



Eficiencia administrativa en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales: Análisis desde la auditoría de gestión

Administrative efficiency in the Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales: Analysis from the management audit

Cristina Alexandra Escudero-Aimacaña
cescudero@ucacue.edu.ec

Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Azuay, Ecuador
<https://orcid.org/0009-0004-3673-2243>

Myrian Alejandra Montero-Cobo
miriam.monteros@ucacue.edu.ec

Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Azuay, Ecuador
<https://orcid.org/0000-0001-8709-4457>

RESUMEN

La falta de mecanismos estandarizados para medir y evaluar la eficiencia administrativa en los municipios de la provincia de Chimborazo dificulta la optimización de recursos y la mejora continua de su gestión. El estudio tuvo como objetivo diseñar Indicadores de Desempeño (KPIs) para la medición y evaluación de la eficiencia administrativa. Se empleó un enfoque cuantitativo mediante encuestas a 28 funcionarios, evaluando la frecuencia y efectividad de las auditorías de gestión. A partir de los resultados obtenidos, se diseñaron indicadores específicos para la gestión de recursos humanos, procesos administrativos, uso de tecnologías y manejo financiero. Se concluye que la implementación de estos KPIs permite una evaluación más precisa del desempeño institucional, facilitando la toma de decisiones informadas y promoviendo una cultura organizacional basada en la eficiencia administrativa.

Descriptor: auditoría de gestión; recursos financieros; planificación. (Fuente: Tesoro UNESCO).

ABSTRACT

The lack of standardized mechanisms to measure and evaluate administrative efficiency in the municipalities of the province of Chimborazo makes it difficult to optimize resources and continuously improve their management. The study aimed to design Performance Indicators (KPIs) for the measurement and evaluation of administrative efficiency. To do so, a quantitative approach was used through surveys of 28 officials, evaluating the frequency and effectiveness of management audits. Based on the results obtained, specific indicators were designed for human resources management, administrative processes, use of technologies and financial management. It is concluded that the implementation of these KPIs allows a more precise evaluation of institutional performance, facilitating informed decision making and promoting an organizational culture based on administrative efficiency.

Descriptor: performance audit; financial resources; planning. (Source: UNESCO Thesaurus).

Recibido: 02/06/2025. Revisado: 07/06/2025. Aprobado: 09/07/2025. Publicado: 18/07/2025.

Sección artículos de investigación



INTRODUCCIÓN

La administración pública en Europa afronta desafíos estructurales que repercuten en la calidad de los servicios y la confianza ciudadana. Entre los principales factores de ineficiencia sobresalen la desorganización administrativa, la duplicación de funciones y la insuficiente coordinación interinstitucional, lo que genera una asignación ineficaz de recursos y pérdida de información crítica (Altamirano et al., 2023). A pesar de estrategias como el Plan de Digitalización 2021-2025, que persigue optimizar la gestión pública en España, la resistencia al cambio continúa limitando la modernización. La fragmentación en la prestación de servicios y la burocracia excesiva obstaculizan la adopción de tecnologías emergentes y la capacitación del personal, dificultando la implementación de soluciones innovadoras (González & Ortún, 2022).

Asimismo, la desconexión entre las administraciones y las demandas de la ciudadanía, sumada a problemas de transparencia y rendición de cuentas, refuerza la percepción de corrupción y deteriora la confianza en las instituciones (Zavaleta et al., 2024). Estas debilidades no solo afectan la eficiencia operativa, sino que también comprometen la cohesión social y la gobernanza democrática en la región (Cervera, 2024). La eficiencia administrativa en América Latina enfrenta desafíos estructurales que limitan la capacidad de los gobiernos para ofrecer servicios públicos de calidad y garantizar la gobernanza efectiva. Uno de los principales problemas radica en la ausencia de evaluación del desempeño en el 47% de los países, lo que impide la rendición de cuentas y dificulta la identificación de áreas de mejora (Ballesteros, 2024). Asimismo, la percepción de corrupción, compartida por el 75.5% de la población, debilita la confianza en las instituciones, mientras que la limitada aplicación de sanciones a funcionarios reduce la efectividad de las leyes de control.

La gestión de la contratación pública también presenta deficiencias. La ausencia de capacitación en procesos administrativos genera costos innecesarios equivalentes al 1.4% del PIB anual, mientras que la escasa participación del sector público en el empleo (11.6% de la fuerza laboral, frente al 20.8% en la OCDE) afecta la capacidad operativa de las administraciones (OCDE, 2024). Además, la carencia de formación en liderazgo entre funcionarios de alto nivel limita la respuesta gubernamental ante crisis y desafíos contemporáneos. En Ecuador, la inestabilidad política y la ausencia de reformas estructurales comprometen la eficiencia administrativa, reduciendo la confianza en las instituciones y afectando la inversión extranjera. La crisis de seguridad vinculada al narcotráfico y la delincuencia organizada incrementa los costos operativos y dificulta la gestión pública (Barzola, 2022). A su vez, las restricciones económicas y la infraestructura deficiente, especialmente en el sector energético, afectan la productividad y la sostenibilidad de las administraciones locales (Soledispa & Rodríguez, 2021).

Por otro lado, el Índice de Desempeño Institucional (IDI), que mide la eficiencia de los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD), refleja un desempeño moderado, con una puntuación promedio de 32.78 sobre 60. Aunque la gobernanza obtiene una calificación favorable (7.95 sobre 10), persisten debilidades en regulación (4.94), desempeño fiscal (3.20) y planificación territorial. Además, la alta dependencia de los GAD de transferencias del Gobierno Central (con solo el 18.18% de ingresos propios) evidencia la urgencia de fortalecer la autonomía fiscal y la capacidad de gestión financiera (Consejo Nacional de Competencias, 2024). Ante este panorama, la modernización de la administración pública en América Latina requiere un enfoque integral que promueva la transparencia, la capacitación del personal, la inversión en tecnología y la descentralización financiera. Sin estos cambios estructurales, la gobernanza y la prestación de servicios continuarán viéndose afectadas, limitando el desarrollo sostenible en la región.

En consecuencia, este estudio aborda el siguiente problema: ¿Cómo medir la eficiencia administrativa en los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Chimborazo en 2024?

Esta interrogante orienta la investigación, con el objetivo de diseñar KPIs para medir la eficiencia administrativa en los Gobiernos Autónomos Descentralizados de Chimborazo en 2024.



