

# Auditoría de gestión: una herramienta de mejora continua

Maritza Vásquez Giler  
Nancy Fabiola Pinargote Vásquez

Administración



Colección  
Dossier Académico



Ediciones  
**Uleam**

Este libro ha sido evaluado bajo el sistema de pares académicos y mediante la modalidad de doble ciego.

Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
Ciudadela universitaria vía circunvalación (Manta)  
www.uleam.edu.ec

**Autoridades:**

Miguel Camino Solórzano, Rector  
Iliana Fernández, Vicerrectora Académica  
Doris Cevallos Zambrano, Vicerrectora Administrativa

**Auditoría de gestión: una herramienta de mejora continua**

**Parte I Epistemología**

© Maritza Vásquez Giler  
© Nancy Fabiola Pinargote Vásquez

**Consejo Editorial:** Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí  
**Director Editorial:** Fidel Chiriboga Mendoza  
**Diseño de cubierta:** José Márquez Rodríguez  
**Estilo, corrección y edición:** Alexis Cuzme Espinales (DEPU)

**ISBN:** 978-9942-775-51-1

Edición: Primera. Diciembre 2018. Publicación digital.

Departamento de Edición y Publicación Universitaria (DEPU)  
Ediciones Uleam  
(Ciudadela Universitaria ULEAM, Ex sede ASOET segundo piso)  
2 623 026 Ext. 255  
Correo electrónico: [edicionesuleam@gmail.com](mailto:edicionesuleam@gmail.com)  
Repositorio digital: [www.munayi.uleam.edu.ec](http://www.munayi.uleam.edu.ec)  
Registro y sistema de Gestión editorial: [www.munayi.uleam.edu.ec/segup](http://www.munayi.uleam.edu.ec/segup)  
Manta - Manabí – Ecuador

ÍNDICE.....	1
INTRODUCCIÓN .....	6
PARTE I.....	8
EPISTEMOLOGÍA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	8
ANTECEDENTES.....	8
BASES CONCEPTUALES .....	9
AUDITORÍA.....	9
CONTROL DE GESTIÓN.....	10
ASPECTOS QUE DEBEN SER VERIFICADOS POR EL CONTROL DE GESTIÓN.....	12
LA UTILIDAD DEL CONTROL DE GESTIÓN COMO MECANISMO DE MEDICIÓN .....	14
GESTIÓN E INDICADORES DE GESTIÓN .....	15
ELEMENTOS DE GESTIÓN .....	17
SISTEMA DE GESTIÓN .....	18
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD – NORMA APLICABLE .....	18
NORMA ISO 9001:2015.....	19
AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	24
CARACTERÍSTICAS DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	25
IMPORTANCIA.....	26
OBJETIVOS .....	26
COMPARACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN CON LA AUDITORÍA FINANCIERA .....	27
TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS .....	29
FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	31
HERRAMIENTAS PARA REALIZAR UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	32
Auditor.....	32
Equipo Auditor .....	32
Experto Técnico.....	32
Observador.....	33
Auditado.....	33
Cliente de Auditoría .....	33
Normas de Calidad.....	33
Estándares de Calidad .....	33
Papeles de trabajo .....	34

LA NORMA QUE GUÍA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	36
Establecimiento de objetivos del Programa de Auditoría .....	37
Determinación y evaluación de riesgos y oportunidades del programa de auditoría .....	37
Establecimiento del Programa de Auditoría .....	37
Implementación del Programa de Auditoría .....	38
Seguimiento del programa de auditoría .....	39
Revisión y mejora del programa de auditoría.....	39
REALIZACIÓN DE UNA AUDITORÍA .....	40
Iniciando la auditoría .....	40
Preparación de actividades de auditoría .....	40
Realización de actividades de auditoría.....	41
Preparación y distribución del informe de auditoría .....	43
Realización del seguimiento de auditoría.....	43
EVIDENCIA .....	43
Evidencias Suficientes y competentes.....	43
QUE ES UNA CONFORMIDAD.....	44
QUE ES UNA NO CONFORMIDAD.....	44
Documentación de una no conformidad .....	45
MEJORA CONTINUA.....	45
TRABAJOS CITADOS .....	46

## Tabla de gráficos

Gráfico 1. Ejercicio del control .....	11
Gráfico 2. Relación sustantiva del control.....	11
Gráfico 3. Instrumentos para el control de gestión .....	15
Gráfico 4. Preguntas claves para el desarrollo de indicadores .....	16
Gráfico 5. Elementos de gestión .....	17
Gráfico 6. Representación de la estructura de la Norma ISO 9001:2015 con el ciclo PHVA .....	20
Gráfico 7. Proyecto de Implementación de la Norma ISO 9001:2015 .....	22
Gráfico 8. Elementos de un proceso .....	24
Gráfico 9. Cuadro comparativo entre Auditoría Financiera y Auditoría de Gestión .....	28
Gráfico 10. Técnicas para una auditoría de gestión.....	29
Gráfico 11. Flujo de procesos para gestionar un programa de auditoría ....	36

# INTRODUCCIÓN

Las empresas diariamente se ven desafiadas por el reto de la continuidad en el fluctuante mundo de los negocios y principalmente por cubrir las exigencias de los clientes o consumidores. Por ello, es indispensable que se establezcan las bases para hacerle frente, a través de la definición de objetivos, metas y estrategias que conlleven a la estructura precisa de una misión y visión oportunas.

De este modo, se vuelve indiscutible que una entidad que no posea directrices estratégicas, es como si fuera un barco que navega en altamar sin una ruta o rumbo determinado, aumentando el nivel de incertidumbre acerca de su capacidad para mantenerse a flote y no desaparecer en la travesía. Por ello, es importante que la administración instituya una cultura con bases sólidas y estratégicas, coherencia de las actividades, recursos bien administrados, y un control y monitoreo como parte de su accionar.

La auditoría de gestión aparece en ese momento como la herramienta aliada para determinar el estado de eficiencia y eficacia, con el cual se emplean los recursos aprovechables y se conquistan los objetivos pronosticados.

Dentro de la formación de un profesional involucrado en el área administrativa, se debe incluir el estudio de esta asignatura puesto que la auditoría de gestión, al ser una técnica congruentemente moderna de asesoramiento que coadyuva a indagar, diagnosticar y esquematizar recomendaciones a las direcciones, le proporciona al estudiante a que desde las aulas ya puedan incursionar en el tratamiento de exámenes de gestión, contribuyendo a la masa empresarial presente en el entorno.

Es indiscutible como desde la academia se pueden brindar aportes significativos al medio. Cada vez, producto de los avances tecnológicos y los constantes cambios, el nivel de exigencia aumenta y con ello la necesidad de adaptación y de proporcionar una respuesta con eficiencia y eficacia, manteniendo la relación acción – reacción del individuo como miembro de un grupo que interactúa, socializa y soluciona problemas.

En el presente libro, se presenta una primera parte con la epistemología de la auditoría de gestión basada en el conocimiento de los fundamentos y métodos que proporcionan mayor grado de entendimiento acerca del tema. En la mayor cantidad de libros encontramos estos juicios, sin embargo en esta oportunidad se describe lo más relevante y de la forma más práctica posible para que el aprendizaje sea una experiencia agradable.

## **PARTE I**

# **EPISTEMOLOGÍA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **ANTECEDENTES**

Con el surgimiento de la Revolución Industrial, toma fuerza el control contable y con ello la necesidad de revisiones y auditorías, que al principio solo interesaba a los inversionistas y que luego comenzó a interesar al público y a otros usuarios de la información financiera, brindado de esta manera confianza pública de las actividades desarrolladas.

Es conocido que el mantenimiento y control de las industrias se ha acentuado a partir de los años 1980, en esta época se hace necesario bajo diferentes mecanismos establecer indicadores de controles que fue sustituyendo de alguna forma las históricas revisiones preventivas de los procesos industriales y su producto.

Franklin (2007, p.9) cita a Robert J. Thierauf, quien en 1984 a través del planteamiento de preguntas bases permite evaluar en una empresa: el desarrollo de las actividades, el ambiente y su información, generando de esta forma una auditoría administrativa.

De la misma forma, cita a Gabriel Sánchez Curiel quien por su parte en 1987 plantea el concepto de auditoría operacional, los métodos para su aplicación, la valoración de los sistemas, la estructuración del informe y, el establecimiento y seguimiento de propuestas.

Navarro García (1998, p.37) en su libro Regulación de la información contable en España, cita a varios autores donde la Auditoría Operativa es considerada como Auditoría de Gestión, cuya dirección es revisar si se ha producido una gestión correcta de los



recursos de la empresa. En este mismo libro determina que la Auditoría Administrativa también es identificada por autores como Auditoría Operativa.

A efectos de aclarar los conceptos y la aplicación tanto de la auditoría de gestión como la auditoría administrativa nos permitimos citar los siguientes conceptos:

Franklin (2007, p.11) señala que “una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable”.

Por otra parte, una auditoría de gestión “es la revisión sistemática de las actividades de una organización o de un segmento de ella en relación con objetivos específicos. Tal revisión tiene tres propósitos esenciales: estimar el funcionamiento, identificar oportunidades de perfeccionamiento y desarrollar recomendaciones de mejoras o fomentar acciones”. (De Armas García, 2008, p. 7)

## **BASES CONCEPTUALES**

### **AUDITORÍA**

Cuando se menciona la palabra auditoría rápidamente surge una palabra clave: control; y es que la auditoría es el proceso exhaustivo de revisión o control para la comprobación de un hecho, situación o condición general e incluso específica. Si se piensa en el aspecto financiero, servirá para comprobar la razonabilidad de los saldos que muestran los estados financieros; si se habla del área informática, para la indagación de que los sistemas de información empleados permitan salvaguardar el activo y mantener la integridad de los datos, entre otros ejemplos.

