

[DOI 10.35381/cm.v5i1.279](https://doi.org/10.35381/cm.v5i1.279)

El control gubernamental a través de la auditoría de gestión bajo los ejes de transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana

Government control through the management audit under the axes of transparency, accountability and citizen participation

Andrés Adrián Espinoza Ortega
aespinozao@psg.ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0001-5683-1848>

Cecilia Ivonne Narváez Zurita
inarvaez@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-7437-9880>

Juan Carlos Erazo Álvarez
icerazo@ucacue.edu.ec
Universidad Católica de Cuenca, Cuenca
Ecuador
<https://orcid.org/0000-0001-6480-2270>

Recibido: 07 de septiembre de 2019
Aprobado: 28 de septiembre de 2019

RESUMEN

En el Ecuador una preocupación constante entre su población tiene que ver con el uso eficiente de los recursos y la gestión efectiva de las instituciones del Estado. Bajo estas circunstancias las autoridades en la actualidad prestan mayor atención a los resultados alcanzados por sus administraciones pues cada día es más evidente la exigencia de los ciudadanos en cuanto a la calidad de los servicios estatales. Para hacerle frente a esta creciente exigencia al sector público, en el país se han puesto en práctica instrumentos y metodologías de auditoría de gestión a efectos de diagnosticar las capacidades con las que cuentan las entidades públicas para gestionar de forma efectiva, eficiente y transparente los recursos asignados. El estudio muestra las principales tendencias

relacionadas con el fortalecimiento de los procesos de control interno en las entidades públicas, las fases para la realización de auditorías de gestión gubernamental y la necesidad de establecer sistemas de seguimiento sustentados en indicadores de desempeño. Finalmente, en la investigación se aplicó un enfoque mixto, sustentado en el método de estudio de caso, en el cual se valoró aspectos relacionados con la auditoría de gestión y el control interno en el Ministerio de Cultura y Patrimonio de la ciudad de Cuenca, Ecuador.

Descriptores: Auditoría de gestión; Control interno; Eficiencia; Eficacia; Economía.

ABSTRACT

In Ecuador, a constant concern among its population has to do with the efficient use of resources and the effective management of State institutions. Under these circumstances, the authorities currently pay more attention to the results achieved by their administrations, as the requirement of citizens regarding the quality of state services is becoming more evident. To address this growing demand from the public sector, management audit instruments and methodologies have been put into practice in the country in order to diagnose the capacities of public entities to effectively, efficiently and transparently manage resources. assigned. The study shows the main trends related to the strengthening of internal control processes in public entities, the phases for conducting government management audits and the need to establish monitoring systems based on performance indicators. Finally, a mixed approach was applied in the investigation, based on the case study method, in which aspects related to the management audit and internal control in the Ministry of Culture and Heritage of the city of Cuenca, Ecuador were assessed.

Descriptors: Management audit; Internal control; Efficiency; Effectiveness; Economy.

INTRODUCCIÓN

La auditoría de gestión en la actualidad se ha convertido en una herramienta de mejora continua que desafía diariamente a las empresas en cuanto al cumplimiento óptimo de las exigencias de los clientes internos y de los consumidores, a partir de lo expuesto, es inevitable que las organizaciones definan los objetivos, metas, estrategias y actividades que les permitan la consecución de su misión y visión.

De este modo, es inadmisibles que una entidad no cuente con una directriz estratégica, pues su ausencia incrementa el nivel de incertidumbre y riesgo sobre la posibilidad de gestionar adecuadamente los recursos, en este sentido, la auditoría de gestión desempeña un rol fundamental, ya que es una herramienta aliada que permite establecer el uso correcto de los recursos y los mecanismos de control aplicados sobre los mismos, para la consecución de los objetivos propuestos. En otras palabras, la auditoría de gestión corresponde a un examen elaborado de forma independiente ya sea en empresas públicas o privadas que tiene por finalidad determinar que los sistemas, programas, actividades o iniciativas se han desarrollado en apego a los principios de economía, eficiencia y eficacia.

