

16

INFLUENCIA

**DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES
ESTRATÉGICAS DE LAS ORGANIZACIONES**

INFLUENCIA

DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS DE LAS ORGANIZACIONES

INFLUENCE OF PERFORMANCE AUDITING ON STRATEGIC DECISION MAKING IN ORGANIZATIONS

Ariana Yamara Vivar-Astudillo¹

E-mail: ariana.vivar@psg.ucacue.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5204-7546>

Mireya Magdalena Torres-Palacios¹

E-mail: mireya.torres@ucacue.edu.ec

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

¹ Universidad Católica de Cuenca. Ecuador.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

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.

RESUMEN

La auditoría de gestión es un proceso integral que tiene como objetivo evaluar y mejorar la eficacia, eficiencia y sostenibilidad de una organización. Para ello, se utilizan diversas metodologías como COSO II, Balanced Scorecard, Norma ISO 9001, Modelo de enfoque sistémico y Análisis FODA. Estas herramientas han demostrado ser efectivas al revelar deficiencias en áreas clave y proponer medidas correctivas concretas. El presente estudio se centra en responder a la pregunta de cómo mejorar la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones. Con este fin, se analiza la influencia de la auditoría de gestión y se proponen mejoras para optimizarla. La investigación se lleva a cabo mediante un enfoque cualitativo, utilizando el método inductivo y el análisis documental. Los resultados de la investigación concluyen que la influencia de la auditoría de gestión en la toma de decisiones estratégicas es fundamental. Esto se debe a que esta auditoría permite optimizar los procesos internos de la organización, contribuyendo así al desarrollo sostenible y al crecimiento de la misma.

Palabras clave:

Auditoría de Gestión, eficiencia empresarial, control interno, mejora continua.

ABSTRACT

Management auditing is a comprehensive process aimed at evaluating and improving the effectiveness, efficiency and sustainability of an organization. For this purpose, various methodologies are used, such as COSO II, Balanced Scorecard, ISO 9001 Standard, Systems Approach Model and FODA Analysis. These tools have proven to be effective in revealing deficiencies in key areas and proposing concrete corrective measures. The present study focuses on answering the question of how to improve strategic decision making in organizations. To this end, the influence of management auditing is analyzed and improvements are proposed to optimize it. The research is conducted through a qualitative approach, using the inductive method and documentary analysis. The results of the research conclude that the influence of management auditing on strategic decision making is fundamental. This is due to the fact that this audit allows optimizing the internal processes of the organization, thus contributing to its sustainable development and growth.

Keywords:

Management Auditing, business efficiency, internal control, continuous improvement.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno empresarial dinámico, con un enfoque constante en la mejora continua. Por lo tanto, resulta fundamental establecer bases sólidas para enfrentar los desafíos mediante la definición clara de objetivos, metas y estrategias que beneficien a todos los involucrados en la empresa. No obstante, un gran porcentaje de entidades descuidan el uso de herramientas adecuadas para llevar a cabo este proceso, lo que puede resultar en ausencia de un eficiente sistema de control interno. Esta omisión conlleva riesgos significativos, como costos elevados y deficiencias en los procesos operativos y financieros. Llevar a cabo una auditoría de gestión adecuada se convierte así en un elemento clave para garantizar una competitividad empresarial eficiente.

Es importante mencionar que la auditoría, se remonta a la antigüedad, ha experimentado numerosas reformas en su ejecución desde tiempos antiguos hasta la actualidad. A pesar de estos esfuerzos evolutivos, persisten casos de escándalos financieros que tienen lugar en empresas a nivel mundial, esto surge a raíz que, debido a la separación de la propiedad y el control, derivada de la revolución industrial y la expansión de las empresas, ha generado la necesidad de establecer controles y contrapesos por parte de los directivos. La toma de decisiones en este contexto requiere información exhaustiva, coherente, confiable y creíble (Owolabi & Olagunju, 2020).

Desde los albores de la revolución industrial, se llevaban a cabo auditorías con el propósito de evaluar el cumplimiento y la integridad de la información presentada por aquellos en posiciones de responsabilidad tanto en el gobierno como en el ámbito comercial. Además de servir como herramienta de rendición de cuentas, estas auditorías asistían a las empresas en la determinación de su posición actual, la formulación de metas y la planificación estratégica para el futuro. A medida que las empresas crecían, los directivos se vieron en la necesidad de contratar servicios externos de gestión administrativa y financiera, lo que llevó a una separación más definida entre diversas áreas, sobre todo en el ámbito financiero (Llumiguano et al., 2021).

