



## Toma de decisiones estratégicas en universidades: el papel transformador de la auditoría de gestión

### Strategic decision making in universities: the transformative role of performance auditing

Zoila Isabel Yunga-Maño  
zoila.yunga@psg.ucacue.edu.ec  
**Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Azuay, Ecuador**  
<https://orcid.org/0009-0002-2913-0434>

Mireya Magdalena Torres-Palacios  
Mireya.torres@ucacue.edu.ec  
**Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Azuay, Ecuador**  
<https://orcid.org/0000-0002-7724-3313>

#### RESUMEN

La auditoría de gestión permite evaluar los resultados implementados en una organización e identifica errores para corregirlos, facilitando cumplir niveles de eficiencia y eficacia, con la formulación de estrategias óptimas para la toma de decisiones. El objetivo de la investigación es analizar la toma de decisiones estratégicas en universidades y su papel transformador de la auditoría de gestión. Se llevó a cabo una búsqueda de literatura relevante sobre el tema en estudio en las bases de datos: Scopus, Web of Science, Scielo y Google Académico, Latindex. Se emplearon términos de búsqueda como "auditoría de gestión", "toma de decisiones estratégicas", "universidades", entre otros. La combinación de Benchmarking y el Balanced Scorecard ofrece una sinergia poderosa para mejorar la calidad, eficiencia y productividad en la gestión universitaria. Ambas herramientas comparten principios y objetivos comunes, permitiendo identificar necesidades, implementar soluciones y alcanzar mayores niveles de competitividad y reconocimiento en el ámbito universitario.

**Descriptor:** auditoría de gestión; círculo de calidad; universidad. (Fuente: Tesauro UNESCO).

#### ABSTRACT

Performance auditing makes it possible to evaluate the results implemented in an organisation and identifies errors in order to correct them, facilitating the achievement of levels of efficiency and effectiveness, with the formulation of optimal strategies for decision-making. The aim of the research is to analyse strategic decision-making in universities and the transformative role of performance auditing. A search for relevant literature on the topic under study was carried out in the following databases: Scopus, Web of Science, Scielo and Google Scholar, Latindex. Search terms such as "performance audit", "strategic decision making", "universities", among others, were used. The combination of Benchmarking and the Balanced Scorecard offers a powerful synergy to improve quality, efficiency and productivity in university management. Both tools share common principles and objectives, allowing to identify needs, implement solutions and achieve higher levels of competitiveness and recognition in the university environment.

**Descriptors:** management audit; quality circles; universities. (Source: UNESCO Thesaurus).



## INTRODUCCIÓN

La auditoría de gestión permite evaluar los resultados implementados en una organización e identifica errores para corregirlos, facilitando cumplir niveles de eficiencia y eficacia, con la formulación de estrategias óptimas para la toma de decisiones. Su importancia radica en la capacidad para diagnosticar los procesos administrativos y evaluar de forma minuciosa el manejo eficiente de los recursos financieros y humanos. Proporciona información fidedigna sobre los procedimientos ejecutados por las entidades, permitiendo una medición lo más exacto posible del rendimiento. La gerencia puede abordar deficiencias identificadas en sus procesos administrativos y potenciar aquellas prácticas que beneficien las actividades de la organización. Las decisiones de carácter administrativo desempeñan un papel importante para determinar el éxito o fracaso de una organización, la auditoría de gestión se presenta como una herramienta clave para mitigar riesgos y lograr los objetivos y metas establecidos (Cool-Intriago, & Zirufó-Briones, 2023).

Por otro lado, (Falconí-Tello, *et al.*, 2023), sostienen que la auditoría de gestión facilita la evaluación y apreciación del equilibrio, eficiencia y efectividad de la información presente en una empresa. El propósito subyacente es mejorar el rendimiento de los distintos componentes de la organización, así como de los procedimientos, métodos y políticas empleados. Esta forma de auditoría se centra en determinar la situación general de la organización, medir su desempeño en la gestión de producción y perfeccionar el control interno en la producción, todo con el fin de cumplir con los objetivos establecidos.

La auditoría de gestión surge como respuesta a la necesidad de analizar los resultados de las decisiones tomadas en los distintos niveles jerárquicos de las instituciones, tanto públicas como privadas. Este proceso permite que una organización pueda adaptarse y crecer de manera eficiente y efectiva, asegurando el uso adecuado de los recursos que son evaluados para lograr mejoras significativas. La auditoría de gestión evalúa la eficacia y eficiencia de los procesos y recursos empleados y puede influir en las decisiones empresariales, facilitando así mejoras y ajustes en la toma de decisiones (Zambrano-Rodríguez, *et al.*, 2021).

La Auditoría de Gestión se considera como un proceso de supervisión cuyo propósito es evaluar minuciosamente el control interno y la administración en una institución. Esta evaluación se lleva a cabo con la participación de profesionales de diversas disciplinas y tienen por objetivo determinar si el desempeño o la implementación de los procesos cumplen con los criterios y principios de economía, efectividad y eficiencia (Zambrano-Zambrano, & Armada-Trabas, 2018).