El análisis precedente, pone en evidencia uno de los principales problemas de las entidades públicas en Ecuador, que tiene que ver con el inadecuado uso de los recursos estatales, al respecto, la Constitución (Asamblea Nacional Constituyente, 2008) establece que las entidades que reciban o transfieran bienes o recursos públicos, deberán someterse a las regulaciones y controles gubernamentales, de manera que la auditoría de gestión se convierte en un eje estratégico para evaluar el logro de los objetivos de las instituciones del Estado y del modo en cómo se usaron los recursos asignados para esos fines.

Atendiendo a lo expuesto, la presente investigación tiene por objetivo proponer un modelo lógico de auditoría de gestión, con la finalidad de evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos materiales y económicos del Ministerio de Cultura y Patrimonio de la ciudad de Cuenca.

DESARROLLO

En la actualidad es imperioso establecer un consenso entre la población y los gobernantes sobre la necesidad de contar con una gestión gubernamental (GG) más eficiente, efectiva y transparente. Al respecto, Kaufmann, García, y Sanginés, 2015, afirman que varios países de América Latina y el Caribe (ALC), han incursionado durante

las últimas décadas en acciones encaminadas a fortalecer los sistemas de planificación nacional mediante la implementación de modelos de presupuestos por resultados, optimización de sistemas de compras públicas, sistemas integrados de administración financiera , entre otros esfuerzos, que tienen como interés de la gestión incrementar el accionar gubernamental para generar valor público y satisfacer las demandas de la población, Ortega Polanco (2017).

En el marco de la GG, la auditoría de gestión (AG) constituye una herramienta que aporta a la gestión del sector público a través de una serie de indicadores que verifican el cumplimiento de las metas y de los objetivos del Estado, por consiguiente, este tipo de prácticas de control permiten informar sobre la ejecución financiera, la ejecución física y el avance en el cumplimiento de los objetivos que, en la mayoría de los países, están estipulados en los planes de desarrollo nacional. Por lo tanto, la AG debe responder al desempeño de las instituciones públicas, sus políticas, programas y proyectos a través de elementos íntegros y transversales que viabilicen la construcción de mecanismos de control y monitoreo encaminados a mejorar continuamente el accionar gubernamental en varios períodos.

En este orden de ideas, la eficiencia de la gestión pública o uso óptimo de los recursos del Estado es otra característica anhelada por la GG ya que su consecución permite una adecuada relación costo – beneficio por la implementación de políticas y programas. Es por ello, que durante la última década particularmente se observa un proceso de transformación en ALC orientado a fortalecer las capacidades de los organismos de control internos y externos. Los cambios definitivamente han sido variados y los resultados logrados han sido heterogéneos en toda la región, hay países donde sus sistemas de control son más robustos y avanzados, mientras que otros, aun soportan sistemas de control débiles. Estas transformaciones han tenido como objetivos principales la eficiencia, la eficacia o la transparencia. Una de las principales características del control gubernamental consiste en la implementación de buenas

prácticas y estándares internacionales como INTOSAI (Organización Internacional de Entidades de fiscalización Superior).

En el Ecuador, la auditoría de gestión es aplicada por la Contraloría General del Estado (CGE) a las instituciones, corporaciones, sociedades civiles y entidades privadas que administran fondos públicos, este organismo es responsable de recolectar las evidencias, verificar los documentos y emitir un dictamen en relación al período auditado a efectos de proteger los intereses patrimoniales de cada entidad y los recursos públicos (Santamaría, Cárdenas, y Vega, 2016). La auditoría debe desarrollarse en apego a las Normas de Auditoría Gubernamental y las normas secundarias relativas con esta temática con el fin de ejercer un eficiente y efectivo control. Para el ejercicio de las labores de control, la Contraloría tiene la potestad de dictar las regulaciones y directrices de carácter general para llevar a cabo una auditoría gubernamental, así como actualizar y aprobar las normas de control interno y las normas de auditoría gubernamental.

Según la Contraloría General del Estado (2011) la auditoría de gestión tiene por finalidad determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en la gestión, organización, control y uso de los recursos públicos, a través de la evaluación y examen, donde se constata el cumplimiento de la normativa vigente y de los resultados esperados estimados en indicadores de desempeño e institucionales, Rodríguez Rodríguez, Cruz & Puertas (2017).