En la actualidad, las organizaciones enfrentan desafíos e incertidumbres constantes, lo que requiere sólidas estrategias de gestión que aseguren la eficiencia, transparencia y rendición de cuentas. En este sentido, la auditoría de gestión surge como un proceso crítico destinado a evaluar y mejorar los sistemas y prácticas de gestión de una organización. Cabe señalar que en el avance hacia el siglo XXI, se han manifestado diversas tendencias en el ámbito de la auditoría de gestión, transformando la manera en que las organizaciones optimizan las operaciones y aumentan su eficacia global. Las prácticas de auditoría abarcan la detección de fraudes y la certificación de la credibilidad de los estados financieros.

Los retos en la gestión y dirección de empresas han generado el avance de técnicas y métodos para examinar y analizar la administración en las organizaciones. Siendo así, la auditoría de gestión se presenta como una herramienta importante, proporcionando un examen íntegro de las organizaciones. La auditoría de gestión, en particular, se fundamenta en la identificación y evaluación de los niveles de eficacia, eficiencia y calidad de los procesos internos de una empresa. Este enfoque no solo permite una comprensión profunda de las estructuras organizativas, sino que también se constituye en un medio de capacitación para abordar de manera eficaz la complejidad inherente a los problemas de administración y dirección empresarial (Zambrano et al., 2021).

La auditoría de gestión juega un papel fundamental al diagnosticar, supervisar, cotejar y sugerir mejoras en los procedimientos empresariales, lo cual contribuye a una administración efectiva de la empresa. Además, admite corregir y potenciar la eficacia, eficiencia y economía en la utilización de los recursos, posibilitando que aquellos involucrados en la implementación de acciones correctivas tomen decisiones informadas, por lo tanto, esta auditoría se presenta como un instrumento para impulsar la constante mejora de los procedimientos empresariales y asegurar la utilización efectiva de los recursos (Llumiguano et al., 2021).

La auditoría de gestión examina los procedimientos operativos de una empresa para evaluar su eficiencia, revelando así tanto las áreas fuertes como las vulnerabilidades. Se trata de un análisis y evaluación de actividades individuales y desempeños generales, proporcionando una herramienta valiosa para determinar la eficacia, funciones y logros de la empresa. Los principios de la auditoría de gestión incluyen la integridad, objetividad e independencia en el análisis de cada proceso. Esta evaluación abarca políticas y acciones, contribuyendo al crecimiento saludable y sostenible de la organización (Adel et al., 2023).

Bajo esta premisa, Zambrano et al. (2021), afirman que la gestión y dirección empresarial enfrenta desafíos que demandan el avance de métodos y protocolos destinados a examinar y analizar los procedimientos de gestión. La auditoría y el control de gestión aparecen como herramientas que permiten realizar un análisis profundo de las organizaciones, empleando técnicas, procedimientos específicos y evaluación del proceso administrativo. Este enfoque se desarrolla bajo una dinámica de cambio constante e incorpora la evaluación del grado de cumplimiento de la estrategia adoptada por cada empresa.

La auditoría de gestión abarca las actividades en todos los niveles de la organización, por lo que su propósito es mejorar la rentabilidad y potenciar el logro de los objetivos institucionales a través de mejoras en el rendimiento de la función gerencial, el cumplimiento del propósito de la empresa, los objetivos sociales y el desarrollo de los empleados. Esta evaluación comprende el análisis del sistema de

control de gestión en términos de existencia, cumplimiento y adecuación; el proceso de toma de decisiones gerenciales y relevancia para la consecución de los objetivos organizacionales; y, la decisión gerencial, en relación con los objetivos organizacionales y la calidad de la gestión.

Banton (2022), señala que la auditoría de gestión revisa los procedimientos operativos de la empresa y determina la eficiencia de los mismos, por lo que muestra las fortalezas y debilidades de la gestión, es un análisis y una evaluación de actividades independientes y desempeños generales. La auditoría de gestión tiene como objetivo principal identificar errores en las actividades de gestión que realizan las empresas y así sugerir posibles cambios, generando una guía a la gerencia para gestionar las operaciones de manera más efectiva y productiva, de este modo, la auditoría de gestión consigue abarcar todas las estructuras y métodos de la empresa, así como sus posibilidades de mejoras, centrando su atención en la economía, eficiencia, eficacia, la precisión de la información y la observancia de las leyes. Todo esto se orienta hacia la consecución de los objetivos establecidos, los cuales pueden medirse en términos de calidad, tiempo y costos (Llumiguano et al., 2021).

Macías et al. (2019), sostienen que la auditoría de gestión constituye un proceso continuo que evalúa de manera integral la administración y dirección de una organización. Este enfoque se centra en la evaluación de la implementación del control interno y en el logro de la misión, visión, políticas y objetivos organizacionales. El propósito fundamental de este proceso radica en verificar, a través de indicadores específicos, la existencia de una gestión sólida. Asimismo, busca facilitar una relación más efectiva entre el entorno interno y externo para lograr el funcionamiento óptimo del sistema organizacional. Los indicadores de gestión se describen como la expresión numérica del desempeño de una empresa en su totalidad o de alguno de sus componentes, ya sea la gerencia, un departamento, una unidad o una persona. Su magnitud, al ser comparada con un nivel de referencia, puede indicar desviaciones que requieren la implementación de acciones correctivas o preventivas según la situación. Estos indicadores son considerados como un subconjunto más específico, dado que sus mediciones están relacionadas con la forma en que la institución produce sus servicios o productos (Llamuca et al., 2021).