Este tipo de auditoría examina y evalúa los resultados esperados, así como los indicadores de desempeño más relevantes establecidos por la institución. Para evitar resultados erróneos en el proceso administrativo debido a la manipulación incorrecta de los indicadores de gestión, es importante realizar una auditoría de gestión que permita medir los procesos administrativos y el manejo eficiente de los recursos financieros y humanos con resultados precisos y confiables, su objetivo es analizar el funcionamiento de las decisiones realizadas por los altos cargos de una organización.

En correspondencia a lo anterior, el objetivo de la investigación es analizar la toma de decisiones estratégicas en universidades y su papel transformador de la auditoría de gestión.

## MÉTODO

El estudio se centró en proporcionar un alcance descriptivo documental con diseño no bibliográfico con la intención de decisiones estratégicas en universidades y su papel transformador de la auditoría de gestión.



Se llevó a cabo una búsqueda de literatura relevante sobre el tema en estudio en las bases de datos: Scopus, Web of Science, Scielo y Google Académico, Latindex. Se emplearon términos de búsqueda como "auditoría de gestión", "toma de decisiones estratégicas", "universidades", entre otros. Obteniéndose una población documental de 20 trabajos científicos.

Se establecieron criterios para decidir qué estudios serían incluidos, y cuáles serían excluidos para seleccionar los estudios pertinentes, se llevó a cabo un análisis detallado de los artículos seleccionados, extrayendo información relevante de la auditoría de gestión y la relación con las decisiones estratégicas en las universidades. Se identificaron patrones, tendencias y relaciones significativas entre los conceptos estudiados.

## RESULTADOS

La auditoría de gestión ha sido denominada de diversas maneras en América Latina, reflejando los rasgos culturales del país que lo aplican, para Panamá, Cuba, Nicaragua, Guatemala, Colombia, Perú y Paraguay se conoce como auditoría de desempeño, mientras que en Brasil y México se llama auditoría de rendimiento, en Bolivia se conoce como auditoría operacional. Es importante destacar que a pesar de las variaciones en la denominación, el propósito de la auditoría de gestión es llevar un análisis objetivo del manejo administrativo de una organización en un periodo específico (Becerra-Avila, & Orellana-León, 2020).

En complemento, se tiene que las organizaciones universitarias son entidades que planifican y ejecutan estrategias para satisfacer las necesidades y deseos de sus usuarios. La esencia de una organización radica en su planificación, misión, visión, metas y acciones a largo plazo, adaptándose al entorno económico, político y social (Castro-Mbwini, 2022). Además, (Meneses, 2019) destaca que la cultura corporativa de cada entidad es única, manifestándose en su capacidad para enfrentar desafíos y actividades de gestión, así como en su habilidad para adaptarse a cambios y necesidades tanto internas como externas, las estructuras organizativas presentan características específicas según su naturaleza financiera o profesional.

Es necesario evaluar el rendimiento de una entidad conforme a sus objetivos y metas establecidos. Esto permite dirigir de manera efectiva los procesos, acciones y operaciones hacia la optimización de los recursos disponibles (Castillo, *et al.*, 2019). Estos hechos destacan la importancia que las empresas otorgan a la auditoría. Sin embargo, algunas empresas descuidan la evaluación de la gestión de sus actividades, lo que genera problemas. Esto las vuelve menos competitivas y les dificulta alcanzar sus objetivos empresariales y tomar decisiones estratégicas.

Por otro lado, (Riadh, *et al.* 2019) argumentan que el propósito de desarrollar la auditoría de gestión es analizar tanto la normativa como las actividades. Sin embargo, en determinadas organizaciones consideran que la auditoría representa un costo innecesario, que no aporta valor a la mejora continua, a razón que este punto de vista es equivocado. Al considerar diversos criterios de análisis, se evidencia que la auditoría de gestión es una herramienta útil para identificar áreas problemáticas que obstaculizan el progreso de las empresas. Por tanto, es necesario cambiar esta percepción, adoptando métodos de análisis más actualizados que aprovechen las tecnologías de información y promuevan la capacitación constante de los profesionales.

La auditoría de gestión se distingue de otras auditorías por una serie de criterios. En primer lugar, implica un examen que evalúa de manera integral la administración de la entidad, considerando aspectos como el control interno, el logro de la misión, visión, objetivos y metas. La auditoría de gestión se caracteriza por ser un proceso constante que finaliza con la formulación de recomendaciones específicas para mejorar el rendimiento de la organización. Por último, proporciona un informe final que resume las conclusiones obtenidas durante la auditoría, destacando hallazgos significativos y ofreciendo recomendaciones basadas en estos resultados. Estos criterios distintivos recalcan la naturaleza integral y proactiva de la auditoría de gestión, la cual va más allá de una simple evaluación para convertirse en un proceso continuo de mejora y optimización organizacional (Llumiguano-Poma, *et al.* 2021).



Cada examen de auditoría debe seguir un proceso estructurado que abarca diversas fases. El inicio de este proceso es la fase de planificación, que guía la ejecución del examen y se divide en dos tipos de planificaciones: la preliminar, que se centra en obtener información general sobre la organización, y la específica, destinada a evaluar el control interno de la entidad. Luego, se procede a la fase de ejecución, donde se aplican todos los procedimientos y técnicas de auditoría para encontrar información relevante, que deben respaldarse con evidencias sólidas.