Se consideran parte de este tipo de auditoría: el proceso administrativo; actividades financieras, operativas y de apoyo; y, el empleo de recursos humanos, económicos, financieros y tecnológicos. Partiendo de estos postulados es importante tener claro el significado de ciertos criterios que forman parte de los mismos. En la tabla 1 se visualizan las definiciones correspondientes.

Tabla 1
Significado de criterios de auditoría de gestión

Criterio	Significado
Eficacia	Grado en que se alcanzan los objetivos propuestos en el tiempo pronosticado y con la calidad deseada.
Metas	Parámetros que se cuantifican y que se logran en un periodo de tiempo estipulado.
Eficiencia	Grado en que se cumplen los objetivos al menor costo posible.
Productividad	Relación existente entre el monto de bienes o servicios producidos y la cuantía económica utilizada en su generación.
Estándares de desempeño	Indicadores de gestión que confrontan la relación entre metas logradas y costos invertidos.
Economía	Nivel de reducción de los costos para realizar un sistema, programa o proyecto.
Impacto	Medida que permite identificar si el bien o servicio cumple con el propósito para el que fue diseñado.
Legalidad	Acciones y operaciones que se realizan en el marco en el marco de las leyes, reglamentos y demás normas de ordenamiento jurídico.

Adaptado de: Dirección de investigación técnica, normativa y desarrollo administrativo (2011)

La auditoría de gestión aplicada a las entidades del sector público a más de determinar el nivel de eficiencia y eficacia en el logro de las metas y objetivos programados, permite establecer la transparencia en el uso de los bienes y recursos públicos y fortalecer su rol en la mejora del ciclo de gastos, contribuyendo a optimizar su desempeño. Este tipo de auditorías a criterio de Kaufmann, Pimenta, y Urra (2015) ofrecen recomendaciones para mejorar la gestión gubernamental, maximizando el impacto de los recursos públicos. Como se puede inferir un elemento trascendental en la transformación de la GG es la transparencia, a partir de aquí, la labor de fiscalización se encuentra abierta hacia la sociedad, poniendo a disposición del público la información mediante la rendición de cuentas por medio de espacios de interlocución entre los servidores públicos y la ciudadanía, este acceso a la información a dado lugar, a que los organismos de control de forma progresiva diseñen herramientas, metodologías, procedimientos e instrumentos modernos para el fortalecimiento del ejercicio de deberes y derechos ciudadanos.

Considerando que de acuerdo con su naturaleza la auditoría de gestión forma parte de la auditoría gubernamental, a continuación se plantean los objetivos, que persigue la misma (Ayala y et al, 2005; y, Cuellar, 2013):

- Establecer lo conveniente de la estructura de la entidad.
- Constatar que existan políticas correctas y que las mismas sean cumplidas.
- Evaluar la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos públicos.
- Evaluar el cumplimiento de metas y objetivos definidos para la producción o prestación de servicios por los organismos de la administración pública.
- Controlar eficientemente los ingresos y gastos públicos.
- Desarrollar sistemas de información como herramientas para la ejecución de auditorías.
- Formular recomendaciones encaminadas a la mejora del control interno.
- Contribuir al fortalecimiento de la gestión gubernamental.
- Promover la eficiencia operativa y de apoyo.

Burgos y Ramírez (2016) indican que una auditoría de gestión, en todo momento debe regirse por el mejoramiento y desarrollo de las actividades de las entidades que administran y utilizan los recursos públicos, por lo tanto, tiene características particulares que deben ser consideradas. a) Sistemática: consiste en coordinar las actividades de auditoría de forma minuciosa, ordenada, planificada bajo normas, procedimientos y estándares de auditoría que posibilitan un alto grado de calidad en el trabajo ejecutado. b) Continua: el ejercicio de la auditoría se ejecuta de manera permanente y cronológica, aportando de este modo a sintetizar, comunicar y supervisar las deficiencias identificadas. c) Objetiva: asegura que los hallazgos se encuentren sustentados por evidencia suficiente, relevante y competente. d) confiable: muestra en forma precisa y veraz la realidad de los procesos, de tal manera, que se obtienen resultados óptimos para la toma de medidas inmediatas. e) Integral: incluye los resultados del control interno, procesos administrativos, operativos, actos contractuales y el marco legal.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Es relevante tener una visión amplia del proceso de auditoría de gestión, para ello, Jara (2016); Catillo, Erazo, y Narváez (2019) consideran cuatro fases, que de forma resumida se presentan a continuación:

a) Conocimiento preliminar

Esta fase consiste en la obtención de información de la entidad, a través de la revisión de archivos y documentos, así como la aplicación de entrevistas a los funcionarios responsables de las actividades y reconocimiento de las instalaciones, a fin de identificar las condiciones existentes y obtener facilidades para la ejecución de la auditoría. Entre las actividades más relevantes, resaltan las siguientes:

- Visita de observación a la entidad.
- Revisión de archivos - Papeles de Trabajo.
- Estructura Orgánica y Funcional de la entidad.
- Detectar el FODA.
- Evaluación estructural del Control Interno.
- Definición de Objetivos, Misión, Visión y destrezas de la empresa.
- Dependiendo de factores como la entidad, magnitud, complejidad y diversidad de sus operaciones, se identificará la estructura de una organización.

b) Planificación de la auditoría

En esta fase sobre la base de la información obtenida en el conocimiento preliminar y en la evaluación de control interno se definirá la estrategia a seguir en el trabajo, así como se determinará la extensión de las pruebas, y se elaborará:

- Análisis de la información y documentación.
- Evaluación del control interno por componentes.
- Elaboración del plan y programas a ejecutarse.

c) Ejecución de la auditoría

En esta fase el auditor aplica los procedimientos determinados en los programas de auditoría, redacta los hallazgos considerando los atributos de: condición, criterio, efecto, causa, para ello, se respaldará en los papeles de trabajo que puntualizan la evidencia suficiente, pertinente y competente. Entre los componentes a desarrollar están:

- Aplicación de programas.
- Elaboración de papeles de trabajo.
- Elaboración de hojas de resumen de hallazgos.
- Definición de la estructura del informe.
- Comunicación de resultados parciales.

d) Comunicación de resultados

La comunicación continua debe ser una característica del auditor, ya que de esta manera se podrá relacionar de forma permanente con los funcionarios y empleados a fin de mantenerles informados sobre las desviaciones o deficiencias identificadas, para que se presenten los justificativos o sean corregidas oportunamente. La comunicación de resultados se debe presentar mediante un informe escrito que contendrá los comentarios, conclusiones y recomendaciones relacionados con los hallazgos de auditoría, entre las actividades que se deben desarrollar en esta etapa, resaltan las siguientes:

- Hallazgos, Conclusiones y Recomendaciones.
- Revisión del Plan de Recomendaciones.
- Determinación de Plazos y Responsables

TRANSFORMACIONES EN LA AUDITORÍA DE GESTIÓN GUBERNAMENTAL

El control interno en las instituciones públicas particularmente en el Ecuador han seguido los lineamientos del estándar COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*), al respecto los resultados obtenidos han sido fragmentados y en ciertos casos limitados, debido a la asimetría entre el control interno y el control externo aplicado por la CGE , lo que ha llevado a tener una connotación distinta de la capacidad y calidad de los sistemas

de control, puesto que el sistema ejecutivo ubicado desde afuera (organismo de control) dispone de una mayor cantidad de recursos, personal capacitado de forma permanente y una visión más definida de los controles internos. No obstante, dada la situación sistémica en lo que respecta a las políticas públicas, es precisamente la arista del control interno la que mayor capacidad de acción ofrece para las labores de prevención, orientación y mejora de la gestión.