Fundamentos y objetivos de la auditoría de gestión

La auditoría de gestión constituye una herramienta que permite evaluar la eficiencia, efectividad y economía en el uso de recursos dentro de las organizaciones del sector público. Su objetivo primordial es garantizar que las entidades cumplan con los objetivos establecidos, promoviendo así una administración adecuada de los bienes y recursos públicos. A diferencia de la auditoría financiera, la auditoría de gestión se centra en la legalidad de las operaciones y profundiza en la calidad de la gestión, evaluando los procesos y resultados obtenidos. A través de diagnósticos, cuestionarios y análisis sistemáticos, permite identificar deficiencias en el funcionamiento y aplicar medidas correctivas para optimizar las operaciones (Vivar & Torres, 2024).

Para cumplir con este propósito, la auditoría de gestión debe mantenerse en constante evolución, adaptándose a un entorno empresarial dinámico. Cabe mencionar que su alcance no se limita a la revisión financiera, sino que abarca un análisis detallado de las prácticas y procesos internos, con el objetivo de evaluar su eficacia y eficiencia. Esta disciplina se ha convertido en una herramienta integral que verifica los resultados financieros y examina la administración de los recursos humanos, la gestión de procesos y su alineación con los objetivos estratégicos (García et al., 2024).

Su base teórica se sustenta en un marco metodológico que persigue medir el uso adecuado de los recursos y el cumplimiento de las metas organizacionales. En este sentido, la auditoría se define como un proceso sistemático de recopilación y evaluación de evidencia objetiva, mientras que el control de gestión actúa como el mecanismo que garantiza la ejecución de actividades conforme a los planes y estrategias establecidos (Cedeño et al., 2024).

La auditoría de gestión persigue evaluar el desempeño organizacional mediante la verificación del cumplimiento de metas, la identificación de áreas de mejora y la formulación de recomendaciones para optimizar la utilización de recursos y la eficiencia de los procesos. Al aplicar un enfoque sistemático y estructurado, esta disciplina contribuye a fortalecer la toma de decisiones y a consolidar una cultura organizacional basada en la mejora continua. En entornos competitivos, la auditoría de gestión permite a las organizaciones adaptarse a los cambios y garantizar su sostenibilidad a largo plazo (Gutiérrez, 2022).

Fases de la auditoría de gestión

Primera fase: Se realiza una inspección detallada de la organización con el propósito de comprender su estructura y funcionamiento. Se lleva a cabo un análisis de documentos administrativos, financieros y operativos, lo que permite evaluar la precisión del sistema de control interno. A través de esta revisión, se identifican posibles riesgos, fortalezas y debilidades que pueden afectar la eficiencia organizacional (Vivar & Torres, 2024).

Segunda fase: Tras el diagnóstico inicial, se diseña un plan estratégico que orientará el desarrollo de la auditoría. En esta etapa, se establecen los objetivos específicos, se determinan los procedimientos a seguir y se crean programas detallados para el examen de la información. La planificación garantiza un análisis estructurado y eficiente, permitiendo que las actividades de auditoría se desarrollen con orden y precisión (Vivar & Torres, 2024).

Tercera fase: Durante la ejecución se implementan los programas de auditoría definidos en la planificación, recopilando y analizando datos mediante indicadores de desempeño que facilitan la interpretación de los resultados. Esta fase permite identificar hallazgos relevantes sobre la gestión de la organización y elaborar un informe preliminar con observaciones y evidencias encontradas.

Cuarta fase: Una vez finalizada la recopilación y análisis de datos, se presenta un informe formal de los resultados. En este documento se detallan los hallazgos, conclusiones y recomendaciones propuestas para mejorar la gestión. Antes de su publicación definitiva, el informe es revisado para garantizar la precisión de la información y la coherencia de las sugerencias planteadas (Vivar & Torres, 2024).

Quinta fase: Para asegurar la efectividad de la auditoría, se lleva a cabo el seguimiento posterior a la implementación de las recomendaciones. De manera general, un año después de



la auditoría, se verifica si se han adoptado las mejoras sugeridas y se evalúa su impacto en la organización. Posteriormente, se revisa la identificación de responsabilidades en caso de existir irregularidades, lo que contribuye a fortalecer la transparencia y la eficiencia en la gestión (Vivar & Torres, 2024).

Marco Normativo Ecuatoriano

En la normativa ecuatoriana se establece que las auditorías deben ser ejecutadas por las unidades administrativas de control de la Contraloría General del Estado, las unidades de auditoría interna y las compañías privadas de auditoría contratadas, siguiendo las garantías del debido proceso. En este sentido, se debe asegurar la objetividad del proceso, porque las auditorías deben estar fundamentadas en evidencia competente, pertinente y suficiente. Es necesario ejercer un control de calidad durante todo el proceso de auditoría, garantizando que los hallazgos y conclusiones estén respaldados con documentos. Esta rigurosidad constituye un medio para que los resultados de la auditoría sean aprobados y defendidos en juicio, en caso de ser requerido. La observancia de estos principios asegura la transparencia y fiabilidad de las auditorías realizadas, fortaleciendo la confianza en los procesos de control y gestión pública (Contraloría General del Estado, 2024).

Modelos de auditoría de gestión

Al respecto, existen diversos modelos y enfoques que orientan la auditoría de gestión, cada uno enfocado en aspectos específicos del control y la eficiencia organizacional (Tigua & Vivero, 2023):

Modelo COSO

El modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) constituye una referencia en la auditoría de gestión, orientado a evaluar y fortalecer el control interno en una organización. Su estructura se fundamenta en cinco componentes:

- **Ambiente de control:** Establece los valores éticos y la cultura organizacional que influyen en la toma de decisiones
- **Evaluación de riesgos:** Permite identificar y analizar factores que pueden afectar el logro de los objetivos
- **Actividades de control:** Comprenden políticas y procedimientos diseñados para mitigar los riesgos detectados
- **Información y comunicación:** Garantizan la transmisión de datos relevantes para la toma de decisiones
- **Actividades de monitoreo:** Aseguran la supervisión y mejora continua del sistema de control interno

Este modelo se utiliza para prevenir fraudes, mejorar la transparencia y garantizar el cumplimiento normativo (Álava et al., 2023).

Modelo COBIT

El modelo Control Objectives for Information and Related Technologies (COBIT) está diseñado para la auditoría y gestión de los sistemas de información y tecnología en las organizaciones. Su propósito es establecer un marco estructurado que alinee la tecnología con los objetivos estratégicos del negocio. COBIT se fundamenta en la creación de procesos de control, la asignación de responsabilidades y la medición del desempeño de los sistemas tecnológicos. Proporciona buenas prácticas para la gobernanza de TI, asegurando la integridad, seguridad y eficiencia en el manejo de la información. Este modelo es ampliamente utilizado en auditorías de tecnología para minimizar riesgos asociados a la seguridad informática, garantizar la confiabilidad de los datos y mejorar la eficiencia operativa (Barragán, 2022).

