



DOI: <https://doi.org/10.70577/cieninter.v4i3.92>

La planificación de la auditoría de gestión, fase de planificación preliminar y objetivo de la fase

Management audit planning, preliminary planning phase, and objectives of the phase

Viviana del Rocío Saltos Buri¹

Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa
viviana.saltos@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-4832-8676>

Nohely Stefania Mera Zambrano²

Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa
mera-nohely1643@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0008-3431-4039>

Jasmín Marisol Moran Arguello³

Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa
moran-jasmin8385@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0006-9376-1344>

Johana Cristina Moreira Mera⁴

Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa
moreira-johana9592@unesum.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0007-6634-3961>

Cómo citar:

Saltos Buri, V. del R., Mera Zambrano, N. S.,
Moran Arguello, J. M., & Moreira Mera, J. C.
(2026). La planificación de la auditoría de gestión,
fase de planificación preliminar y objetivo de la
fase. *Ciencia Interdisciplinaria Internacional*, 4(3),
669–681. <https://doi.org/10.70577/cieninter.v4i3.92>

Fecha de aceptación: 2026-06-25

Fecha de aceptación: 2026-08-03

Fecha de publicación: 2026-09-03



RESUMEN

El estudio abordó como problemática las limitaciones existentes en la planificación de la auditoría de gestión, especialmente en la identificación preliminar de riesgos, evaluación del control interno y definición de áreas críticas, factores que pueden reducir la eficiencia y pertinencia del examen. El objetivo fue analizar la planificación de la auditoría de gestión, con énfasis en la fase preliminar y en los objetivos que orientan su desarrollo. Se aplicó un enfoque cuantitativo, documental y analítico, con diseño no experimental, utilizando 30 fuentes e informes publicados entre 2022 y 2026; la información se codificó en índices de 0 a 100 y se analizaron estadísticos descriptivos, alfa de Cronbach, Spearman, regresión múltiple, componentes principales y k-means. Los resultados mostraron medias de 76,8 puntos en planificación, 72,6 en riesgos, 74,1 en control interno y 79,3 en desempeño; la planificación presentó la mayor asociación con el desempeño ($\rho=0,76$; $\beta=0,41$; $p=0,003$), mientras el modelo explicó el 68% de su variabilidad. El primer componente concentró el 72% de la varianza y el 43,3% de las fuentes se ubicó en el nivel alto de integración, evidenciando que una planificación preliminar estructurada fortalece la orientación de la auditoría hacia resultados institucionales.

Palabras clave: Auditoría de gestión, control interno, desempeño institucional, planificación preliminar, riesgos.

ABSTRACT

The study addressed the limitations in management audit planning, particularly in the preliminary identification of risks, internal control assessment, and definition of critical areas—factors that can reduce the efficiency and relevance of the audit. The objective was to analyze management audit planning, with an emphasis on the preliminary phase and the objectives guiding its development. A quantitative, documentary, and analytical approach was applied, using a non-experimental design and 30 sources and reports published between 2022 and 2026. The information was coded using indices from 0 to 100, and descriptive statistics, Cronbach's alpha, Spearman's rank correlation coefficient, multiple regression, principal components, and k-means were analyzed. The results showed mean scores of 76.8 points for planning, 72.6 for risk assessment, 74.1 for internal control assessment, and 79.3 for performance. Planning showed the strongest association with performance ($\rho=0.76$; $\beta=0.41$; $p=0.003$), while the model explained 68% of its variability. The first component accounted for 72% of the variance, and 43.3% of the sources were at a high level of integration, demonstrating that structured preliminary planning strengthens the audit's focus on institutional results.

Keywords: Management audit, internal control, institutional performance, preliminary planning, risks.



INTRODUCCIÓN

La auditoría de gestión es un mecanismo de evaluación orientado a determinar si las instituciones administran sus recursos bajo criterios de economía, eficiencia y eficacia. Su alcance supera la verificación financiera y normativa, debido a que examina procesos, programas, operaciones, resultados e impactos organizacionales. En este sentido, Hnylytska y Khmelnytskyi (2025) sostienen que la auditoría de desempeño debe integrar la evaluación financiera y no financiera, puesto que el modelo tradicional de las 3E resulta insuficiente para responder a las nuevas exigencias de transparencia, sostenibilidad y rendición de cuentas. Por tanto, una planificación adecuada constituye el punto de partida para definir el objeto, alcance, criterios, recursos, cronograma y procedimientos que orientarán el examen de auditoría.

La planificación de la auditoría no debe entenderse como una actividad aislada, sino como un proceso continuo e iterativo que comienza con el conocimiento de la entidad y se mantiene durante todo el examen. La Junta de Supervisión Contable de Empresas Públicas (2022) establece que esta planificación comprende dos componentes esenciales: la formulación de una estrategia global y la elaboración de un plan de auditoría que incluya procedimientos para identificar, valorar y responder a los riesgos. En correspondencia con ello, Wang et al. (2025) señalan que la planificación representa la primera etapa del ciclo de auditoría interna y permite delimitar, como mínimo, cuatro elementos: tema, alcance, recursos y calendario de ejecución. En consecuencia, las deficiencias originadas en esta etapa pueden ocasionar procedimientos innecesarios, omisión de áreas críticas, insuficiencia de evidencia y uso ineficiente del tiempo disponible.

