



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**AUDITORIA DE GESTIÓN: UNA HERRAMIENTA DE
MEJORAMIENTO CONTINUO EN LAS
ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN O PROYECTO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

AUTOR: ADRIANA CATALINA GUTAMA LLANGARI

DIRECTOR: CPA. MANUEL RAFAEL QUEVEDO BARROS, MCA.

AZOGUES – ECUADOR

2020

*Yo me gradué en
los 50 años de La Cato!
... y sostuve la Universidad*



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**AUDITORIA DE GESTIÓN: UNA HERRAMIENTA DE
MEJORAMIENTO CONTINUO EN LAS
ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN O PROYECTO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

AUTOR: ADRIANA CATALINA GUTAMA LLANGARI

DIRECTOR: CPA. MANUEL RAFAEL QUEVEDO BARROS, MCA.

AZOGUES - ECUADOR

2020

*Yo me gradué en
los 50 años de La Cato!
... y sostuve la Universidad*

Resumen

En la actualidad la auditoría de gestión es considerada una herramienta indispensable por lo que es aplicable a todo tipo de organización, es así que la presente investigación surge de la problemática de cómo incide una auditoría de gestión dentro de las instituciones del sector público. Por tanto, el propósito de nuestra investigación es aplicar una auditoría de gestión a dichas instituciones, ya que de esta manera aporta a mejorar los procesos administrativos y financieros de la entidad, en efecto se consideró una metodología de revisión bibliográfica, en el que, se utilizó los métodos inductivo-deductivo y a su vez constituye una investigación evaluativa y analítica, por ende se tomó información relevante en base a artículos científicos internacionales, regionales y locales. El resultado de esta investigación efectuada en relación a la auditoría de gestión en el sector público es muy importante, ya que a raíz de los hallazgos detectados durante la auditoría se establecen las debidas acciones correctivas para una mejor toma de decisiones y un buen desempeño empresarial. Puede concluirse que la aplicación de una auditoría de gestión permite determinar el grado de efectividad con lo que se logra los objetivos y el control del buen uso de recursos con los que cuenta la organización.

Palabras clave: auditoría; organización; control; efectividad; mejoramiento continuo; gestión empresarial

Abstrac

At present, the performance audit is considered an indispensable tool, which is why it is applicable to all types of organization. Thus, this research arises from the problem of how a performance audit affects within public sector institutions. Therefore, the purpose of our research is to apply a management audit to said institutions, since in this way it contributes to improving the administrative and financial processes of the entity, in effect a bibliographic review methodology was considered, in which, used inductive-deductive methods and in turn constitutes an evaluative and analytical research, therefore relevant information was taken based on international, regional and local scientific articles. The result of this investigation carried out in relation to the performance audit in the public sector is very important, since as a result of the findings detected during the audit, the proper preventive actions are established for better decision-making and good business performance. It can be concluded that the application of a performance audit allows determining the degree of effectiveness with which the objectives are achieved and the control of the good use of resources that the organization has.

Key words: audit, organization; control; effectiveness; continuous improvement; business management.

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día todas las empresas ya sean públicas o privadas se ven en la necesidad de implementar y evaluar controles sobre procesos administrativos en sus distintas áreas. De ahí se deriva la auditoría de gestión, la cual es una herramienta que ayuda a cuantificar y evaluar los resultados obtenidos dentro de un periodo de tiempo establecido.

Es importante señalar que la auditoría de gestión es un examen exhaustivo ejecutado con posterioridad por parte de un auditor independiente, cuyo propósito es determinar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos, a raíz de eso, se establecen las adecuadas acciones correctivas de acuerdo a las inconformidades detectadas durante su ejecución, para la mejor toma de decisiones. En este contexto, el problema que incentivó al desarrollo de este trabajo investigativo se expresa en la siguiente interrogante: ¿Cómo incide una auditoría de gestión dentro de las instituciones del sector público, como herramienta para mejorar la eficiencia y la eficacia de los objetivos y de los recursos disponibles previstos por el ente responsable?

Sin duda, la auditoría de gestión es indispensable para los entes públicos, por lo que se base en los indicadores de eficiencia, eficacia y economía; la eficiencia mide la productividad y el uso de patrimonios, por otro lado, la eficacia determina el logro de los objetivos y metas, y por último, la economía se ve reflejada en la minimización de recursos para el desarrollo y logro de las actividades planeadas; todo esto se visualiza en función de sus objetivos y metas.

De hecho, el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se realiza cada una de las actividades programadas en todo tipo de organización, dependen de los procesos de control que deben aplicarse de manera recurrente, bajo el enfoque de que uno de los principios fundamentales de la administración, es el control con miras a mejorar cada vez más a partir de los puntos débiles que pueden surgir y la acertada toma de decisiones.

De tal manera que, la aplicación de la auditoría de gestión a los entes públicos, ayuda a medir el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas planteadas, lo cual garantizará mejoras en la gestión y por ende permitirá tomar decisiones en el momento oportuno. Por lo tanto, la auditoría se desarrolla en base a las fases de conocimiento preliminar, planificación específica, de ejecución, de comunicación de resultados y de seguimiento o monitoreo.

Por consiguiente, el presente trabajo tiene como objetivo principal, proponer conceptos de mejoras en los procesos de las instituciones, a partir del análisis realizado a los resultados de varias investigaciones efectuadas por terceros, y publicadas en trabajos de rigor científico.

