

# ESTRATEGIAS DE AUDITORÍA

PARA ALINEAR PROCESOS OPERATIVOS Y OBJETIVOS INSTITUCIONALES EN LA BANCA PÚBLICA ECUATORIANA

## AUDIT STRATEGIES FOR ALIGNING OPERATIONAL PROCESSES AND INSTITUTIONAL OBJECTIVES IN ECUADORIAN PUBLIC BANKS

Christian Roberto Machuca Campos<sup>1\*</sup>

E-mail: [christian.machuca.63@est.ucacue.edu.ec](mailto:christian.machuca.63@est.ucacue.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2649-1596>

Mireya Magdalena Torres Palacios<sup>1</sup>

E-mail: [mireya.torres@ucacue.edu.ec](mailto:mireya.torres@ucacue.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7724-3313>

Ximena Elizabeth Narváez Zurita<sup>1</sup>

E-mail: [ximena.narvaez@ucacue.edu.ec](mailto:ximena.narvaez@ucacue.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7829-2870>

<sup>1</sup>Universidad Católica de Cuenca. Ecuador.

\*Autor para correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Machuca Campos, C. R., Torres Palacios, M. M. & Narváez Zurita, X. E. (2025). Estrategias de auditoría para alinear procesos operativos y objetivos institucionales en la banca pública ecuatoriana. *Universidad y Sociedad*, 17(4), e5316.

### RESUMEN

La alineación entre los objetivos institucionales y los procesos operativos constituye un componente clave para garantizar eficiencia, coherencia estratégica y generación de valor en el sector público. En este marco, se identifica como problema la limitada articulación entre los objetivos institucionales y el desempeño operativo en la Sucursal Zonal del Austro, lo cual dificulta una gestión coherente, orientada a resultados y alineada con los fines estratégicos de la entidad. El objetivo fue diseñar estrategias de auditoría de gestión para el Banco del Desarrollo del Ecuador que permitan la alineación de los procesos operativos con sus objetivos institucionales en la sucursal zonal del Austro. Se aplicó un enfoque mixto, combinando los métodos analítico-sintético y estudio de caso. La recolección de datos se realizó mediante encuestas aplicadas a 28 funcionarios del Banco. Los resultados revelan que, aunque las auditorías son frecuentes, no garantizan por sí solas la alineación operativa. Se concluye que una auditoría de gestión efectiva debe integrarse con comunicación clara, capacitación continua y herramientas como el Cuadro de Mando Integral.

**Palabras clave:** Auditoría de gestión, Gobernabilidad, Evaluación, Planificación estratégica, Desarrollo sostenible.

### ABSTRACT

Alignment between institutional objectives and operational processes is a key component to ensure efficiency, strategic coherence and value generation in the public sector. Within this framework, the limited articulation between institutional objectives and operational performance in the Austro Branch was identified as a problem, which hinders a coherent, results-oriented management, aligned with the strategic goals of the entity. The objective was to design management audit strategies for Banco del Desarrollo del Ecuador that would allow the alignment of operational processes with its institutional objectives in the Austro Zonal Branch. A mixed approach was applied, combining the analytical-synthetic and case study methods. Data collection was carried out through surveys applied to 28 bank employees. The results reveal that, although audits are frequent, they alone do not guarantee operational alignment. It is concluded that an effective performance audit must be integrated with clear communication, continuous training and tools such as the Balanced Scorecard.

**Keywords:** Performance audit, Governance, Evaluation, Strategic planning, Sustainable development.

## INTRODUCCIÓN

La alineación entre los objetivos institucionales y el desempeño operativo constituye un componente esencial para el fortalecimiento del sistema financiero, con mayor énfasis en economías en desarrollo donde las entidades públicas enfrentan múltiples restricciones estructurales. Esta alineación garantiza coherencia interna, y permite traducir la planificación estratégica en resultados concretos. En este contexto, los objetivos institucionales actúan como guías que orientan las acciones estratégicas hacia el cumplimiento de la misión organizacional, integrando principios como la eficiencia, la sostenibilidad y la responsabilidad social, elementos fundamentales para consolidar la confianza pública y promover el desarrollo económico desde una perspectiva sistémica (Navarro et al., 2021).

Sin embargo, en la práctica internacional se evidencia que dicha alineación no siempre se logra. Las deficiencias en la gestión institucional afectan de manera directa la calidad de la capacitación del talento humano y su desempeño laboral. La ausencia de sistemas de evaluación impide justificar la inversión en formación, lo que dificulta optimizar recursos y retener personal calificado. Esta situación se agrava en contextos burocráticos donde no se establecen vínculos claros entre el desarrollo del personal y los objetivos estratégicos, afectando así la eficiencia de las instituciones (Flegl et al., 2022).

Estas debilidades estructurales adquieren una dimensión crítica cuando se analiza el avance de la digitalización en el sector bancario, sobre todo en América del Sur. La falta de claridad en los objetivos institucionales ha contribuido a ampliar la brecha digital, excluyendo a poblaciones rurales del acceso a servicios financieros digitales. A pesar del discurso de inclusión, las instituciones enfrentan barreras relacionadas con los altos costos tecnológicos, la débil cultura de ciberseguridad y la resistencia al cambio, factores que limitan la transición efectiva hacia modelos operativos más modernos (De La Cruz et al., 2023).

En este marco regional, Ecuador refleja con claridad los retos que enfrenta la banca pública en su aspiración de cumplir con sus metas institucionales. La rigidez administrativa, la escasa asignación presupuestaria y la limitada incorporación de tecnologías innovadoras restringen la capacidad de respuesta frente a un entorno económico cambiante. Al mismo tiempo, la resistencia al cambio desde dentro de las estructuras organizacionales frena los esfuerzos por implementar procesos de mejora continua que impulsen una mayor eficiencia institucional (Arteaga & Flores, 2023).

Frente a estos desafíos, resulta imperativo considerar a los procesos operativos como una palanca estratégica para alcanzar los objetivos institucionales. En el sector bancario, dichos procesos son transversales e incluyen desde la gestión de transacciones y el cumplimiento normativo hasta la administración de riesgos. La adopción de sistemas automatizados y el uso de indicadores de desempeño permiten mejorar la toma de decisiones y optimizar los recursos disponibles, lo que refuerza el desempeño organizacional desde una perspectiva integral (Mouallem, 2024; Quintero, 2021; Venugopal, 2024).