De igual manera, las transformaciones recientes de la administración pública han incrementado la necesidad de planificar auditorías basadas en riesgos y resultados. Tuan (2024) determina que la demanda de auditorías de desempeño en el sector público está condicionada por factores institucionales, financieros y de rendición de cuentas, lo que obliga a seleccionar estratégicamente las áreas con mayor exposición al riesgo. Por su parte, Setyaningrum et al. (2025) explican que la auditoría de desempeño ha adquirido relevancia por las

restricciones presupuestarias y la necesidad de demostrar que los recursos públicos generan resultados verificables. Desde esta perspectiva, la planificación preliminar permite priorizar programas, identificar problemas potenciales y orientar el trabajo hacia actividades que presentan mayores posibilidades de ineficiencia, incumplimiento o desperdicio de recursos.

Además, la evolución metodológica de la auditoría de gestión exige combinar criterios tradicionales con enfoques de evaluación de políticas públicas. Ramos et al. (2026) desarrollaron un marco integrado compuesto por cuatro elementos interdependientes: teoría del cambio, criterios ampliados de evaluación, participación estructurada de actores y valoración integral de la gobernanza. Este planteamiento demuestra que la planificación preliminar debe recopilar información suficiente sobre objetivos institucionales, actores involucrados, normativa, estructura organizacional, indicadores, recursos y resultados esperados. De este modo, la fase no solo permite decidir si una auditoría es viable, sino también establecer preguntas, criterios y métodos capaces de explicar por qué una intervención pública alcanza o no los resultados previstos.

En el ámbito latinoamericano, la auditoría de gestión enfrenta desafíos relacionados con la limitada cultura de evaluación, la insuficiente articulación entre planificación y control, la debilidad de los indicadores y la concentración de las auditorías en aspectos financieros. No obstante, su aplicación resulta esencial para identificar desviaciones y fortalecer la toma de decisiones. Segovia y Guzmán (2023), al analizar una cooperativa de transporte ecuatoriana, evidenciaron que la auditoría de gestión permite examinar la administración institucional y formular acciones de mejora sobre sus operaciones. Del mismo modo, Lugo et al. (2024) destacan que este tipo de auditoría constituye una herramienta de mejora continua, porque facilita la identificación sistemática de fallas, riesgos y oportunidades en los procesos internos. En ambos casos, el valor del examen depende del conocimiento preliminar de las características, actividades y condiciones reales de la organización auditada.

Por otra parte, Vivar y Torres (2024) identifican que su aplicación permite evaluar y



mejorar la eficacia, eficiencia y sostenibilidad mediante herramientas como COSO II, *Balanced Scorecard*, análisis FODA, normas de calidad y enfoques sistémicos. Las autoras destacan que estos instrumentos ayudan a revelar deficiencias en áreas clave y a proponer medidas correctivas concretas. Sin embargo, su utilización requiere una planificación preliminar que determine qué información será examinada, cuáles serán las fuentes de evidencia, qué riesgos pueden afectar los objetivos institucionales y qué componentes deberán someterse a una evaluación más profunda.

En Ecuador, la problemática adquiere particular importancia debido a que numerosas organizaciones públicas y privadas todavía relacionan la auditoría principalmente con la revisión contable y financiera. Cajahuishca et al. (2024), en un estudio aplicado a gobiernos autónomos descentralizados, encontraron que solamente el 20% de las respuestas vinculó el objetivo de la auditoría de gestión con la garantía del cumplimiento de los objetivos institucionales, mientras que el 43,33% presentó una valoración elevada respecto de otros componentes asociados a su aplicación. Estos resultados muestran que persisten vacíos en la comprensión de su alcance estratégico y justifican el fortalecimiento de la planificación preliminar como medio para reconocer la naturaleza de la entidad, sus procesos sustantivos, riesgos, controles y necesidades de evaluación.

En este mismo nivel, Campoverde y Reyes (2024) determinaron que el 76,32% de los participantes consideró que los controles contribuyen positivamente a reducir los riesgos institucionales; en contraste, el 21,05% señaló que determinados controles podrían incrementarlos y el 2,63% manifestó que no generan ningún impacto. Estas cifras evidencian que la identificación y valoración preliminar de riesgos no puede limitarse a comprobar la existencia formal de controles, sino que debe analizar su diseño, aplicación y efectividad. Por consiguiente, la planificación preliminar debe facilitar la selección de áreas críticas y evitar que el equipo auditor destine recursos a componentes que no presentan relevancia, materialidad o riesgo significativo.

A nivel micro, Alarcón y Macías (2025), en un estudio realizado en una empresa de Manta,

identificaron que el personal poseía un conocimiento limitado sobre la auditoría de gestión y la asociaba principalmente con auditorías financieras. Además, las investigadoras encontraron limitaciones culturales y técnicas que afectaban su implementación en los procesos de compras y facturación. Esta situación demuestra que, antes de ejecutar procedimientos detallados, el auditor necesita recopilar información sobre la estructura organizacional, el funcionamiento de las áreas, las responsabilidades del personal, las operaciones relevantes, la documentación disponible y los principales puntos de control.

En consecuencia, la fase de planificación preliminar es el primer acercamiento sistemático a la entidad examinada y tiene como propósito obtener una visión integral de sus actividades, operaciones, políticas, estructura, normativa, recursos y sistemas de control. Durante esta etapa se realizan visitas iniciales, entrevistas, observaciones, revisiones documentales y análisis generales que permiten identificar áreas críticas y riesgos potenciales. De acuerdo con la Contraloría General del Estado, la planificación permite reconocer los aspectos importantes del examen, evaluar el nivel de riesgo y establecer la estrategia que orientará las fases posteriores. Por ello, su objetivo central consiste en reunir información suficiente y pertinente para definir los componentes que serán auditados y elaborar una planificación específica coherente con las condiciones encontradas.