Al respecto, Aristizabal (2103) considera que todo proceso administrativo, operativo y financiero, requiere que se establezcan mecanismos de control interno mediante los cuales se realice la evaluación y validez de las decisiones tomadas, de manera tal, que se disminuya el riesgo de que la entidad vaya en detrimento. El autor menciona que el control interno está integrado de cinco componentes y 17 principios, como figuran en la tabla 2:

Tabla 2
Componentes y principios del COSO III

Componentes	Principios
Entorno de control	Relevancia de la integridad y valores éticos Destaca la importancia del entorno de control Amplía información sobre el gobierno corporativo Demuestra compromiso para la competencia Enfatiza la supervisión del riesgo
Evaluación de riesgos	Amplía la categoría de objetivos considerando reportes internos y externos Identifica y analiza los riesgos Evalúa el riesgo de fraude Considera el riesgo asociado a fusiones, adquisiciones y externalizaciones.
Actividades de control	Se marca diferencias entre controles automáticos y controles generales de tecnologías Considera los cambios rápidos y evolución de la tecnología
Información y comunicación	Enfatiza en la calidad de información en el sistema de control interno Refleja el impacto de la tecnología y otros mecanismos de comunicación en la calidad del flujo de información Refleja el impacto de los requisitos regulatorios sobre la seguridad de la información

Actividades de monitoreo y supervisión	Se profundiza en el requerimiento de información entra la institución y terceros. Se aclara los términos de evaluaciones continuas y evaluaciones independientes Profundiza en cuanto al uso de tecnología y proveedores de servicios externos
--	--

Fuente: (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO), 2013)

METODOLOGIA

La presente investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental, ya que se limitó a observar cómo se desarrollaron las actividades de control interno en la unidad de análisis. El alcance fue explicativo secuencial (DEXPLIS), ya que comprendió procesos de investigación mixta (Hernández , Fernández , y Baptista, 2014), donde en una primera fase se realizó el análisis narrativo de las variables y en una segunda fase se efectuó una evaluación cuantitativa del fenómeno en estudio (uso eficiente y eficaz de los recursos públicos). Como técnicas de investigación se aplicaron encuestas, entrevistas y se realizó una observación estructurada a los procesos administrativos y operativos. La unidad de análisis del presente estudio lo constituyó el Ministerio de Cultura y Patrimonio de ciudad de Cuenca, Ecuador, y su universo de estudio estuvo conformado por los 8 funcionarios que laboran en la entidad.

RESULTADOS

A partir de la aplicación de los instrumentos de investigación, se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Objetivos y metas:** los objetivos y metas de la institución y los departamentales son conocidos por todos los funcionarios, sin embargo, no se han establecido indicadores de gestión que permita evaluar el alcance de su cumplimiento.
- **Acciones:** en el plan estratégico se encuentran identificadas las actividades a desarrollar por cada uno de los funcionarios en concordancia con las metas y objetivos propuestos.

- **Políticas:** los altos directivos han definido un conjunto de acciones, operaciones y programas encaminados a mantener actividades de controles básicos en los distintos departamentos.
- **Responsabilidades:** la mayoría de los funcionarios tienen conocimiento pleno de las tareas que deben desempeñar, sin embargo, tres funcionarios consideran no conocer a cabalidad sus funciones, lo cual incide en su nivel de desempeño.
- **Riesgos:** en la institución no se ha realizado un análisis del riesgo, por lo que, los funcionarios encargados de tomar decisiones desconocen cómo los riesgos pueden afectar al cumplimiento de sus objetivos y la efectividad de los procedimientos de control.
- **Sistema de control interno:** la alta dirección no ha establecido un sistema de control interno que considere la estructura de la entidad, para este efecto, se han adoptado únicamente las normas de control interno establecidas por la Contraloría General del Estado.
- **Manual de procedimientos:** la institución no cuenta con un manual de procedimientos de control interno en el que se documente de forma ordenada, sistémica e integral, las instrucciones, actividades, responsabilidades, funciones y políticas relacionadas con los procesos administrativos, operativos y financieros ejecutados por los funcionarios.
- **Informes sobre el uso de recursos:** la institución presenta a los organismos de control oportunamente los estados financieros, sin embargo, no realiza eventos de rendición de cuentas, donde se dé a conocer a la ciudadanía como y en que se están utilizando los recursos públicos.
- **Informes sobre los procesos administrativos:** parcialmente los funcionarios afirman que la alta dirección socializa de manera oportuna los informes relacionados con la ejecución de procesos administrativos.
- **Canales de comunicación:** el personal de la entidad considera que existen barreras organizativas que no permiten mantener una adecuada comunicación y flujo de

información entre los distintos departamentos. Este tipo de prácticas ha afectado considerablemente a la gestión de los recursos materiales con los que cuenta el Ministerio de Cultura y Patrimonio.