Modelo de las tres líneas de defensa

El modelo de las Tres Líneas de Defensa constituye una estrategia integral que organiza la gestión de riesgos en tres niveles bien definidos:



- **Primera línea:** Corresponde a la gestión operativa, donde los responsables de cada área implementan controles internos y supervisan su cumplimiento en las actividades diarias
- **Segunda línea:** Se encarga de la supervisión y control, estableciendo políticas, metodologías y asesoramiento para fortalecer la gestión de riesgos
- **Tercera línea:** Es la auditoría interna, que realiza evaluaciones independientes para verificar la efectividad de los controles y detectar posibles deficiencias

Este enfoque proporciona una estructura clara para la identificación, prevención y mitigación de riesgos, asegurando una administración más eficiente y confiable en las organizaciones (Jungmann & Peña, 2022).

Enfoques contemporáneos

El enfoque basado en riesgos permite que la auditoría se planifique y ejecute según los riesgos identificados que puedan afectar los objetivos organizacionales. La auditoría continua utiliza tecnología y análisis de datos para realizar auditorías en tiempo real, superando la metodología tradicional de auditorías periódicas. Estos modelos y enfoques proporcionan una base sólida para mejorar el control interno, la gestión de riesgos y el cumplimiento normativo en las organizaciones (Rodríguez, 2022).

Interrelación con otros conceptos organizacionales

La auditoría de gestión se relaciona con varios conceptos en la administración de organizaciones, como el control interno, la gobernanza corporativa, el rendimiento organizacional, el cumplimiento normativo y la planificación estratégica. Para comenzar, evalúa la efectividad de los controles internos, garantizando que estos proporcionen una seguridad razonable sobre la fiabilidad de los estados financieros y la eficiencia operativa, tal como se establece en el modelo COSO, contribuyendo de esta manera a la gobernanza corporativa, al asegurar que las operaciones se realicen de manera eficiente cumpliendo con las regulaciones y coadyuvando en la gestión de riesgos (Salinas, 2024).

La auditoría tiene un impacto directo en el rendimiento organizacional, al identificar áreas de mejora y recomendar prácticas que optimicen los recursos y los resultados. En cuanto al cumplimiento normativo, la auditoría de gestión garantiza que la organización opere dentro del marco legal y regulatorio, evitando sanciones y protegiendo su reputación. Por último, influye en la planificación estratégica al proporcionar datos relevantes sobre el desempeño actual de la organización, lo que permite a la alta dirección tomar decisiones informadas sobre su futuro. En conjunto, la auditoría de gestión se presenta como un elemento esencial para la efectividad y sostenibilidad organizacional (Mayta, 2025).

Beneficios y desafíos

La auditoría de gestión ofrece una serie de beneficios valiosos, aunque también presenta varios retos para las organizaciones (Torres & Varela, 2024). Entre los beneficios, destaca la mejora del rendimiento organizacional, al identificar áreas de optimización en los procesos y operaciones, lo que conduce a una mayor eficiencia en el uso de los recursos. Facilita la identificación de riesgos, permitiendo a las organizaciones gestionar mejor los posibles obstáculos que puedan afectar el logro de sus objetivos. La auditoría fomenta la transparencia en las operaciones, lo que incrementa la confianza de los inversores y otras partes interesadas, asegurando el cumplimiento normativo, evitando sanciones y protegiendo la reputación de la organización (Orrala & Yoza, 2024).

Sin embargo, existen desafíos como la resistencia al cambio, porque la implementación de recomendaciones puede generar oposición dentro de la organización. La asignación de recursos puede ser compleja debido al tiempo y personal necesarios para llevar a cabo una auditoría de calidad. Asimismo, la definición del alcance de la auditoría y la interpretación de los resultados pueden generar discrepancias sobre las recomendaciones (Aldana & Arguello, 2023).



Fundamentos y componentes que inciden en la eficiencia administrativa

La eficiencia administrativa se define como la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos utilizando la menor cantidad de recursos posible. Este concepto trasciende la reducción de costos; implica una evaluación continua de los procesos y métodos empleados en la gestión, persiguiendo siempre maximizar los resultados. Al enfocarse en la eficiencia, las organizaciones logran optimizar sus recursos, y también pueden mejorar la calidad de los servicios que ofrecen a los ciudadanos y otras partes interesadas, asegurando así un impacto positivo en su entorno (Ramírez et al., 2022).

Gestión de recursos humanos

Un componente esencial para lograr la eficiencia administrativa es la gestión de recursos humanos, que se centra en atraer, desarrollar y retener el talento dentro de la organización. Esta disciplina es fundamental, porque un personal capacitado y motivado contribuye al alcance de los objetivos organizacionales. La gestión de recursos humanos no solo abarca funciones como la selección y capacitación, sino que también promueve un ambiente de trabajo positivo, fomentando una cultura organizacional que impulsa la colaboración y el compromiso. De esta manera, la eficacia del equipo humano se traduce inmediatamente en la eficiencia administrativa (Rodríguez & Gutiérrez, 2024).

Gestión de procesos

Complementando la gestión de recursos humanos, la gestión de procesos desempeña un papel vital en la búsqueda de la eficiencia. Este enfoque se centra en identificar, diseñar e implementar procesos organizacionales que optimicen los flujos de trabajo. Al analizar cada etapa del proceso, las organizaciones pueden eliminar redundancias y simplificar tareas, lo que a su vez contribuye a una mejor utilización de los recursos humanos y materiales. La mejora continua de los procesos no solo incrementa la eficiencia operativa, sino que también permite a las organizaciones adaptarse a un entorno en constante cambio y responder de manera efectiva a las necesidades de sus usuarios (Rivas, 2024).

Recursos tecnológicos

En la actualidad, el uso de recursos tecnológicos constituye un elemento indispensable para potenciar la eficiencia administrativa. La incorporación de herramientas digitales y sistemas automatizados facilita la gestión y el control de procesos, permitiendo a las organizaciones mejorar su comunicación y ofrecer servicios más eficientes. La tecnología, al proporcionar datos valiosos para la toma de decisiones, se convierte en un aliado indispensable en la búsqueda de la eficiencia. Al integrar estos recursos tecnológicos, las organizaciones no solo optimizan su operativa interna, sino que también fortalecen su capacidad para adaptarse de forma rápida a las demandas del mercado y satisfacer las expectativas de los usuarios (Monsalve & Ospina, 2024).

Eficiencia financiera

La eficiencia financiera se refiere a la capacidad de una organización para maximizar sus resultados económicos utilizando de manera óptima los recursos disponibles. Este concepto implica la reducción de costos y la generación de ingresos a través de una gestión adecuada de los activos y pasivos. La eficiencia financiera es fundamental para la sostenibilidad a largo plazo de cualquier organización, porque permite asegurar la rentabilidad y la viabilidad de sus operaciones. Al evaluar la eficiencia financiera, las organizaciones pueden identificar áreas de mejora en su estructura de costos, optimizar su flujo de caja y garantizar una adecuada rentabilidad sobre la inversión, lo que a su vez fortalece su posición en el mercado (Olivera, 2022).