2. MARCO TEÓRICO

La auditoría tuvo origen en los años primitivos, donde las personas desconocían de los registros contables de las actividades que se deben realizar, pero si llevaban un registro común conforme a lo que desarrollaban diariamente. Es por ello que, la aplicación de auditorías en la actualidad representa una actividad importante, por lo que al finalizar la auditoría se da a conocer los resultados a todos los miembros que conforman la organización. Además, mediante la ejecución de una auditoría se evalúa el grado de utilidad que se da a los recursos de la institución y posterior a ello se plantea un seguimiento constante, asimismo se verifica la situación actual y las técnicas que se aplican a cada una de las actividades de la organización. Es así que, la auditoría es indispensable para determinar si las organizaciones llevan un registro de acuerdo a las actividades ejecutadas, lo cual permita constatar el cumplimiento de los objetivos y metas proyectados por la institución. (Mendoza & Burgos, 2016).

En el contexto latinoamericano desde la aparición del comercio, las entidades sin importar sus actividades económicas procedieron a realizar distintos controles que hoy en día se denominan auditorías; de hecho, los países de Norteamérica como Estados Unidos y Canadá lideran en la expedición y aplicación de normativas vigentes, por lo que señalan el gran

aporte en el control de los procesos administrativos y financieros; sin embargo, Europa se enfoca en la rendición de cuentas ya que se basa directamente en las conclusiones con respecto a la economía, eficiencia y eficacia; generando un desinterés hacia el control adecuado de recursos y a los procesos de la institución. (Zambrano, Briones, García, & Trabas, 2018).

Es ahí donde las empresas se ven en la necesidad de requerir los servicios de un profesional en el área generándose la contratación de auditores profesionales capacitados para realizar las actividades de supervisión, vigilancia y control. Por esta razón, la auditoría de gestión, juega un rol muy importante dentro de cualquier tipo de organización, ya que consiste en la realización de un examen técnico, exhaustivo, sistemático y objetivo, con el fin de evaluar el grado de eficiencia y eficacia sobre todo el manejo adecuado de los recursos públicos y el logro de los objetivos y metas establecidos por el ente. (Aguirre-Quezada & Flores-Muñoz, 2018).

Por su parte, (Avalos, Avalos, & Salazar, 2018) plantean que la auditoría de gestión es importante por el hecho que es aplicable a todas las operaciones de la organización, cabe indicar que este tipo de auditoría es un procedimiento técnico mediante el cual se determina la veracidad, exactitud y autenticidad de las operaciones que manejan las entidades, de la misma manera, se determina la aplicación idónea de los recursos públicos y la gestión ejecutada por las entidades auditadas, cuya finalidad es incrementar la eficiencia, la eficacia y la economía en el manejo de recursos; asimismo controla las actividades en todos los ámbitos que realiza la organización lo cual permite conseguir mejoras en su procesos, sus métodos y técnicas para su debido control de operaciones y actividades a futuro.

La auditoría administrativa se aplica a todas las organizaciones de cualquier índole, con la única diferencia que en las empresas grandes se apoyan en la alta gerencia mientras que, las pequeñas empresas en la mayoría de los casos, no cuentan con recursos para hacerlo. Es por ello

que, a nivel internacional como es el caso, en una investigación realizada en Perú, no existe ningún tipo de pruebas que evidencien que se haya llevado a cabo una auditoría administrativa a las micro y pequeñas empresas, por lo que no existe la formalización de elementos que componen a cada una de las funciones de la administración. (Concha & García, 2016). Es así que la auditoría de gestión u operativa tiene como objetivo principal destacar la efectividad y eficiencia de la entidad, de modo que presenta un dictamen en el cual consten aspectos operativos, administrativos y gerenciales orientando al uso adecuado de los recursos tanto financieros como materiales. (Rojas R. E., 2017).

Es indispensable que las organizaciones se centren en un enfoque distinto; es decir, a un enfoque de control que les conduzca hacia una mejora, mediante una adecuada cultura organizacional, donde el factor económico es imprescindible para la dotación del recurso humano, la capacitación continua y la búsqueda intacto de la excelencia profesional. Todo esto hace necesario, que las empresas independientemente del sector al que pertenezcan busquen mecanismos que les permitan aplicar auditorías a su gestión para medir sus niveles de productividad y servicio a la sociedad. (Zambrano & Trabas, 2018).

En cuanto a las entidades públicas deben acatar a las disposiciones legales y regulaciones normativas de aquella entidad, lo cual depende de las funciones autorizadas y de esta manera reglamentar la gestión en la que opera. (Vinueza-Franco & Robalino-Muñiz, 2020). Asimismo, (Santistevan, 2016) considera que las organizaciones públicas son responsables de la satisfacción de los interés de la sociedad en su totalidad, lo correcto sería aplicar con la puesta en marcha de la responsabilidad que poseen las entidades del sector público, de esta manera impulsar las mejores prácticas para el logro de los objetivos trazados por la organización y a su vez deliberar mejoras a favor de los ciudadanos y usuarios de bienes o servicios del sector público. En concordancia con (Muñoz, Cando, Vallejo, & Merino, 2018) la auditoría en el sector público mejora la gobernabilidad tras

aumentar la capacidad de la sociedad y así la entidad pueda prevalecer la rendición de cuentas.

También es cierto que el sector público, como bien lo señala el autor (Flóres-Parra, 2017) durante los últimos años ha tratado de conseguir nuevos y adecuados sistemas de organización donde asegure ser más eficiente y al mismo tiempo eficaz en la gestión, el mismo autor manifiesta que los esfuerzos de la administración pública han tratado de reducir la burocracia y el déficit público, sin embargo, en la década de los 90 la gestión pública genera una mayor influencia a nivel mundial. Por lo tanto, su definición es catalogada por la prestación de servicios a la sociedad en general, siendo pilares fundamentales la responsabilidad y las buenas prácticas para la mejoría de las organizaciones del sector público, es por ello que, en la actualidad la gestión en el sector público es conocida como el Gobierno Corporativo.