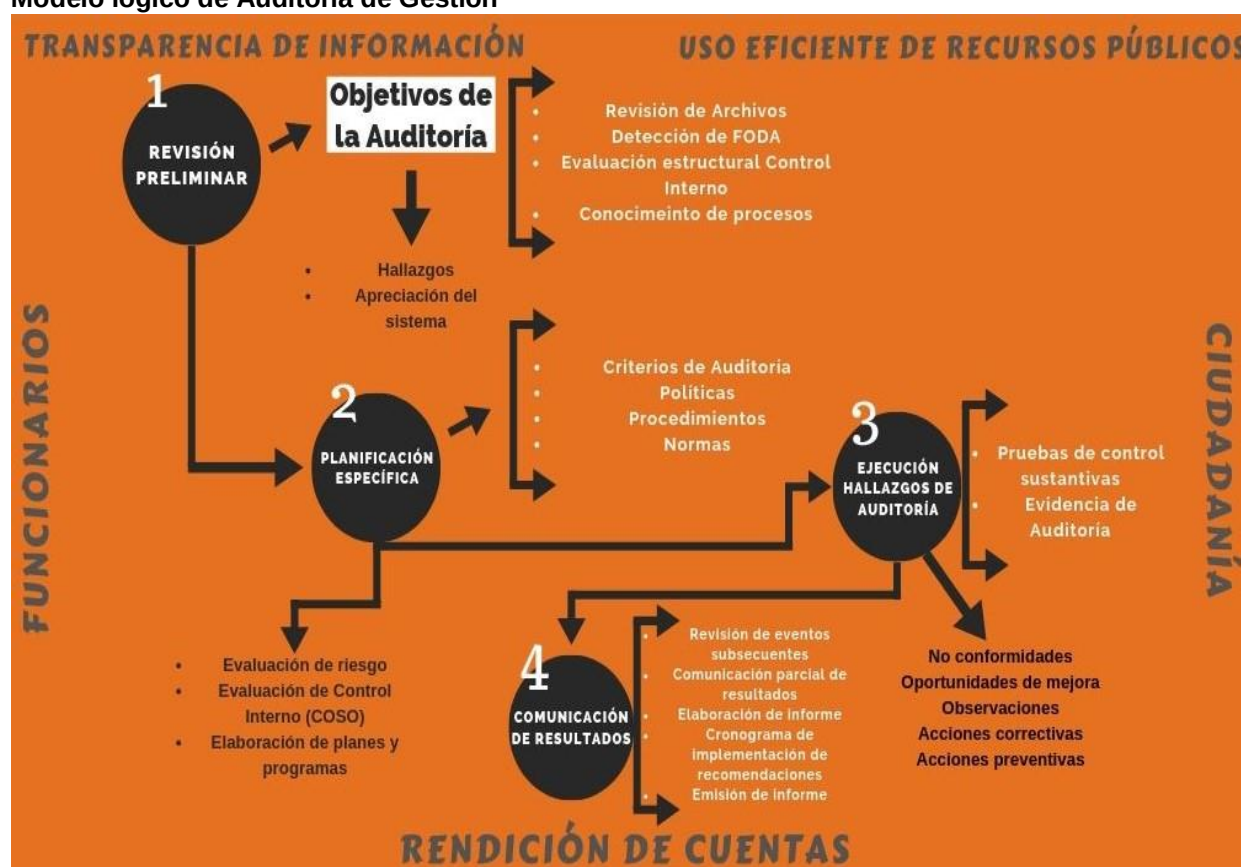
- Plan estratégico: la institución cuenta con un planteamiento estratégico que orienta a la entidad al cumplimiento de su misión y visión, el mismo se encuentra integrado por planes y programas a ser ejecutados.
- Aseguramiento de la información: la institución no cuenta con normas de aseguramiento de la información documentadas, este particular genera un alto riesgo al no asegurar su disponibilidad, integridad, autenticación y confidencialidad, por lo que es latente la vulnerabilidad de los bienes y recursos institucionales.
- Control y custodia de los bienes: la Contraloría General del Estado emitió en el año 2017 el Reglamento General para Administración, Utilización, Manejo y Control de los Bienes e Inventario del Sector Público, sin embargo, a pesar de contar con esta normativa vigente, la institución no ha dado cumplimiento a la misma, puesto que no se mantiene un inventario actualizado de las existencias que reposan en bodega, no se cuenta con un control adecuado de los bienes, particularmente de los vehículos, así como no se ha designado un custodio administrativo que mantenga actualizados los registros de ingreso, egreso y traspaso de los bienes.
- Auditoría de gestión: finalmente en la institución no se han practicado auditorías de gestión por parte del organismo fiscalizador durante los últimos cinco años, por lo tanto, no existe un criterio independiente, objetivo y viable, que valore las operaciones, programas y actividades efectuadas por la entidad en apego a los principios de eficiencia, eficacia y economía.