Herramientas de medición y evaluación

Las herramientas de medición y evaluación para la eficiencia administrativa en la gestión organizacional permiten a las instituciones analizar su desempeño y tomar decisiones informadas. Estas herramientas facilitan la identificación de áreas de mejora, optimizan el uso de recursos y aseguran el cumplimiento de objetivos estratégicos. Desde los KPIs que



proporcionan métricas específicas, hasta el Cuadro de Mando Integral que ofrece una visión equilibrada del rendimiento, cada herramienta contribuye a una comprensión más profunda de la eficacia administrativa. Al implementar estas metodologías, las organizaciones pueden fortalecer sus procesos, mejorar la transparencia y aumentar la satisfacción de los interesados, asegurando así una gestión pública más eficiente y responsable (Acurio & Jácome, 2025).

Tabla 1. Herramientas de medición y evaluación.

Autor(es)	Herramienta de medición y evaluación	Descripción
(Parmenter, 2015)	Indicadores de Desempeño (KPIs)	Métricas específicas que permiten evaluar el rendimiento de una organización en relación con sus objetivos estratégicos.
(Boardman et al., 2018)	Costo beneficio	Método que compara los costos y beneficios de una decisión o proyecto para determinar su viabilidad económica.
(Deming, 1986); (Kotter, 1996)	Modelos de ciclo de gestión	Enfoques que integran planificación, ejecución, control y evaluación en el proceso de gestión para mejorar la efectividad organizacional.
(COSO, 2013)	Análisis de control interno	Evaluación de los sistemas y procesos internos de una organización para asegurar la eficacia y el cumplimiento normativo.
(Kaplan & Norton, 1992)	Cuadro de mando integral	Herramienta de gestión que proporciona una visión equilibrada del rendimiento organizacional mediante indicadores financieros y no financieros.
(Dillman, 2014)	Encuestas de satisfacción de opinión pública	Herramientas para recopilar la opinión de los ciudadanos o consumidores sobre la calidad de los servicios y la satisfacción con ellos.

Nota. Herramientas utilizadas para evaluar y mejorar la eficiencia administrativa.

Fuente: (Parmenter, 2015; Boardman et al., 2018; Deming, 1986; Kotter, 1996; COSO, 2013; Kaplan & Norton, 1992; Dillman, 2014).

MÉTODO

La presente investigación se desarrolló siguiendo los postulados de Hernández et al. (2014), quienes establecieron las bases para la metodología cuantitativa en el ámbito científico. Se ejecutó una investigación no experimental, caracterizada por la observación de las variables en su contexto natural, sin intervención ni manipulación deliberada. Este enfoque permitió captar la realidad del fenómeno estudiado de manera directa y sin sesgos.

Se adoptó un enfoque mixto de investigación que integró métodos cuantitativos y cualitativos. Esta combinación facilitó que los datos cuantitativos aportaran estructura y medición, mientras que la información cualitativa proporcionó una mayor profundidad interpretativa.

La provincia de Chimborazo está dividida en diez cantones, cada uno administrado por un Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal (GAD Municipal). Por lo tanto, el universo de estudio estuvo conformado por diez municipios en Chimborazo (Alausí, Chambo, Chunchi, Colta, Cumandá, Guamate, Guano, Pallatanga, Penipe y Riobamba). El presente trabajo se realizó en las Direcciones Financieras de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la Provincia de Chimborazo. En esta investigación, se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia con una muestra de 28 funcionarios.



Se realizó una revisión documental que contextualizó los hallazgos y permitió contrastarlos con el análisis cualitativo, garantizando así una interpretación más integral y fundamentada del fenómeno examinado. El estudio tuvo un alcance explicativo, porque especificó las propiedades y características de los fenómenos analizados, como la eficiencia administrativa en los GADM de la provincia de Chimborazo a través de la auditoría de gestión, permitiendo identificar tendencias y comportamientos en un contexto determinado, con la recopilación de datos mediante la observación, encuestas y análisis documental.

Se utilizó un diseño transeccional, porque se recopilaron datos en un único momento para describir las variables de auditoría de gestión y eficiencia administrativa, evaluando su situación y analizando su incidencia e interrelación. Su implementación permitió identificar patrones y relaciones sin seguimiento temporal.

La investigación empleó un enfoque metodológico que combinó tres métodos para proporcionar una comprensión más completa del fenómeno estudiado. En primer lugar, se utilizó el método inductivo-deductivo, que permitió observar casos específicos de auditoría de gestión y eficiencia administrativa. A partir de estas observaciones, se establecieron generalizaciones que posteriormente se contrastaron con principios teóricos, asegurando así un análisis fundamentado y coherente.

Se incorporó el método analítico-sintético, que facilitó la descomposición de los elementos del estudio para un examen detallado. Este método permitió identificar patrones y relaciones entre las variables, y de manera posterior, se sintetizaron los hallazgos para obtener conclusiones más amplias y significativas.

De igual manera, se incluyó el enfoque sistémico, que consideró el contexto en el que se desarrolló la auditoría de gestión. Este método enfatizó la interrelación entre los diferentes factores que afectaron la eficiencia administrativa, proporcionando una visión integral que enriqueció la comprensión del fenómeno.

El estudio empleó las técnicas de encuesta y revisión documental para recopilar y analizar información. La encuesta se aplicó de forma virtual a una muestra representativa de la población, lo que permitió obtener datos de manera eficiente y oportuna. Los resultados se analizaron utilizando técnicas estadísticas, lo que facilitó la exploración, descripción y explicación del objeto de estudio.

Por otro lado, la revisión documental consistió en la identificación, recopilación y análisis de documentos, libros, artículos y otros recursos, constituyendo una técnica cualitativa para construir conocimiento y enriquecer el análisis en las ciencias sociales.

RESULTADOS

Cargo: los resultados de la encuesta aplicada en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales de la provincia de Chimborazo muestran que el 43% de los encuestados ocupan cargos clasificados como otros, lo que refleja una diversidad de funciones no estandarizadas o no directamente vinculadas con las áreas financieras tradicionales. El 29% se desempeña como contador, siendo este el grupo más representativo entre los cargos específicos, lo que resalta la relevancia de esta función en la gestión financiera municipal. Los auditores y los asesores financieros representan cada uno el 11% de la muestra, evidenciando una distribución equilibrada entre los roles de control y asesoría. Finalmente, el 7% de los encuestados ocupa el cargo de director financiero, lo cual podría indicar que esta posición es menos común o que está concentrada en ciertos municipios (ver tabla 2).