La auditoría siendo el examen empleado para la verificación del cumplimiento de algo establecido, debe ser llevada a cabo desde el campo interno de la entidad. Como profesional se debe estar presto a ser parte de la solución y mucho más si es dentro del campo administrativo, contable y financiero. De este modo Martínez (2017) menciona que “es clave que el auditor aproveche su posición dentro de la organización para sugerir la implementación de buenas prácticas de Control Interno en sus clientes u organización”, aludiendo a la importancia de auditar o evaluar dichos controles para poder presentar propuestas de solución.

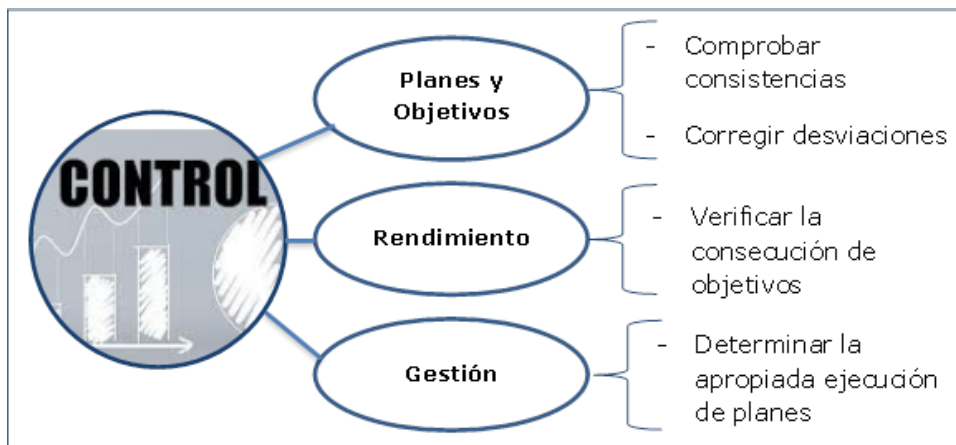
No es necesario esperar a que se lleve a cabo una auditoría externa para mejorar procesos; más bien, debe mantenerse dentro de los planes organizacionales la necesidad de encontrarse continua y permanentemente evaluados como mejoramiento continuo, que permita garantizar acciones oportunas.

## **CONTROL DE GESTIÓN**

El control, siendo una fase del proceso administrativo, no solo involucra al nivel directivo, sino a todos los niveles y miembros de una organización; cuando se habla de control de gestión Dextre Flores & Del Pozo Rivas (2012) propone un enfoque más analítico del concepto teórico y recurrente, vinculando al control de la forma descrita en el gráfico 1.

Por su parte la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (s.f.), mediante el gráfico 2, determina que existe una ecuación que relaciona las diferentes áreas o personas en las cuales debe intervenir el control, puesto que si se mantiene una estrecha relación de empleados satisfechos permitirá que estos se adapten y trabajen con el logro de los objetivos y pueda brindar un servicio de calidad, que se verá reflejado en la satisfacción de clientes quienes se volverán

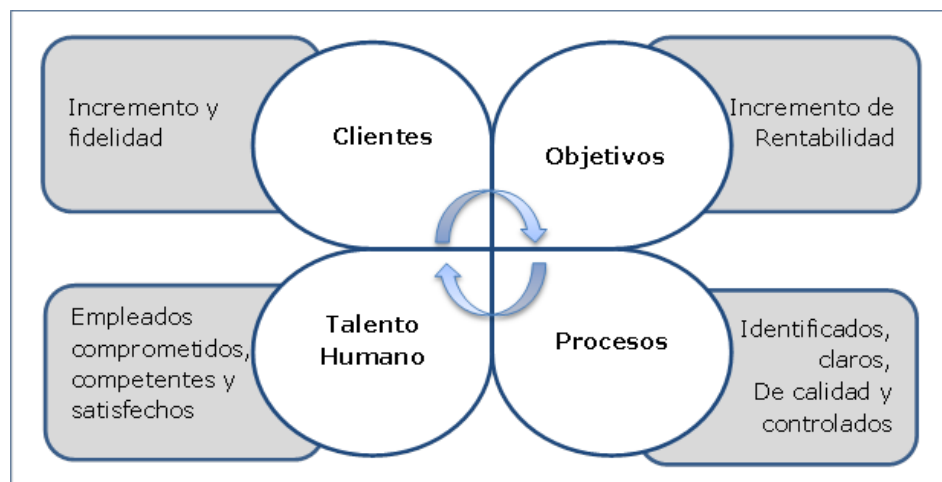
fieles al consumo y otorgarán a la empresa la presencia de resultados óptimos para su permanencia en el mercado.



**Gráfico 1. Ejercicio del control**

**Tomado de:** (Dextre Flores & Del Pozo Rivas, 2012) ¿Control de gestión o gestión del control?

**Elaborado por:** Autoras



**Gráfico 2. Relación sustantiva del control**

**Tomado de:** (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, s.f.). Control de gestión

**Elaborado por:** Autoras

“La organización en su conjunto es responsable de aplicar el control de manera apropiada mediante la puesta en marcha de instrumentos de gestión, que permita el desarrollo concatenado de actividades y controles en la conducción hacia el logro de los

objetivos comunes y mitigación de los riesgos". (Dextre Flores & Del Pozo Rivas, 2012)

Por ello, estos autores, debido a la complejidad, recomiendan que las organizaciones cuenten con un órgano de apoyo para el ejercicio del control con eficiencia, misma que puede ser denominada como: contraloría, auditoría interna o de gestión de control.

### ***ASPECTOS QUE DEBEN SER VERIFICADOS POR EL CONTROL DE GESTIÓN.***

Compromiso de la Dirección: se verifica que la alta dirección esté comprometida en la conducción de la empresa hacia el éxito anhelado y programado mediante los objetivos, metas, políticas y planes, que respondan al entorno en el que se desenvuelve la empresa.

Planificación: comprueba la capacidad de la compañía para planificar y conseguir sus metas y objetivos en las cuatro instancias debidas: lo prospectivo, estratégico, operativo y financiero. En esta verificación existen tres aspectos priorizados que contribuyen a ese análisis: la misión, visión y objetivos establecidos.

De este modo, aquí nace un tema fundamental para una eficiente gestión organizacional, que es la planificación estratégica. Audivert Cors, Ribera Guardia, & Daza Murillo (2016) en su trabajo de investigación, concluyeron que la planificación estratégica contribuye a delinear el rumbo que una entidad debe seguir, así como las estrategias y las actividades para poder realizarlo; sin embargo, en muchas ocasiones los planes establecidos se quedan en solo formalidades que no son ejecutadas; para ello indican, que este aspecto puede ser superado mediante la injerencia de todos los miembros de la organización, establecer metas a corto y mediano

plazo de una forma realista y realizable, es decir tomando en consideración los recursos y condiciones del entorno con los que cuenta.

Satisfacción del Cliente: mide la capacidad que se posee para detectar las necesidades y expectativas del usuario a cerca del bien o servicio ofertado, desarrollando para esto estrategias, planes y mecanismos para establecer opciones de mejoras.

Gestión de la calidad: basado en la evaluación de los procesos y procedimientos de mejora continua empleados para garantizar el punto más óptimo de calidad de los productos y servicios.

Responsabilidad social: se verifica que las empresas mantengan una responsabilidad para con el medio ambiente y con la sociedad extendiéndose en toda la cadena de valor, por ello todas las empresas deben mantener estándares de responsabilidad social corporativa y debe ser ya un punto clave de productividad y competitividad dentro de los mercados.

Resultados: mide la relación de los niveles obtenidos en cuanto a calidad frente al análisis de satisfacción del cliente, misma que debe verse reflejada a través del uso y aplicación de los indicadores de gestión.

Adicionalmente muchas compañías internacionales exigen la auditoría de gestión social, que implica la verificación del compromiso y cumplimiento que tienen la empresa con sus empleados independientemente de la aplicación de leyes laborales y de protección social que establecen los organismos de control.

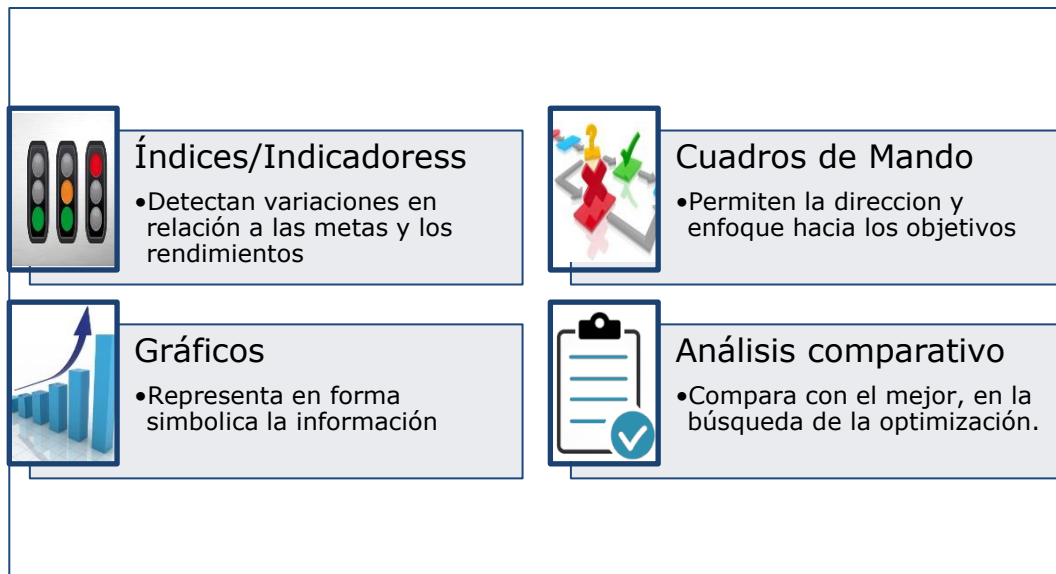
## **LA UTILIDAD DEL CONTROL DE GESTIÓN COMO MECANISMO DE MEDICIÓN**

Betancourt López & Sánchez Batista (2015), producto de su investigación, mencionan que el sistema de control consta como herramienta de: planificación, eficiencia, de medición de resultados, asociando a que el tema tratado se encuentra muy vinculado a las fases de la administración; puesto que está inmersa en el desarrollo de todas las actividades que se realizan para manejar un negocio en forma estratégica.