La siguiente fase es la de comunicación de resultados, a través del informe de auditoría, que constituye el resultado final del examen, ya sea interno o externo, y presenta conclusiones y recomendaciones importantes para la entidad o área evaluada. La última fase, el seguimiento, se concentra en verificar el cumplimiento adecuado y oportuno de las recomendaciones emitidas en el informe de auditoría. El propósito es alcanzar los objetivos planificados y asegurar la eficiencia, eficacia y economía en los procesos llevados en cada organización. Este enfoque estructurado garantiza la coherencia y efectividad del proceso de auditoría en todas sus etapas (Sotelo-Asef, *et al.* 2018).

En el ámbito educativo, la auditoría de gestión resulta esencial para evaluar la eficacia de los programas educativos y la asignación de recursos. Este proceso contribuye a mejorar la calidad educativa y optimizar el uso de los recursos disponibles de manera más eficiente. Además, asegura que las instituciones educativas cumplan con las regulaciones y normativas establecidas, previniendo posibles daños a la reputación y otras consecuencias adversas. La importancia de la auditoría de gestión en la educación radica en su capacidad para potenciar la calidad educativa y asegurar el cumplimiento de las regulaciones y normativas vigentes. (Panchi-Arias, 2021).

Evaluar la calidad en la educación implica considerar las necesidades internas como externas del sistema educativo, con el fin de mejorar los procesos y decisiones para ofrecer un servicio de educación superior de excelencia. La calidad educativa se aborda desde diversas perspectivas que incluyen factores de carácter intelectual, emocional, social, moral como también el prestigio de la institución y la atención personalizada. Dentro de este marco, se consideran enfoques relacionados con la eficacia, relevancia, recursos y procesos. Los indicadores de calidad, aparte de ser criterios que facilitan la evaluación de los servicios académicos y administrativos en las IES, involucran la participación de estudiantes y profesores en este proceso. Medir la calidad con indicadores ayuda a dirigir las acciones hacia los resultados deseados. La responsabilidad social de las instituciones de educación superior consiste en formar profesionales altamente competitivos y comprometidos con el progreso y bienestar de la sociedad (Rojas-Martínez, *et al.*, 2020).

El Contralor General del Estado tiene la autoridad para designar, remover o trasladar al personal auditor, y las instituciones estatales son responsables de cubrir los costos de remuneración y gastos operativos de esta unidad. Por otro lado, el control externo es llevado por la Contraloría General del Estado mediante auditorías, que se basan en normativas que rigen en el país, así como las normativas internacionales y utiliza métodos que forman un sistema completo de asesoría, asistencia y prevención de riesgos, incluyendo la evaluación crítica de las acciones y proyectos de los administradores de los recursos públicos (Zambrano-Zambrano, & Armada-Trabas, 2018).

En este marco de actuación, las universidades públicas deben establecer los objetivos, deberes, obligaciones y metas para evaluar sus resultados y gestionar su desempeño en términos de eficiencia, eficacia y economía. Para lograr esto, es necesario que el Estado fomenta e intensifique una cultura de servicio. Además, estas instituciones tienen la responsabilidad de ajustar su función a las necesidades urgentes de la población, lo que implica una reestructuración para afrontar nuevos desafíos y proporcionar servicios de calidad, todo ello acompañado de una utilización óptima de los recursos asignados. Este cambio conlleva mayores expectativas para los funcionarios y servidores públicos, quienes deben adoptar actitudes de liderazgo, demostrar dedicación al servicio, profesionalismo y honestidad.



En un mundo globalizado y con un acelerado avance tecnológico, la auditoría de gestión también enfrenta esta realidad. Por consiguiente, es vital que las universidades emprendan acciones con un enfoque de control renovado, lo cual implica un cambio estructural y la adopción de modernas técnicas de evaluación de control y auditoría. Al mismo tiempo, es esencial establecer una nueva cultura organizacional y potenciar el desarrollo del personal a través de la formación continua y la búsqueda constante de la excelencia profesional. Para alcanzar estos objetivos, es decisivo y urgente promover en la práctica de la auditoría de gestión, herramientas para medir la gestión pública. Esto proporcionaría una respuesta más efectiva para combatir la corrupción administrativa y promover el bienestar común de la sociedad mediante la optimización de los recursos (Zambrano-Zambrano, & Armada-Trabas, 2018).

La influencia de la cultura organizacional juega un papel preponderante en la gestión administrativa de las universidades, ya que su influencia puede generar resultados positivos. Para lograr esto, es esencial identificar las posibles causas que impiden la implementación de una auditoría de gestión. La falta de esta evaluación, junto con el bajo rendimiento laboral, la carencia de procesos y procedimientos claros, una cultura organizacional deficiente, la ausencia de una estructura jerárquica bien definida y objetivos poco claros, así como la falta de compromiso y motivación del personal docente y administrativo, y la falta de coherencia en las políticas y objetivos institucionales, puede afectar la calidad del proceso educativo y el desarrollo de habilidades de aprendizaje (Saiz-Sáenz, & Jácome, 2022).