La incorrecta aplicación de los indicadores de gestión obstaculiza la evaluación del cumplimiento de metas y objetivos, sobre todo en aspectos como la calidad, eficacia y eficiencia de los productos o servicios ofrecidos por una organización. El conocimiento necesario para ejecutar estos indicadores se presenta como un recurso estratégico e intangible que genera ventajas competitivas. En este contexto, la identificación de las deficiencias en el conocimiento, las fuentes para adquirirlo y sus flujos, con la capacidad de aportar valor a los procesos y la

organización, se convierte en una herramienta esencial para la mejora continua. De esta manera, la auditoría de gestión y los indicadores desempeñan un papel fundamental como instrumentos facilitadores en este proceso de desarrollo (Medina et al., 2019).

En cuanto a las metodologías para la implementación de la auditoría de gestión, estas han trascendido más allá de los controles financieros y de cumplimiento, expandiéndose hacia un enfoque más abarcador conocido como auditorías de gestión integrada de riesgos. Estas auditorías incorporan evaluaciones de riesgos financieros, operativos y estratégicos, posibilitando a las organizaciones la identificación y abordaje de los riesgos en todos los niveles de sus operaciones. Este enfoque integral fomenta una cultura de concienciación sobre los riesgos, permitiendo a las empresas mitigar de manera proactiva las posibles amenazas y, al mismo tiempo, capitalizar las oportunidades disponibles.

Owolabi & Olagunju (2020), señalan, a través de una investigación documental, que a lo largo del tiempo se han producido múltiples transiciones en las teorías y prácticas de auditoría, especialmente con la digitalización del entorno empresarial. Este fenómeno ha generado la obsolescencia de enfoques anteriores, situando la auditoría en un punto crítico donde los auditores deben ajustarse al sistema de la nueva era tecnológica. Resulta imperativo que los contadores y auditores lideren la adopción e implementación de auditorías mejoradas con tecnología, dado que la evolución de la auditoría se encuentra en una encrucijada. Adaptarse al cambio tecnológico se presenta como una necesidad ineludible para asegurar la continuidad, relevancia y eficacia de las prácticas de auditoría en el futuro.

En el ámbito empresarial, la relevancia del Big Data cobra importancia dada la considerable magnitud y complejidad de los datos generados por las tecnologías emergentes. Frente a esto, los métodos convencionales de almacenamiento y análisis resultan inadecuados para manejar volúmenes masivos de datos, lo que impulsa a las empresas a adoptar enfoques analíticos más avanzados. En este escenario, se destaca que las organizaciones emplean el análisis de macrodatos para obtener ventajas competitivas en auditorías modernas que examinan clientes con sistemas integrados en la nube y fuentes externas de datos. Las grandes firmas de auditoría están realizando inversiones en herramientas de análisis de datos, lo que ha dado lugar a enfoques modernos en la práctica de auditorías de gestión. A pesar de estos avances, es relevante mencionar que la utilización de estas herramientas presenta desafíos relacionados con la formación insuficiente de los auditores y el dinámico panorama tecnológico (Sanoran & Ruangrapun, 2023).

Durante la fase de planificación y las pruebas sustantivas de auditorías, los auditores hacen uso de herramientas de análisis de datos. Sin embargo, cabe destacar que estas

herramientas no se emplean para evaluar los controles internos ni para concluir los hallazgos de la auditoría. De manera específica, los auditores muestran una preferencia marcada por utilizar estas herramientas para identificar irregularidades en las transacciones contables y para examinar las afirmaciones de precisión relacionadas con la divulgación de la situación financiera. La implementación del análisis de datos de indicadores de gestión dentro de una organización mejora significativamente los procesos de auditoría y refuerza la confianza al llegar a conclusiones y opiniones de auditoría, lo que se traduce en una toma de decisiones gerenciales más precisa.

La adecuada implementación de indicadores de gestión mediante técnicas de análisis de datos respaldadas por la tecnología no solo permitiría evaluar con mayor precisión el nivel de eficiencia operativa y los controles internos, sino que también facilitaría la medición del cumplimiento de objetivos y metas. Además, contribuiría a mitigar los riesgos financieros y operativos, culminando en una mejora sustancial del rendimiento financiero y la eficacia en la toma de decisiones. Al adoptar estos métodos, los auditores pueden obtener una comprensión más profunda y precisa de los mecanismos que afectan la eficacia de la auditoría de gestión. Este enfoque les brinda la capacidad de ajustar su evaluación de riesgos, mejorar la precisión en la detección de posibles problemas y aumentar la capacidad predictiva de los modelos aplicados en las organizaciones (Nerantzidis et al., 2023).