Un ejemplo claro, desde un aspecto internacional es lo que la Alcaldía Mayor de Bogotá (2014), menciona a través de su octavo lineamiento del Sistema Integrado de Gestión Distrital:

“El propósito es lograr que la medición involucre el análisis de los resultados en la toma de decisiones, con un enfoque gerencial y estratégico que permita un mejoramiento continuo en la prestación del servicio al ciudadano y, por ende, un mayor nivel de satisfacción de sus usuarios”.

El control de gestión como mecanismo de medición requiere de instrumentos, como cualquier sistema integrado; para poder ser evaluado, mismos que se describen en el gráfico 3.



**Gráfico 3. Instrumentos para el control de gestión**

**Tomado de:** (Contraloría General del Estado, 2001) Manual de Gestión.

**Elaborado por:** Autoras

## **GESTIÓN E INDICADORES DE GESTIÓN**

Colcha (2012, citado por Calero Mendoza & Burgos Burgos, 2016) menciona que la gestión constituye el conjunto conformado por planificación, organización y control, donde la planeación hace reseña a la proyección de objetivos y las líneas de acción para poder alcanzarlos.

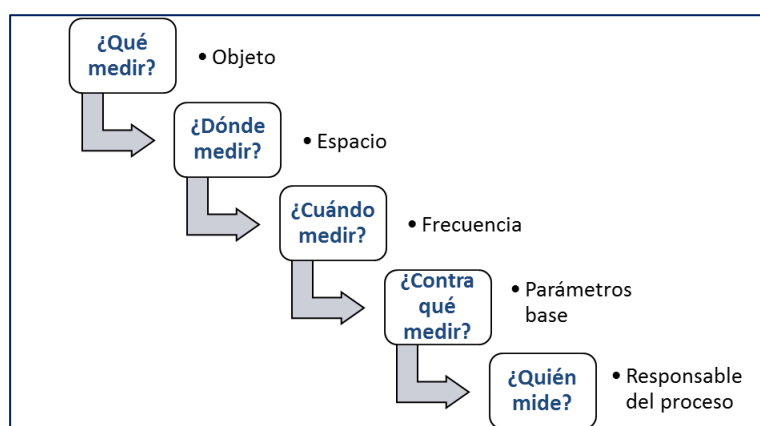
Entonces, los indicadores de gestión son herramientas que facilitan el debido control dentro de una entidad. Con su aplicación se obtiene información válida de los resultados planteados.

Los tipos o clases de indicadores se agrupan en dos divisiones básicas que son:

**Cualitativos:** estos más bien se utilizan para la obtención de información mediante entrevistas, conversaciones, indagaciones que proporcionen características generales pero que no pueden ser cuantificadas, sin embargo, aportan a la investigación realizada.

**Cuantitativos:** estos informan de manera numérica los resultados de los procedimientos consumados, estos se complementan con los cualitativos, puesto que en una entrevista se puede señalar la existencia de un procedimiento y de su aplicación, sin embargo, a través de este indicador se puede determinar cuál es el grado de cumplimiento en realidad que mantienen.

Para poder medir una actividad es importante responder a ciertas preguntas:



**Gráfico 4.** Preguntas claves para el desarrollo de indicadores  
**Elaborado por:** Autoras

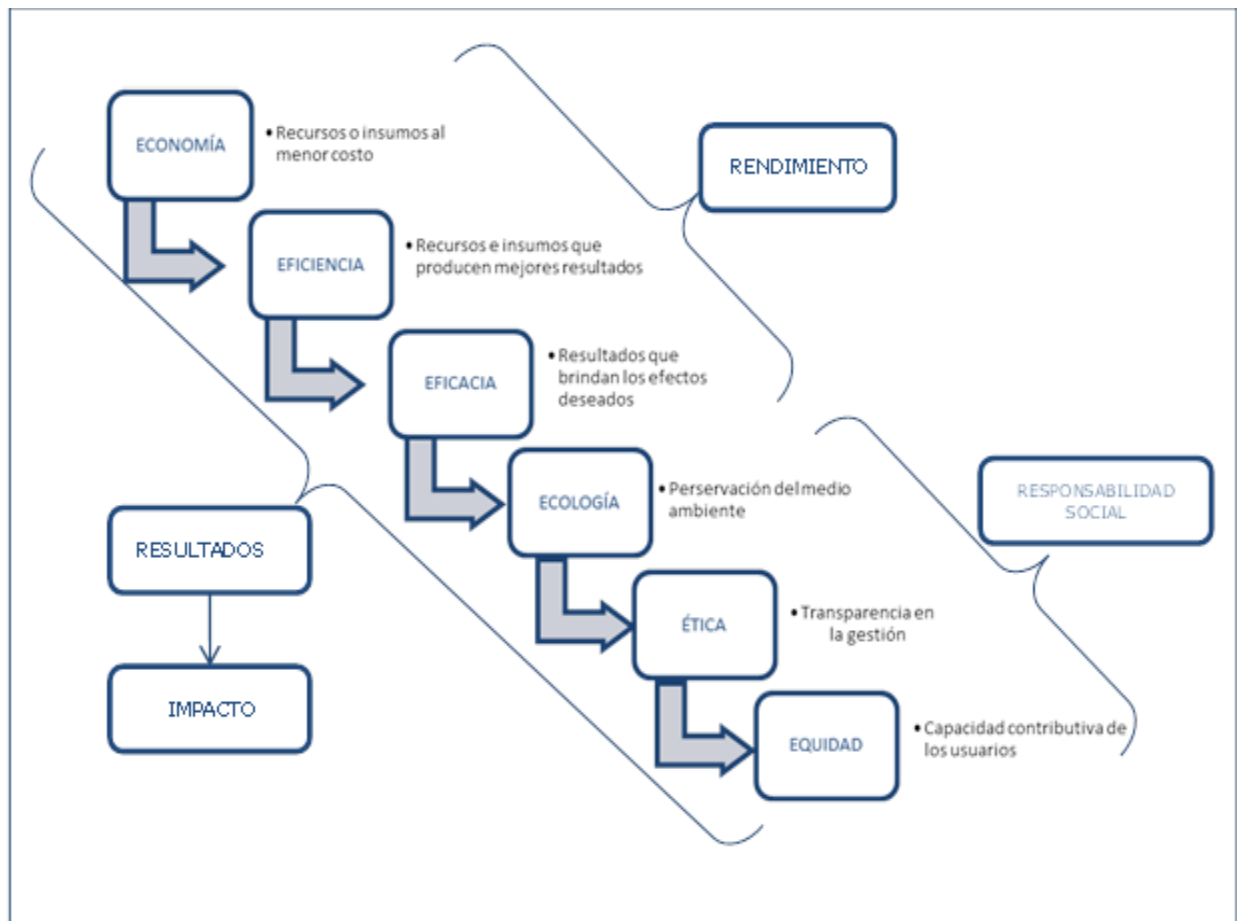
Todas estas preguntas deben proporcionar MEDIDAS (Grado de operación o resultado) relacionadas con la MISIÓN de la empresa, puesto que esta se encuentra ligada a la GESTIÓN y a su vez a las ESTRATEGIAS (Plan para llevar a cabo la Misión).

Una forma de Evaluar la Gestión es mediante el **Análisis de la relación Costo-Beneficio**, donde se establece la relación de la rentabilidad de los proyectos, se constatan beneficios y los costos que derivan. De este modo, se permite saber lo que el cliente desea, los precios de los recursos a ser empleados y así, poder establecer los insumos en forma eficiente y eficaz.



## **ELEMENTOS DE GESTIÓN**

La gestión al colaborar es la demostración de los resultados y de la actividad profesional de los involucrados en el cumplimiento de los objetivos; la Contraloría General del Estado (2001) a través de su Manual de Auditoría de Gestión menciona la presencia de seis elementos principales denominados las seis "E", que son: Economía, Eficiencia, Eficacia, Ecología, Equidad y Ética; complementadas por otros seis elementos más que son: Rendimiento, Calidad, Resultados, Impacto, Excelencia Gerencial, Control Interno. (Gráfico 5)



**Gráfico 5. Elementos de gestión**

**Tomado de:** (Contraloría General del Estado, 2001) Manual de Gestión.

**Elaborado por:** Autoras

## **SISTEMA DE GESTIÓN**

Según lo establecido en la Norma ISO 9001:2015, se define al sistema de gestión como un conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan dentro de una organización para establecer políticas, objetivos, y procesos para lograrlos. De acuerdo a la nota 1: "Un sistema de gestión puede abordar una única disciplina o varias disciplinas, por ejemplo; gestión de calidad, gestión financiera o gestión ambiental".