Tabla 2. Frecuencias para cargo actual dentro del GAD.

1. ¿Cuál es su cargo actual dentro del GAD?	Frecuencia	Porcentaje
Contador	8	29
Auditor	3	11
Asesor Financiero	3	11
Director Financiero	2	7
Otro	12	43
Total	28	100

Nota: La tabla presenta la distribución de los cargos actuales de los funcionarios encuestados en los Gobiernos Autónomos Descentralizados municipales de la provincia de Chimborazo.

Frecuencia de las auditorías - confiabilidad de los datos: la confiabilidad de los datos recolectados durante las auditorías de gestión varía según la frecuencia con la que estas se realizan. De los encuestados que indicaron que las auditorías se realizan anualmente, la mayoría considera que los datos son muy confiables o confiables, con 5 y 6 respuestas respectivamente, y solo 1 los considera poco confiables. En instituciones donde las auditorías se realizan cada dos años, la tendencia también es positiva, aunque en menor proporción, con 1 opinión de muy confiables y 3 de confiables. Por otro lado, en las instituciones donde las auditorías se realizan ocasionalmente, aunque 6 personas consideran confiables los datos, se registra el mayor número de percepciones de poca confiabilidad (4 respuestas), lo que indica que la irregularidad en la realización de auditorías podría estar relacionada con una menor confianza en la calidad de los datos recolectados.

Informe de auditoría – frecuencia de implementación de las recomendaciones: la figura 1 refleja una relación entre la utilidad percibida del informe de auditoría y la frecuencia con la que se implementan sus recomendaciones. De los encuestados que consideran que el informe es muy útil, la mayoría señala que las recomendaciones se implementan siempre, lo que expresa una fuerte correspondencia entre utilidad y acción. En el grupo que percibe el informe como útil, las respuestas se distribuyen entre frecuentemente y siempre, indicando una implementación regular, aunque no total. Por otro lado, quienes consideran que el informe es poco útil tienden a indicar que las recomendaciones se aplican ocasionalmente, lo que revela una menor disposición a implementar cambios cuando no se percibe un beneficio claro. En conjunto, los datos señalan que, a mayor utilidad percibida del informe de auditoría, mayor es la frecuencia de implementación de sus recomendaciones en los procesos administrativos.

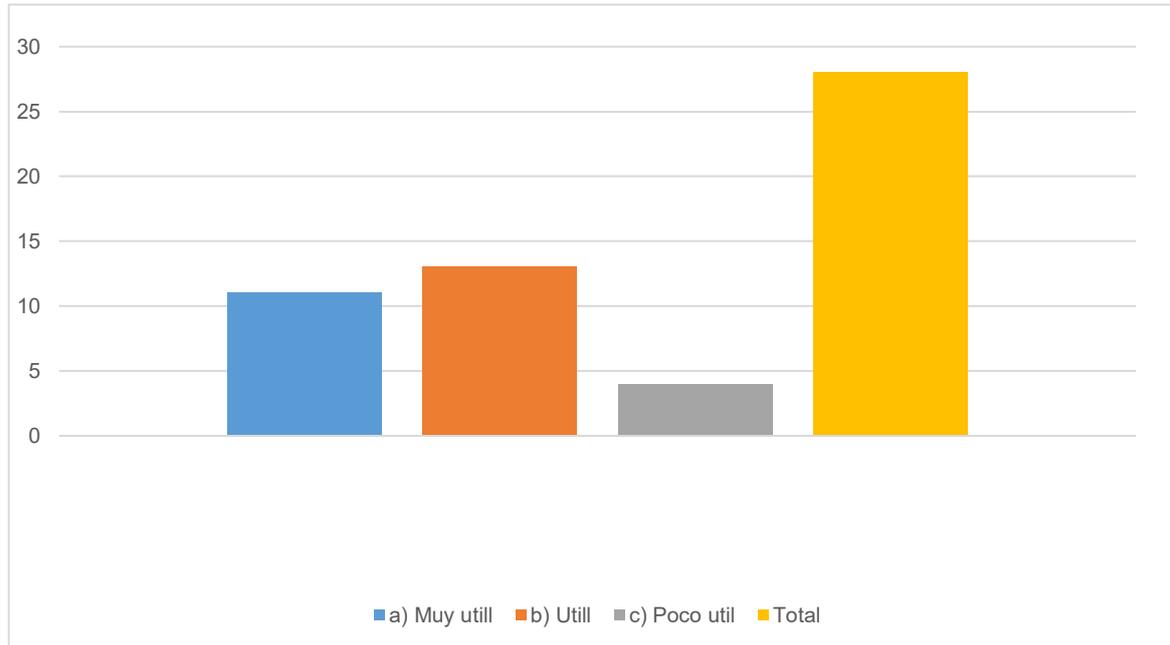


Figura 1

Informe de auditoría y la frecuencia con la que se implementan sus recomendaciones

Fuente: Elaboración propia.

Procedimientos de control interno – Identificación de riesgos administrativos: la percepción sobre la eficiencia en la identificación de riesgos administrativos a través del control interno está estrechamente vinculada a la existencia de procedimientos claros para el control interno en las instituciones. En aquellas instituciones donde los procedimientos son completamente claros, la mayoría considera que la identificación de riesgos es muy eficiente (7 respuestas), con solo 2 personas que la perciben como poco eficiente. En las instituciones con procedimientos claros en gran medida, se observa una tendencia a calificar la eficiencia como eficiente (7 respuestas), mientras que en las que los procedimientos existen solo en algunos aspectos, la mayoría opina que la eficiencia es poco eficiente (5 respuestas). En aquellas instituciones donde no existen procedimientos claros, la eficiencia en la identificación de riesgos es percibida como poco eficiente por 2 personas. En general, la claridad y la implementación efectiva de procedimientos de control interno están relacionadas con la eficiencia en la identificación de riesgos administrativos.