A nivel nacional, los efectos de la dolarización han impuesto restricciones adicionales al funcionamiento operativo del sistema financiero. La pérdida de control sobre la política monetaria ha limitado la capacidad de maniobra frente a eventos críticos, mientras que la falta de integración entre los sistemas de pago ha obstaculizado la eficiencia transaccional. Se suma a esta realidad, la ausencia de estrategias de largo plazo que ha afectado el desempeño de diversos sectores económicos que dependen de una banca pública eficiente (Calle & Calle, 2022).

### **Fundamentos teóricos de la Auditoría de Gestión en el sector bancario público**

La auditoría de gestión es una herramienta clave para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, tanto en el sector público como privado. Este proceso sistemático evalúa la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones organizacionales, analizando políticas y procedimientos para asegurar que una entidad opere conforme a sus fines estratégicos. Su objetivo es mejorar la toma de decisiones, promover la mejora continua y fortalecer la rendición de cuentas (Jayasinghe et al., 2023; Jiménez et al., 2023).

En el sector público, la auditoría de gestión se complementa con herramientas de control estratégico, como el Cuadro de Mando Integral (CMI), que mide los resultados operativos y estratégicos a través de indicadores definidos previamente. Esta herramienta facilita la vinculación entre las metas institucionales y los resultados obtenidos, lo que incrementa la eficiencia en el sector público, optimiza las decisiones y ajusta las acciones para maximizar el impacto institucional en beneficio de la ciudadanía (Cabana et al., 2020). Esto resalta la necesidad de integrar una estrategia organizacional coherente para garantizar el cumplimiento de los objetivos y el fortalecimiento institucional.

No obstante, el control interno y la gestión de riesgos son esenciales para una auditoría de gestión efectiva, sobre todo en entornos complejos como la administración pública. En Ecuador, la Contraloría General del Estado ha documentado fallas recurrentes en áreas críticas, como la

contratación pública y la gestión de bienes (Carpio et al., 2023). Es fundamental que estas deficiencias sean abordadas para garantizar una mejor eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos públicos.

En el sector bancario público, la auditoría de gestión también es vital al verificar el cumplimiento normativo y minimizar riesgos institucionales, promoviendo la estabilidad del sistema financiero. Herramientas como el CMI ayudan a alinear los objetivos institucionales con la regulación vigente, mejorando la capacidad de respuesta organizacional (Ribas et al., 2020; Sasikumar & Sundaram, 2024). La importancia de fortalecer la auditoría de gestión en la banca pública es evidente, ya que las debilidades estructurales, como la ineficaz administración de recursos y deficiencias en la planificación de adquisiciones, deben ser rectificadas para asegurar un funcionamiento eficiente y transparente (Carpio et al., 2023).

Por otro lado, los objetivos institucionales en la banca pública, orientados al desarrollo económico y social, priorizan el acceso al crédito en sectores estratégicos y poblaciones con menor acceso al sistema financiero privado. Estas entidades no se enfocan en la rentabilidad, sino en fomentar inversiones en infraestructura y proyectos de interés nacional, contribuyendo a la estabilidad del sistema financiero y actuando como instrumentos de política económica (Bühler & De Borba, 2024). En este contexto, la auditoría de gestión se convierte en un mecanismo esencial para evaluar y asegurar la efectividad de los recursos, contribuyendo a la sostenibilidad financiera y al impacto positivo en la economía.

La eficacia en la administración de recursos públicos debe ser medida mediante indicadores como el crecimiento porcentual de ingresos, que refleja tanto la rentabilidad como la viabilidad económica a largo plazo. Un aumento en este indicador indica una gestión eficiente y una planificación estratégica sólida. La auditoría de gestión, en este sentido, permite identificar áreas de mejora en la administración de ingresos y propone medidas para optimizar la sostenibilidad financiera (Arteaga & Flores, 2023). Así, la auditoría se consolida como una herramienta esencial para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales y mejorar la eficiencia operativa en el sector público.

En cambio, la satisfacción del cliente en la banca pública se evalúa mediante el Índice de Satisfacción de Usuarios, que monitorea la calidad de los servicios ofrecidos. La cooperación interna entre áreas funcionales es clave para asegurar una atención eficiente. Sin embargo, existen limitaciones en el intercambio de conocimientos y la gestión de la información institucional, lo que requiere fortalecer la interacción entre unidades y mejorar la transparencia de los procesos internos (De Souza, 2022). Estos ajustes permiten mejorar la satisfacción del usuario y alinear los servicios con los objetivos institucionales.

Finalmente, la innovación y la mejora continua son factores decisivos para consolidar una banca pública eficiente y accesible. La digitalización de procesos y la adopción de nuevas tecnologías optimizan la atención al cliente y la transparencia financiera. A pesar de obstáculos como la rigidez administrativa y la falta de inversión en modernización, es esencial implementar enfoques organizacionales que integren competencia y cooperación. Este equilibrio fomenta la generación de conocimiento, impulsa la creatividad y facilita la innovación, lo que fortalece la sostenibilidad operativa y la confianza en el sistema financiero público (Bühler & De Borba, 2024; De La Cruz et al., 2023).

### **Procesos operativos estratégicos para un desarrollo institucional sostenible**

En la banca pública, los procesos operativos representan el eje funcional que permite canalizar de manera eficiente los recursos del Estado hacia el cumplimiento de objetivos económicos y sociales. Estas operaciones abarcan desde la captación de recursos hasta la colocación de créditos, la prestación de servicios financieros complementarios, la administración de portafolios públicos y el cumplimiento regulatorio. Su adecuada implementación es fundamental para garantizar la sostenibilidad institucional, la inclusión financiera y el desarrollo territorial (Othman et al., 2024).