Se concibe el Sistema de Gestión como un conjunto de procesos establecidos mediante una interrelación que conlleva al logro de objetivos en función de una visión y misión de una entidad.

## **SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD – NORMA APLICABLE**

Díaz Moreno (2017) define al Sistema de Gestión de Calidad como "la interacción entre las partes de la organización, enfocada en el logro de los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades como expectativas y requisitos de las partes interesadas según corresponda".

El Sistema de Gestión de Calidad es el conjunto de actividades estrechamente coordinadas que se desarrollan para lograr un producto o servicio con altos estándares. En este contexto se han planteado muchas normas, como BRC, IFS, entre otras, que permiten mejorar la competitividad de las empresas, siendo la Norma ISO 9001:2015 una norma de calidad aplicable a todo tipo de organización.

## **NORMA ISO 9001:2015**

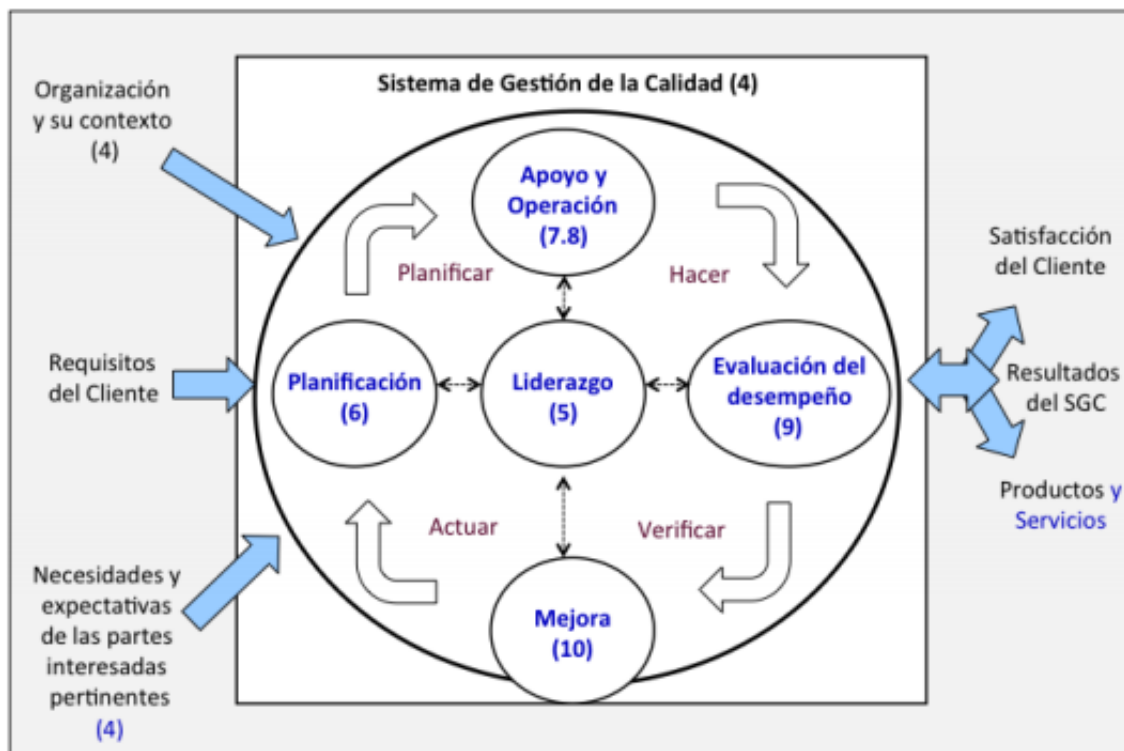
Se encuentra basada en los principios de gestión de calidad descritos en la ISO 9001:2015, mismos que son:

- ✓ Enfoque al cliente
- ✓ Liderazgo
- ✓ Compromiso de las personas
- ✓ Enfoque a procesos
- ✓ Mejora
- ✓ Toma de decisiones basada en evidencia
- ✓ Gestión de las relaciones

La ISO 9001:2015 es una norma que puede ser adoptada por las organizaciones, lo que va a permitir una mejora de sus procesos en función de la calidad. Su implementación brinda los siguientes beneficios:

- a) la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d) la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

La norma establece el enfoque a procesos y sus interacciones basado en el Ciclo de Deming (Edward Deming) o PHVA, que significa Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (Gráfico 6); también conocido como mejora continua.



**Gráfico 6. Representación de la estructura de la Norma ISO 9001:2015 con el ciclo PHVA**  
**Tomado de:**(Organización Internacional de Normalización, 2015) ISO 9001:2015

Esta norma de calidad establece los requisitos que debe tener un sistema de gestión de calidad, los cuales son:

4. Contexto de la Organización: permite identificar los aspectos internos y externos que pueden repercutir para el logro de los objetivos, como por ejemplo la identificación de las partes interesadas, los productos y servicios que brinda la organización, el conocimiento del funcionamiento del sistema de gestión de calidad que posee.

5. Liderazgo: se enfoca principalmente en el compromiso de la alta dirección con respecto al sistema de gestión de calidad, el enfoque al cliente y el cumplimiento de roles, políticas, responsabilidades adquiridas.

6. Planificación: hace referencia a aquellas decisiones y acciones tomadas por la alta dirección en relación al aprovechamiento de oportunidades y la prevención en riesgos detectados; el establecimiento de objetivos y el tratamiento de los potenciales cambios que puedan surgir.

7. Apoyo: en esta sección se menciona el compromiso de la organización para la dotación de los recursos necesarios para el buen funcionamiento de todas las operaciones, ya sean: humanos, de infraestructura, entre otros; así como la proporción de un ambiente adecuado. Adicional a ello, aquí se señala la importancia de la trazabilidad, la capacidad de la organización para establecer y mantener canales de comunicación, fomentar la toma de conciencia y la salvaguarda de la información.

8. Operación: este requisito hace mención al tratamiento de las operaciones o aspectos del área de producción de bienes y servicios, esto incluye la planificación, el control, la comunicación con el cliente y los proveedores; diseño, desarrollo, preservación, trazabilidad y control de los productos y servicios ofertados.

9. Evaluación de desempeño: menciona los aspectos para el seguimiento y evaluación de la eficacia del sistema de gestión de calidad así como del desarrollo de auditorías internas que en la versión actual de la norma ya no exige que esté documentado.

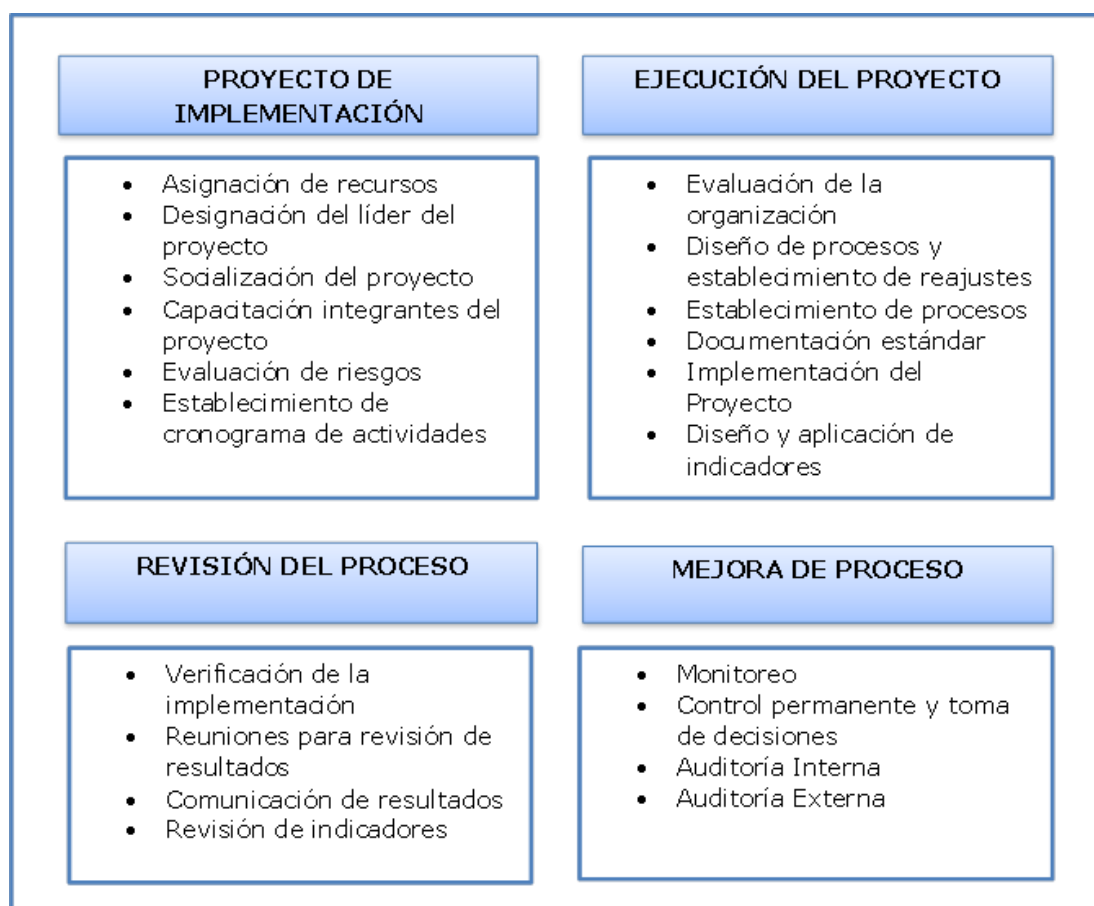
10. Mejora: estos requisitos se enfocan al mejoramiento de los productos y servicios ofertados en búsqueda de la satisfacción del cliente, así como la determinación de acciones correctivas para la mejora continua ante la presencia de no conformidades.