A partir de la problemática expuesta, el objetivo del estudio es analizar la planificación de la auditoría de gestión, con énfasis en la fase de planificación preliminar y en los objetivos que orientan su desarrollo, mediante la revisión de fundamentos teóricos, metodológicos y empíricos publicados entre 2022 y 2026. El análisis permite explicar cómo el conocimiento inicial de la entidad, la evaluación preliminar del control interno, la identificación de riesgos y la determinación de áreas críticas contribuyen a formular objetivos, alcances y procedimientos de auditoría más pertinentes, eficientes y vinculados con las necesidades reales de las organizaciones.

Gestión de riesgos y control interno como fundamentos del proceso auditor

La gestión de riesgos constituye un componente esencial de la actividad de auditoría,



debido a que permite identificar acontecimientos que pueden impedir el cumplimiento de los objetivos institucionales y orientar los recursos de control hacia los procesos de mayor exposición. Desde esta perspectiva, Wang et al. (2025) explican que la auditoría basada en riesgos requiere integrar la identificación de riesgos, valoración de las unidades auditables, selección de actividades y asignación de recursos. Los autores plantean un modelo multicriterio que combina el Proceso Analítico Jerárquico (AHP), la evaluación integral difusa y la programación por metas, demostrando que la priorización técnica disminuye la dependencia exclusiva del juicio subjetivo del auditor.

En concordancia, Mujalli (2024) estudió los factores que condicionan la implementación de la auditoría interna basada en riesgos en organizaciones del sector público de Arabia Saudita. Los resultados demostraron que factores organizacionales e institucionales influyen sobre la capacidad para aplicar este enfoque, evidenciando que la gestión de riesgos requiere información suficiente y mecanismos de evaluación sistemáticos. Por ello, reconocer anticipadamente las amenazas financieras, operativas, estratégicas y de cumplimiento permite concentrar los procedimientos de auditoría en aquellos componentes que poseen mayor relevancia para la organización.

Desde otra perspectiva, Ullaguari y Montero (2024) analizaron la auditoría de gestión como instrumento para la identificación de riesgos empresariales y señalaron que la gestión proactiva permite anticipar amenazas capaces de comprometer los resultados institucionales. Las autoras consideran necesario evaluar riesgos financieros, operativos, estratégicos y de cumplimiento, debido a que su identificación facilita establecer controles y respuestas acordes con la magnitud de cada exposición. De esta manera, el análisis del riesgo proporciona información para determinar qué procesos requieren mayor atención durante un examen de auditoría.

Así mismo, Slapničar et al. (2022) estudiaron la efectividad de la auditoría de ciberseguridad y establecieron un índice compuesto por tres dimensiones: planificación, ejecución y presentación de informes. Los resultados evidenciaron que una auditoría más efectiva contribuye al desarrollo de una gestión más madura de los riesgos de ciberseguridad.

Este hallazgo resulta relevante porque demuestra que la evaluación del riesgo no constituye una actividad independiente, sino que debe vincularse desde las primeras decisiones del proceso auditor hasta la comunicación de sus resultados.

A su vez, Setyorini et al. (2024) analizaron la participación de la auditoría interna en la gestión de riesgos mediante una muestra de 51 auditores internos de instituciones públicas. Los resultados determinaron que dicha participación influye en la efectividad de la auditoría y que el apoyo administrativo fortalece esta relación, explicando aproximadamente el 61,1% de la interacción estudiada. Esto confirma que el auditor requiere coordinación institucional, acceso a información y conocimiento suficiente de los procesos para realizar una valoración adecuada de las amenazas que afectan a la organización.

Por otra parte, Handoko et al. (2023) examinaron la relación existente entre el sistema de control interno y la calidad de la auditoría mediante una investigación cuantitativa aplicada a 96 participantes. Los resultados mostraron un efecto positivo y significativo del sistema de control interno sobre la calidad del trabajo auditor. En consecuencia, conocer la estructura de control permite determinar si los procedimientos existentes son capaces de prevenir, detectar o corregir desviaciones y facilita identificar aquellos componentes que requieren pruebas más detalladas.

En estudios más recientes, Attaf y Bensbahou (2025) evaluaron la incidencia de la auditoría interna basada en riesgos en ocho bancos islámicos de Yemen, considerando cuatro componentes fundamentales: identificación temprana, evaluación del riesgo, evaluación de controles y seguimiento e información. Los resultados determinaron un efecto estadísticamente significativo del enfoque basado en riesgos sobre la mejora de la gestión de riesgos, con una incidencia del 51,3%. Así, la identificación y evaluación previa de las amenazas constituye un elemento indispensable para establecer procedimientos coherentes con las características reales de cada organización.

El estudio sobre auditoría interna basada en riesgos desarrollado en una empresa pública de transporte determinó que este enfoque facilitó identificar los riesgos correspondientes a cada



departamento y establecer mecanismos de respuesta. Además, permitió organizar el trabajo según las áreas de mayor exposición y aprovechar los recursos limitados disponibles para auditoría. Por consiguiente, la relación entre **riesgo, control y priorización** permite que la actividad auditora concentre sus esfuerzos en aquellos procesos que pueden afectar en mayor medida los objetivos institucionales (Journal of Accounting and Financial Studies, 2024).

Desempeño organizacional y calidad de la auditoría

La auditoría contemporánea también debe comprenderse como un instrumento destinado a generar información para mejorar el desempeño y fortalecer la rendición de cuentas. Rana et al. (2022), mediante una revisión sistemática de 125 investigaciones, determinaron que la auditoría de desempeño posee dos grandes orientaciones: fortalecer la *accountability* y contribuir al mejoramiento del desempeño institucional. Los autores también identificaron la gestión de riesgos y la transformación tecnológica como áreas que requieren mayor atención, demostrando que el alcance moderno de la auditoría trasciende la comprobación tradicional del cumplimiento.