La captación de recursos constituye el punto de partida para la movilización del ahorro nacional. A través de la apertura de cuentas de ahorro, corrientes y depósitos a plazo, así como la gestión de depósitos institucionales y del público, los bancos públicos garantizan liquidez, formalización financiera y estabilidad del sistema. Como complemento, la emisión de instrumentos financieros como bonos y certificados permite diversificar las fuentes de financiamiento y fortalecer la estructura de capital.

En cuanto a la colocación de créditos, las entidades estatales desempeñan un rol contra cíclico, destinando recursos hacia sectores estratégicos y tradicionalmente desatendidos, como la agroindustria, la microempresa, la vivienda social y la educación. La rigurosa evaluación crediticia y el análisis de riesgos aseguran que estos créditos se otorguen bajo criterios técnicos, minimizando el riesgo de cartera y promoviendo el desarrollo productivo.

Los servicios financieros complementarios, como las transferencias nacionales e internacionales, el pago de servicios básicos, la recaudación tributaria y la gestión de fideicomisos públicos, amplían la cobertura funcional de la banca pública. Estas funciones acercan los servicios del Estado a la ciudadanía y refuerzan el vínculo entre la banca y la administración pública.

Por su parte, la administración de portafolios públicos permite canalizar de forma estratégica los fondos del Estado y los recursos provenientes de organismos multilaterales. La inversión responsable y la gestión de convenios

interinstitucionales son esenciales para alinear los objetivos bancarios con las políticas públicas de desarrollo.

La gestión de cartera, incluyendo el seguimiento de pagos, la recuperación, la renegociación y la ejecución de garantías, constituye un proceso crítico para preservar la salud financiera de las instituciones. Una política efectiva de cobranzas no solo fortalece los indicadores de desempeño, sino que también contribuye a la disciplina financiera en los sectores beneficiarios (Othman et al., 2024).

En el ámbito normativo, los procesos regulatorios y de cumplimiento exigen una alineación constante con las disposiciones de los organismos de control, normas internacionales y estándares de prevención del lavado de activos. La emisión oportuna de reportes financieros y operativos garantiza la transparencia y fortalece la rendición de cuentas.

A su vez, la banca pública impulsa la inclusión financiera y el desarrollo territorial mediante la apertura de agencias en zonas rurales, programas de educación financiera y estrategias de bancarización digital. Estas iniciativas reducen las brechas de acceso y posicionan a la banca estatal como herramienta de equidad territorial.

La innovación tecnológica y la digitalización son factores transversales que optimizan todos los procesos operativos. La banca electrónica, la automatización de procesos y la integración de sistemas con otras instituciones públicas mejoran la eficiencia, reducen costos y permiten una atención más ágil y segura. Esta transformación digital debe estar acompañada por una adecuada gestión de datos y ciberseguridad, elementos indispensables para preservar la confianza ciudadana (Shanmugam & Chandran, 2022).

A partir de los antecedentes expuestos, se plantea la siguiente interrogante de la investigación que conlleva al presente artículo ¿cómo pueden el Banco del Desarrollo del Ecuador alinear los objetivos institucionales con el desempeño operativo en la sucursal zonal del Austro? En este sentido, el objetivo del estudio es diseñar estrategias de auditoría de gestión para el Banco de Desarrollo del Ecuador que permitan la alineación de los procesos operativos con sus objetivos institucionales en la sucursal zonal del Austro.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se llevó a cabo bajo un diseño no experimental, debido a que no se manipularon variables y se observó el fenómeno en su entorno natural. Se adoptó un enfoque mixto, combinando el análisis cualitativo para el desarrollo del marco teórico sobre auditoría de gestión y el enfoque cuantitativo para examinar los resultados mediante estadística descriptiva e inferencial.

El alcance de la investigación fue descriptivo-explicativo, lo que permitió identificar y analizar las estrategias de

auditoría de gestión en la sucursal zonal del Austro del Banco de Desarrollo del Ecuador (BDE B.P.) y explicar su impacto en la alineación de los objetivos institucionales con el desempeño operativo. La investigación tuvo una finalidad transversal, dado que la información se recopiló en un único punto en el tiempo, proporcionando un diagnóstico de la situación actual (Haro et al., 2024).

Para el análisis de la información, se emplearon los métodos analítico-sintético y estudio de caso, cada uno con una aplicación específica y complementaria. El método analítico-sintético permitió descomponer los elementos esenciales de la auditoría de gestión, con el fin de examinar sus principios, herramientas y su relación con la alineación de los objetivos institucionales y el desempeño operativo. Posteriormente, los hallazgos fueron integrados de forma estructurada, lo que facilitó el diseño de propuestas orientadas a optimizar la gestión en la sucursal zonal del Austro.

Por su parte, el estudio de caso se centró en el análisis del contexto específico del Banco de Desarrollo del Ecuador, en su sucursal zonal del Austro. Mediante la recopilación y análisis de información relevante sobre los procesos administrativos, estratégicos y operativos, se identificaron brechas y oportunidades de mejora en la articulación entre objetivos institucionales y resultados obtenidos. Este enfoque permitió una comprensión profunda de la realidad operativa de la entidad, validando así la pertinencia y viabilidad de las estrategias propuestas.

Para la recolección de información, se utilizó la encuesta mediante un cuestionario estructurado, aplicado a los colaboradores de la sucursal zonal del Austro con conocimientos en la gestión operativa y estratégica.

La unidad de análisis correspondió al Banco de Desarrollo del Ecuador y su proceso de alineación de objetivos institucionales con el desempeño operativo en la sucursal zonal del Austro. El universo de estudio estuvo conformado por 48 funcionarios. A partir de este universo, se seleccionó una muestra de 28 participantes mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, priorizando a los actores con experiencia en la operativa y en la estrategia institucional. La muestra se distribuyó de la siguiente manera: 13 funcionarios de la Coordinación de Seguimiento, 9 de la Coordinación de Evaluación, 3 de la Coordinación Institucional y 3 de la Coordinación de Asistencia Técnica.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentan los principales resultados del estudio.