Por otro lado, durante la ejecución de un proceso de auditoría de gestión, se lleva a cabo una exhaustiva revisión de todos los elementos que componen la administración de una entidad. Dada la intrincada naturaleza de este procedimiento, resulta fundamental contar con la participación de un equipo de auditores conformado por especialistas en diversas disciplinas. Cada miembro de este equipo debe poseer la capacitación adecuada para contribuir de manera eficaz a la auditoría. A diferencia de los auditores centrados en contabilidad, los auditores de gestión no se dedican a la verificación de cuentas; su objetivo principal radica en evaluar el desempeño de las funciones de gestión, prescindiendo del análisis minucioso de la exactitud contable. En lugar de enfocarse en los detalles de la contabilidad, estos profesionales se orientan hacia una evaluación integral de cómo se llevan a cabo las operaciones y procesos de gestión en la entidad auditada. Este enfoque más amplio permite identificar áreas de mejora en la eficiencia, eficacia y cumplimiento de objetivos, brindando una perspectiva más completa sobre la salud y dirección de la organización (Tamplin, 2023).

Es importante precisar que, la auditoría de gestión y su equipo se enfrentan a una serie de retos que influyen en la eficacia de su labor. La complejidad organizativa, caracterizada por estructuras empresariales intrincadas, complica la comprensión integral de la gestión. Además, la rápida evolución tecnológica plantea desafíos para

mantenerse al día y evaluar controles internos en entornos digitales. A esto se suma la necesidad de adaptarse a cambios regulatorios frecuentes para garantizar el cumplimiento. La globalización agrega complejidad, exigiendo la aplicación uniforme de estándares en operaciones internacionales. La escasez de talento especializado limita la capacidad para abordar áreas específicas de manera efectiva. Preocupaciones crecientes como riesgos cibernéticos y presiones económicas añaden presión, mientras que la resistencia al cambio en las organizaciones puede dificultar la implementación de soluciones sugeridas.

Mantener altos estándares éticos y de responsabilidad es trasdental, y en un entorno económico inestable, se requiere adaptabilidad para evaluar los impactos. Abordar estos desafíos demanda un enfoque proactivo, actualización constante y colaboración estrecha dentro del equipo de auditoría, respaldado por una comprensión profunda del entorno organizativo y sectorial específico (León & González, 2020).

En línea con los antecedentes expuestos, este trabajo se enfocará en responder a la siguiente pregunta científica: ¿Cómo mejorar la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones? Por consiguiente, el **objetivo de este estudio es analizar la influencia de la auditoría de gestión en la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones y proponer posibles mejoras para la optimización de este proceso.**

MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología estructurada para la revisión propuesta se basó en un enfoque de investigación cualitativo, elegido por su capacidad para proporcionar una comprensión más profunda de los casos estudiados en la investigación. Se implementó el método inductivo, el cual implica una aproximación que parte de la observación detallada de casos particulares para derivar conclusiones generales. En este contexto, se utilizó la técnica de análisis documental, que se centró en una revisión íntegra y sistemática de documentos importantes.

La búsqueda bibliográfica se realizó de manera sistemática, empleando bases de datos reconocidas como Scopus, Web of Science, ProQuest y Google Académico, así como, Dialnet, Scielo y Redalyc. Los criterios de inclusión fueron definidos de manera precisa para abarcar estudios que traten aspectos relacionados con la “auditoría de gestión”, “contabilidad”, “eficiencia”, “modelo COSO” “controles operativos y financieros en las empresas”.

La selección de datos se restringió a investigaciones de los últimos cinco años, revisándose un total de 35 artículos científicos que cumplieran con los criterios establecidos. Las áreas de conocimiento consultadas se focalizaron en el ámbito de la Contabilidad y Auditoría, garantizando así

una evaluación minuciosa de la literatura. Además, se siguió de forma detallada la ruta de investigación descrita en la figura 1.