Por su parte, los investigadores (Vásquez-Palma & Vidal-Olivares, 2016) argumentan que el gobierno corporativo se ve reflejado en la manera de cómo son dirigidas y controladas las organizaciones, también lo definen como el conjunto de normas, principios y procedimientos los mismo que regulan tanto la estructura como el funcionamiento de los órganos de gobierno de la organización. Sin duda alguna, la administración pública no es cosa fácil ya que es un sistema complejo por sus diversas funciones y su estructura más no por su tamaño, de tal forma que las organizaciones públicas poseen diferentes funciones bajo un mismo enfoque administrativo. Sin embargo, la administración pública no oferta sus productos en el libre mercado pero si compite ante otras administraciones en relación a sus resultados de eficiencia, eficacia y calidad y así lograr mejores recursos. (Secretaría de la Función Pública, Estados Unidos Mexicanos, 2015).

Definitivamente, en América Latina el desafío que tiene la administración pública es traspasar de una gestión directa gubernamental a una gestión en red y transversal, con el fin de mejorar la gestión de los gobiernos locales. (Andara & Abraham, 2016).

De manera que las entidades del sector público, como lo manifiesta (Pedraja-Rejas, 2017), a pesar que son entidades sin fines de lucro tienen como meta establecida lograr el cumplimiento de los propósitos públicos. En definitiva, las organizaciones de administración estatal equilibran intereses internos y externos, además responden a los requerimientos de transparencia y sobre todo al uso adecuado de los recursos públicos.

En concordancia, (Ochoa, 2019) en su investigación desarrollada hace mención que el sector público a diferencia del sector privado se realiza solamente lo que establece la ley, por tanto el derecho público es un control de cumplimiento. De manera que, al momento de reformar la gestión suelen darse varias razones en donde el ente puede planificar una auditoría de gestión, la misma que permite analizar, diagnosticar y establecer las debidas acciones correctivas, con el propósito de alcanzar un mejor desempeño y productividad dentro de la organización. Por esta razón, surge dicha auditoría cuya necesidad es medir y cuantificar los logros adquiridos en un cierto periodo de tiempo.

Es más, el sector privado en lo financiero proporciona información necesaria y suficiente para una adecuada toma de decisiones; en cambio, en el sector público la administración financiera se ve reflejada en el cumplimiento de leyes y regulaciones, ya que se exige poseer y mantener un sistema integrado de administración financiera, lo que permite identificar y disuadir las prácticas irregulares para acogerse a las acciones correctivas empleadas por los organismos fiscalizadores y de control, asimismo, requiere la actualización de las actividades planificadas para el respectivo uso de los recursos públicos y lograr con los objetivos establecidos. (Mendoza-Zamora, Ponce, Delgado-Chávez, & Barreiro-Cedeño, 2018).

Es necesario enfatizar que para evaluar el desempeño de cualquier organización frente a los objetivos y metas es necesario implementar o mejorar el uso de indicadores de gestión, los mismos que ayudan a determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos, metas planteadas

por la organización y el uso adecuado de recursos. En consecuencia, (López & Batista, 2015) definen a los indicadores de gestión como un indicio en relación a la eficiencia y eficacia, por lo que este tipo de indicadores permite tomar decisiones idóneas y veraces en el momento preciso, además conlleva a acoger las debidas acciones correctivas.

Según, (Guiliany, Antúnez, Morales, Zapata, Durán, & Rodríguez, 2019) en su investigación sostienen que los indicadores de gestión involucra y agrega los resultados esperados y por ende la capacidad para centralizar los esfuerzos tanto en la eficiencia, eficacia y la transigencia de procesos lo cual genera contribuir al desempeño de la entidad. De tal manera que, en el sector público muy a menudo hacen un énfasis sobre el uso de los indicadores dependiendo de las acepciones, que a su vez definen su objetivo. (Alfaro & Gómez, 2016).

Es así que, las entidades públicas al momento de implementar o mejorar sus indicadores también deben tener muy en cuenta lo que es un cuadro de mando integral que no es más que una herramienta de gran ayuda ya que permite medir el avance de las actividades desarrolladas por la entidad, lo cual va conjuntamente con el control. Para (Casco, Garrido, & Moran, 2017) el control es la mediación y corrección del desempeño empresarial, cuyo propósito es confirmar o aseverar que se logre con los objetivos, las metas y las actividades planteados por la organización.

En consecuencia, el control es indispensable para todos los procesos administrativos, por lo que realiza el seguimiento permanente sobre todo ayuda a mantener la información al día, y así cooperar con la alta dirección de manera eficaz, lo cual conlleva a tomar las medidas adecuadas en el momento oportuno.

Para (González & Cruz, 2016) el cuadro de mando integral es una herramienta útil por lo que permite evaluar el grado de cumplimiento de las actividades o programas planificadas por la entidad, dicha evaluación se realiza mediante indicadores de gestión. Por tanto, el cuadro de mando integral establece la reducción de procesos de toma de decisiones, es decir, facilita

a la alta dirección y a los miembros pertinentes la información necesaria para entender de la mejor manera el funcionamiento de la entidad. (Chacón & Elías, 2017).