**Frecuencia de auditorías de gestión y revisión de procesos operativos:** el análisis de la tabla 1 evidencia que la mayoría de auditorías de gestión en la Sucursal Zonal del Austro se realiza cada año, y once de ellas revisan procesos operativos con igual frecuencia. Sin embargo, la

prueba de Chi-cuadrado ( $X^2 = 9.802$ ,  $p = 0.367$ ) revela que no existe una relación importante entre ambas variables. Esto indica que la verificación de procesos operativos no depende de la frecuencia de auditoría. Por tanto, dichos procesos pueden evaluarse de forma independiente. Esta autonomía permite una gestión más flexible y adaptada a las necesidades institucionales.

Tabla 1. Tablas de contingencia: frecuencia de auditorías de gestión y revisión de procesos operativos.

| <b>¿Con qué frecuencia se revisan los procesos operativos para asegurar que estén alineados con los objetivos institucionales?</b> |              |                 |            |       |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------|------------|-------|-------|
| ¿Con qué frecuencia se realizan auditorías de gestión en la Sucursal Zonal del Austro?                                             | Mensualmente | Trimestralmente | Anualmente | Nunca | Total |
| Mensualmente                                                                                                                       | 4            | 1               | 0          | 0     | 5     |
| Trimestralmente                                                                                                                    | 1            | 1               | 1          | 0     | 3     |
| Anualmente                                                                                                                         | 4            | 3               | 11         | 1     | 19    |
| Nunca                                                                                                                              | 1            | 0               | 0          | 0     | 1     |
| Total                                                                                                                              | 10           | 5               | 12         | 1     | 28    |

| Contrastes Chi-cuadrado |       |    |       |
|-------------------------|-------|----|-------|
|                         | Valor | gl | p     |
| $X^2$                   | 9.802 | 9  | 0.367 |
| N                       | 28    |    |       |

Esta tabla muestra la relación entre la frecuencia de auditorías y la comprobación de procesos operativos, proporcionando información para la planificación y gestión organizacional.

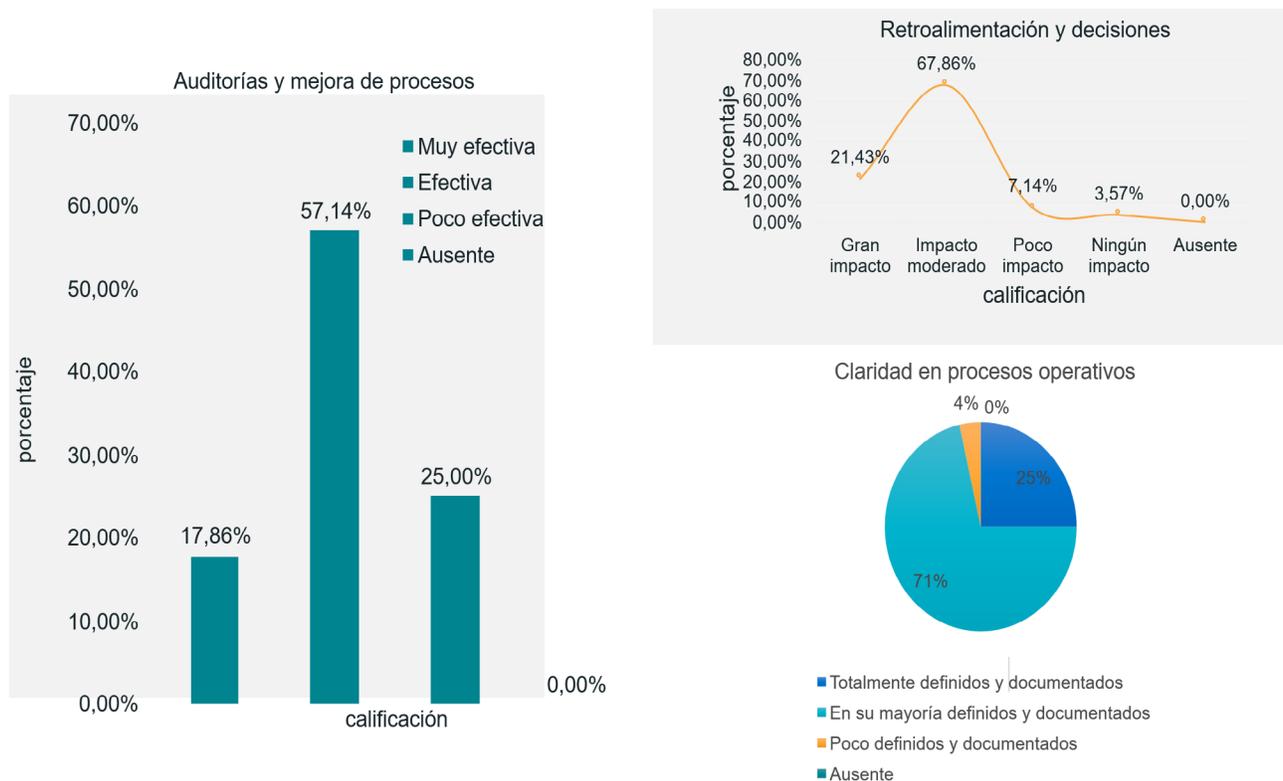
Fuente: elaboración propia.

**Efectividad de las auditorías en la mejora de procesos:** el 57,14% de los encuestados considera a las auditorías como efectivas en la mejora de procesos, mientras que el 17,86% las califica como muy efectivas, lo que indica una percepción positiva sobre su impacto en la organización. Un 25% opina que tienen poca efectividad, lo que evidencia oportunidades de mejora en la implementación o seguimiento de las recomendaciones derivadas de estas evaluaciones (ver figura 1).

**Impacto de la retroalimentación en la toma de decisiones:** el 67,86 % de los encuestados afirma que la retroalimentación de las auditorías tiene un impacto moderado en sus decisiones operativas, lo que indica que, aunque se valora, no siempre es decisiva. Un 21,43 % reconoce un gran impacto, señalando que en algunos casos resulta muy influyente. Por su parte, el 7,14 % percibe un efecto limitado y solo el 3,57 % no advierte ninguna influencia (ver figura 1).