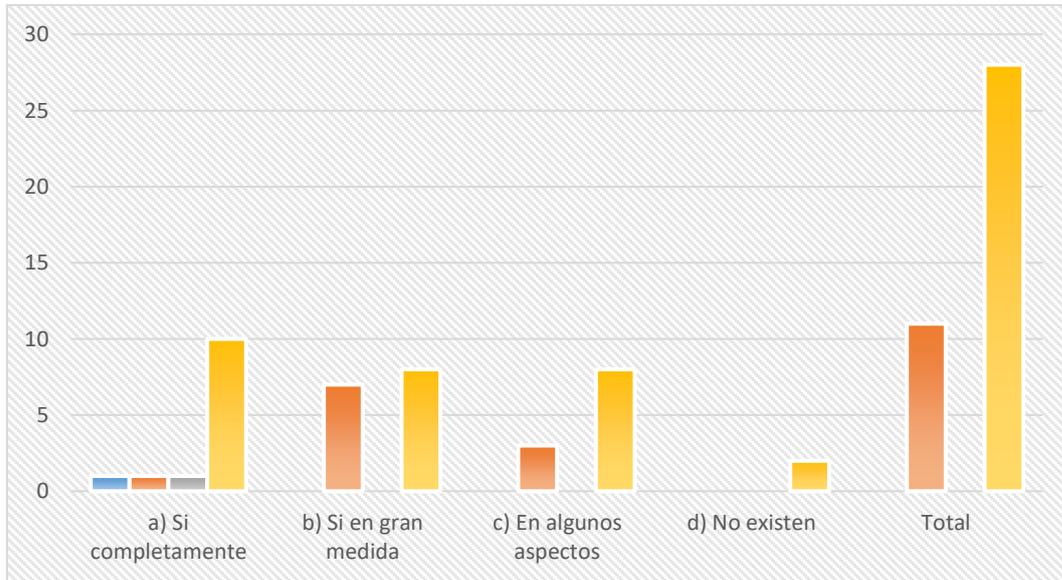


Figura 2
Procedimientos de control interno – Identificación de riesgos administrativos
Fuente: Elaboración propia.

Eficiencia en la distribución de roles y responsabilidades – cumplimiento de actividades en los plazos establecidos: los datos muestran que una distribución eficiente de roles y responsabilidades está asociada con un mayor cumplimiento de los plazos establecidos para las tareas administrativas. En las instituciones con una distribución de roles muy eficiente, la mayoría de las tareas se completan siempre o frecuentemente dentro del plazo. En cambio, en instituciones con una distribución menos eficiente, el cumplimiento de los plazos disminuye, con tareas que solo se completan ocasionalmente o nunca dentro del tiempo establecido (ver figura 3).

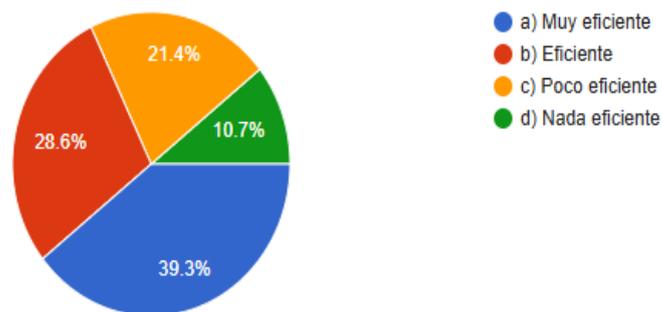


Figura 3
Eficiencia en la distribución de roles y responsabilidades – cumplimiento de actividades en los plazos establecidos
Fuente: Elaboración propia.



Optimización de los procesos administrativos – Nivel de satisfacción laboral: la optimización de los procesos administrativos influye en el nivel de satisfacción laboral del personal dentro de la institución. En las instituciones con procesos muy optimizados, solo el 3,6 % reporta estar muy satisfecho con su entorno laboral, lo que indica que la optimización por sí sola no siempre garantiza una alta satisfacción. En las instituciones con procesos optimizados, la mayoría de los encuestados, 21,4 %, manifiesta estar satisfecha, mientras que, en aquellas con procesos poco optimizados, la satisfacción disminuye notablemente, con 25 % de encuestados indicando que están poco satisfechas con su ambiente de trabajo. Finalmente, en las instituciones con procesos nada optimizados, el 21,4 % expresan estar nada satisfechos. Estos datos reflejan que una mayor optimización de los procesos administrativos tiende a mejorar la satisfacción laboral, aunque podrían existir otros factores que incidan en la percepción del entorno laboral.

Propuesta de KPIs

Para optimizar la gestión de los GAD Municipales, se proponen KPIs que evaluarán la capacitación del personal, la satisfacción en la asignación de tareas y el cumplimiento de plazos (ver tabla 3). Asimismo, es importante medir la claridad y optimización de procesos, junto con la implementación de recomendaciones de auditoría. En el ámbito tecnológico, se deben analizar el grado de digitalización, la efectividad de las herramientas y la reducción de costos administrativos. Por último, para mejorar la gestión financiera, se recomienda monitorear la eficiencia presupuestaria, la frecuencia de medición de indicadores y la satisfacción laboral de los funcionarios.

Tabla 3. Ficha técnica de indicadores KPIs.

GAD Municipales en la provincia de Chimborazo		
	Página	1
	Código:	SA-00001
	Fecha de revisión:	10/04/2025
Indicador	Fórmula	Departamento Responsable
Nivel de satisfacción ciudadana con los servicios administrativos	$(\text{Total de respuestas positivas} / \text{Total de respuestas}) * 100$	Atención Ciudadana / Secretaría General
Nivel de cumplimiento de ordenanzas cantonales	$(\text{Ordenanzas implementadas} / \text{Ordenanzas aprobadas}) * 100$	Concejo Municipal / Asesoría Jurídica
Eficiencia en la recaudación tributaria	$(\text{Total recaudado} / \text{Total previsto}) * 100$	Dirección Financiera / Recaudación
Tiempo de respuesta a solicitudes ciudadanas	Promedio de días en atender solicitudes	Atención Ciudadana / Secretaría General
Índice de ejecución del plan cantonal de desarrollo	$(\text{Proyectos ejecutados} / \text{Total de proyectos planificados}) * 100$	Planificación / Desarrollo Territorial
Transparencia y rendición de cuentas	$(\text{Eventos de rendición de cuentas realizados} / \text{Eventos programados}) * 100$	Alcaldía / Secretaría General
Índice de satisfacción de empleados municipales	$(\text{Total de respuestas positivas} / \text{Total de respuestas}) * 100$	Talento Humano
Eficiencia en la gestión	$(\text{Gasto ejecutado} / \text{Presupuesto asignado}) * 100$	Dirección



de recursos públicos

Financiera

Ficha técnica de indicadores KPIs

Ámbito:	Servicios administrativos
Indicador:	Nivel de satisfacción ciudadana con los servicios administrativos
Objetivo:	Evaluar la percepción de los ciudadanos sobre la calidad de los servicios municipales.
Fórmula:	$(\text{Total de respuestas positivas} / \text{Total de respuestas}) * 100$
Frecuencia medición:	de Anual
Fuente información:	de Encuestas de percepción ciudadana
Unidad de medida:	Porcentaje (%)
Valor objetivo:	$\geq 80\%$ de satisfacción ciudadana
Umbral de tolerancia:	$\geq 60\%$ aceptable, $< 60\%$ requiere intervención