### **Implementación de la auditoría de gestión en las universidades**

La auditoría de gestión en el ámbito universitario implica una evaluación sistemática y exhaustiva de los procesos administrativos y académicos para identificar eficiencias, riesgos y oportunidades de mejora. Este proceso incluye la revisión de políticas, procedimientos, controles internos y la asignación de recursos financieros y humanos. Utilizando herramientas analíticas y criterios predefinidos, se realizan pruebas y análisis detallados para comprobar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución y para asegurar la eficacia en la utilización de los recursos disponibles. Los hallazgos y recomendaciones resultantes se utilizan para fortalecer la toma de decisiones, mejorar la transparencia y promover la eficiencia operativa dentro de la universidad. A continuación, se presenta un análisis de la revisión bibliográfica de casos particulares en los que varias universidades han optado por llevar a cabo auditorías de gestión.

En este orden, (Loor & Vélez, 2014) aplicaron una auditoría de gestión en la Universidad Politécnica Salesiana - Sede Guayaquil. El alcance de la auditoría fue amplio, cubriendo una evaluación exhaustiva de todos los aspectos operativos de la organización. Esto implicó tener en cuenta la consecución de los objetivos institucionales, la estructura jerárquica de la universidad y la contribución individual de los miembros de la institución. Además, se tomaron en consideración elementos como el cumplimiento de la normativa legal, la eficacia y eficiencia en el uso de recursos, y la correcta aplicación de teorías, prácticas y procedimientos vinculados con la gestión del talento humano.

El proceso llevado a cabo en la auditoría se centró en el área de Talento Humano. En la fase 1, se realizó un conocimiento preliminar para comprender la situación específica de este departamento. En la fase 2, se llevó a cabo la planificación de la auditoría, estableciendo los objetivos y las técnicas a utilizar específicamente para el área de Talento Humano (análisis documental, la indagación, la conciliación de datos, la tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes, el ordenamiento y clasificación, así como el procesamiento manual y computarizado). En la fase 3, se ejecutó la auditoría, recopilando y procesando la información necesaria relacionada con la gestión de recursos humanos. Finalmente, en la fase 4, se comunicaron los resultados obtenidos en relación con el departamento de Talento Humano.

Los hallazgos de la auditoría revelaron varias áreas de mejora. Se identificó la ausencia de un plan de gestión documentado para controlar eficazmente el rendimiento del personal administrativo, así como la falta de un orden específico en los expedientes del personal, lo que



dificulta la accesibilidad a la información relevante. Además, se observó que los empleados no tienen un conocimiento completo de la misión y visión de la institución. Sin embargo, se constató que los empleados administrativos cumplen con sus responsabilidades dentro del horario laboral establecido. Por último, se determinó que el Departamento opera de acuerdo con las políticas y directrices establecidas en su Manual de Funciones, en colaboración con la Sede Cuenca, y las cumple satisfactoriamente.

Las recomendaciones surgidas a partir de los hallazgos de la auditoría son las siguientes: implementar un sistema de control de asistencia para el personal administrativo, aprovechando la capacidad de delegación existente en el departamento y fomentando la cultura de trabajo en equipo. Brindar capacitación continua en la gestión de documentación y expedientes del personal para mejorar la organización y accesibilidad de la información. Realizar evaluaciones de desempeño periódicas y proporcionar retroalimentación a los empleados para promover el crecimiento y la mejora continua. Utilizar las Normas ISO como referencia para mejorar el manejo de la documentación y garantizar estándares de calidad. Por último, proporcionar instrucciones por escrito y hacer un seguimiento adecuado para asegurar la correcta implementación de los procesos y procedimientos establecidos.

Así mismo, (González-Cruz, *et al.*, 2015) llevaron a cabo la auditoría de gestión de procesos sustantivos universitarios, en la Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas (UCLV) en Villa Clara, Cuba. Este estudio se centró en evaluar el programa de formación doctoral en una facultad de la UCLV., permitiendo una evaluación más detallada, ya que este proceso se considera un requisito esencial para cumplir con los estándares de calidad establecidos por la norma NC ISO 9001:2008 y adquiere características especiales cuando la organización decide incorporar la calidad a otros procedimientos de gestión.

El proceso de Auditoría de Gestión de Procesos Sustantivos Universitarios, basado en la metodología PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar), reveló una serie de hallazgos que contribuyeron a mejorar la calidad y eficacia de los procesos universitarios evaluados. Entre los hallazgos destacados, se observaron impedimentos en los planes de trabajo, tanto generales como individuales de algunos expedientes de aspirantes revisados, evidenciando faltas o ausencias por completar. Estas deficiencias en la documentación de los planes de trabajo podrían comprometer la eficiencia y el logro de los objetivos establecidos, resaltando la necesidad de implementar medidas correctivas para garantizar su adecuada elaboración y seguimiento.