**Claridad y documentación de procesos operativos:** un 71,43%, considera que los procesos operativos en la sucursal están en su mayoría definidos y documentados, lo que refleja una estructura organizada en la mayoría de las áreas. Un 25% afirma que los procesos están totalmente definidos y documentados, lo que muestra que existen áreas con una documentación completa y clara. Sin embargo, un 4% opina que los procesos están poco definidos y documentados, lo que podría señalar ciertos vacíos en la estandarización de algunos procesos (ver figura 1).

Fig 1. Evaluación del impacto de las auditorías de gestión en la mejora de los procesos operativos y la toma de decisiones en las sucursales.



Fuente: elaboración propia.

El 57,14 % ve efectivas las auditorías, el 67,86 % valora la retroalimentación y el 71,43 % afirma que los procesos están bien documentados.

**Evaluación de objetivos institucionales y alineación de procesos operativos:** la tabla 2 ayuda a entender cómo la evaluación del cumplimiento de los objetivos institucionales en las auditorías de gestión se relaciona con la percepción de alineación de los procesos operativos en la sucursal. Se observa que la mayoría de auditorías se realizan siempre o con frecuencia, y en estos casos, los procesos suelen considerarse “alineados en su mayoría.” Sin embargo, el resultado de la prueba de Chi-cuadrado  $\chi^2 = 5.769$ ,  $p = 0.217$  muestra que no hay una relación entre ambas variables. Esto indica que la percepción sobre la alineación de los procesos no depende de la frecuencia con la que las auditorías evalúan los objetivos institucionales.

Tabla 2. Tablas de contingencia: evaluación de objetivos institucionales y alineación de procesos operativos.

| ¿Las auditorías de gestión incluyen una evaluación del cumplimiento de los objetivos institucionales en la sucursal? | ¿Cómo calificaría la alineación de los procesos operativos con los objetivos institucionales del Banco en la sucursal? |                         |                        | Total |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------|-------|
|                                                                                                                      | Totalmente alineados                                                                                                   | Alineados en su mayoría | Parcialmente alineados |       |
| Siempre                                                                                                              | 3                                                                                                                      | 7                       | 2                      | 12    |
| Frecuentemente                                                                                                       | 3                                                                                                                      | 11                      | 0                      | 14    |
| Ocasionalmente                                                                                                       | 0                                                                                                                      | 1                       | 1                      | 2     |
| Total                                                                                                                | 6                                                                                                                      | 19                      | 3                      | 28    |

Contrastes Chi-cuadrado

|                | Valor | gl | p     |
|----------------|-------|----|-------|
| X <sup>2</sup> | 5.769 | 4  | 0.217 |
| N              | 28    |    |       |

Esta tabla muestra que, las auditorías se realizan con frecuencia, no hay una relación con la percepción de la alineación de los procesos operativos.

Fuente: elaboración propia.

**Impacto de las auditorías en la conciencia y mejora de los procesos operativos:** la tabla 3 revela que la mayoría de los funcionarios encuestados percibe que sus actividades están alineadas con los objetivos institucionales y considera que las auditorías de gestión contribuyen a mejorar los procesos operativos. No obstante, la prueba de Chi-cuadrado ( $X^2 = 7.511$ ,  $gl = 4$ ,  $p = 0.111$ ) indica que no existe una relación destacable entre el nivel de conciencia de los empleados y el impacto percibido de las auditorías. Esto señala que ambos factores coexisten, de forma independiente. Por tanto, las auditorías no influyen en una forma directa en la conciencia sobre el aporte a los objetivos institucionales (Tabla 3).

Tabla 3. Tablas de contingencia: impacto de las auditorías en la conciencia y mejora de los procesos operativos.

| ¿En qué medida las auditorías de gestión contribuyen a identificar y corregir deficiencias en los procesos operativos? | ¿En qué medida los empleados son conscientes de cómo sus actividades contribuyen a cumplir los objetivos institucionales del Banco? |                           |                  |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------|-------|
|                                                                                                                        | Totalmente conscientes                                                                                                              | Conscientes en su mayoría | Poco conscientes | Total |
| Contribuyen mucho                                                                                                      | 5                                                                                                                                   | 6                         | 0                | 11    |
| Contribuyen moderadamente                                                                                              | 5                                                                                                                                   | 6                         | 1                | 12    |
| Contribuyen poco                                                                                                       | 0                                                                                                                                   | 3                         | 2                | 5     |
| Total                                                                                                                  | 10                                                                                                                                  | 15                        | 3                | 28    |

Contrastes Chi-cuadrado

|                | Valor | gl | p     |
|----------------|-------|----|-------|
| X <sup>2</sup> | 7.511 | 4  | 0.111 |
| N              | 28    |    |       |

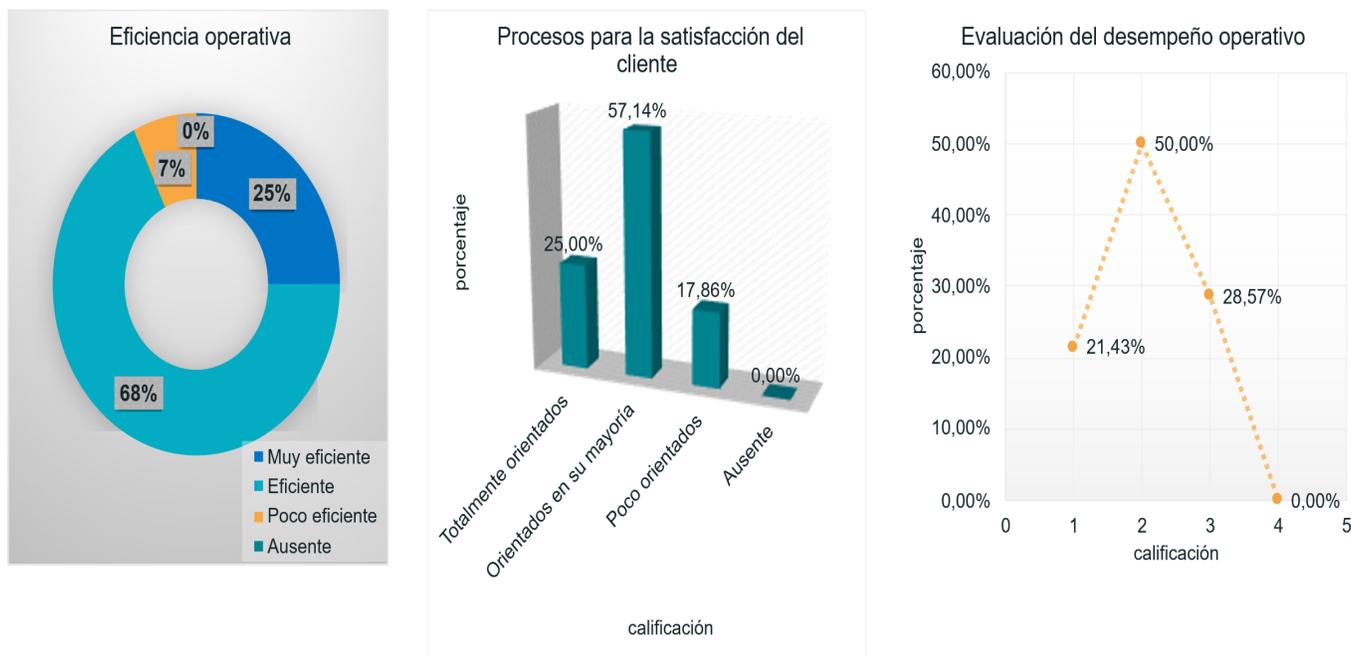
Fuente: elaboración propia.