El proceso de implementación de calidad en base a la Norma 9001:2015, debe responder a un proyecto que incluya todos los requisitos aplicables al tamaño y tipo de organización. Se debe involucrar todos los procesos plenamente identificados y a partir de

este punto van a surgir los procedimientos y el estándar de documentación necesaria que permitan validar al auditor la calidad de los procesos.

Para el desarrollo de este propósito es importante que la alta dirección se encuentre comprometida, establecida bajo la designación de un líder de proyecto interno.

Se sugiere el siguiente cuadro de implementación de la Norma:



**Gráfico 7. Proyecto de Implementación de la Norma ISO 9001:2015**

**Tomado de:**(Organización Internacional de Normalización, 2015) ISO 9001:2015

**Elaboradopor:** Autoras

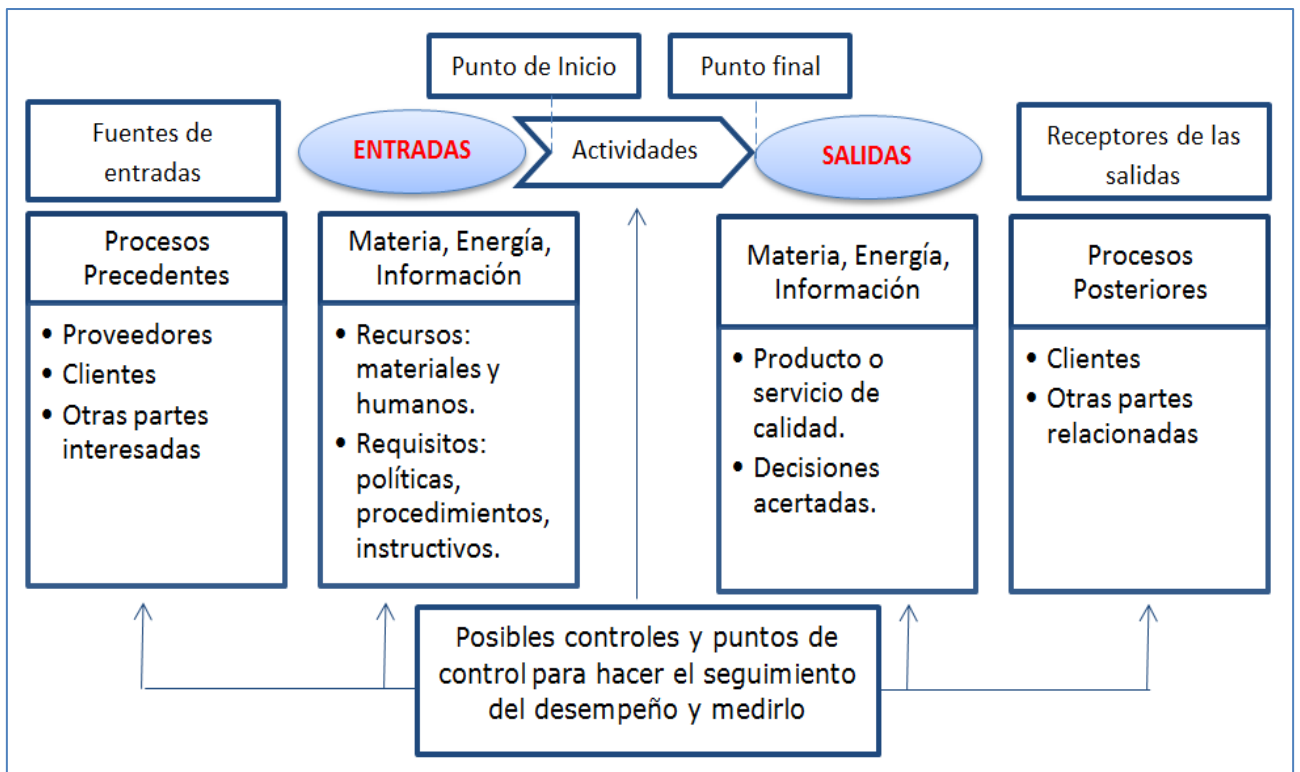
Considerando el enfoque de procesos es importante definir que un proceso.

Cantón Mayo (2010) se cita así misma por su trabajo anterior dado en el año 2007 mencionando que "un proceso es un sistema integrado por los elementos básicos del sistema: entrada, procesos y salidas, condicionados por algún otro elemento circunstancial o contextual como puede ser algún sistema de control y el alcance del proceso, incluso su división en subprocesos".

Por su parte, Bravo Carrasco (2011) señala que "proceso es la forma cómo hacemos las cosas. Desde detectar una necesidad hasta elaborar y vender un producto".

Considerando los conceptos de los autores mencionados, se define que un proceso es el conjunto de mecanismos que se llevan a cabo para la obtención de un objetivo concreto, estos mecanismos constituyen pasos sistematizados, controlados y sometidos a mejoras constantes.

Los elementos de un proceso, tal como se refleja en el gráfico 8, están dados principalmente por la determinación de las entradas, el procesamiento de las actividades y las salidas transformadas en un nuevo proceso, producto o servicio.



**Gráfico 8. Elementos de un proceso**  
**Tomado de:** (Organización Internacional de Normalización, 2015) ISO 9001:2015  
**Elaborado por:** Autoras

Una vez que la empresa ha implementado sus procesos de calidad, se recomienda la obtención de la Certificación a través de organismos internacionales.

## **AUDITORÍA DE GESTIÓN**

“La auditoría de gestión está enfocada a medir niveles de eficiencia, eficacia y economía dentro de una organización, así como a determinar las posibles deficiencias o desviaciones que afectan al desarrollo normal de las actividades empresariales u organizacionales”. (Arias González, 2018)

Así, Rodríguez García, García Montaña, & Ruiz Torres (2016) menciona además de asociar a la auditoría con un término clave:



calidad; asegurando que esta se encuentra vinculada al servicio de auditoría puesto que el auditor debe cumplir una serie de requisitos y procedimientos que contribuyan a valorar su trabajo apuntando a la adquisición de la calidad, en correspondencia a la "competencia, capacidad, recursos, integridad, alcance de su trabajo así como la consistencia de los informes emitidos".

Conceptualmente la auditoría de gestión es considerada en los actuales momentos como una herramienta de mejoramiento continuo para las organizaciones, pues con su aplicación se evalúa el cumplimiento de metas y objetivos a través de procesos eficientes y eficaces. Por ello, es importante que en todas las organizaciones sus directivos consideren sus ventajas debido a que al ser una herramienta de mejoramiento les garantiza la calidad tan exigida en un modo global.

### ***CARACTERÍSTICAS DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN***

Una auditoría de gestión, debe estar regida bajo la premisa de que es de vital importancia para el mejoramiento del desarrollo de las actividades empresariales y por consiguiente se le atribuyen parámetros o características que le otorgan ese aspecto, entre ellas se tiene:

**Continua:** ser permanente y cronológica, aportando de este modo a identificar, sintetizar, comunicar y supervisar las no conformidades detectadas.

**Sistemática:** coordinar las actividades de auditoría de forma minuciosa, ordenada, planificada bajo procedimientos estándares de auditoría o con la aplicación de la Norma ISO 19011:2018, que permitirá un grado de calidad alto del trabajo realizado.

**Objetiva:** asegurar que los hallazgos se encuentren sustentados por evidencia suficiente, relevante y competente.

**Confiable:** presentar en forma precisa y veraz la realidad de los procesos, de este modo se obtienen resultados óptimos para la toma de decisiones inmediatas.

### ***IMPORTANCIA***

La auditoría de gestión es de gran importancia porque permite en forma minuciosa determinar claramente si los procesos responden en calidad, permitiendo orientar a la empresa hacia sistemas de calidad con la aplicación de esta auditoría, además de considerarla como una herramienta de mejora continua.

En concordancia a lo anteriormente descrito, los autores Escalante & Hulett (2010, citados por Ramírez Villafuerte & Burgos Burgos, 2016) mencionan que la importancia de la auditoría de gestión radica en efectuar un estudio minucioso de la entidad auditable, con el propósito de establecer la naturaleza, oportunidad y alcance que adquirirán los procedimientos, políticas y estrategias que se desarrollan en las actividades cotidianas.

### ***OBJETIVOS***

Como punto clave Arias González (2018) menciona que esta permite verificar el alcance obtenido de las metas y objetivos establecidos, brindando de este modo “un enfoque a la administración de eficiencia en el cumplimiento de sus operaciones”.

Entre estos objetivos para los cuales una empresa podría efectuar una auditoría se encuentran los siguientes:

- ✓ Establecer el nivel de cumplimiento con las actividades, funciones y tareas asignadas en cada nivel de la organización.
- ✓ Determinar el nivel de control y de posibilidades para que el objeto de estudio opere con eficiencia, eficacia y economía.
- ✓ Medir el nivel de calidad que la compañía auditada ha implementado en sus procesos y en lo ofertado al cliente, para que éste se encuentre satisfecho.

### ***COMPARACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN CON LA AUDITORÍA FINANCIERA***

Cuando se habla de auditoría se piensa directamente en la financiera, toda auditoría nace de las bases de una revisión y dependiendo a qué se enfocará en forma específica recibe el nombre, es así que se procede a realizar la comparación entre la financiera y la de gestión, descrito en el gráfico 9.