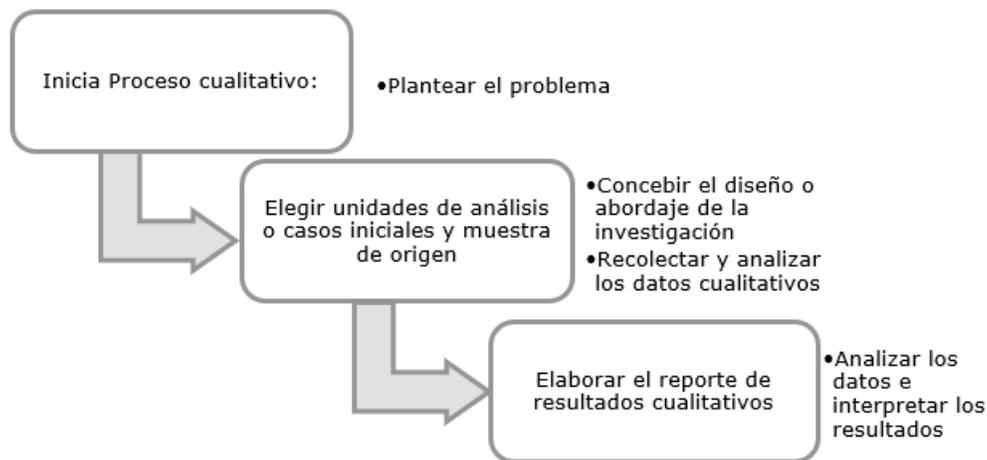


Figura 1. Ruta de investigación cualitativa.

Fuente: Hernández & Mendoza (2023).

La figura 1 demuestra que las investigaciones cualitativas se fundamentan en un razonamiento y proceso inductivo que implica explorar y describir primero, para luego generar perspectivas teóricas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Tras analizar 35 artículos centrados en empresas privadas y públicas, se observa que el alcance de la auditoría de gestión radica en la evaluación de prácticas de gestión, y los criterios se adaptan a cada organización. No obstante, resalta un patrón en la aplicación de la auditoría de gestión. En la mayoría de los casos revisados, las organizaciones optaron por emplear el modelo COSO, fundamentado en el marco de control interno del *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*, *Balanced Scorecard* (Cuadro de Mando Integral) con Indicadores Clave de Rendimiento (KPI) y la implementación de estándares basados en la *International Organization of Standardization (ISO)*. Estas metodologías son referentes comunes para evaluar y mejorar los controles internos de las empresas, ofreciendo un enfoque integral y estructurado.

A continuación, se exploran casos que abordan propuestas y/o implementaciones de auditoría de gestión en empresas.

Análisis de casos de estudio: alcance de la auditoría de gestión

a) La investigación de Aishah et al. (2021), llevada a cabo en la Universidad de Malaya y titulada “Impacto de la eficacia de auditoría de gestión integrada en la sostenibilidad empresarial de las empresas manufactureras”, se propone examinar la eficacia de la gestión integrada de auditoría y su influencia en la sostenibilidad empresarial en una economía emergente. En este contexto, los autores conceptualizan la sostenibilidad como la capacidad de la empresa para experimentar un notable crecimiento en ingresos, cuota de mercado, inversión, rentabilidad y progreso en sus condiciones ambientales generales. Argumentan que las soluciones de integración empresarial deben ser desarrolladas para ayudar a las empresas a aprovechar las capacidades basadas en estándares con el objetivo de mejorar la eficiencia y confiabilidad del negocio. La interrogante central que plantea la investigación es: “¿Cuál es el impacto de la eficacia de la auditoría de gestión en las empresas?”.

El estudio optó por una perspectiva fundamentada en la capacidad dinámica y la teoría de la contingencia para examinar los elementos relacionados con la aplicación de la auditoría de gestión, utilizando una muestra de 104 empresas manufactureras certificadas en Malasia. La recopilación de datos se llevó a cabo a través de cuestionarios, dividiendo el estudio en dos secciones. La primera parte abordó el perfil general de la organización, mientras que la segunda se centró en la evaluación de la implementación efectiva de la auditoría de gestión, abordando aspectos como el proceso de auditoría, la sostenibilidad empresarial, la capacidad de recursos humanos, la capacidad tecnológica y la capacidad de calidad. El proceso de auditoría se detalla en la figura 2.

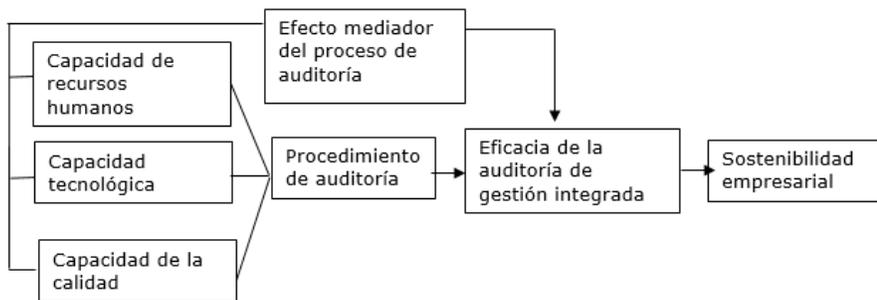


Figura 2. Estructura conceptual del proceso de auditoría de gestión.

Fuente: Aishah et al. (2021).

La figura demuestra la conexión existente de los componentes necesarios para la elaboración de los cuestionarios.