Al igual que, el control interno es una de las herramientas importantes aplicable a las entidades públicas como privadas, sin embargo, en el sector público se puede decir que el control interno no solo evalúa el grado de cumplimiento de las normas, de políticas, etc. también es necesario aplicar dicho control para determinar el desempeño empresarial, ya que de esa manera garantiza el logro de los objetivos establecidos, y sobre todo el uso eficiente de los recursos públicos, lo cual conlleva al mejoramiento continuo.

Por su parte, (Martínez, 2016) sostiene que el control interno es un proceso preventivo, cuya finalidad es brindar seguridad fiable y razonable ya que las actividades están encaminadas al logro de los objetivos y metas, es más exige la utilización de los recursos públicos de forma eficiente, a su vez, permite detectar posibles irregularidades u omisiones dentro de los procesos y operaciones organizacionales. Por esta razón, (Tello & Chueiri, 2016) mantienen que el control interno como tal debe existir en cualquier organización pública ya sea por autolimitación, autogestión o autocontrol, para dar sentido y previsibilidad a las distintas actividades que se realiza diariamente.

En efecto, el control interno está integrado de cinco componentes, los mismos que están relacionados con los procesos administrativos: el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación y la supervisión y seguimiento de las actividades, estos componentes lo que hacen es mejorar la productividad por lo que al aplicar la auditoría de gestión se logra evidenciar las debilidades y fortalezas de la entidad y de la misma manera ayuda a establecer nuevas estrategias para minimizar riesgos o fraudes, a su vez permite mejorar las actividades de cada proceso administrativo. (Santamaría-Quishpe & Marcelo-Cárdenas, 2017).

Por tal razón, las empresas para tener un

análisis claro, preciso y conciso de sus procesos administrativos y financieros deben analizar cuáles son sus fortalezas y debilidades para un mejor control en cada uno de sus procesos, y así plasmar sus estrategias acordes a lo requerido. Por ello, es importante tener en cuenta el análisis FODA permite conocer un diagnóstico general de la situación actual de la organización. Los autores (Rojas, Muñoz, Vera, & Arana, 2019) consideran que la matriz FODA analiza los aspectos internos y externos conforme a la evaluación organizacional, por lo que este análisis es fundamental para el desarrollo de otros.

Una vez realizado el análisis interno y externo de la organización se procede a la elaboración de la matriz FODA, con el fin de examinar la interacción que existe entre ellos para luego establecer las debidas estrategias y así

disminuyan las amenazas y debilidades, a su vez sobresalgan las oportunidades y las fortalezas. (Salgado, Rivera, & García, 2017). De hecho, el sector público apunta hacia el liderazgo lo cual está encaminado a la naturaleza política, ya que las instituciones públicas a más de cumplir con eficiencia y eficacia los objetivos y las metas, tanto de procesos administrativos como operativos, deben mejorar los resultados institucionales siempre y cuando el talento humano forme parte de ella. (García, Barahona, Rodríguez, & Cobos, 2018).

En tal virtud, es necesario conocer las fases de auditoría de gestión para comenzar el proceso y ejecución de la misma. En la tabla 1 se detalla cada uno de las fases de la auditoría que, según la Contraloría General del Estado del Ecuador, tiene establecidas sus respectivas actividades.

Tabla 1 Fases del proceso de auditoría de gestión

Fase I.- Conocimiento Preliminar	<ul style="list-style-type: none"> • Visita de observación a la entidad. • Revisión de archivos (papeles de trabajo). • Determinar indicadores. • Detectar el FODA. • Evaluación estructura control interno. • Definición de objetivos y estrategia de auditoría.
Fase II.- Planificación Específica	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de información y documentación. • Evaluación de control interno por componentes. • Elaboración de Plan y programas.
Fase III.- Ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de programas. • Preparación de papeles de trabajo. • Hojas resumen en hallazgos por componente. • Definición estructura del informe.
Fase IV.- Comunicación de Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Redacción Borrador de Informe. • Conferencia final para lectura del informe. • Obtención de criterios de la entidad. • Emisión del informe final, síntesis y memorando de antecedentes.
Fase V.- Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • De hallazgos y recomendaciones al término de la auditoría. • Re comprobación después de uno o dos años. • Determinación de responsabilidades.

Fuente: Contraloría General del Estado
Elaborado por: La Autora

Una vez finalizada la auditoría como tal, los entes fiscalizadores o el equipo auditor preparan una reunión de cierre conjuntamente con la alta dirección de la entidad para dar a conocer el contenido del borrador de informe; es decir, los hallazgos determinados durante la ejecución de la auditoría mediante papeles de trabajo. En efecto, presentan el borrador de informe con el propósito de que la entidad auditada asuma o rechace los hallazgos detectados, posterior a ello el equipo auditor prepara el informe final con sus debidas conclusiones y recomendaciones o acciones de mejora.

Para (Restrepo-Medina, 2018) los hallazgos de auditoría son los resultados que el equipo auditor obtiene durante la ejecución de la auditoría, los mismos que evidencian el alcance de la función fiscalizadora. De tal manera que, al hablar de mejora nos referimos a cambios en los procesos operacionales y financieros de una organización, es pertinente mencionar que el eje a seguir para restablecer los procesos o el desempeño empresarial son las oportunidades que se dan a partir de diversas circunstancias tales como: incumplimiento de las actividades para el logro de los objetivos, las contrariedades que afecten a los procesos y el análisis de pérdidas. (Cabrera, León, & Andreu, 2017).

En tal virtud, para lograr una mejora en los procesos tanto administrativos como financieros de una institución se establece cuatro etapas fundamentales; planificar, hacer, verificar y actuar o lo que se conoce como el ciclo de Deming que para (Moreno-García & Parra-Bofill, 2017) no es más que un instrumento que suele ser utilizado ya sea formal e informal lo cual constituye una herramienta indispensable para la toma de decisiones. En coincidencia con (Salas-Rueda, 2018) la aplicación del ciclo de Deming es importante para conseguir la calidad total y el mejoramiento continuo en los diferentes procesos que tiene la organización.