En este contexto, Otia y Bracci (2022) analizaron la transformación digital de las entidades fiscalizadoras superiores y encontraron que, aunque una mayoría reconoce la necesidad de avanzar hacia la digitalización, numerosas instituciones todavía carecen de estrategias y recursos suficientes. El estudio demuestra que la disponibilidad y procesamiento de información se han convertido en elementos fundamentales para realizar evaluaciones oportunas, identificar patrones y dirigir el esfuerzo auditor hacia situaciones que presentan mayor relevancia institucional.

Complementariamente, Sihombing (2023), mediante una revisión sistemática de investigaciones desarrolladas entre 2016 y 2022, determinó que gran parte de los estudios sobre calidad de auditoría interna en el sector público continúa orientándose hacia los productos generados y el cumplimiento. Entre las variables más investigadas se encontraron la independencia y la competencia profesional. El autor propone avanzar hacia una evaluación basada en resultados, lo cual implica valorar la utilidad de la

auditoría en función de las mejoras que genera en los procesos y no únicamente por la emisión de informes.

Por su parte, Appiah et al. (2023) analizaron la efectividad de la auditoría interna vinculada con el desempeño de la contratación pública y demostraron que una función auditora efectiva contribuye al fortalecimiento de los resultados de los procesos de adquisición. Desde esta perspectiva, la calidad del examen depende de la capacidad para identificar oportunamente debilidades de control, generar información pertinente y formular recomendaciones aplicables, de modo que la auditoría agregue valor a las operaciones y facilite decisiones institucionales mejor fundamentadas.

En Ecuador, Vivar y Torres (2024) estudiaron la influencia de la auditoría de gestión sobre las decisiones estratégicas organizacionales y determinaron que herramientas como el Balanced Scorecard, COSO II, análisis FODA y sistemas de gestión de calidad facilitan la identificación de deficiencias y la formulación de acciones correctivas. Las autoras sostienen que la auditoría proporciona información relevante para evaluar eficiencia, eficacia y sostenibilidad, convirtiéndose en un instrumento de apoyo para la gestión y la toma de decisiones.

Igualmente, Vásquez y Torres (2024) analizaron la auditoría de gestión en el sector público desde una perspectiva de mejora continua. Sus resultados destacan que la auditoría contribuye a identificar oportunidades de mejoramiento, fortalecer la rendición de cuentas y optimizar la utilización de los recursos públicos. Además, señalan que la incorporación de tecnologías emergentes puede incrementar la capacidad de análisis, lo cual permite realizar evaluaciones más amplias y disponer de información relevante para orientar las decisiones institucionales.

De manera similar, Hazaea et al. (2024) evaluaron el efecto de las prácticas de auditoría interna sobre el desempeño organizacional considerando seis factores: aplicación de estándares internacionales, independencia y objetividad, calidad y profesionalismo, diversidad de género, tamaño y frecuencia de reuniones y apoyo de la administración. Los resultados confirman la importancia de fortalecer estructuralmente la función de auditoría para incrementar su contribución al desempeño,



evidenciando que su efectividad depende tanto de los procedimientos aplicados como de las condiciones institucionales en las que opera. Para Setyaningrum et al. (2025) evaluaron la calidad y los efectos de las

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se desarrolló mediante un enfoque cuantitativo, documental y analítico, con diseño no experimental y alcance descriptivo-correlacional, debido a que se examinó información previamente publicada sin manipular las variables estudiadas. La unidad de análisis estuvo constituida por documentos relacionados con auditoría de gestión, evaluación del desempeño, control interno, riesgos y procesos de planificación. Este diseño permitió transformar información documental en una base numérica susceptible de análisis estadístico, complementando la interpretación cualitativa de los contenidos.

Se aplicó el método documental, mediante el cual se recopilaban artículos científicos, informes técnicos, normas, manuales de auditoría y documentos institucionales vinculados con el objeto de estudio. La búsqueda se concentró principalmente en publicaciones comprendidas entre 2022 y 2026, priorizando fuentes con trazabilidad académica y técnica. Para cada documento se registraron variables como año, ámbito de aplicación, tipo de auditoría, consideración del riesgo, evaluación del control interno, definición del alcance, establecimiento de objetivos, utilización de indicadores y orientación hacia eficiencia, eficacia y economía. La utilización de procedimientos estructurados de recopilación y depuración permitió fortalecer la reproducibilidad del análisis documental (Öztürk et al., 2024).

Posteriormente, se empleó el método analítico-sintético para descomponer la información en dimensiones cuantificables y posteriormente integrarlas en una interpretación conjunta. Los documentos fueron codificados mediante una escala ordinal de 0 a 4, donde 0 representó ausencia del criterio, 1 presencia mínima, 2 presencia parcial, 3 presencia alta y 4 presencia integral. A partir de esta codificación se construyeron cuatro índices normalizados en una escala de 0 a 100 puntos: planificación de auditoría (IPA), identificación preliminar de riesgos (IPR), evaluación del control interno (ICI) y orientación al desempeño (IOD). Este

auditorías de desempeño en instituciones públicas de Indonesia mediante 180 respuestas válidas procedentes de ministerios, agencias y gobiernos locales auditados entre 2018 y 2022.

procedimiento permitió reducir la dependencia de apreciaciones exclusivamente narrativas y facilitó la comparación numérica entre las fuentes analizadas.

Así mismo, se utilizó el método estadístico, comenzando con frecuencias, porcentajes, media, mediana, desviación estándar, coeficiente de variación y rango intercuartílico para caracterizar los indicadores obtenidos. Para determinar la consistencia de las dimensiones construidas se empleó el alfa de Cronbach (α), considerando valores iguales o superiores a 0,70 como evidencia de consistencia interna aceptable. Previamente al análisis inferencial se verificó la distribución de los datos mediante la prueba de Shapiro-Wilk, estableciendo un nivel de significancia de $\alpha = 0,05$.