Los autores realizaron el análisis de los datos recopilados mediante la técnica de mínimos cuadrados parciales y modelado de ecuaciones estructurales. Los resultados obtenidos destacan que la capacidad de recursos humanos, la capacidad tecnológica y la capacidad de calidad ejercen una influencia considerable en la importancia del proceso de auditoría interna, lo que, a su vez, incide en la eficacia de la auditoría de gestión hacia el resultado de la sostenibilidad de la empresa.

Los resultados también evidencian el efecto mediador del proceso de auditoría interna en el modelo de investigación. Las contribuciones de este estudio proporcionan planteamientos para que las empresas manufactureras desarrollen sistemas de auditorías de gestión eficaces, asegurando así la sostenibilidad empresarial y fortaleciendo sus ventajas competitivas en las economías emergentes. Se destaca, además, que el proceso de auditoría actúa como mediador en la relación entre los factores internos y la eficacia de la auditoría de gestión en las empresas manufactureras de Malasia.

b) En su estudio realizado en la ciudad de Ngaoundere et al. (2021), abordan la temática de la "Auditoría de Gestión Administrativa y Financiera en un Hospital Internacional". El objetivo principal de la investigación es realizar una auditoría de gestión en los departamentos de capital humano y contabilidad del Hospital Internacional Sheikh Khalifa, con el propósito de evaluar la pertinencia de su

estructura organizativa interna, así como los recursos y procedimientos empleados para llevar a cabo sus misiones. La investigación busca establecer un diagnóstico detallado de su funcionamiento y formular recomendaciones destinadas a mejorar la eficiencia de sus operaciones, con especial énfasis en la división y separación de tareas, así como en los circuitos de toma de decisiones. Un aspecto relevante abordado en el estudio es la carencia frecuente de métodos y procedimientos de gestión rigurosos y normalizados en los órganos de dirección de estas organizaciones, lo que les impide cumplir con estándares que guíen su gestión.

La metodología del estudio se basó en la observación directa de los departamentos de capital humano y contabilidad del hospital, también se llevaron a cabo entrevistas y cuestionarios para recopilar información importante. Se utilizó el modelo del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de Treadway (COSO II) como marco de referencia para evaluar el control interno de los departamentos de recursos humanos y contabilidad. Además, se recurrió al Manual de Referencia de Acreditación Hospitalaria de Marruecos como punto de referencia para la evaluación del cumplimiento de los departamentos con los estándares establecidos. El objetivo fue obtener una comprensión detallada de la situación actual de los departamentos y formular recomendaciones específicas para mejorar su eficiencia y obtener la acreditación del hospital. El enfoque metodológico de la investigación se detalla en la figura 3.

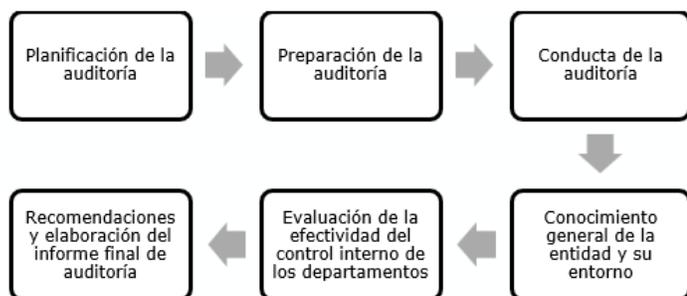


Figura 3. Enfoque metodológico aplicado.

Fuente: Koumetio (2021).

La figura 3 demuestra el proceso metodológico aplicado en la investigación, para realizar este estudio se requirió el uso de materiales y métodos específicos. La auditoría se enfoca en cuatro criterios de auditoría relacionados con el diseño de control, el funcionamiento del control, la ejecución del control y la materialización de la ejecución del control. Se presentan recomendaciones y áreas de mejora respecto de áreas de incumplimiento identificadas durante la auditoría.

El autor recomienda enfatizar en áreas de mejora identificadas durante la auditoría de los departamentos de recursos humanos y contabilidad del hospital. Estas recomendaciones incluyen la formulación de propuestas para mejorar el rendimiento de la organización en términos operativos, recursos y procedimientos. Así mismo, se busca fortalecer el desempeño del Departamento de Capital Humano y del Departamento de Contabilidad a través de un proyecto de desarrollo. Las recomendaciones específicas abarcan aspectos como la descripción de funciones del personal, los procedimientos de contratación, la idoneidad de los perfiles para los puestos, el sistema de seguimiento del personal, la adecuación de los recursos humanos y de los recursos asignados a cada servicio o departamento, entre otros, con el fin de mejorar la eficiencia de las actuaciones de los departamentos y cumplir con los estándares de acreditación preestablecidos.

c) Niti et al. (2021), llevaron a cabo una investigación titulada “Auditoría de Gestión de Recursos Humanos en Vouk Hotel & Suites Bali”, el principal objetivo es evaluar la eficacia y eficiencia de la gestión de recursos humanos en la empresa. También busca identificar áreas que requieren mejoras y proporcionar recomendaciones para mejorar la estructura organizativa, el logro de los objetivos y políticas de la empresa. El enfoque aplicado en la auditoría fue de revisión del sistema de control de gestión, con el fin de comprender mejor la condición que ocurre y decidir si los objetivos de auditor establecidos en la auditoría preliminar se aprueban o se ignoran. Además, se realizó una auditoría de seguimiento para recopilar y analizar los hallazgos de la auditoría y obtener una conclusión y recomendaciones. La auditoría de gestión se enfocó en evaluar las acciones, programas y áreas dentro de la entidad que requieren mejora, incluyendo una auditoría de la calidad de los recursos humanos.

