa de paquetería, Piura 2023 [Logistics management to increase competitiveness in a parcel company, Piura 2023]. [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/133657>
- Patrón-Osuna, O. E., & Vargas-Hernández, J. G. (2019). Factores internos y externos a la empresa que propician entornos de productividad en el sector privado [Internal and



external factors of the company that foster productivity environments in the private sector]. *Libre Empresa*, 16(1), 64–78. <https://doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.2019v16n1.5910>

- Pilco, J. L. (2023). Desafíos de la auditoría tributaria en las pymes ecuatorianas: Prácticas actuales y recomendaciones para el cumplimiento fiscal eficiente [Challenges of tax auditing in Ecuadorian SMEs: Current practices and recommendations for efficient tax compliance] [Tesis de maestría, Universidad de Los Andes]. Repositorio Institucional. <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/17357>
- Quintana, P. del C. (2020). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas [Importance of the business management model for modern organizations]. *Revista Enfoques*, 4(16), 272–283. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.99>
- Ramos-Galarza, C., & García-Cruz, P. (2024). Guía para realizar estudios de revisión sistemática cuantitativa [Guide to conducting quantitative systematic review studies]. *CienciaAmérica*, 13(1), 1–6. <https://doi.org/10.33210/ca.v13i1.444>
- Regalado, C. (2021). Eficiencia organizacional en la implementación de las tecnologías 4.0 en los operadores logísticos del departamento del Atlántico, 2021 [Organizational efficiency in the implementation of 4.0 technologies in logistics operators in the Atlántico department, 2021]. Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Nuevo León. Repositorio Académico Digital. <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/22412>
- Rincón, O., & Bautista, L. (2021). Cultura organizacional y su relación con los sistemas de gestión: una revisión bibliográfica [Organizational culture and its relationship with management systems: A bibliographic review]. *SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión*. <https://doi.org/10.15332/24631140.6675>
- Sánchez, A., Cabezas, T., Huaranga, H., & Ninalaya, M. (2023). La cultura organizacional y la gestión del talento humano en el campus universitario [Organizational culture and human talent management on the university campus]. Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador. <https://repositorio.cidecuador.org/jspui/handle/123456789/2868>
- Vásquez, Y. (2020). Comunicación organizacional y eficiencia administrativa de los colaboradores de la Empresa Volmachine S.A.C. [Organizational communication and administrative efficiency of the collaborators of the company Volmachine S.A.C.]. Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo. Repositorio institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/73456>
- Zambrano, G., Álvarez, D., & Yoza, N. (2021). La importancia de la Auditoría de Gestión y los procesos administrativos y técnicos, realidades y perspectivas [The importance of management auditing and administrative and technical processes, realities and perspectives]. *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(3), 127–140.