**Eficiencia de los procesos operativos:** la mayoría de los encuestados considera eficientes los procesos operativos de la Sucursal Zonal del Austro, con un 67,86% de respuestas en esta categoría, lo que indica una percepción general positiva. Un 25% de los participantes considera que los procesos son muy eficientes, lo que refleja un alto nivel de satisfacción. Pese a ello, un 7,14% opina que los procesos son poco eficientes, lo que señala que existen áreas donde el desempeño puede mejorar (ver figura 2).

**Orientación de los procesos hacia la satisfacción del cliente:** el 57,14% de los encuestados percibe que los procesos operativos están en su mayoría orientados a la satisfacción del cliente y a la mejora continua, lo que evidencia una tendencia positiva hacia estos objetivos. Incluso, un 25 % considera que los procesos sí están orientados, reforzando este enfoque institucional. No obstante, un 17,86 % señala una orientación limitada, lo que indica áreas con menor prioridad en estos aspectos (ver figura 2).

**Mecanismos de evaluación del desempeño operativo:** un 50% de los encuestados considera que existen mecanismos establecidos para evaluar el desempeño de los procesos operativos, lo que indica que la evaluación continua es común. Un 21,43% afirma que estos mecanismos se aplican siempre y un 28,57% indica que los mecanismos no se aplican siempre, lo que puede señalar que en algunas áreas la evaluación continua no es consistente (ver figura 2).

Fig 2. Evaluación de la eficiencia y orientación al cliente de los procesos operativos.



Fuente: elaboración propia.

**Claridad de los objetivos institucionales:** el 46,43 % de los encuestados considera que los objetivos del Banco de Desarrollo del Ecuador en su mayoría son claros, mientras que un 42,86 % los percibe como bien definidos. Sin embargo, un 10,71 % indica poca claridad, señalando que una minoría aún no comprende en su totalidad los objetivos.

**Comunicación de los objetivos institucionales:** un 46,43% de los encuestados considera que los objetivos institucionales se comunican muy seguido a todos los niveles de la sucursal, lo que indica una práctica regular. Un 42,86% opina que los objetivos se comunican siempre, lo que refleja un flujo constante de información. Solo un 10,71% señala que los objetivos se comunican de forma esporádica.

**Frecuencia de revisión de los objetivos institucionales:** un 71,43% de los encuestados considera que los objetivos institucionales se revisan cada año. Un 21,43% indica que las verificaciones se realizan en pocas ocasiones, lo que puede señalar que no siempre se lleva a cabo este proceso con la frecuencia deseada. Un 7,14% menciona que los objetivos se revisan cada dos años, lo que refleja una inspección más espaciada. La ausencia de respuestas en la categoría ausente confirma que existe un proceso de evaluación de los objetivos en la sucursal.

**Medición del cumplimiento de los objetivos institucionales:** un 32,14% de los encuestados mide el cumplimiento de los objetivos institucionales cada año, lo que indica que la evaluación se realiza de forma periódica. Un 25% indica que la medición ocurre cada trimestre, lo que refleja una exploración más frecuente. El 21,43% señala que la medición es mensual, lo que implica un seguimiento regular de los objetivos a corto plazo. Otro 21,43% menciona que la medición se realiza de forma continua, lo que asegura un monitoreo constante.

**Estrategias de auditoría de gestión para alinear procesos y objetivos institucionales en el Banco del Desarrollo del Ecuador, sucursal zonal del Austro**

La auditoría de gestión es un proceso sistemático de evaluación de las operaciones y procesos en una entidad, con el fin de garantizar que los recursos se utilicen de manera eficiente y alineada con los objetivos institucionales. En el caso del Banco del Desarrollo del Ecuador, la propuesta realizada en esta investigación (ver tabla 4) se enfoca en evaluar la efectividad de los procesos operativos en su sucursal, asegurando el cumplimiento normativo y la mejora continua. Las estrategias incluyen la planificación detallada de las auditorías, la recopilación de evidencia confiable y la identificación de áreas de mejora.