La metodología aplicada fue la técnica cualitativa descriptiva, que se llevó a cabo analizando ciertas condiciones y situaciones en diversos datos recopilados, como observación, cuestionario, entrevista y documentación. Esta técnica se realizó a través de cuatro pasos de análisis de datos en una auditoría de gestión detallado en la tabla 1. Además, se utilizaron datos primarios y secundarios, donde la fuente principal fue la entrevista estructurada y la distribución del cuestionario, mientras que la fuente secundaria fue el libro de regulaciones y el procedimiento operativo estándar (SOP).

Tabla 1. Pasos aplicados en la auditoría de gestión en el área de recursos humanos.

Pasos de la auditoría	Descripción	Componentes
Auditoría preliminar	Se lleva a cabo una Auditoría Preliminar en el Vouk Hotel & Suites para recopilar detalles sobre las actividades y la situación del personal. Se emplean entrevistas y cuestionarios distribuidos al Departamento de Recursos Humanos (HRD) y a empleados seleccionados como muestras para obtener esta información.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación de recursos humanos 2. Reclutamiento de Recursos Humanos 3. Colocación de recursos humanos 4. Formación y desarrollo de recursos humanos 5. Evaluación del desempeño de los empleados 6. Compensación 7. Terminación del empleo
Revisión y pruebas de control de gestión	Las pruebas de revisión y control de gestión se llevan a cabo revisando de nuevo las evidencias del cuestionario y la entrevista obtenidas en la auditoría preliminar para convertirlas en hallazgos de la auditoría.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procedimiento Operativo Estándar (SOP) 2. Libro de Regulaciones de Vouk Hotel & Suites Bali 3. Se realizó una entrevista estructurada con el Departamento de Recursos Humanos
Auditoría de seguimiento	La auditoría de seguimiento es una continuación de la revisión de las pruebas de control de gestión.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación de recursos humanos 2. Capacitación y desarrollo de empleados 3. Evaluación del desempeño de recursos humanos 4. Compensación
Recomendación	Con base en el resultado de la auditoría de gestión de recursos humanos, se presentan recomendaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un plan de recursos humanos 2. Elaborar POE de capacitación y desarrollo de empleados 3. Transmitir los resultados de la evaluación del desempeño de los empleados 4. Proporcionar salarios por horas extras a los empleados

Fuente: Niti et al. (2021).

La tabla muestra la importancia de aplicar los 4 pasos en la auditoría ya que, a través de ellos se recopilan, analizan y comprenden los problemas que ocurren en la gestión de recursos humanos, así se obtienen conclusiones y recomendaciones.

Los resultados del estudio identificaron varias debilidades en las funciones de recursos humanos en la empresa, incluyendo la planificación, el reclutamiento, la capacitación, la evaluación del desempeño y la compensación. El estudio concluye que la auditoría de gestión de recursos humanos en la entidad, abarca auditoría preliminar, revisión de pruebas de control, auditoría de seguimiento y recomendaciones, revela varios hallazgos preocupantes. Entre ellos se encuentran la ausencia de criterios específicos para la planificación de recursos humanos, lo que resulta en vacantes no previstas y la falta de comunicación de los resultados de evaluación de desempeño a los empleados, afectando su capacidad de autoevaluación. También, se identificaron problemas en el programa de formación y desarrollo de empleados debido a la falta de procedimientos estructurados, así como la insatisfacción generalizada entre los empleados debido a una compensación reducida, influenciada por la disminución de ingresos de la empresa y la falta de incentivos por el logro de objetivos laborales.

d) LLamuca et al. (2021), realizaron un estudio que se enfoca en la implementación de auditoría de gestión en la empresa láctea MARCO'S, bajo el título "Propuesta Metodológica de Auditoría de Gestión, Estudio de Caso Lácteos Marco's". El objetivo es llevar a cabo una auditoría de gestión en la empresa, empleando indicadores en distintas fases de la gestión administrativa. Se adoptó

un enfoque de estudio de caso en una empresa específica de producción láctea, con el propósito de evaluar su sistema de control interno. La metodología comprendió la revisión documental, observación directa, entrevistas y confirmación externa, técnicas que permitieron obtener información pertinente sobre el sistema de control interno de la empresa y verificar que la utilización de los recursos financieros, materiales y humanos estuviera en consonancia con los parámetros establecidos en los indicadores de eficiencia, eficacia y economía.