**Gráfico 9.** Cuadro comparativo entre Auditoría Financiera y Auditoría de Gestión  
**Elaborado por:** Autoras

La auditoría en forma general contribuye a la identificación de los riesgos empresariales y de este modo, ayuda en la prevención de errores. La auditoría de gestión por su parte permitirá detectar los puntos débiles de la organización, para rectificarlos en función a la misión y visión estratégica.

## TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos que se llevan a cabo en una auditoría de gestión, requieren de la utilidad de técnicas de carácter investigativo aplicables a hechos o actividades que se desarrollan dentro de los sistemas de gestión, mediante el cual el auditor de forma objetiva verifica el cumplimiento de requisitos establecidos y de este modo obtiene evidencia suficiente y competente. En el gráfico 10 se puede apreciar una descripción práctica de las técnicas.



**Gráfico 10.** Técnicas para una auditoría de gestión

**Elaborado por:** Autoras

El empleo de las técnicas va de la mano con el uso de los papeles de trabajo, que contribuyan a plasmar la evidencia competente; de una forma más específica se explicará cada una de las técnicas a continuación:

Técnica de la observación: permite observar o presenciar hechos realizados por otras personas o condiciones físicas que permiten visualizar cumplimiento de requisitos. A través de ésta técnica el Auditor utiliza sentidos como el oído, el tacto, el olfato direccionando éstos hacia el objeto de la Auditoría. Se complementa con la utilización de fotos, videos; evidencia que debe ser analizada de forma objetiva.

Técnica de la comparación: confronta hechos para determinar igualdad o diferencias, en el cumplimiento de planificaciones y metas de programas. Ejemplos: resultados de producción frente a lo planificado; resultados de rendimientos comparados con el estándar.

Técnica de revisión selectiva: esta técnica va a permitir al Auditor seleccionar hechos concretos, productos, lotes, etc. con la finalidad de validar que los procesos y el cumplimiento de requisitos se cumpla.

Técnica de Rastreo: término utilizado en la Auditoría Financiera y que se aplica para la Auditoría de Gestión mediante la trazabilidad, consiste en determinar un producto en su estado final, cómo ha sido su proceso histórico a los largo de la cadena productiva, esto es desde el inicio del producto o servicio hasta su estado final.

Técnica de Indagación: esta técnica se afianza en entrevistas formales e informales, encuestas, conversaciones, averiguaciones que permiten respuestas a preguntas planificadas por el Auditor con la finalidad de obtener juicios objetivos del hecho auditado.

Técnica de la comprobación: consiste en comprobar hechos a través de documentos, de test o pruebas físicas para validar los cumplimientos de requisitos, frente a la autenticidad de los documentos o estándares establecidos.

Un aspecto que cabe destacar, es que todas las técnicas se encuentran relacionadas entre sí, puesto que si al hacer una entrevista al gerente, este menciona que tienen procedimiento definido para la gestión del inventario, se debe solicitar el proceso documento y debidamente legalizado, se observa en las bodegas que se cumpla lo establecido y se elaboran los papeles de trabajo donde se refleje el flujo desarrollado y los resultados de las técnicas aplicadas.

### ***FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN***

Las fases de la auditoría de gestión están basadas en los estamentos de la auditoría como tal, en donde se delimitan tres fases principales: planificación, ejecución y comunicación de resultados.

La Contraloría General del Estado en su Manual para Auditoría de Gestión revela 5 fases, que se describen a continuación:

Fase I Conocimiento Preliminar: etapa en la que se lleva a cabo a visita de observación de la entidad o visita inicial; revisión de archivos, papeles de trabajos y la evaluación del control interno.

Fase II Planificación: en este lapso se elabora el plan y el programa de auditoría, determinando aspectos como requisitos aplicables, personal interviniente, recursos a emplear y tiempo estimado de realización de auditoría.

Fase III Ejecución: en esta fase se desarrollan las actividades programadas en el plan y programa de auditoría previamente desarrolladas en la fase anterior, exponiendo en los papeles de trabajo pertinentes las No Conformidades detectadas y demás evidencias que sustentan el proceso.

Fase IV Comunicación de Resultados: en este periodo se mantiene la reunión de cierre con la gerencia para exponer la derivación de las actividades ejecutadas y establece a su vez, compromisos que serán monitoreados en la siguiente etapa.

Fase V Seguimiento: se realiza la verificación del cumplimiento de las metas o correcciones establecida en la fase anterior. Este monitoreo le sirve de base al auditor para el siguiente proceso de auditoría, puesto que le proporciona una idea de la capacidad de la empresa para cumplir con lo planteado.

## ***HERRAMIENTAS PARA REALIZAR UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN***

Las herramientas de la auditoría de gestión son los elementos bases con los que se requiere contar para su desarrollo, esto es el equipo humano interventor, aquello que se va a auditar (la entidad) norma o estándar, papeles de trabajo, y la norma 19011 versión actualizada que guían las directrices de Auditoría.

El recurso humano para realizar una auditoria debe de ser técnico y especializado y la Norma establece los términos y definiciones de quienes deben realizar una Auditoría:

### ***Auditor***

Persona que realiza un Auditoría

### ***Equipo Auditor***

Una o más personas que realizan una auditoria, apoyadas si es necesario por expertos técnicos.

### ***Experto Técnico***

Persona que proporciona conocimientos o experiencias específicos al equipo de Auditoría.



Nota 1: el conocimiento específico o experiencia se relaciona con la organización, la actividad, el proceso, el producto, el servicio, la disciplina que se auditará, el idioma o la cultura.

Nota 2: un experto técnico del equipo de Auditoría no actúa como Auditor.

### ***Observador***

Individuo que acompaña como equipo de auditoría pero que no actúa como Auditor.

### ***Auditado***

Organización en su totalidad o parte de ella siendo auditada.

### ***Cliente de Auditoría***

Organización o persona que solicita una auditoría.

Nota 1: en el caso de una Auditoría Interna, el cliente de auditoría puede ser el auditado, o la persona que administra el programa de auditoría. Las solicitudes de Auditoría externas pueden provenir de fuentes tales como reguladores, partes contratantes o clientes potenciales o existentes.

### ***Normas de Calidad***

La Norma ISO 9001:2015 es una Norma Internacional de Calidad que establece la base de un Sistema de Gestión de Calidad para que una empresa pueda brindar productos y servicios que respondan a las necesidades.

### ***Estándares de Calidad***

Un estándar es una norma técnica que se aplica para evaluar la calidad donde se establece el mínimo y máximo aceptable de calidad en búsqueda de resultados eficaces dentro de la organización.

### ***Papeles de trabajo***

Los papeles de trabajo son todos aquellos documentos desarrollados por el auditor para la conservación y muestreo de las evidencias obtenidas durante el desarrollo de la auditoría.

Todo papel de trabajo debe estar estructurado bajo características claves y generales entre estas tenemos:

- ✓ Deben ser claros, precisos, con referencias y marcas lógicas y competentes.
- ✓ Su contenido debe limitarse para lo cual fue creado.
- ✓ Deben asegurar la permanencia de lo evidenciado.
- ✓ Debe garantizarse su custodia y confidencialidad.

Los papeles de trabajo pasan a formar parte del Archivo Corriente o del Permanente según su utilidad y empleo.

Archivo corriente: corresponde a aquellos archivos que se generan durante la auditoría, que son nuevos o que contribuyen a una información actual.

Archivo permanente: son aquellos archivos o documentación generada en procesos anteriores o que son principalmente de conocimiento general de la compañía como los manuales, instructivos, escrituras de constitución, el informe de auditoría anterior, entre otros.