Tabla 4. Buenas prácticas estratégicas para la auditoría de gestión.

| Estrategia                           | Actividades                                                                                                                                                                                                                    | Objeto                               | Meta                                                    | Indicador                                                     |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Independencia y objetividad          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rotación periódica de equipos auditores</li> <li>- Aplicación de lista de verificación de independencia</li> <li>- Entrevistas confidenciales para detectar presiones</li> </ul>      | Garantizar imparcialidad             | Auditorías sin influencias externas                     | Nº de conflictos de interés identificados y resueltos         |
| Planificación basada en riesgos      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar matriz de riesgos institucionales</li> <li>- Definir alcance de auditoría con técnicas de análisis FODA</li> <li>- Programar reuniones de kick-off</li> </ul>                | Definir enfoque de auditoría         | Cubre $\geq$ 90 % riesgos críticos                      | % de riesgos críticos revisados                               |
| Obtención y validación de evidencia  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de data analytics (ACL, IDEA) para detección de anomalías</li> <li>- Cruce de información con sistemas ERP</li> <li>- Entrevistas estructuradas y muestreo estadístico</li> </ul> | Sustentar hallazgos                  | Evidencia 100 % trazable y reproducible                 | % de hallazgos con evidencia documentada y validada           |
| Documentación exhaustiva             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de flujogramas de procesos</li> <li>- Registro de hallazgos en software de gestión de auditorías</li> <li>- Validación de papeles de trabajo por supervisión</li> </ul>   | Asegurar trazabilidad                | Informes completos y auditables                         | Nº de revisiones de papeles de trabajo sin observaciones      |
| Ética y conducta profesional         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Talleres bianuales de código de ética</li> <li>- Declaración anual de conflictos de interés</li> <li>- Línea ética anónima para denuncias</li> </ul>                                  | Promover integridad                  | Cero incumplimientos éticos                             | Nº de capacitaciones realizadas y casos reportados éticamente |
| Comunicación y reporte efectivo      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de informes ejecutivos con dashboard en Power BI</li> <li>- Reuniones semanales de avance con gerencia</li> <li>- Boletines trimestrales de hallazgos</li> </ul>          | Mejorar la transparencia             | Retroalimentación en $\leq$ 7 días tras cierre de campo | Tiempo promedio de entrega de informe y nivel de satisfacción |
| Seguimiento de recomendaciones       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro de planes de acción en herramienta de tracking (e.g., Jira)</li> <li>- Visitas de verificación bimensuales</li> <li>- Informes de progreso a la alta dirección</li> </ul>    | Asegurar implementación              | $\geq$ 85 % recomendaciones implementadas en plazo      | % de recomendaciones cerradas según cronograma                |
| Calidad y mejora continua            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoevaluaciones anuales del proceso de auditoría</li> <li>- Auditorías de segunda parte (peer review)</li> <li>- Benchmarking con mejores prácticas del sector</li> </ul>            | Elevar estándares de auditoría       | Obtener certificación ISO 19011 o similar               | Resultados de auditoría de calidad y acciones de mejora       |
| Capacitación y actualización         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cursos trimestrales en normas NIIF, COSO y CoBIT</li> <li>- Simulacros de auditoría con casos prácticos</li> <li>- Certificación CIA o CISA para el equipo</li> </ul>                 | Fortalecer y actualizar competencias | 100 % del equipo con al menos 40 h de formación anual   | Nº de horas de formación y certificaciones obtenidas          |
| Transparencia y rendición de cuentas | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicación semestral de resumen de auditorías en intranet</li> <li>- Sesiones informativas con stakeholders</li> <li>- Panel de control de métricas accesible al público</li> </ul>  | Aumentar confianza pública           | Acceso a $\geq$ 95 % de informes programados            | Nº de descargas/consultas del repositorio de informes         |

Fuente: elaboración propia.

Cada actividad incorpora herramientas de auditoría (checklists, flujogramas, data analytics, software de gestión, paneles de BI, etc.) para robustecer la alineación entre procesos operativos y objetivos institucionales en la sucursal zonal del Austro.

La presente investigación demuestra la importancia de la gestión pública en la creación de instituciones orientadas a resultados, destacando el papel del control de gestión y la auditoría como herramientas clave para mejorar la calidad del gasto público y fortalecer la rendición de cuentas. Los estudios de Cabana et al. (2020) y junto con el análisis en el Banco de Desarrollo del Ecuador, Sucursal Austro, evidencian el impacto positivo de estas herramientas.

Un elemento común en los tres enfoques es la relevancia del liderazgo directivo y la planificación estratégica. Según Cabana et al. (2020), la gestión basada en el control por resultados y la mejora continua mejora la eficiencia institucional. En el caso del Banco de Desarrollo del Ecuador, el 67,86 % de los funcionarios considera que los procesos

operativos son eficientes, lo que refleja cómo una estructura organizacional orientada a objetivos estratégicos contribuye a la calidad del servicio público.

Sin embargo, persisten desafíos en la evaluación del desempeño institucional. Cabana et al. (2020) sugieren la incorporación de nuevos indicadores de gestión para capturar mejor el valor generado. En este estudio, el 10,71 % de los encuestados considera que los objetivos institucionales no son claros, lo que puede afectar la coherencia interna y la toma de decisiones. La falta de una dirección estratégica bien definida debilita la ejecución de políticas y limita el impacto de las estrategias adoptadas.

En relación con la auditoría de gestión, los funcionarios la valoran como útil para retroalimentar el proceso decisorio, aunque su efectividad necesita mejorar. El 67,86 % reconoce un impacto moderado de la retroalimentación en la toma de decisiones, lo que sugiere que los hallazgos y recomendaciones no siempre se traducen en acciones concretas. Es necesario vincular más estrechamente los resultados de auditoría con mecanismos formales de seguimiento y mejora continua.

La capacitación del personal también es esencial. Tanto la literatura como los resultados del Banco de Desarrollo del Ecuador coinciden en que la formación continua en temas estratégicos y técnicos es fundamental para mejorar la organización.

Por último, los hallazgos de la investigación destacan la necesidad de fortalecer la planificación estratégica, evaluar el desempeño y fomentar una cultura de mejora continua. El caso del Banco de Desarrollo del Ecuador indica que, aunque las auditorías se realicen anualmente, no siempre se observa una mejora directa de los procesos, lo que resalta la importancia de integrar la auditoría con la planificación operativa. Una gestión pública eficiente requiere la convergencia de estos componentes para optimizar recursos y aumentar el valor generado a la ciudadanía.