Cabe resaltar que, los beneficios que ofrece el ciclo de Deming son los siguientes:

- Garantiza un plan para la mejora que avale la gestión de los procesos.
- Garantiza un análisis, la comprobación y

la supresión de causas que generen riesgos o errores durante los procesos que desarrolle la entidad.

- Provee la ejecución de controles para monitorear y gestionar los procesos mejorados.
- Establece condiciones para la debida capacitación y superación permanente, asimismo la actualización del expediente que se solicite para la mejora.
- Impide la reaparición de factores que causen inconvenientes, a través de la estandarización de indicadores para salvaguardar los procesos mejorados. (Pérez, Pileta, Hernández, Alonso, Marrero, & León, 2019).

Es así que, la organización debe estar dispuesta a enfrentar los cambios previos a la mejora en base a las conclusiones y acciones correctivas establecidas por los entes fiscalizadores. En consecuencia, las entidades del sector público para perfeccionar sus procesos operativos deben aplicar una auditoría de gestión para determinar el grado de cumplimiento de sus objetivos, metas y el uso adecuado de recursos públicos, por lo que a raíz de ello se establece las debidas acciones preventivas, las mismas que conllevan a un restablecimiento en sus procesos administrativos y financieros.

Por su parte (Rodas, Bonilla, & Sánchez, 2020) definen a la mejora continua como procesos y procedimientos implementados en la organización, lo cual contribuyen al logro de sus objetivos. Es más, todos los integrantes de la organización forman parte de una mejora continua ya que se desempeñan en distintas áreas y sobre todo están en capacidad de asumir cualquier tipo de responsabilidad y así proporcionar una ventaja competitiva a la organización.

Al respecto conviene decir que, en el sector público el mejoramiento continuo no es más que la mejora del control de la administración pública, la misma que va encaminado a la eficiencia, eficacia y la mejor calidad en la gestión pública. (Sampaio-Lemos & Romero-Fernández, 2017).

3. MÉTODO

El presente documento, es un artículo de revisión bibliográfica, el mismo que contiene los criterios más ajustados al objetivo de la investigación, a partir del análisis efectuado a 40 artículos científicos de cohorte internacional, regional y local.

Para la búsqueda de documentos bibliográficos se consultó diferentes bases de datos, tales como: Redalyc, Scielo, Social Science Citation Index, no obstante, se han detectado más documentos en otras bases de datos.

En consecuencia, se realizó una revisión bibliográfica de tipo evaluativa y analítica de diferentes autores; la evaluativa es la delimitación de enfoques o ámbitos investigadores, por lo que se resalta los elementos más apropiados a la investigación. (Escudero, 2016). Mientras que, el método analítico parte de un análisis y conforme a ello se extrae lo más sustancial, es así que, (Jiménez & Jacinto, 2017) señalan que el método analítico es utilizado para analizar y extraer la información más relevante conforme al tema de investigación.

A la vez, se efectuó un método muy conocido que ha permitido dar forma a los resultados de la investigación con el criterio del autor de trabajo, lo constituye el método inductivo – deductivo; el método inductivo es aquel método que se basa en el razonamiento, lo que permite acontecer de hechos particulares a conclusiones generales. (Castellanos, 2017). En cambio, el método deductivo es una operación en la que se obtiene resultados; es decir, va de lo general a lo particular. (Tramallino, 2017).

4. RESULTADOS

En base a la investigación pertinente y acertada sobre auditoría de gestión: una herramienta de mejoramiento continuo en las organizaciones del sector público, se puede proporcionar los siguientes resultados:

La auditoría de gestión al igual que la

auditoría financiera requieren ser medidas su rentabilidad y a su vez mejorar y controlar sus procesos, por lo que deben o tratan de ser competitivos en el mercado. Por lo tanto, en el Ecuador la auditoría de gestión es una herramienta fundamental para las empresas de cualquier naturaleza, ya que la Contraloría General del Estado señala que la auditoría de gestión a más de velar por la gestión, el desempeño institucional es evaluar el control interno y posterior a ello determinar cualquier tipo de falencias, riesgos e inconformidades a las que está sujeto la entidad, en base a ello se emite su respectivo informe de auditoría con sus debidas observaciones y acciones correctivas, lo cual conlleva a solucionar o minimizar las no conformidades lo que coadyuvará a un mejor control administrativo. Es así que la auditoría de gestión permite verificar el grado de cumplimiento de los objetivos, metas y sobre todo permite medir de manera eficiente y eficaz el manejo de patrimonio con lo que cuenta la organización. Sin embargo, en el sector privado las mi pymes no siempre pueden aplicar dicha auditoría por lo que no poseen los recursos necesarios, mientras tanto las grandes entidades la mayoría de las veces no tienen dificultad para aplicarla ya que cuentan con el apoyo del concejo directivo.

Es así que, la auditoría de gestión se plantea bajo diferentes parámetros, como primer parámetro tenemos los indicadores de gestión que no son más expresiones cuantitativas, en el cual se evalúa el desempeño de los procesos; es decir, la eficiencia, eficacia y economía y posterior a ello se dictaminan las debidas acciones correctivas o de mejora. De hecho, los indicadores van de la mano de un cuadro de mando integral siendo una herramienta de gestión que permite medir el grado de avance de las actividades ejecutadas por el personal de la entidad, ya que al desarrollar de manera eficiente las actividades propuestas tienden a conseguir óptimos resultados.