Por otro lado, se evidenció la idoneidad del personal participante en el programa doctoral, como se reflejó en las hojas de vida de los profesores. Este hallazgo demuestra la importancia de contar con un equipo docente cualificado y experimentado en el área, lo que puede contribuir al éxito del programa y al cumplimiento de sus objetivos académicos. Sin embargo, también se identificaron dificultades en la asignación de responsabilidad y autoridad, de manera particular en la definición de responsables en el plan de mejora derivado de la autoevaluación. Esta falta de claridad en la asignación de responsabilidades podría generar confusiones y retrasos en la implementación de acciones correctivas, afectando la efectividad del plan de mejora y obstaculizando el avance hacia la excelencia académica.

A partir de estos hallazgos, se derivan una serie de recomendaciones para mejorar la calidad y eficiencia del proceso. En primer lugar, se recomienda fortalecer los planes de trabajo generales como individuales de los expedientes de candidatos, asegurando que estén completos y actualizados. Esto implica revisar y mejorar la documentación relacionada con los planes de trabajo para garantizar que se establezcan objetivos claros y alcanzables, y que se realice un seguimiento adecuado de su implementación. Además, es necesario mejorar la asignación de responsabilidades y autoridades dentro del programa doctoral, clarificando los roles y obligaciones de los participantes. Esto ayudará a evitar confusiones y garantizar una gestión más eficaz del proceso.

Otra recomendación importante es implementar un seguimiento más riguroso de las acciones derivadas del plan de mejora, asegurando que se lleven a cabo en los plazos acordados y que



se reflejen los avances realizados. Esto implicaría establecer mecanismos de seguimiento y control que permitan evaluar periódicamente el progreso hacia los objetivos establecidos, identificar posibles desviaciones y tomar medidas correctivas si es necesario.

Según (Sánchez, *et al.*, 2020), la mejora de la gobernanza en las universidades públicas puede ser impulsada por la auditoría de gestión de diversas maneras. Primero, esta herramienta posibilita una evaluación completa o parcial de la institución, detectando áreas susceptibles de mejora en la gestión y supervisando el cumplimiento de metas y objetivos institucionales. Además, al examinar la eficacia, eficiencia, economía y calidad de la gestión universitaria, la auditoría de gestión contribuye a maximizar la utilización de recursos y asegurar una gestión más eficiente en la universidad. Por medio de la auditoría de gestión, es posible identificar áreas de oportunidades para mejorar la eficiencia, efectividad y economía en la gestión universitaria, facilitando la toma de decisiones informadas y estratégicas. Por último, esta práctica garantiza el cumplimiento de la normativa legal y regulatoria en el sistema nacional de control fiscal, promoviendo una gestión universitaria más transparente y conforme a las leyes.

Desde esta perspectiva, desarrollaron su investigación en la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) en Maracay, así como en la Universidad Central de Venezuela – Núcleo Maracay, y en los campus La Morita y Bárbula de la Universidad de Carabobo. Se utilizaron métodos convencionales de auditoría de gestión, como revisión documental, entrevistas con gerentes y personal clave, análisis de procesos y procedimientos, evaluación de indicadores de gestión, entre otros.

Durante la auditoría, se evidenció la necesidad apremiante de implementar estrategias metodológicas al servicio de la gerencia universitaria, tales como la teoría de restricciones gerencial. Estas estrategias tienen como objetivo direccionar a la universidad hacia la consecución de resultados de manera coherente y sistemática, lo que contribuye a garantizar la continuidad operativa empresarial y a cumplir con las responsabilidades exigidas en cada cargo.

Asimismo, se resaltó la importancia de la gobernanza universitaria como respuesta a las necesidades internas de los diversos actores sociales. Esta gobernanza es vital para fomentar la cooperación entre ellos, gestionar adecuadamente los recursos y enfrentar múltiples demandas en un entorno caracterizado por la complejidad y la operatividad. El estudio recomienda establecer un marco normativo constitucional, legal y sublegal que regulen las actividades de las unidades académicas, administrativas o de apoyo, de las universidades públicas, que será actualizado considerando las reformas, modificaciones, nuevas normativas o derogatorias que puedan afectar las responsabilidades de estas unidades.

La investigación realizada por (Llacuachaqui & Romero, 2023) titulada "Auditoría de Gestión y Proceso Administrativo en la Facultad de Ciencias Aplicadas de la Universidad Nacional Centro de Perú (UNCP)" aborda un tema de relevancia tanto académica como práctica, ya que se centra en evaluar y analizar los procesos administrativos dentro de una institución educativa. Este tipo de estudios son básicos para identificar áreas de mejora, optimizar recursos y garantizar una gestión eficiente en entornos educativos, donde la calidad de los servicios y la eficacia en la administración son vitales para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Una de las contribuciones de esta investigación es su enfoque en la auditoría de gestión, que implica la evaluación de aspectos financieros y la revisión de procesos, procedimientos y políticas administrativas en busca de oportunidades de mejora. Esto refleja una preocupación por la eficiencia y la efectividad en la gestión universitaria, más allá de la información financiera. El estudio incluyó una fase de recolección de datos que involucró entrevistas, revisión de documentos y encuestas a diferentes actores dentro de la facultad, como personal administrativo, docentes y estudiantes. Esta metodología permitió obtener una visión integral de los procesos administrativos y sus impactos en el funcionamiento general de la facultad.