Ficha técnica de indicadores KPIs

Ámbito:	Gestión de recursos humanos
Indicador:	Frecuencia de capacitaciones por empleado
Objetivo:	Evaluar la inversión en capacitación del personal para mejorar la eficiencia y productividad.
Fórmula:	$(\text{Total de capacitaciones realizadas} / \text{Total de empleados}) * 100$
Frecuencia medición:	de Trimestral
Fuente información:	de Registros de capacitaciones del departamento de talento humano.
Unidad de medida:	Porcentaje (%)
Valor objetivo:	$\geq 75\%$ de empleados capacitados al año
Umbral de tolerancia:	$\geq 50\%$ aceptable, $< 50\%$ requiere mejora

Ficha técnica de indicadores KPIs

Ámbito:	Gestión de recursos humanos
Indicador:	Nivel de satisfacción en la asignación de tareas
Objetivo:	Medir la percepción del personal sobre la distribución equitativa de tareas.
Fórmula:	$(\text{Total de respuestas positivas} / \text{Total de respuestas}) * 100$
Frecuencia medición:	de Semestral
Fuente información:	de Encuestas de satisfacción laboral
Unidad de medida:	Porcentaje (%)
Valor objetivo:	$\geq 80\%$ de satisfacción
Umbral de tolerancia:	$\geq 60\%$ aceptable, $< 60\%$ requiere intervención

Ficha técnica de indicadores KPIs

Ámbito:	Procesos
Indicador:	Nivel de optimización de procesos
Objetivo:	Evaluar la eficiencia en la gestión administrativa de los procesos municipales.



Fórmula:	(Procesos optimizados / Total de procesos evaluados) * 100
Frecuencia de medición:	de Anual
Fuente de información:	de Auditorías internas
Unidad de medida:	Porcentaje (%)
Valor objetivo:	≥ 70% de procesos optimizados
Umbral de tolerancia:	≥ 50% aceptable, < 50% requiere mejora

Ficha técnica de indicadores KPIs

Ámbito:	Procesos
Indicador:	Tasa de implementación de recomendaciones de auditoría
Objetivo:	Medir el grado de cumplimiento de las recomendaciones para mejorar la gestión.
Fórmula:	(Recomendaciones implementadas / Total de recomendaciones emitidas) * 100
Frecuencia de medición:	de Semestral
Fuente de información:	de Informes de auditoría
Unidad de medida:	Porcentaje (%)
Valor objetivo:	≥ 85% de recomendaciones implementadas
Umbral de tolerancia:	≥ 65% aceptable, < 65% requiere intervención

Ficha técnica de indicadores KPIs

Ámbito:	Procesos
Indicador:	Cumplimiento de plazos en proyectos municipales
Objetivo:	Evaluar el grado de cumplimiento de los plazos establecidos en la ejecución de proyectos municipales, asegurando una gestión eficiente y oportuna.
Fórmula:	(Número de proyectos finalizados dentro del plazo/Número total de proyectos ejecutados) * 100
Frecuencia de medición:	de Trimestral
Fuente de información:	de Informes de seguimiento de proyectos, cronogramas oficiales, sistemas de gestión de proyectos municipales
Unidad de medida:	Porcentaje (%)
Valor Objetivo:	≥ 90%
Umbral de tolerancia:	80% - 89% (aceptable), <80% (crítico, requiere acciones correctivas)

Ficha técnica de indicadores KPIs

Ámbito:	Uso de tecnologías
Indicador:	Índice de digitalización y automatización de procesos
Objetivo:	Evaluar el avance en la digitalización de los procesos administrativos.
Fórmula:	(Procesos digitalizados / Total de procesos administrativos) * 100
Frecuencia de medición:	de Anual



Fuente de información: Informes del departamento de tecnología
Unidad de medida: Porcentaje (%)
Valor objetivo: $\geq 75\%$ de procesos digitalizados
Umbral de tolerancia: $\geq 50\%$ aceptable, $< 50\%$ requiere mejora

Ficha técnica de indicadores KPIs

Ámbito: **Uso de tecnologías**
Indicador: Nivel de efectividad de herramientas tecnológicas
Objetivo: Medir la percepción de los empleados sobre la utilidad de la tecnología en su trabajo.
Fórmula: $(\text{Total de respuestas positivas} / \text{Total de respuestas}) * 100$
Frecuencia de medición: **de** Semestral
Fuente de información: **de** Encuestas de satisfacción del personal
Unidad de medida: Porcentaje (%)
Valor objetivo: $\geq 80\%$ de satisfacción
Umbral de tolerancia: $\geq 60\%$ aceptable, $< 60\%$ requiere mejora

Ficha técnica de indicadores KPIs

Ámbito: **Uso de recursos financieros**
Indicador: Eficiencia en la ejecución presupuestaria
Objetivo: Evaluar la correcta utilización de los recursos financieros asignados.
Fórmula: $(\text{Presupuesto ejecutado} / \text{Presupuesto asignado}) * 100$
Frecuencia de medición: **de** Trimestral
Fuente de información: **de** Informes financieros
Unidad de medida: Porcentaje (%)
Valor objetivo: $\geq 90\%$ de ejecución presupuestaria
Umbral de tolerancia: $\geq 75\%$ aceptable, $< 75\%$ requiere mejora

Ficha técnica de indicadores KPIs

Ámbito: **Uso de recursos financieros**
Indicador: Frecuencia de medición de indicadores financieros
Objetivo: Asegurar un seguimiento constante de la situación financiera del municipio.
Fórmula: $(\text{Número de mediciones realizadas} / \text{Número de mediciones planificadas}) * 100$
Frecuencia de medición: **de** Mensual
Fuente de información: **de** Reportes de control financiero
Unidad de medida: Porcentaje (%)
Valor objetivo: 100% de mediciones planificadas cumplidas
Umbral de tolerancia: $\geq 80\%$ aceptable, $< 80\%$ requiere mejora



Ficha técnica de indicadores KPIs

Ámbito:	Servicios administrativos
Indicador:	Nivel de satisfacción laboral del personal
Objetivo:	Evaluar la percepción del personal sobre la calidad del entorno laboral en los servicios administrativos.
Fórmula:	(Total de respuestas positivas / Total de respuestas) * 100
Frecuencia de medición:	de Anual
Fuente de información:	de Encuestas de percepción interna al personal
Unidad de medida:	Porcentaje (%)
Valor objetivo:	≥ 80% de satisfacción ciudadana
Umbral de tolerancia:	≥ 60% aceptable, < 60% requiere intervención

Nota. Descripción técnica del indicador con base en la normativa que establece el COOTAD sobre las funciones de los gobiernos autónomos descentralizados municipales.

CONCLUSIONES

La implementación de KPIs para la medición y evaluación de la eficiencia administrativa en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADM) de la Provincia de Chimborazo es una estrategia que sirve para fortalecer la gestión pública. La auditoría de gestión es una herramienta utilizada para optimizar la administración de recursos, garantizando el cumplimiento de objetivos estratégicos y normativos, así como la mejora de procesos organizacionales.