Los resultados expuestos, dejan en evidencia la necesidad de que la Dirección de Planificación del Ministerio de Cultura y Patrimonio de la ciudad de Cuenca, en cumplimiento de sus funciones establezca conjuntamente con la Unidad de Auditoría

Andrés Adrián Espinoza Oretga; Cecilia Ivonne Narváez Zurita; Juan Carlos Erazo Alvarez

Interna, las políticas, procedimientos y metodología relacionada con la auditoría de gestión, a fin de evaluar el logro de los objetivos establecidos y el uso de los recursos asignados. Para este fin, previamente en este artículo se propone un modelo lógico de auditoría que puede ser acogido por la entidad (ver figura 1)

Figura 1
Modelo lógico de Auditoría de Gestión



CONCLUSIONES

El control gubernamental está experimentando una transformación trascendental de un enfoque centrado en el control a uno orientado la participación ciudadana hacia la mejora de la gestión de los recursos públicos, la prevención, la transparencia y de manera particular la participación ciudadana. En este sentido, el control gubernamental se articula

en tres ejes: la rendición de cuentas, el manejo eficiente de los recursos y la transparencia en cuanto al flujo de información de doble vía entre los funcionarios del Estado y la ciudadanía.

En el Ecuador, la atención se ha centrado principalmente en el fortalecimiento del control por parte de la Contraloría General del Estado, dejando de lado las capacidades de auditoría interna y control de las entidades que administran y usan recursos públicos, lo que ha conllevado a una gran asimetría que incide negativamente sobre el ambiente de control, comprendiéndose a este como las funciones y procesos orientados al control de la gestión pública.

Independientemente de la naturaleza de la auditoría, un proceso de fiscalización por parte del ente regulador de un país puede considerarse como un conjunto de recursos humanos, tecnológicos, económicos y materiales, movilizados para alcanzar en un periodo de tiempo establecido un objetivo determinado, para ello, el uso de técnicas, metodologías y procedimientos innovadores, marcará la diferencia en los resultados obtenidos.

Es clave que la información presentada como resultado de la auditoría de gestión practicada a las entidades públicas se use de manera eficiente para que guíen la ejecución de las recomendaciones y la aplicación de los planes de mejora. Este proceso de seguimiento cumplirá con el rol de optimizar la gestión de los recursos públicos, cuando trascienda de un rol informativo a uno más transparente, amplio y oportuno.

REFERENCIAS CONSULTADAS

1. Aristizabal, L. (2103). Control interno, eficiencia y eficacia de la organización empresarial. Bogotá, Colombia.
2. Ayala, P., y et al. (2005). Auditorías Logísticas. Un nuevo enfoque en el control. Logística Aplicada (9).
3. Burgos, J., y Ramírez, T. (2016). La auditoría de gestión como herramienta de control. Una alternativa para la administración moderna y su enfoque al

performance empresarial de las PYMES. Observatorio de la Economía Latinoamericana.