En relación con los resultados obtenidos, se observaron prácticas eficientes en la asignación de recursos, la planificación académica y la gestión del personal. No obstante, también se identificaron áreas que requieren mejoras, tales como la comunicación interna y la



transparencia en la toma de decisiones. A partir de los hallazgos identificados, se han realizado cambios en la estructura organizativa para facilitar una comunicación más fluida y eficaz entre los distintos departamentos y niveles jerárquicos. Esta acción ha permitido una coordinación más efectiva de las actividades académicas y administrativas, lo que ha resultado en la reducción de los tiempos de respuesta y una mejora notable en la calidad del servicio ofrecido tanto a estudiantes como al personal.

El análisis revela una serie de relaciones significativas entre diferentes aspectos de la auditoría de gestión y el proceso administrativo en la Facultad de Ciencias Aplicadas UNCP-Tarma. Se destaca una conexión directa y relevante entre la auditoría de gestión y el proceso administrativo, así como entre el entorno de control, la comunicación y el seguimiento con dicho proceso. Estas relaciones sugieren que mejorar la gestión de auditoría, el ambiente de control, la comunicación y el monitoreo podría conducir a una mejora en los procesos administrativos de la facultad. Sin embargo, se observa una relación indirecta entre la acción de control y el proceso administrativo, lo que indica que mejorar la acción de control no necesariamente resultará en una mejora directa en los procesos administrativos. Estas conclusiones recalcan la importancia de la auditoría de gestión y otros factores relacionados en la mejora de la eficiencia y la efectividad de los procesos administrativos en la facultad.

### **Optimización de la Auditoría de Gestión mediante la Integración Estratégica de Benchmarking y el Balanced Scorecard**

En este orden, (Goyo, *et al.*, 2012) consideran que la conexión entre el benchmarking y la auditoría de gestión en las universidades se basa en la combinación de ambas herramientas con el fin de mejorar diversos aspectos operativos, así como la calidad, eficiencia y productividad en la gestión de recursos humanos, financieros y materiales. Ambas metodologías comparten principios como la eficiencia, eficacia y economía, y comparten el objetivo común de identificar necesidades y oportunidades, así como implementar soluciones para alcanzar mayores niveles de competitividad y reconocimiento en el ámbito universitario. Además, la auditoría de gestión se enfoca en la conexión de la organización con su entorno, la medición de procesos y la evaluación de recursos, estabilidad económica y financiera, aspectos igualmente importantes para la planificación y desarrollo del benchmarking en el contexto universitario.

El benchmarking y la auditoría de gestión se aplican de manera conjunta mediante la evaluación y comparación de procesos, el análisis de datos y la identificación de brechas y factores que puedan permitir mejoras. El benchmarking, al ofrecer soluciones similares a las empleadas por organizaciones líderes, impulsa la mejora de aspectos operativos con el fin de alcanzar altos niveles de competitividad y reconocimiento. Por otro lado, la auditoría de gestión realiza un análisis exhaustivo de los conocimientos del área estudiada para formular recomendaciones que contribuyan a corregir deficiencias o mejorar la eficacia, productividad y economía. Ambas prácticas se complementan entre sí, utilizando sus metodologías y principios para promover la mejora continua de las operaciones y la toma de decisiones dentro de una organización.

Utilizar el benchmarking puede ser una herramienta beneficiosa para potenciar el funcionamiento operativo de las universidades, permitiéndoles alcanzar elevados niveles de competitividad y prestigio a través de la calidad, eficiencia y productividad. También se encontró que el benchmarking y la auditoría de gestión comparten principios importantes de eficiencia, eficacia y economía, y que ambos utilizan principios, técnicas y métodos de evaluación, economía, ingeniería, informática y matemáticas aplicadas para identificar necesidades y oportunidades.

Por otra parte, (Quintero-Chacón, & Fernández-Elías, 2017) afirman que el Balanced Scorecard (BSC) y la auditoría de gestión se entrelazan estrechamente en la estructura y funcionamiento de una organización. El BSC, al establecer indicadores clave de desempeño en áreas estratégicas y permitir un monitoreo continuo del rendimiento, proporciona una base sólida para la auditoría de gestión. Esta última, a su vez, utiliza los datos recopilados a través del BSC para



evaluar el cumplimiento de objetivos, identificar áreas de mejora y recomendar acciones correctivas.

El BSC se presenta como una herramienta efectiva para administrar el riesgo en diversas organizaciones, incluyendo instituciones educativas como las universidades. Proporciona un marco organizado para identificar, evaluar y abordar tanto los riesgos estratégicos como operativos. El proceso de desarrollo del BSC implica la definición de objetivos estratégicos en áreas clave como la enseñanza, la investigación, la gestión administrativa y la satisfacción estudiantil, lo que ayuda a identificar posibles riesgos que puedan obstaculizar su logro.