El análisis de la gestión de procesos en la auditoría permite identificar áreas críticas, riesgos potenciales y oportunidades de optimización que impactan de manera directa en la eficiencia operativa. La aplicación de KPIs específicos en la gestión de recursos humanos, procesos administrativos, uso de tecnologías y manejo financiero permite una evaluación estructurada basada en datos, promoviendo la toma de decisiones informadas y la mejora continua.

Los resultados obtenidos destacan la necesidad de reforzar los procesos de planificación y ejecución de auditorías en los GADM de Chimborazo, asegurando una mayor claridad en la definición de objetivos, la regularidad en el seguimiento de recomendaciones y la optimización del uso de los informes de auditoría. La implementación de estos indicadores contribuye a consolidar una cultura organizacional fundamentada en la eficiencia administrativa.

La implementación de los KPIs propuestos en este estudio permitirá a los GAD Municipales de la provincia de Chimborazo fortalecer su eficiencia administrativa, mejorar la toma de decisiones y garantizar una gestión más transparente, participativa y orientada a resultados. La medición periódica de indicadores clave en ámbitos como recursos humanos, procesos, tecnología y finanzas proporcionará una base sólida para la mejora continua y el cumplimiento de sus funciones conforme a la normativa del COOTAD.

FINANCIAMIENTO

No monetario

CONFLICTO DE INTERÉS

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

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Católica de Cuenca, por su compromiso permanente con la investigación científica.



REFERENCIAS

- Acurio, D., & Jácome, D. (2025). Gestión de procesos para la dirección administrativa del GAD del cantón Latacunga. *Revista Científica*, 11(1). <https://doi.org/10.23857/dc.v11i1.4278>
- Álava, M., Molina, E., & Recalde, L. (2023). Manejo adecuado del Informe COSO para el control interno de una organización. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(Extra 2), 161-171. <https://doi.org/10.56294/dm202385>
- Aldana, K., & Arguello, J. (2023). *Factores que afectan la implementación del Documento soporte Electrónico en las constructoras en la ciudad de Bucaramanga* [Trabajo de grado, Universidad Tecnológica de Santander]. Repositorio Institucional UTS. <http://repositorio.uts.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/14608>
- Barragán, X. (2022). Posmodernidad, gestión pública y tecnologías de la información y comunicación en la Administración pública de Ecuador. *Estado & Comunidades, Revista de Políticas y Problemas Públicos*, 1(14), 113-131. https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v1.n14.2022.244
- Cedeño, M., Zambrano, M., Cedeño, A., & Domínguez, J. (2024). Análisis profundo: Auditoría de gestión en H SPORT CAFÉ. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria de Ciencias Contables, Auditoría y Tributación: CORPORATUM 360*, 7(14), 1-15. <https://doi.org/10.56124/corporatum-360.v7i14.001>
- Contraloría General del Estado. (2024). *Acuerdo 010-CG-2024 Expídesse el Reglamento para la Elaboración, Trámite y Aprobación de Informes de Auditoría Gubernamental; Predeterminación de Responsabilidades; y Órdenes de Reintegro*. vLex Ecuador. <https://vlex.ec/vid/acuerdos-010-cg-2024-1033850483>
- García, A., Alvarado, D., Moran, C., & Arévalo, H. (2024). Importancia de la auditoría en el cumplimiento de objetivos institucionales. *Ciencia y Desarrollo*, 27(2), 45-62. <https://doi.org/10.21503/cyd.v27i2.2613>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill Education. https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Jungmann, R., & Peña, R. (2022). *Programas de Cumplimiento de la Normativa de Libre Competencia*. Fiscalía Nacional Económica. https://librecompetencia.uc.cl/images/AAA/Antitrust_lab/281022_Comentarios_a_la_Gui%CC%81a_FNE.pdf
- Mayta, E. (2025). *Control interno y su incidencia en la gestión de remuneraciones de la Municipalidad Provincial El Collao-llave periodo 2023* [Tesis de pregrado, Universidad Privada San Carlos]. Repositorio Institucional UPSC. <http://repositorio.upsc.edu.pe:8080/handle/UPSC/1180>
- Monsalve, Y., & Ospina, M. (2024). Mejora continua en la gestión de servicios de salud: Estrategias para la excelencia administrativa. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-16. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-767>
- Olivera, J. (2022). La relación entre la eficiencia y el desempeño organizacional: Una revisión desde el sector servicios. *Revista Científica Anfibios*, 5(1), 75-94. <https://doi.org/10.37979/afb.2022v5n1.100>
- Orrala, M., & Yoza, N. (2024). Gestión de la información para las auditorías de talento humano de los Gobiernos Autónomos Descentralizados. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 17(3), 112-124.
- Ramírez, G., Magaña, D., & Ojeda, R. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 7(20), 189-208. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>



- Rivas, A. (2024). *El papel fundamental de los indicadores de gestión de Recursos Humanos como estrategia para el éxito empresarial y su impacto en el desempeño laboral* [Tesis de maestría, Universidad Galileo]. Biblioteca Digital Universidad Galileo. <https://biblioteca.galileo.edu/xmlui/handle/123456789/1876>
- Rodríguez, I., & Gutiérrez, Z. (2024). Proceso administrativo y de talento humano al GAD Municipal del cantón Paján. *Ciencia y Desarrollo*, 27(3), 112-128. <https://doi.org/10.21503/cyd.v27i3.2704>
- Rodríguez, M. (2022). *La auditoría continua: Una oportunidad para optimizar el uso de las tecnologías de la información en el sector público nacional argentino* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de La Plata]. Repositorio Institucional UNLP. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/136874>
- Salinas, E. (2024). *Control interno de las cuentas por cobrar en la Empresa Pública de Obras, Bienes y Servicios Santa Elena EP, cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, 2022* [Tesis de pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. Repositorio UPSE. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/11623>
- Tigua, G., & Vivero, L. (2023). Control interno y su incidencia en el proceso administrativo del gobierno autónomo descentralizado cantón Quinindé. *Ciencia y Desarrollo*, 26(4), 89-105. <https://doi.org/10.21503/cyd.v26i4.2505>
- Torres, C., & Varela, M. (2024). Retos de los contratos inteligentes en la gobernanza de las organizaciones autónomas descentralizadas en LATAM. *Revista Politécnica*, 20(39), 45-58. <https://doi.org/10.33571/rpolitec.v20n39a12>
- Vivar, A., & Torres, M. (2024). Influencia de la auditoría de gestión en la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 7(Suplemento 1), 78-92. <https://doi.org/10.62452/xx2jye34>

Derechos de autor: 2025 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/>