4. Catillo, J., Erazo, J., & Narváez, C. (2019). Auditoría de gestión y su incidencia en la eficiencia y eficacia de las operaciones de una empresa comercial. *Visionario Digital*, 3, 159-188.
5. Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO). (2013). Control interno - Marco Integrado. Resumen Ejecutivo.
6. Contraloría General del Estado. (2011, diciembre 2). Metodología para auditoría de gestión. Quito, Ecuador.
7. Cuellar, G. (2013). Auditoría de Gestión. Recuperado el 8 de 10 de 2019, de Recuperado de: <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse88.html>
8. Dirección de investigación técnica, normativa y desarrollo administrativo. (2011). Guía metodológica para la auditoría de gestión. Quito, Ecuador: Contraloría General de Estado.
9. Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, p. (2014). Metodología de la investigación (Vol. 6ta. Ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
10. Jara, P. (2016). Auditoría de Gestión. Lima, Perú: Universidad Alas Peruanas.
11. Kaufmann, J., García, M., & Sanginés, M. (2015). Construyendo gobiernos efectivos. Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe. New York: Banco Interamericano de Desarrollo.
12. Kaufmann, J., Pimenta, C., & Urra, F. (2015). Gestión financiera pública. New York: Banco Interamericano de Desarrollo.
13. Ortega Polanco, V. (2017). Gestión de la imagen corporativa de organizaciones universitarias desde el enfoque del marketing emocional. *CIENCIAMATRIA*, 3(5), 150-171. <https://doi.org/10.35381/cm.v3i5.19>
14. Rodríguez Rodríguez, S., Cruz, Y., & Puertas, A. (2017). Indicadores para la comercialización de productos derivados de lotes caprinos (capra hircus), hacia una estrategia endógena de marketing en Colina – Zamora, Falcón, Venezuela. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 2(3), 198-212. Recuperado de <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/63/50>

15. Santamaría, G., Cárdenas, M., & Vega, P. (2016). La Auditoría de Gestión, una Herramienta Necesaria para la Economía. UTCiencia, 95-103.

REFERENCES CONSULTED

1. Aristizabal, L. (2103). Internal control, fiction and efficiency of the business organization. Bogota Colombia.
2. Ayala, P., and et al. (2005). Logistics Audits A new focus on control. Applied Logistics (9).
3. Burgos, J., and Ramírez, T. (2016). The management audit as a control tool. An alternative for modern administration and its approach to the business performance of SMEs. Latin American Economy Observatory.
4. Catillo, J., Erazo, J., & Narváez, C. (2019). Management audit and its impact on the efficiency and effectiveness of the operations of a commercial company. Digital Visionary, 3, 159-188.
5. Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO). (2013). Internal control - Integrated Framework. Executive Summary.
6. General Contralory of the State. (2011, December 2). Methodology for management audit. Quito, Ecuador.
7. Cuellar, G. (2013). Management Audit Retrieved on October 8, 2019, from Recovered from: <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse88.html>
8. Directorate of technical research, regulations and administrative development. (2011). Methodological guide for the management audit. Quito, Ecuador: State General Accounting Office.
9. Hernández, R., Fernández, C., and Baptista, p. (2014). Research methodology (Vol. 6th. Ed.). México D.F. : McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. from C.V.
10. Jara, P. (2016). Management Audit Lima, Peru: Alas Peruanas University.
11. Kaufmann, J., García, M., & Sanginés, M. (2015). Building effective governments. Loagros and challenges of public management for results in Latin America and the Caribbean. New York: Inter-American Development Bank.

12. Kaufmann, J., Pimenta, C., & Urrea, F. (2015). Public financial management. New York: Inter-American Development Bank.
13. Ortega Polanco, V. (2017). Gestión de la imagen corporativa de organizaciones universitarias desde el enfoque del marketing emocional. *CIENCIAMATRIA*, 3(5), 150-171. <https://doi.org/10.35381/cm.v3i5.19>
14. Rodríguez Rodríguez, S., Cruz, Y., & Puertas, A. (2017). Indicadores para la comercialización de productos derivados de lotes caprinos (*capra hircus*), hacia una estrategia endógena de marketing en Colina – Zamora, Falcón, Venezuela. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 2(3), 198-212. Recuperado de <http://fundacionkoinonia.com.ve/ojs/index.php/revistakoinonia/article/view/63/50>
15. Santamaría, G., Cárdenas, M., & Vega, P. (2016). Management Audit, a Necessary Tool for the Economy. *UTCiencia*, 95-103.