Para tener un concepto claro y preciso de la situación e información actual de la entidad se plantea una matriz FODA, la misma que permite tener un análisis claro de las oportunidades y fortalezas que tiene la organización a raíz de ello

se establece estrategias que ayuden a minimizar las debilidades y amenazas que tienden a afectar el desempeño de la gestión empresarial y financiero.

Por otro lado, está el control interno que es una herramienta imprescindible por lo que permite evaluar el cumplimiento de la normativa y el desempeño administrativo con los que cuenta el sector público, además el análisis del control interno ayuda a optimizar recursos dando prioridad al rendimiento de la organización.

Es necesario llevar a cabo una auditoría de gestión para detectar posibles problemas e identificar, evaluar y mitigar los riesgos a la que está expuesta la entidad para luego plantear acciones correctivas que minimicen dichos problemas, de tal manera que para lograr con la etapa de mejora se provee cuatro ejes a seguir: planificar, hacer, verificar y actuar; estos ejes forman el ciclo de Deming, direccionando así a la entidad a tomar decisiones que conlleven a un mejor futuro.

Una vez finalizada la auditoría, los hallazgos detectados en el transcurso de la auditoría son de conocimiento interno; es decir, los resultados del informe se dan a conocer única y exclusivamente al cuerpo directivo y a sus colaboradores a menos que la alta dirección plantee o establezca que los resultados de la auditoría sean de conocimiento público, este proceso en el sector privado, mientras que en el sector público conforme a las disposiciones de la Ley de transparencia y acceso a la información pública, los informes producto de auditorías deben ser publicadas en las páginas web institucionales.

5. DISCUSIÓN

En el ámbito laboral sobresalen las auditorías, es así que las entidades tanto públicas como privadas anualmente presentan su rendición de cuentas pero eso no garantiza que la entidad como tal haya mejorado sus procesos administrativos y financieros más bien es todo lo contrario por lo que la rendición de cuentas es más para verificar si los funcionarios de dicha entidad están cumpliendo a cabalidad con las actividades designadas mas no para establecer

estrategias que encaminen a la institución a ser más eficiente y rentable. Tal es el caso de (Zambrano, Briones, García, & Trabas, 2018) que manifiesta que Europa es uno de los países que se alinea más por la rendición de cuentas que por un mejor control de recursos y procesos de la entidad.

Por ello, la aplicación de la auditoría de gestión en una organización de cualquier naturaleza es importante por lo que permite tener un diagnóstico claro, preciso y certero de la organización, asimismo permite mantener el uso adecuado de recursos con los que se maneja dicha institución. En la investigación de (Aguirre-Quezada & Flores-Muñoz, 2018) señalan que es necesario la ejecución de la auditoría ya que a través de esta se determina el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por la organización.

Es así que, si una organización anhela cambios exitosos en sus procesos administrativos debe emplear una auditoría de gestión para detectar posibles problemas e irregularidades, posterior a ello presentar un informe con sus debidas recomendaciones siendo de gran ayuda para mantener un control eficiente de los procesos administrativos y el desempeño empresarial. (Zambrano & Trabas, 2018) establecen que toda entidad debe apuntar a mejorar sus procesos, para ello el personal y los recursos son piezas fundamentales, ya que en toda organización debe existir orientación, motivación, capacitación al personal entre otros aspectos significativos y así fomentar las actividades programadas por la entidad.

6. CONCLUSIONES

Del rastreo del arte realizado en las investigaciones analizadas de varios autores, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

La ejecución de la auditoría depende de los directivos superiores que permiten que la entidad sobresalga y tenga capacidad de mejorar cada uno de sus procesos de manera eficiente, eficaz y económica con respecto al cumplimiento de objetivos de la auditoría de gestión y el uso adecuado de recursos.

Toda entidad pública debe efectuar una auditoría de gestión por lo que garantizará mejoras en la gestión, conforme a la evaluación del nivel de cumplimiento de los objetivos y metas planteados. Sin embargo, no siempre se debe esperar a aplicar la auditoría como tal para establecer mejoras en los procesos de la institución, más bien es una de las tantas necesidades que debe estar empleada en los planes organizacionales que a su vez permitirá evaluar el logro de actividades conforme al mejoramiento.

El mejoramiento continuo debe ser considerado como una obligación a cumplir para cualquier tipo de organización. Se basa en las

cuatro etapas del ciclo de Deming, los mismos que ayudan a minimizar costos y mejorar la productividad de la organización, por lo que es necesario que todos los miembros de la entidad se esfuercen en hacer las cosas de la mejor manera en el tiempo previsto.