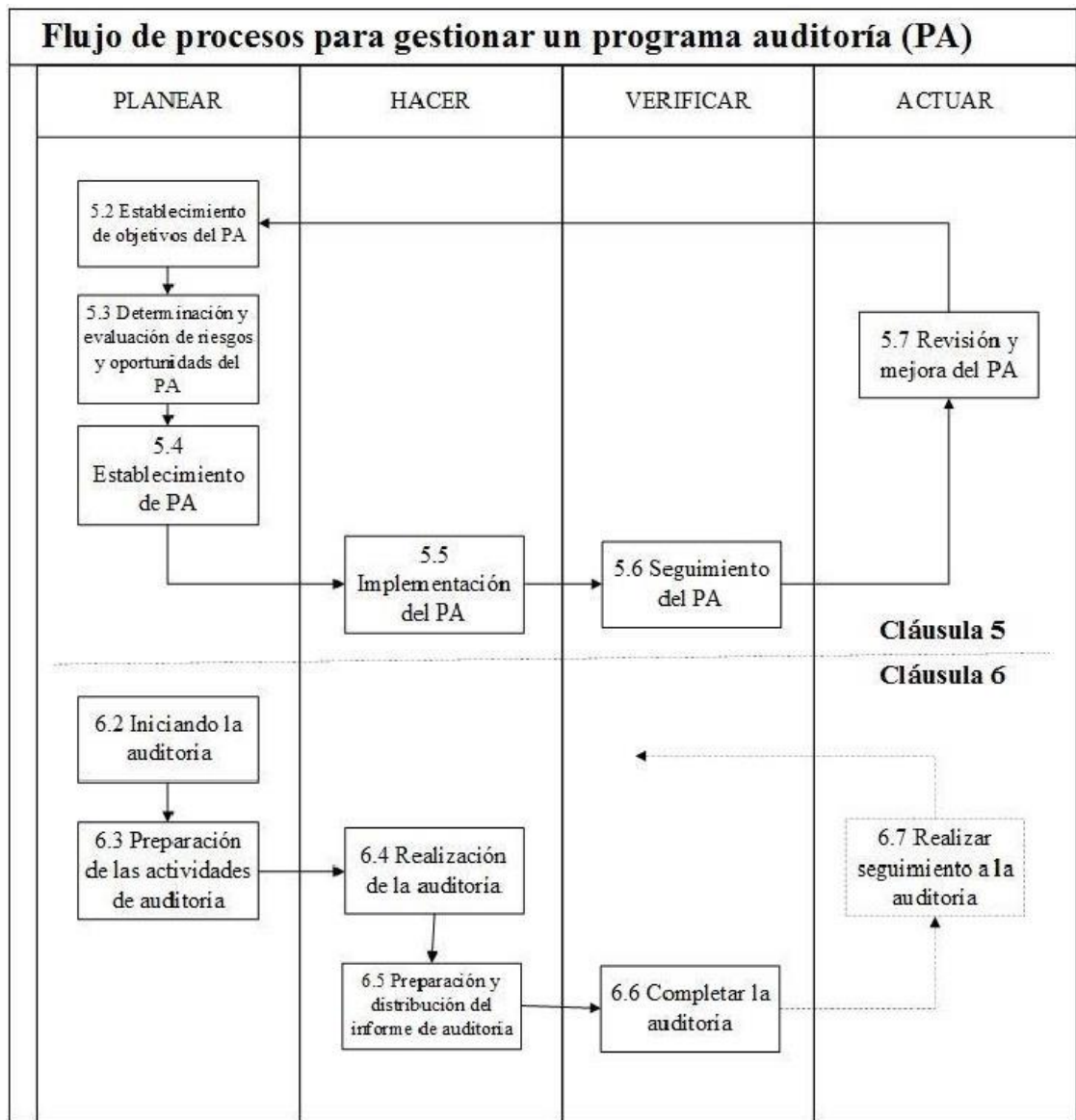
Los papeles de trabajo se constituyen en función de la necesidad del auditor, en la parte II, donde se ha descrito una Guía para desarrollar una Auditoría de Gestión, se visualizarán modelos o ejemplos que quedan a disposición y utilidad del lector-estudiante-auditor.

Para realizar un plan de auditoría se recomienda la utilización del ciclo de Deming (Edward Demming) conocido por sus siglas en

inglés: Plan-Do-Check-Act que implica planificar, hacer, verificar y actuar, siendo ésta una estrategia de mejora continua de la calidad.

La Norma ISO 19011:2018 propone el flujo del proceso para la gestión de un Programa de Auditoría. (Gráfico 11)

De acuerdo al flujo, en el desarrollo de la Planificación se debe considerar los pasos de la guía propuesta por ISO 19011:2018.



**Gráfico 11. Flujo de procesos para gestionar un programa de auditoría**

**Tomado de:** Norma ISO19011:2018

## LA NORMA QUE GUÍA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La International Organization for Standardization con sus siglas en ingles ISO, estableció una Guía para definir las directrices para ejecutar Auditorías de Sistema de gestión, siendo esta la Norma ISO 19011 versión 2018.

El documento ISO 19011:2018 proporciona una guía para todos los tamaños y tipos de organizaciones y auditorías de diferentes alcances y escalas. La norma permite una guía para las auditorías internas (primera parte) y auditorías conducidas por organizaciones sobre sus proveedores externos y otras partes interesadas externas (segunda parte).

### ***Establecimiento de objetivos del Programa de Auditoría***

El cliente de Auditoría es quien debe definir los objetivos del Programa de Auditoría, para ello el auditor deberá mantener una reunión con la alta dirección con la finalidad de conocer las necesidades y qué busca como resultado, el mismo cliente debe permitir y garantizar que este se ejecute sin tropiezos.

### ***Determinación y evaluación de riesgos y oportunidades del programa de auditoría***

En toda entidad existen riesgos y oportunidades relacionadas con el contexto. Existen muchos factores que podría afectar un programa establecido, entre ellos están los recursos, la comunicación, la suficiencia de evidencias entre otros.

### ***Establecimiento del Programa de Auditoría***

1. Se deben establecer los roles y responsabilidades de las personas que gestionan el programa de auditoría. Esto va a permitir una coordinación de todas las actividades y un cumplimiento del Plan.

2. Competencia de lo (s) individuo (s) que gestiona (n) el programa de auditoría. Quien gestiona el programa de auditoría debe ser el Jefe del Equipo, quien debe tener la competencia y experiencia necesaria para poder dirigir todo el proceso.
3. Establecer el alcance del Programa. El Auditor líder que gestiona el programa de Auditoría debe determinar el alcance, el mismo que va a depender de la estructura del auditado o sus actividades.
4. Determinar los recursos del programa de auditoría. Los recursos que se deben considerar para un programa de auditoría son: los recursos financieros, logística, disponibilidad de equipos, tecnologías, espacios físicos entre otros.

### ***Implementación del Programa de Auditoría***

1. Definir los objetivos, los cuales van hacer determinados en relación al logro de resultados. El alcance de auditoría se define en función de la amplitud de las actividades y procesos a ser auditados. Y los criterios que están definidos por políticas, procedimientos, requisitos entre otros.
2. Seleccionar y determinar los métodos y técnicas de Auditoría, el auditor selecciona los métodos y técnicas más adecuadas, algunos de estos hemos propuesto en las páginas 23 y 24.
3. Seleccionar los miembros del equipo auditor, que está definido por el nivel de competencia y conocimientos. Puede ser incorporado un equipo multidisciplinario.

4. Asignar la responsabilidad de una auditoría individual al líder del equipo de auditoría. El líder debe tener la responsabilidad total de una auditoría y para ello debe disponer de tiempo necesario para desarrollar la planificación que corresponda.
5. Gestionar los resultados del programa de auditoría, el auditor deberá garantizar que los resultados obtenidos estén relacionados en función de los objetivos y ser comunicados a la alta dirección para la toma de decisiones.
6. Administrar y mantener los registros del programa de auditoría. Todos los documentos y registros de auditoría deben ser guardados en físico o digital según corresponda, pues son documentos que demuestran el logro de los objetivos de la auditoría.

### ***Seguimiento del programa de auditoría***

El responsable del Programa de Auditoría debe garantizar durante todo el proceso de la auditoría que se cumple el cronograma, se logren objetivos, que el equipo asignado responda al nivel de competencia y responsabilidad y que la información sea suficiente y competente.

### ***Revisión y mejora del programa de auditoría***

Es necesario que el cliente y quien gestiona el programa de auditoría hagan las respectivas revisiones del programa de auditoría para verificar el cumplimiento de los objetivos.

De la revisión del programa de auditoría se pueden desprender varias alternativas de mejora del programa.

## **REALIZACIÓN DE UNA AUDITORÍA**

A continuación se detalla una orientación de cómo preparar y llevar a cabo una auditoría:

### ***Iniciando la auditoría***

- a) *Establecer contacto con el auditado.* El líder del equipo debe mantener contacto inicial con el auditado, dentro de este proceso es importante la familiarización con la entidad a ser auditada.
- b) *Determinación de la viabilidad de la auditoría.* Una auditoría es viable cuando se cuenta con el apoyo del auditado, información suficiente y competente y se asigna el tiempo y los recursos necesarios para ejecutar la auditoría.

### ***Preparación de actividades de auditoría***

- a) *Realizar revisión de información documentada.* La información que se obtiene en el proceso del contacto con el auditado debe ser revisada en función de su utilidad.
- b) *Planificación de auditoría.* Cualquier planificación incluyendo las de auditoría deben considerar los riesgos, en el caso de las auditorías de gestión el riesgo puede ser disminuido cuando el líder, y el equipo son personas de alto nivel de experiencia y competencia, se aplican todas las técnicas y métodos de auditoría para la comprobación de requisitos y existe una constante supervisión del proceso de la auditoría. La Planificación de la Auditoría debe ser flexible para que en los procesos de revisión en caso de ser necesario pueda ajustarse a la misma.



- c) Asignación de trabajo al equipo de auditoría. El líder del equipo debe asignar a cada miembro sus responsabilidades en función de sus competencias.
- d) Preparación de información documentada para auditoría. En el proceso de planificación se debe definir el tipo de información a revisar, de la misma forma puede surgir nueva información obtenida en la ejecución del trabajo. Esta información debe reunir los requisitos de competencia y suficiencia y debe estar en salvaguardia permanente, hasta la finalización del proceso y/o en las normas determinadas en el tiempo de conservación de documentos por parte del auditor.

### ***Realización de actividades de auditoría***

En una auditoría pueden participar guías y observadores con la autorización del auditor y el auditado pero no pueden influir ni interferir en el desarrollo de la auditoría. El guía proporcionado por la entidad debe apoyar en logística dentro del proceso.

- a) Realización de la reunión de apertura. Consiste en la reunión del auditado y los jefes de las áreas y el equipo auditor, donde se presenta el programa de ejecución de auditoría y los acuerdos para el desarrollo de todas las actividades de auditorías planificadas. En este proceso se explica en forma muy detallada todo el proceso de auditoría el idioma, los canales de información, la comunicación entre el equipo auditor y auditado, el trato de hallazgo si son emergentes entre otros.
- b) Comunicación durante la auditoría. La comunicación de auditoría será del equipo auditor con el líder de auditoría y

del líder con el auditado, en este caso definida ya en la reunión de apertura.