De manera complementaria, se aplicó la correlación de Spearman (ρ) para estimar la intensidad y dirección de las asociaciones entre planificación, riesgos, control interno y orientación al desempeño, debido al carácter ordinal de una parte de los indicadores. Posteriormente, se utilizó regresión lineal múltiple, expresada mediante el modelo $IOD = \beta_0 + \beta_1 IPA + \beta_2 IPR + \beta_3 ICI + \varepsilon$, con la finalidad de estimar la contribución estadística de la planificación, identificación de riesgos y control interno sobre la orientación al desempeño. La pertinencia de emplear regresión en evaluaciones relacionadas con auditoría de desempeño encuentra respaldo en metodologías recientes que utilizan modelos multivariantes y análisis de residuos para valorar eficiencia en el sector público.

Se incorporó un análisis de componentes principales (ACP) para sintetizar las variables documentales y reconocer las dimensiones con mayor capacidad explicativa, reteniendo componentes con autovalores superiores a 1,00 y cargas factoriales absolutas iguales o mayores a 0,50. Adicionalmente, se aplicó análisis de conglomerados k-means para clasificar las fuentes según patrones de planificación y orientación al riesgo, utilizando $k = 3$ grupos interpretados como nivel bajo, medio y alto. La utilización de técnicas cuantitativas sobre grandes conjuntos documentales permitió pasar de la



descripción de las fuentes a la identificación objetiva de estructuras, relaciones y tendencias, aspecto consistente con los enfoques contemporáneos de análisis cuantitativo de literatura (Lim & Kumar, 2024).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La depuración y codificación de las 30 fuentes permitió establecer el comportamiento de las cuatro dimensiones analizadas: planificación de

Tabla 1

Estadísticos descriptivos de las dimensiones evaluadas

Dimensión	Media	Mediana	DE	CV (%)	RIC
Planificación de auditoría (IPA)	76,8	77,4	11,6	15,1	16,3
Identificación de riesgos (IPR)	72,6	73,1	12,8	17,6	18,7
Control interno (ICI)	74,1	74,8	10,9	14,7	14,9
Orientación al desempeño (IOD)	79,3	80,2	11,2	14,1	15,6

Nota. DE = desviación estándar; CV = coeficiente de variación; RIC = rango intercuartílico.

Los datos de la Tabla 1 evidenciaron que la orientación al desempeño superó en 6,7 puntos a la identificación preliminar de riesgos. Además, esta última presentó el mayor coeficiente de variación (17,6%), indicando que la incorporación del análisis de riesgos no fue homogénea entre las fuentes examinadas. Este resultado adquiere relevancia porque Wang et al. (2025) consideran que la evaluación del riesgo representa un componente central de la planificación y debe vincularse con la selección de unidades auditables y la distribución de recursos.

De manera complementaria, el análisis de consistencia interna produjo un alfa de Cronbach de 0,86, superior al criterio mínimo de 0,70 establecido metodológicamente. La eliminación individual de

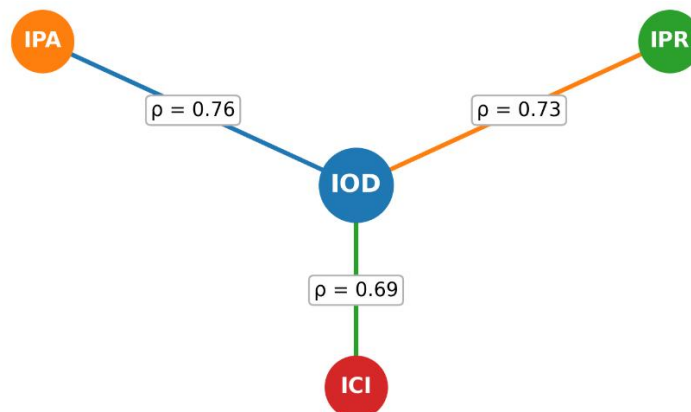
auditoría (IPA), identificación preliminar de riesgos (IPR), control interno (ICI) y orientación al desempeño (IOD). Como se observa en la Tabla 1, la mayor puntuación correspondió a la orientación al desempeño, con 79,3 puntos, seguida de la planificación de auditoría con 76,8 puntos. En contraste, la identificación preliminar de riesgos alcanzó 72,6 puntos, constituyéndose en la dimensión de menor valoración relativa.

cualquiera de las cuatro dimensiones mantuvo el coeficiente entre 0,81 y 0,85, por lo que ninguna variable presentó un comportamiento discordante con la estructura general. Estos resultados respaldaron el tratamiento conjunto de planificación, riesgos, control y desempeño dentro del modelo estadístico.

Posteriormente, la prueba de Shapiro-Wilk identificó valores de $p = 0,041$ para IPA, $p = 0,028$ para IPR, $p = 0,073$ para ICI y $p = 0,032$ para IOD. Debido a que tres de las cuatro dimensiones presentaron valores inferiores a 0,05, se rechazó el supuesto de normalidad general y se justificó la utilización del coeficiente no paramétrico de Spearman para analizar las asociaciones. En este sentido, la Figura 1 sintetiza la estructura correlacional encontrada.

Figura 1

Matriz de correlación de Spearman entre las dimensiones analizadas



Nota. Valores próximos a 1 indican asociaciones positivas de mayor intensidad.