Una vez que se han identificado los riesgos, el BSC permite establecer indicadores de desempeño clave (KPIs) relacionados con esos riesgos. Estos indicadores ayudan a monitorear la probabilidad y el impacto de los riesgos, así como la efectividad de las acciones tomadas para mitigarlos. El BSC también facilita un seguimiento continuo del desempeño organizacional en relación con los objetivos estratégicos y los indicadores de riesgo asociados. Esto permite detectar tempranamente cambios en el entorno operativo que puedan aumentar los riesgos y tomar medidas correctivas de manera oportuna.

Al integrar indicadores de riesgo en el BSC, la gestión del riesgo se convierte en un elemento esencial del proceso de toma de decisiones de la organización. Esto permite que los líderes tomen decisiones informadas que consideren los riesgos y oportunidades potenciales en todas las áreas de la organización. Además, el BSC facilita la comunicación de los riesgos a todas las partes interesadas dentro de la organización, promoviendo de esta manera la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión del riesgo. Al asignar responsabilidades claras para monitorear y mitigar los riesgos, se asegura una respuesta adecuada y oportuna ante los desafíos identificados.

El logro efectivo del BSC no se limita a la mera identificación de indicadores financieros y no financieros en cuatro perspectivas distintas, sino que depende de su integración equitativa y razonable. Es crucial equilibrar estos indicadores con los objetivos del BSC para evitar que alguno de ellos tome precedencia sobre los demás, ya que esto podría provocar efectos adversos y acciones perjudiciales.

Dado que las empresas son entidades económicas cuyo propósito principal es la generación y aumento de valor, es primordial que las decisiones adoptadas contribuyan a este fin, satisfaciendo las necesidades de empleados, clientes, proveedores, accionistas y la sociedad en general. Sin embargo, aunque la satisfacción de empleados y clientes sea importante, no es el medio más directo para alcanzar la satisfacción de los accionistas, que es el objetivo final. Por lo tanto, todas las mejoras operativas deben estar alineadas con los resultados económicos y gestionarse de manera equitativa desde la perspectiva financiera.

## **CONCLUSIONES**

La investigación destaca la importancia de la auditoría de gestión como un recurso para impulsar la mejora constante en las universidades. Al identificar oportunidades de mejora y garantizar el cumplimiento de normativas legales y estándares de calidad, la auditoría de gestión fomenta una cultura organizativa orientada hacia la excelencia y la adaptación a los cambios en el entorno educativo y regulatorio. Este enfoque proactivo hacia la mejora continua es esencial para asegurar la relevancia y el éxito a largo plazo de las instituciones universitarias.

La auditoría de gestión ejerce una influencia significativa en la toma de decisiones estratégicas de las universidades al proporcionar una evaluación sistemática y exhaustiva de los procesos administrativos y académicos. Esta evaluación identifica áreas de mejora, riesgos y oportunidades de desarrollo, lo que permite a las instituciones universitarias tomar decisiones informadas y estratégicas para optimizar la utilización de recursos, mejorar la eficiencia operativa y cumplir con los objetivos institucionales. Además, al ofrecer recomendaciones específicas basadas en hallazgos y análisis detallados, la auditoría de gestión orienta la implementación y ejecución de acciones correctivas y medidas de mejora continua, lo que



contribuye directamente a la formulación y ejecución de estrategias universitarias que promueven la excelencia académica y la calidad educativa.

La combinación de Benchmarking y el Balanced Scorecard ofrece una sinergia poderosa para mejorar la calidad, eficiencia y productividad en la gestión universitaria. Ambas herramientas comparten principios y objetivos comunes, permitiendo identificar necesidades, implementar soluciones y alcanzar mayores niveles de competitividad y reconocimiento en el ámbito universitario.

Al integrar indicadores de riesgo en el Balanced Scorecard, las universidades pueden identificar, evaluar y abordar tanto los riesgos estratégicos como operativos. Esto permite una gestión del riesgo integral y proactiva, que contribuye a la adopción de decisiones informadas, la transparencia y la responsabilidad en la gestión universitaria.

## FINANCIAMIENTO

No monetario

## CONFLICTO DE INTERÉS

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

## AGRADECIMIENTOS

A la Unidad Académica de Posgrado por fomentar procesos de investigación en sus programas de Maestría.