- c) Disponibilidad y acceso a la información de auditoría. En la reunión de apertura se deja claramente establecida la disponibilidad de información que debe fluir para la realización de la auditoría la misma que debe ser obtenida a través de la aplicación de diferentes métodos.
- d) Revisión de información documentada durante la realización de la auditoría. Como técnica de auditoría de revisión documental es importante, ésta se revisa a fin de determinar la conformidad de los requisitos.
- e) Recopilación y verificación de información. Esta se obtiene en función de los objetivos de auditoría durante el proceso, mucha información puede ser obtenida a través la técnica muestreo de auditoría.
- f) Generación de hallazgos de auditoría. Toda la evidencia de auditoría al ser confrontada contra los criterios se puede determinar como hallazgo, esto pueden indicar conformidad o no conformidad con los criterios de auditoría.
- g) Determinación de conclusiones de auditoría. El equipo de auditoría debe revisar los hallazgos como una revisión final, preparar las conclusiones teniendo en cuenta la incertidumbre inherente al proceso, definir recomendaciones y el plan de seguimiento. Las conclusiones deben abordar el grado de conformidad con los criterios de auditoría, el grado de solidez del sistema de gestión, la mejora que debe ser realizada para mantener el sistema de gestión, el logro de los objetivos de auditoría entre otros.

- h) Realización de la reunión de clausura. En esta reunión deben estar presente las personas que participaron en la reunión de apertura y responsables de procesos auditados. El jefe de equipo debe informar de los resultados y debe documentarse en acta el proceso, de existir opinión divergente en relación de los hallazgos debería resolverse en esta reunión, caso contrario se deberá dejar por escrito la situación dada.

### ***Preparación y distribución del informe de auditoría***

- a) El líder del equipo de auditoria deberá informar sobre los resultados de auditoría de acuerdo con el programa de auditoría, este informe debe ser formal donde identificará en forma clara todo el proceso. Esta norma orienta el contenido del informe no obstante el auditor profesional puede presentarlo conforme su experiencia.
- b) El informe debe ser distribuido a las personas pertinentes.

### ***Realización del seguimiento de auditoría***

De acuerdo a los resultados y dependiendo de los objetivos puede ocurrir la necesidad de correcciones o de acciones correctivas u oportunidades de mejoras, tales acciones deben ser cumplidas por el auditado de acuerdo a un cronograma y los plazos pactados.

## **EVIDENCIA**

### ***Evidencias Suficientes y competentes***

La evidencia se refiere a la información de prueba que obtenga el auditor para sostener su criterio, por ello el auditor dedica la mayor cantidad de tiempo en la búsqueda y obtención de evidencia, misma que debe ser:

**Suficiente:** es una característica cuantitativa, que trata sobre la cantidad de información receptada, que sean útiles y dentro de los límites de tiempo.

**Competente:** es una característica cualitativa, quiere decir que son válidas, de calidad y relevantes.

**Confiable:** debe ser creíble y aceptable, eso en función de la fuente que la origina.

En la Auditoría de Gestión gran parte de la evidencia se obtiene en la verificación in situ del cumplimiento del requisito obtenido a través de examen físico, observación de procesos, revisión de documentos entre otras técnicas que permiten obtenerlas.

## **QUE ES UNA CONFORMIDAD**

La conformidad es el cumplimiento de políticas, normativas, requisitos, procedimientos, entre otros, establecidos en un proceso dentro de un sistema de gestión; en otras palabras es la afirmación de los hechos de una manera adecuada.

## **QUE ES UNA NO CONFORMIDAD**

Una No Conformidad es el no cumplimiento de una política, normativa, procedimiento, (requisito) dentro de un sistema. (Requisito según la Norma ISO es una necesidad o expectativa establecida generalmente explícita u obligatoria).

### ***Documentación de una no conformidad***

Para que una no conformidad se encuentre bien documentada es necesario considerar tres partes:

1. Que se haya determinado el hallazgo con evidencia identificada y con el carácter de suficiente y competente.
2. El requisito establecido dentro de un proceso en un sistema de gestión, contra el cual la no conformidad se detecta.
3. La descripción de la no conformidad.

### **MEJORA CONTINUA**

Es un enfoque para la mejora de procesos operativos que se basa en la necesidad de revisar continuamente las operaciones de los problemas, la reducción de costos oportunidad, la racionalización, y otros factores que en conjunto permiten la optimización.

Se la entiende como todas las actividades dirigidas a optimizar los procesos que conlleven a una calidad dentro de un Sistema de Gestión aplicable para un producto proceso o servicio.

## **Bibliografía**

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2014). *MECANISMOS DE MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL USUARIO Y PARTES INTERESADAS*. Recuperado de [http://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/linamientos-distritales/L\\_08%20Mecanismos%20medici%C3%B3n%20satisfacci%C3%B3n%20%281%29.pdf](http://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/linamientos-distritales/L_08%20Mecanismos%20medici%C3%B3n%20satisfacci%C3%B3n%20%281%29.pdf)
- Arias González, I. P. (abril de 2018). *Auditoría Un enfoque de Gestión*. Recuperado de Eumed: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/auditoria-gestion.html>
- Audivert Cors, C. A., Ribera Guardia, P., & Daza Murillo, P. (junio de 2016). Planificación estratégica en la Universidad Mayor Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca (USFX): Enfoque, problemas y aspectos a ser considerados para mejorar este proceso. *Investigación y Negocios*, 9(13), 2-5.
- Betancourt López, J. M., & Sánchez Batista, A. (2015). El control de gestión y su impacto en la eficiencia. *Retos-Scielo*, 9(2), On line.
- Bravo Carrasco, J. (2011). *Gestión de procesos* (4 ed.). Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Calero Mendoza, J. A., & Burgos Burgos, J. E. (septiembre de 2016). *LA AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES Y DEL GRADO DE ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFICACIA*. Recuperado de Eumed. Observatorio Economía Latinoamericana: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/eficacia.html>
- Cantón Mayo, I. (2010). Introducción a los Procesos de Calidad. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación [en línea]*, 8(5), 3-18.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Resumen Ejecutivo: COSO III Control Interno-Marco Integrado*. (P. PWC, Ed.) Recuperado de

[http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa\\_Asociada/coso\\_2013-resumen-ejecutivo.pdf](http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf)

Contraloría General del Estado. (2001). *Manual de Auditoría de Gestión*. Recuperado de

<http://www.contraloria.gob.ec/WFDescarga.aspx?id=7&tipo=nor>

De Armas García, R. (2008). *Auditoría de Gestión: Conceptos y Métodos*. La Habana: Editorial Felix Varela.

Dextre Flores, J. C., & Del Pozo Rivas, R. S. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 7(14), 69-80.

Díaz Moreno, J. (2017). *Guía para implementar un Sistema de Gestión de Calidad* (Primera ed.). México: Librerías Gandy S.A.

Franklin , E. (2007). *Auditoría Administrativa: Gestión estratégica del cambio* (Segunda ed.). Nauculpan de Juárez, México: Editorial Pearson.

González, H. (29 de noviembre de 2014). *Matriz de correlación de ISO 9001:2008 a ISO 9001:2015*. Recuperado de <https://calidadgestion.wordpress.com/2014/11/26/matriz-de-correlacion-de-iso-90012008-a-iso-90012015/>

ISO. (2011). Norma Internacional ISO 19001. *Directrices para la auditoría de Sistemas de Gestión, Segunda*. Suiza.

Martinez R., V. (septiembre de 2017). *La auditoría es el complemento del control interno, "del mismo modo, en el sentido contrario..."*. Recuperado de Auditoool: <https://www.auditoool.org/blog/auditoria-externa/3975-la-auditoria-es-el-complemento-del-control-interno-del-mismo-modo-en-el-sentido-contrario-2>

Miklos, T., & Tello, M. (1991). *Planeación prospectiva*.

Navarro García, J. (1998). *Regulación de la información contable en España* (Primera ed.). Murcia: Universidad de Murcia. Servicio de Publicaciones.

Organización Internacional de Normalización. (2015). *ISO 9001:2015*. Recuperado de [http://www.cucsur.udg.mx/sites/default/files/iso\\_9001\\_2015\\_esp\\_rev.pdf](http://www.cucsur.udg.mx/sites/default/files/iso_9001_2015_esp_rev.pdf)

Ramirez Villafuerte, T. G., & Burgos Burgos, J. E. (septiembre de 2016). *LA AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA DE CONTROL: UNA ALTERNATIVA PARA LA ADMINISTRACIÓN MODERNA Y SU ENFOQUE AL PERFORMANCE EMPRESARIAL EN LAS PYMES*. Recuperado de Eumed. Observatorio Economía Latinoamericana: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/performance.html>

Rodríguez García, D. M., García Montaña, C. A., & Ruiz Torres, J. C. (2016). La auditoría y su control de calidad: una mirada desde las normas de aseguramiento de la información, en Colombia. *Contexto*(5), 63-74.

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. (s.f.). *Control de gestión*. Recuperado de [https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11278/4\\_control\\_de\\_gestio.pdf](https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11278/4_control_de_gestio.pdf)



## **Las autoras**

### **Maritza Vásquez Giler**

Profesora titular de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la cátedra de auditoría de gestión. Máster en Comercio Internacional. Doctorante en contabilidad y finanzas España.

### **Nancy Fabiola Pinargote Vásquez**

Profesora titular de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí de la cátedra de auditoría de gestión. Máster en Auditoría de gestión de la calidad. Auditora de Solca Manabí.



ISBN: 978-9942-775-51-1



9789942775511