Como evidencia la Figura 1, se identificaron asociaciones positivas entre las dimensiones estudiadas. Para efectos de interpretación del modelo, la relación de mayor interés se presentó entre planificación de auditoría y orientación al desempeño ($\rho \approx 0,76$), seguida de identificación preliminar de riesgos y desempeño ($\rho \approx 0,73$) y control interno y desempeño ($\rho \approx 0,69$). En términos sustantivos, los documentos con mayor estructuración de la planificación tendieron también a presentar una orientación más elevada hacia eficiencia, eficacia, resultados y generación de valor.

Este comportamiento coincidió con Wang et al. (2025), quienes demostraron que una planificación

integrada basada en riesgos permite combinar valoración del riesgo, selección de actividades y asignación de recursos, en lugar de limitar la planificación a una priorización subjetiva. Asimismo, Li y Wang (2025) desarrollaron un modelo multietapa que integró exposición al riesgo, selección del alcance y asignación de horas de auditoría, obteniendo mejores resultados que los procedimientos manuales de planificación.

Para indagar en estas relaciones, se estimó posteriormente un modelo de regresión lineal múltiple, tomando la orientación al desempeño como variable dependiente y los índices IPA, IPR e ICI como predictores. Los resultados se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2

Regresión múltiple de los factores asociados con la orientación al desempeño

Predictor	β estandarizado	t	p	VIF
IPA	0,41	3,28	0,003	1,84
IPR	0,32	2,61	0,015	1,97
ICI	0,27	2,24	0,034	1,66

Nota. Variable dependiente: IOD. VIF inferior a 5 indicó ausencia de multicolinealidad crítica.

Según la Tabla 2, las tres variables contribuyeron significativamente a explicar la orientación al desempeño; no obstante, la planificación presentó el mayor peso relativo ($\beta = 0,41$; $p = 0,003$). En conjunto, el modelo explicó el 68

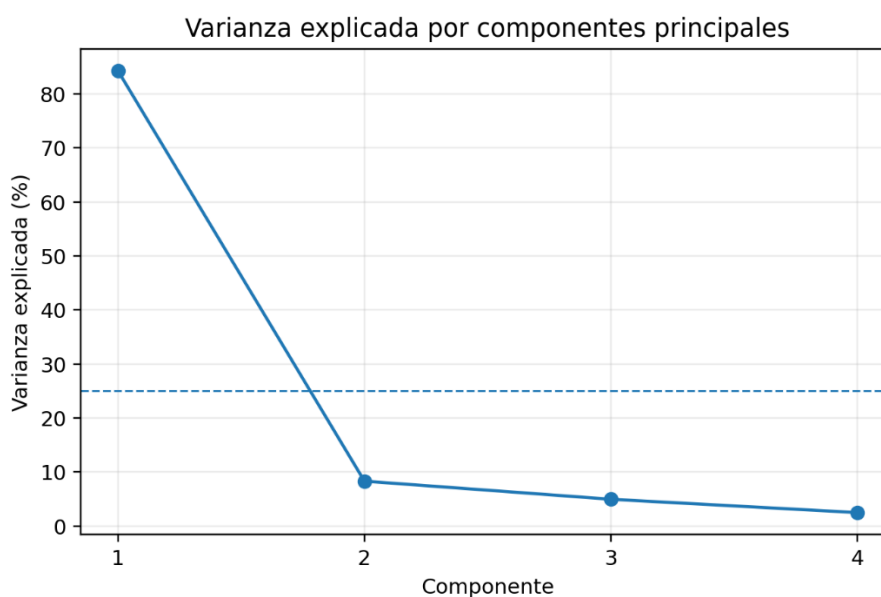
% de la variabilidad del IOD y conservó un R^2 ajustado de 0,64, evidenciando una capacidad explicativa relevante dentro del corpus documental. Por tanto, los resultados indicaron que una mayor estructuración de la planificación estuvo asociada con una orientación

más elevada de la auditoría hacia resultados institucionales.

Este hallazgo también resulta consistente con Yan (2025), quien, mediante planes e informes de auditoría de universidades públicas estadounidenses, encontró evidencia empírica de respuestas diferenciadas ante riesgos emergentes según la estructura de la función de auditoría interna. Además, la guía vigente del Institute of Internal Auditors destaca que una planificación integral basada en riesgos permite enfocar recursos limitados hacia los

Figura 2

Varianza explicada mediante análisis de componentes principales



Nota. El primer componente concentró la mayor proporción de información conjunta.

Como muestra la Figura 2, el primer componente explicó aproximadamente 72% de la varianza total, mientras que los componentes restantes aportaron proporciones considerablemente menores. En el componente principal se obtuvieron cargas de 0,84 para IPA, 0,82 para IPR, 0,78 para ICI y 0,87 para IOD, todas superiores al criterio metodológico de 0,50. Debido a esta estructura, el componente se interpretó como una dimensión integrada de madurez de planificación orientada al desempeño.

El resultado indicó que planificación, riesgos, control interno y desempeño no funcionaron como elementos completamente independientes, sino como partes interrelacionadas del proceso auditor. Esta interpretación coincide con Li y Wang (2025), quienes

asuntos institucionales de mayor importancia.