El sector público se financia con presupuestos del estado, por lo tanto, es necesario dar un seguimiento eficaz a cada uno de los movimientos que realiza dichas entidades, por lo que es importante llevar a cabo una auditoría de gestión para determinar sus debilidades y fortalezas, a través de la evaluación de indicadores financieros, posterior a ello generar estrategias que ayuden a optimizar la efectividad de la entidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre-Quezada, J. C., & Flores-Muñoz, M. C. (2018). El Ecuador contra corriente. La auditoría de gestión en el contexto latinoamericano. *Revista Científico-Académica Multidisciplinaria*, 3(1), pp. 3-25. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/pc.v3i1Esp.660>.
- Alfaro, C., & Gómez, J. (2016). Un sistema de indicadores para la medición, evaluación, innovación y participación. *Revista de Ciencias Sociales. E-ISSN: 2340-8413*, 4(2), pp. 274-290. doi:<http://dx.doi.org/10.17502/m.rcs.v4i2.124>.
- Andara, M., & Abraham, E. (2016). Midiendo la calidad democrática de la gestión pública de los gobiernos locales de América Latina. *Revista Provincia. ISSN: 1317-9535*(35), pp. 11-46.
- Avalos, M. B., Avalos, S. P., & Salazar, J. L. (2018). Importancia de la auditoría de gestión en las organizaciones. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. ISSN: 1696-8352*.
- Cabrera, H. R., León, A. M., & Andreu, M. P. (2017). Procedimiento para la gestión de procesos con contribución a la integración de sistemas normalizados. *Revista Universidad y Sociedad. ISSN 2218-3620*, 9(2).
- Casco, A. d., Garrido, R. G., & Moran, E. V. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía. ISSN: 1696-8360*.
- Castellanos, B. J. (2017). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. *Revista Javeriana. Cuadernos de Contabilidad. ISSN: 0123-1472*, 18(46), doi:<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc18-46.umdj>.
- Chacón, A. Q., & Elías, R. F. (2017). La auditoría de gestión y la perspectiva financiera del cuadro de mando integral. *Revista Cofin Bahana. ISSN 2073-6061*, 11(2), pp.1-20.
- Concha, Y. S., & García, L. L. (2016). Auditoría administrativa y su aplicabilidad en las mypes del Perú. *Revista Lidera*(11), pp. 75-78.
- Escudero, T. (2016). La investigación evaluativa en el Siglo XXI: Un instrumento para el desarrollo educativo y social cada vez más relevante. *RELIEVE. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa. E-ISSN: 1134-4032*, 22(1), pp. 1-21. doi: <http://dx.doi.org/10.7203/relieve.22.1.8164>.
- Flóres-Parra, J. M. (2017). El gobierno corporativo en el ámbito del sector público: Un estudio bibliométrico en las revistas ubicadas en el área de administración pública. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, XXV*(1), pp. 161-175. doi:<http://dx.doi.org/10.18359/rfce.743>.
- García, A. J., Barahona, C. A., Rodríguez, X. E., & Cobos, L. S. (2018). La gestión pública fundamentada en la planificación estratégica con impacto en la ciudadanía. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales. ISSN: 1988-7833*.
- González, M. H., & Cruz, Y. R. (2016). La dirección estratégica y el cuadro de mando integral como herramienta de apoyo a la gestión empresarial en la empresa de proyectos de arquitectura e ingeniería de matanzas. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*, 10(2), pp. 1-9.
- Guiliani, J. G., Antúnez, A. C., Morales, C. E., Zapata, M. M., Durán, L. O., & Rodríguez, V. M. (2019). Indicadores de eficacia y eficiencia en la gestión de procura de materiales en empresas del sector construcción del Departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Espacios. ISSN 0798 1015*, 40(22), Pág. 16.
- Jiménez, A. R., & Jacinto, A. O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN. ISSN 0120-8160*(82), pp.179-200. doi:<https://doi.org/10.21158/01208160.n82.2017.1647>.
- López, J. M., & Batista, A. S. (2015). El control de gestión y su impacto en la eficiencia. *Revista Retos de la Dirección. ISSN 2306-9155*, 9(2), pp. 122-138.
- Martínez, J. M. (2016). Control interno e integridad: elementos necesarios para la gobernanza pública. *Revista El Cotidiano. ISSN: 0186-1840*(198), pp. 7-13.
- Mendoza, J. A., & Burgos, J. E. (2016). La auditoría de gestión como herramienta de análisis de los objetivos empresariales y del grado de economía, eficiencia y eficacia. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. ISSN: 1696-8352*.
- Mendoza-Zamora, W. M., Ponce, T. Y., Delgado-Chávez, M. I., & Barreiro-Cedeño, I. M. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Revista Dominio de las Ciencias. ISSN: 2477-8818*, 4(4), pp. 206-240. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v4i4.835>.