## CONCLUSIONES

Los objetivos institucionales constituyen el eje articulador de la gestión pública, sobre todo en el ámbito bancario. No obstante, su cumplimiento se ve afectado por factores estructurales como la rigidez administrativa, la limitada innovación organizacional y una gestión ineficiente del talento humano. En contextos como el ecuatoriano, estas debilidades se agravan por la escasa integración entre la planificación estratégica y la operatividad institucional. La auditoría de gestión se consolida como un instrumento técnico para evaluar la eficacia, eficiencia y economía de las operaciones. Su aplicación en el sector público fortalece el control interno, la rendición de cuentas y el cumplimiento normativo. En el sector bancario, esta herramienta permite supervisar procesos críticos, identificar desviaciones y proponer acciones correctivas

con enfoque estratégico. La integración con metodologías como el Cuadro de Mando Integral amplifica su capacidad de evaluación institucional.

Los resultados de la encuesta aplicada en el Banco de Desarrollo del Ecuador, Sucursal Austro, muestran una valoración positiva sobre el impacto de la auditoría de gestión en la mejora de procesos y la toma de decisiones. No obstante, se identifican deficiencias en la sistematización de hallazgos, la comunicación efectiva de objetivos institucionales y la aplicación de mecanismos periódicos de evaluación del desempeño. Estas deficiencias ponen de manifiesto la urgencia de consolidar una mayor integración entre la función de auditoría y los procesos operativos institucionales.

Las estrategias de auditoría propuestas en este estudio, fundamentadas en los principios de planificación, independencia, objetividad y seguimiento, contribuirán a mejorar la eficiencia institucional y a fortalecer la transparencia en el Banco del Desarrollo del Ecuador, Sucursal Austro. Su implementación adecuada permitirá alinear el control interno con la toma de decisiones estratégicas, siempre que se acompañe de procesos de formación continua, incorporación de herramientas tecnológicas y el fortalecimiento de una cultura organizacional orientada al logro de resultados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arteaga, J., & Flores, M. (2023). Innovación organizacional y su relación con el desempeño de empresas públicas ecuatorianas. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(10), 1056-1074. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9378055>
- Bühler, R., & De Borja, D. (2024). Exploring the Adoption of Intraorganizational Cooperation in Competitive Environments: Implications for the Banking Sector. *BAR - Brazilian Administration Review*, 21(1). <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2024230103>
- Cabana, S., Cortés, F., Contreras, F., & Vargas, V. (2020). Influencia del control de gestión al valor público generado en servicios dependientes del ministerio de economía, fomento y turismo, Chile. *Información tecnológica*, 31(2). [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642020000200103&lng=es&nrm=iso&tlng=es](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642020000200103&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Calle, E., & Calle, F. (2022). Del principio de compensación y el rol del banco central bajo dolarización. *Alternativas*, 23(3), 57-62. doi:10.23878/alternativas.v23i3.393
- Carpio, D., Morales, L., & Garzón, J. (2023). Caracterización e impacto de los hallazgos contenidos en informes de auditoría aprobados por la Contraloría General del Estado del Ecuador en el periodo 2016-2019. *Innovar*, 34(92), 1-25. <https://doi.org/10.15446/innovar.v34n92.98587>

- De La Cruz Cortegana, K., Huamán, G., Maurtua, L., Criollo, V., García, E., De Bracamonte, P., & Soto, S. (2023). *Banking digitization: an alternative to optimize the operational processes of a financial institution*. (Ponencia). 3rd LACCEI International Multiconference on Entrepreneurship, Innovation and Regional Development - LEIRD. Lima, Perú.
- De Souza, C. (2022). Public banks and banking competition. *Revista de Economía Contemporânea*, 26(1). <https://www.scielo.br/ij/rec/a/stFy9Dh5pmL6yCfgsX8FsTL/?lang=en>
- Flegl, M., Depoo, L., & Alcázar, M. (2022). The impact of employees training on their performance improvements. *Quality Innovation Prosperity*, 26(1), 70-89. <https://doi.org/10.12776/QIP.V26i1.1665>
- Haro, A., Chisag, E., Ruiz, J., & Caicedo, J. (2024). Tipos y clasificación de las investigaciones. *Revista latinoamericana de ciencias sociales y humanidades*, 5(2), 1-11. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1927>
- Jayasinghe, K., Wijethilaka, C., Sumiyana, S., & Hendrian, H. (2023). Public sector performance auditing in a political hegemony: a case study of Indonesia. *Financial Accountability and Management*, 39(4), 691-714. <https://doi.org/10.1111/faam.12296>
- Jiménez, M., Jiménez, M., López, F., & Trigo, A. (2023). Perspectivas de la gestión del talento humano en el sector público de Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 29(1), 277-288. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39752>
- Mouallem, P. (2024). Poder financeiro e ação estatal: o banco central do Brasil e os imbricamentos público-privados de interesses, ideias e infraestruturas. *Caderno CRH*, 37, 1-20. <https://doi.org/10.9771/ccrh.v37i0.59405>
- Navarro, A., Ortiz, D., & Guerrero, T. (2021). Promoting online transparency to help achieve the sustainable development goals: an empirical study of local governments in Latin America. *Sustainability*, 13(1837), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su13041837>
- Othman, M., Nagina, R., & Samdrup, D. (2024). Assessing banking sector performance: a comparative camel study between public and private banks. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(8), 1-25. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n8-099>
- Quintero, C. (2021). La contabilidad como práctica de gobierno. una lectura de su intervención en los procesos de subjetivación de los empleados de un banco en Colombia. *Innovar*, 31(82), 25-44. [https://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-50512021000400025](https://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512021000400025)
- Ribas, L., Bezerra, J., & Venturim, O. (2020). Contabilidade e auditoria interna no setor público brasileiro: percepção dos contadores públicos frente à convergência para as IPSAS/IFAC. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 14(161973), 1982-6486. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2020.161973>
- Sasikumar, S., & Sundaram, N. (2024). The role of customer satisfaction and awareness as a measure of customer loyalty - a study on select banks. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(1), 1-17. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n1-069>
- Shanmugam, R., & Chandran, M. (2022). A relationship between service quality and customer satisfaction in e-banking services- a study with reference to commercial banks in chennai city. *International Journal of Professional Business Review*, 7(3), 1-13. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i3.0490>
- Venugopal, S. (2024). Loan portfolio management and bank efficiency: A comparative analysis of public, old private, and new private sector banks in India. *Economies*, 12(4), 81. <https://doi.org/10.3390/economies12040081>