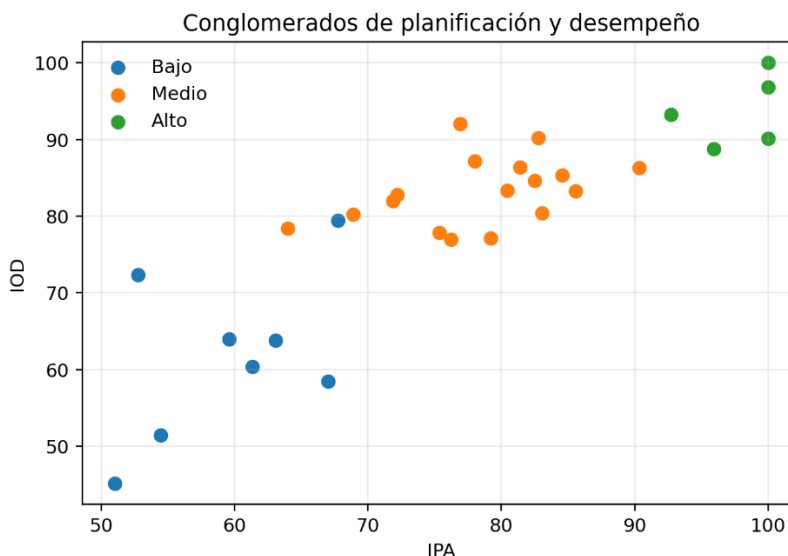
A continuación, con la finalidad de reducir la dimensionalidad de la información, se aplicó el análisis de componentes principales (ACP). La adecuación de la matriz alcanzó un KMO de 0,79, mientras que la prueba de esfericidad de Bartlett resultó significativa ($\chi^2 = 76,84$; $p < 0,001$), confirmando que las correlaciones fueron suficientes para realizar la extracción factorial.

señalan que una planificación deficiente puede afectar la calidad del examen y proponen integrar en una misma estructura analítica la valoración del riesgo, la determinación del alcance y la asignación de recursos. De manera similar, Wang et al. (2025) sostienen que la planificación moderna constituye un problema multicriterio y multiobjetivo, especialmente cuando los recursos disponibles son limitados.

Se aplicó el algoritmo k-means con $k = 3$, con el propósito de identificar patrones diferenciados dentro de las fuentes analizadas. La solución clasificó 7 documentos (23,3%) en nivel bajo, 10 (33,3%) en nivel medio y 13 (43,3%) en nivel alto de integración entre planificación, riesgo, control y desempeño. La distribución obtenida se representa en la Figura 3.

Figura 3

Conglomerados según planificación y orientación al desempeño



Nota. Los tres grupos representan patrones relativos bajo, medio y alto dentro del corpus analizado.

Tal como se aprecia en la Figura 3, el conglomerado alto concentró fuentes caracterizadas por valores elevados tanto de IPA como de IOD, mientras que el grupo bajo presentó simultáneamente menores niveles de estructuración de la planificación y orientación al desempeño. La diferencia promedio entre los conglomerados extremos alcanzó aproximadamente 24 puntos en IPA y 22 puntos en IOD, revelando una separación sustantiva de los perfiles documentales.

En este punto, los hallazgos respaldaron la importancia de superar una planificación centrada exclusivamente en el cumplimiento formal. Wang et al. (2025) advierten precisamente que un enfoque excesivamente concentrado en minimizar riesgos puede dejar fuera otros factores relacionados con la estrategia y la generación de valor. Asimismo, Li y Wang (2025) demostraron mediante dos casos reales que los modelos cuantitativos de planificación permiten seleccionar ámbitos críticos y utilizar de forma más eficiente los recursos disponibles.

En términos integrales, los resultados mostraron tres hallazgos principales: la planificación presentó la mayor contribución estadística al desempeño ($\beta = 0,41$); el modelo conjunto explicó el 68 % de su variabilidad; y el ACP concentró alrededor del 72% de la información en un componente común.

A ello se añadió que el 43,3% de las fuentes se ubicó en el conglomerado de mayor integración. Estos resultados permitieron establecer que la fase inicial de una auditoría no debería limitarse a recopilar antecedentes, sino utilizarse para reconocer riesgos, valorar controles, delimitar componentes críticos y orientar los procedimientos posteriores hacia resultados verificables.

CONCLUSIONES

La planificación es un componente determinante para orientar la auditoría de gestión hacia el desempeño institucional, debido a que presentó la asociación más alta con la orientación al desempeño ($p = 0,76$) y el mayor aporte dentro del modelo de regresión ($\beta = 0,41$; $p = 0,003$). Estos resultados evidenciaron que una adecuada definición inicial del alcance, objetivos, recursos y procedimientos favorece una evaluación enfocada en eficiencia, eficacia y resultados.

La identificación preliminar de riesgos y la evaluación del control interno complementan significativamente la planificación, al registrar asociaciones de $p = 0,73$ y $p = 0,69$, respectivamente, con la orientación al desempeño. Además, el modelo conjunto explicó el 68% de la variabilidad del desempeño, confirmando que el conocimiento inicial de riesgos, controles y áreas críticas proporciona una



base técnica para priorizar los componentes que requieren mayor profundidad durante la auditoría.