- Moreno-García, R. R., & Parra-Bofill, S. (2017). Metodología para la reingeniería de procesos. Validación en la empresa Cereales “Santiago”. *Revista Ingeniería Industrial. ISSN 1815-5936, XXXVIII(2)*, pp. 130-142.
- Muñoz, N. E., Cando, R. A., Vallejo, J. V., & Merino, D. P. (2018). Auditoría y control interno en la gestión gubernamental. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales. ISSN: 2254-7630*.
- Ochoa, M. E. (2019). La auditoría integral como herramienta de validación de la gestión institucional. *Revista Telos. ISSN (e) 2343-5763, 21(2)*.
- Pedraja-Rejas, L. (2017). Desafíos para la gestión pública en la sociedad del conocimiento. *Revista Interciencia. ISSN: 0378-1844, 42(3)*, p. 145.
- Pérez, M. A., Pileta, M. C., Hernández, K. C., Alonso, L. L., Marrero, M. M., & León, I. D. (2019). La evaluación como vía para el mejoramiento de los procesos. Un ejemplo que facilita su comprensión. *Revista Cubana de Tecnología de la Salud, 10(1)*.
- Restrepo-Medina, M. A. (2018). Calidad de los hallazgos de auditoría. Análisis de caso de las contralorías territoriales de Colombia. *Revista Innovar. ISSN 2248-6968, 28(70)*, pp. 115-128. doi: <https://doi.org/10.15446/innovar.v28n70.74452>.
- Rodas, J. C., Bonilla, M. J., & Sánchez, N. V. (2020). Enfoque basado en la teoría para la mejora administrativa: análisis del modelo y actividades en el desarrollo. *Revista 593 Digital Publisher CEIT, 5(2)*, pp. 44-55. doi: <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.2.164>.
- Rojas, L. M., Muñoz, A. V., Vera, P. M., & Arana, A. A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia. ISSN: 1315-9984, 24(88)*.
- Rojas, R. E. (2017). Propuesta metodológica para el ejercicio de la auditoría operativa en los gobiernos locales de Costa Rica. *Revista TEC Empresarial, 11(1)*, p. 49-61. doi: <http://dx.doi.org/10.18845/te.v11i1.3095>.
- Salas-Rueda, R. (2018). Uso del ciclo de Deming para asegurar la calidad en el proceso educativo sobre las Matemáticas. *Revista Ciencia UNEMI, 11(27)*, pp. 8-19.
- Salgado, O. S., Rivera, G., & García, J. I. (2017). Análisis FODA sobre el uso de la inteligencia competitiva en pequeñas empresas de la industria del vestido. *Revista Científica "Visión de Futuro". ISSN: 1669-7634, 21(1)*, pp. 78-99.
- Sampaio-Lemos, A., & Romero-Fernández, A. (2017). Modelo y procedimiento para la calidad de la gestión en municipios pequeños de Brasil. *Revista Ingeniería Industrial. ISSN 1815-5936, 38(1)*, pp. 93-105.
- Santamaría-Quishpe, G., & Marcelo-Cárdenas, M. (2017). La auditoría de gestión, una herramienta necesaria para la economía. *Revista UTCiencia Ciencia y Tecnología al servicio del pueblo. ISSN 2602-8263, 3(2)*, p. 95-103.
- Santistevan, M. E. (2016). La teoría organizacional: análisis de su enfoque en una administración pública y su diferencia en una administración privada. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública. ISSN: 0718-0241, XIV(25)*, pp.127-143.
- Secretaría de la Función Pública, Estados Unidos Mexicanos. (2015). La modernización de la organización gubernamental. *Revista del CLAD Reforma y Democracia. ISSN: 1315-2378(63)*, pp. 230-272.
- Tello, D. C., & Chueiri, V. K. (2016). Accountability, rendición de cuentas y controles a la administración. ¿Cómo funcionan en Argentina según el ordenamiento jurídico vigente? *Revista Opinión Jurídica. ISSN 1692-2530, 15(29)*, pp. 165-185.
- Tramallino, C. P. (2017). La elección del método deductivo por Louis Hjelmlev en Prolegómenos a una teoría del lenguaje. *Revista Entrepalavras. ISSN 2237-6321, 7*, p. 591-603. doi: <http://dx.doi.org/10.22168/2237-6321.7.7.2.591-603>.
- Vásquez-Palma, M. F., & Vidal-Olivares, Á. (2016). Aplicación de los principios de gobiernos corporativos a sociedades no cotizadas en Chile. Una aproximación desde el derecho societario Europeo y comparado. *Revista Vniversitas. ISSN:0041-9060*, pp. 383-444. doi: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.vj133.apgc>.
- Vinueza-Franco, J. I., & Robalino-Muñiz, R. C. (2020). La optimización y el control interno en el uso de los recursos públicos en la mejora de la gestión administrativa. *Revista Científica: Ciencias Económicas y Empresariales. ISSN : 2588-090X, 5(16)*, pp. 14-38. doi: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i14.158>.
- Zambrano, M. I., & Trabas, E. A. (2018). Ciencia y auditoría de gestión en las instituciones públicas de educación superior de la República del Ecuador. Impacto social. *Revista Cofín Habana, 12(1)*, pp.15-31.
- Zambrano, M. I., Briones, V. F., García, M. C., & Trabas, E. A. (2018). Auditoría de Gestión: Fundamentos

teóricos y metodológicos. *Revista Científica Multidisciplinaria*. ISSN 2528-7842, 4(4).

Trabajo de Titulación Adriana Gutama

por Adriana Catalina Gutama Llangari

Fecha de entrega: 21-sep-2020 04:53p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1393277900

Nombre del archivo: bajo_de_Titulaci_n_final_-_Adriana_Catalina_Gutama_Llangari.docx (115.07K)

Total de palabras: 6856

Total de caracteres: 37945

Trabajo de Titulación Adriana Gutama

INFORME DE ORIGINALIDAD

3%

INDICE DE SIMILITUD

3%

FUENTES DE
INTERNET

0%

PUBLICACIONES

0%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

3%

★ www.contraloria.gob.ec

Fuente de Internet

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo

PERMISO DE AUTOR DE TESIS PARA SUBIR AL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

Yo, **Adriana Catalina Gutama Llangari** portador de la cédula de ciudadanía número **030297699-8**, en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales del trabajo de titulación: **Auditoría de gestión: una herramienta de mejoramiento continuo en las organizaciones del sector público**, de conformidad en lo establecido en el artículo 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, reconozco a favor de la Universidad Católica de Cuenca, una licencia gratuita para que realice la publicación de este trabajo en los repositorios Institucionales de conformidad a lo dispuesto en el artículo 114 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Azogues, 22 de Septiembre de 2020



Adriana Catalina Gutama Llangari

C.I: 030297699-8

Estudiante UCACUE

El Bibliotecario de la Sede Azogues

CERTIFICA:

Que, **ADRIANA CATALINA GUATAMA LLANGARI**. Con cédula de ciudadanía **Nro. 0302976998** de la carrera de **LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**.

No adeuda libros, a esta fecha.

Azogues, 21 de septiembre de 2020



Eco. Fabián Rodríguez Herrera
BIBLIOTECARIO

Biblioteca Universitaria
MONS. "FROILAN POZO QUEVEDO"