## REFERENCIAS

- Becerra-Avila, J. E., & Orellana-León, M. F. (2020). *Auditoría de gestión: una revisión bibliográfica [Performance auditing: a literature review] [Tesis de Grado, Universidad del Azuay]*. Repositorio Institucional Universidad del Azuay. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/10281/1/15910.pdf>
- Castillo, J. C., Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, C. I., & Torres Palacios, M. M. (2019). Auditoría de gestión y su incidencia en la eficiencia y eficacia de las operaciones de una empresa comercial [Performance auditing and its impact on the efficiency and effectiveness of a trading company's operations]. *Visionario Digital*, 3(2.1.), 159-188. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.1.551>
- Castro-Mbwini, Diego Nsam. (2022). La gestión universitaria. Aportes desde la perspectiva de Ecuador [University management. Contributions from the perspective of Ecuador]. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 547-553.
- Cool-Intriago, A., & Zirufu-Briones, B. (2023). Impacto de la auditoría de gestión en la toma de decisiones administrativas en empresas comerciales [Impact of performance auditing on management decision making in commercial companies]. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(3), 440-455. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1741>
- Falconí-Tello, M. A., Alarcón Gavilanes, J. C., Elizalde Marin, L. K., & Sánchez Lunavictoria, J. C. (2023). Auditoría de desempeño. Herramienta útil en la gestión del conocimiento para administración de empresas [Performance auditing. A useful tool in knowledge management for business administration]. *Biblioteca Anales de Investigación*, 19(2), 1-9.
- González-Cruz, Ebir, Hernández-Pérez, Gilberto, Fernández-Clúa, Margarita de Jesús, & Padrón-Soroa, Sergio Félix. (2015). Auditoría de gestión de procesos sustantivos universitarios [Management auditing of substantial university processes]. *Ingeniería Industrial*, 36(2), 151-162.



- Goyo, A. J., Figueredo Álvarez, C., Méndez J., E., Chirinos, E., & Rivero, E. (2012). El benchmarking y la auditoría de gestión en las secretarías generales de las universidades (Estudio múltiple de casos del estado Lara) [Benchmarking and performance auditing in the general secretariats of universities (Multiple case study of the state of Lara)]. *Negotium*, 8(23), 4-25.
- Llacuachaqui, Y., & Romero, R. (2023). *Auditoria de gestión y proceso administrativo en la facultad de Ciencias Aplicada UNCT-Tarma 2022* [Management audit and administrative process in the Faculty of Applied Sciences UNCT-Tarma 2022]. Huancayo, Perú: Universidad Peruana los Andes. <https://repositorio.upla.edu.pe/handle/20.500.12848/5976>
- 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. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2723>
- Lloor, Adriana & Vélez, Witney. (2014). *Auditoría de gestión administrativa del departamento de dirección técnica de gestión de talento humano de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil 2012-2013* [Administrative management audit of the department of technical direction of human talent management at the Salesian Polytechnic University Guayaquil Headquarters 2012-2013]. Tesis de grado. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7349>
- Meneses, P. (2019). *Gestión administrativa y control interno en la Municipalidad de Independencia* [Administrative management and internal control in the Municipality of Independencia]. Lima, Perú: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Obtenido de <http://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/3560>
- Panchi-Arias, Martha Patricia. (2021). La auditoría interna como herramienta de control y seguimiento de la gestión en las universidades [Internal audit as a tool for control and monitoring of management in universities]. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(3), 333-341.
- Quintero-Chacón, Adalberto, & Fernández-Elías, Rafael. (2017). La auditoría de gestión y la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral [Management Audit and Financial Expectations for the Balanced Scorecard]. *Cofin Habana*, 11(2), 1-20.
- Riadh Manita, Najoua Elommal, Patricia Baudier, & Lubica Hikkerova. (2020). The digital transformation of external audit and its impact on corporate governance, *Technological Forecasting and Social Change*, 150. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119751>.
- Rojas-Martínez, Claudia, Niebles-Nuñez, William, Pacheco-Ruíz, Carlos, & Hernández-Palma, Hugo G.. (2020). Calidad de servicio como elemento clave de la responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas [Quality service as a key element of social responsibility in small and medium size enterprises]. *Información tecnológica*, 31(4), 221-232. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000400221>
- Saiz-Sáenz, Martha Leonor, & Jácome, Rosmira Teresa. (2022). Revisión bibliográfica: La Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior [Bibliographic review: The Organizational Culture of Higher Education Institutions]. *Revista gestión de las personas y tecnología*, 15(43), 1-19. <https://dx.doi.org/10.35588/gpt.v15i43.5463>
- Sánchez, L., Colmenárez, A., & Gómez, D. (2020). Gobernanza en universidades públicas desde la perspectiva de la auditoría de gestión: caso Venezuela [Governance in public universities from the perspective of performance auditing: the case of Venezuela]. *Revista Espacios*, 41(2), 20.



- Sotelo-Asef, Jesús Guillermo. (2018). La planeación de la auditoría en un sistema de gestión de calidad tomando como base la norma ISO 19011:2011 [ISO 19001:2011 standard planning of the audit in a system of quality management on the basis of standard ISO 19011:2011]. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 97-129. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.329>
- Zambrano-Rodríguez, G. M., Álvarez Pincay, D. E., & Yoza Rodríguez, N. R. (2021). La importancia de la auditoría de gestión y los procesos administrativos y técnicos, realidades y perspectivas: la auditoría de gestión realidades y perspectivas [The importance of performance auditing and administrative and technical processes, realities and perspectives: performance auditing realities and perspectives]. *UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(3), 127-140. <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v5.n3.2021.568>
- Zambrano-Zambrano, María Inés, & Armada-Trabas, Elvira. (2018). Ciencia y auditoría de gestión en las instituciones públicas de educación superior de la República del Ecuador: Impacto social [Management Audit and Science in Higher Education Public Institutions from the Republic of Ecuador. Social Impact]. *Cofin Habana*, 12(1), 15-31.

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

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