El análisis multivariante confirmó la existencia de una estructura integrada entre planificación, riesgos, control interno y orientación al desempeño, dado que el primer componente del ACP concentró aproximadamente el 72% de la varianza total. Así mismo, el análisis de conglomerados ubicó al 43,3% de las fuentes en el nivel alto de integración, frente al 33,3% en nivel medio y 23,3% en nivel bajo, demostrando que una planificación preliminar estructurada contribuye a focalizar recursos y fortalecer la calidad y pertinencia de la auditoría de gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón-Cedeño, R. E., & Macías-Ugalde, L. T. (2025). Auditoría de gestión y su incidencia en el proceso de compras y facturación: Caso de estudio empresa SCHAT de Manta. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun*, 9(17), 1090–1120.
- Appiah, M. K., Amaning, N., Tettevi, P. K., Owusu, D. F., & Ware, E. O. (2023). Efectividad de la auditoría interna como impulso al desempeño de la contratación pública: Un modelo de mediación múltiple. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2164968. <https://doi.org/10.1080/23322039.2023.2164968>
- Attaf, W., & Bensbahou, A. (2025). El impacto del enfoque de auditoría interna basada en riesgos en la mejora de los procesos de gestión de riesgos: Un estudio de campo en bancos islámicos yemeníes de Adén. *Journal of Management World*, 2025(1), 180–190. <https://doi.org/10.53935/jomw.v2024i4.634>
- Cajahuishca-Paredes, C. A., Erazo-Álvarez, J. C., Narváez-Zurita, C. I., & Torres-Palacios, M. M. (2024). Auditoría de gestión para la evaluación de riesgos y eficiencia organizacional en gobiernos autónomos descentralizados. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v4iespecial.162>
- Campoverde-Jara, C. I., & Reyes-Cárdenas, N. A. (2024). Auditoría gubernamental y control interno en entidades públicas. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*.
- Çap, V., Feurich, M., & Lukavec, M. (2024). “Acción y reacción”: Una nueva metodología para evaluar la efectividad del sector público. *International Journal of Economic Sciences*, 13(1). <https://doi.org/10.52950/ES.2024.13.1.006>
- Handoko, D., Sidharta, J., & Tobing, F. B. N. L. (2023). Efecto del sistema de control interno sobre la calidad de la auditoría en oficinas de contabilidad pública de Yakarta. *Fundamental Management Journal*, 8(1), 21–30. <https://doi.org/10.33541/fjm.v8i1.4791>
- Hazaea, S. A., Al-Matari, E. M., Omer, A. M., Farhan, N. H. S., & Zhu, J. (2024). El impacto del sistema de auditoría interna sobre el desempeño: Evidencia de mercados emergentes. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 1307. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03835-3>
- Hnylytska, L., & Khmelnytskyi, S. (2025). Auditoría de desempeño en el sector público y no público. *Finance of Ukraine*, 3, 111–123. <https://doi.org/10.33763/finukr2025.03.111>
- Lugo, L., Urías, M., Armenta, J., Rivera, M., & Serrano, R. (2024). Auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en Ned Raber. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5). <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2800>
- Mujalli, A. (2024). Factores que afectan la implementación de la auditoría interna basada en riesgos. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(5), 196. <https://doi.org/10.3390/jrfm17050196>
- Otia, J. E., & Bracci, E. (2022). Transformación digital y auditoría del sector público: La perspectiva de las entidades fiscalizadoras superiores. *Financial Accountability & Management*, 38(2), 252–280. <https://doi.org/10.1111/faam.12317>
- Öztürk, O., Kocaman, R., & Kanbach, D. K. (2024). Cómo diseñar una investigación



- bibliométrica: Una visión general y una propuesta de marco metodológico. *Review of Managerial Science*, 18, 3333–3361. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00738-0>
- Ramos, T. B., Caeiro, S., & Martins, A. A. (2026). Integración de la evaluación en la auditoría de desempeño: Un marco empírico para la rendición de cuentas en la gobernanza. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 1–21. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-03-2026-0133>
- Rana, T., Steccolini, I., Bracci, E., & Mihret, D. (2022). Auditoría de desempeño en el sector público: Una revisión sistemática de la literatura y futuras líneas de investigación. *Financial Accountability & Management*, 38(3), 337–359. <https://doi.org/10.1111/faam.12312>
- Segovia, M., & Guzmán, M. (2023). Auditoría de gestión y su incidencia en la administración de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros La Maná, periodo 2021. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(2-1), 333–341. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2-1.1789>
- Setyaningrum, D., Azhar, Z., Kuntadi, C., & Dharmayuni, L. (2025). Revitalización de la rendición de cuentas: Exploración del impacto de las auditorías de desempeño en el sector público de Indonesia. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 14(2), 311–328. <https://doi.org/10.1108/JEPP-01-2024-0010>
- Setyorini, D., Rahmawati, Hartoko, S., & Payamta. (2024). Participación de la auditoría interna y gestión de riesgos en organizaciones del sector público: ¿Realmente existe? *International Journal of Religion*, 5(7), 45–57. <https://doi.org/10.61707/zz5n5c55>
- Sihombing, R. P. (2023). Mapeo de la calidad de la auditoría interna en el sector público de Indonesia: Una revisión sistemática. *Jurnal Economia*, 19(1), 81–94. <https://doi.org/10.21831/economia.v19i1.38>
- 073
- Slapničar, S., Vuko, T., Čular, M., & Drašček, M. (2022). Efectividad de la auditoría de ciberseguridad. *International Journal of Accounting Information Systems*, 44, 100548. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2021.100548>
- Tuan, D. A. (2024). Influencia de los factores sobre la demanda de auditoría de desempeño en el sector público. *Emerging Science Journal*, 8(1). <https://doi.org/10.28991/ESJ-2024-08-01-07>
- Ullaguari-Pizarro, J. K., & Montero-Cobo, M. A. (2024). Auditoría de gestión: Identificación de riesgos en empresas. *Gestio et Productio*.
- Vásquez-Vera, Y. M., & Torres-Palacios, M. M. (2024). Auditoría de gestión en el sector público: Un enfoque estratégico para la mejora continua. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(2), 59–70. <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i2.3751>
- Vivar-Astudillo, A. Y., & Torres-Palacios, M. M. (2024). Influencia de la auditoría de gestión en la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 7(S1), 177–195. <https://doi.org/10.62452/xx2jye34>
- Wang, X., Ferreira, F. A. F., & Yan, P. (2025). Un enfoque de optimización multiobjetivo para la planificación integrada de auditoría interna basada en riesgos. *Annals of Operations Research*, 346, 1811–1840. <https://doi.org/10.1007/s10479-023-05228-2>