La metodología empleada incluyó la utilización de indicadores de gestión a lo largo de las diversas etapas del proceso administrativo, tales como la planificación, organización, dirección y control. Además, se aplicaron técnicas de auditoría para recopilar información; el propósito fue valorar el sistema de control interno, garantizando el cumplimiento de los parámetros establecidos en el uso de recursos.

Los hallazgos clave de la auditoría de gestión resaltan deficiencias en el área de compras, evidenciando una baja confianza y un alto riesgo que impacta los recursos del departamento. El proceso se llevó a cabo aplicando KPIs en las distintas fases de la administración, las cuales son: planificación, organización, dirección y control. La auditoría se enfocó en recopilar información relevante para evaluar el sistema de control interno y verificar el cumplimiento de los indicadores de gestión en cada fase del proceso administrativo. Este enfoque proporcionó un enfoque integral de la gestión de la entidad, se formularon recomendaciones para mejorar su desempeño. El diagrama de flujo utilizado en la etapa de revisión de gestión se presenta en la figura 4.

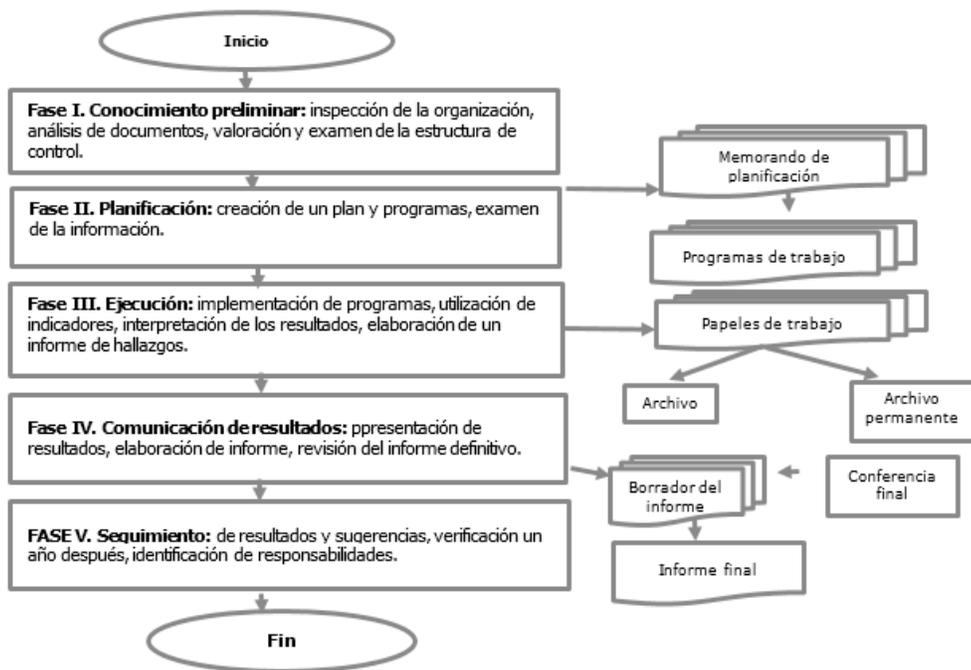


Figura 4. Diagrama de flujo utilizado en el proceso de auditoría.

Fuente: Llamuca et al. (2021).

La figura describe las fases implementadas en el proceso de auditoría de gestión, el mismo que permite seguir una secuencia para la correcta ejecución.

Entre los principales hallazgos identificados se destaca que la falta de comunicación respecto a la misión y visión de la empresa tiene un impacto significativo en la comprensión de metas a corto y largo plazo por parte del personal. La ausencia de un plan para la difusión de estos elementos y la carencia de una planificación estratégica anual dificultan la evaluación del desempeño organizacional. Asimismo, la falta de rotación de personal incrementa el riesgo de errores, mientras que la ausencia de un manual de funciones contribuye a un desempeño inadecuado. La estructura organizacional actual no refleja con precisión la realidad, lo que genera información incorrecta. La empresa no aborda de manera adecuada la salud laboral, carece de un plan de capacitación y no respalda de manera adecuada los procesos con documentos.

e) Cantos (2019), llevó a cabo un estudio en el cantón Cañar, Ecuador, titulado "La auditoría integral como herramienta de validación de la gestión institucional". El objetivo principal de esta investigación fue realizar una auditoría de gestión en una institución pública dedicada al deporte en Ecuador. El enfoque adoptado fue integral, abarcando los aspectos relacionados con las auditorías financieras, de cumplimiento, control interno y de gestión. Este enfoque integral permitió obtener una visión global de las obligaciones de la administración, con el objetivo de alcanzar una valoración integral de los resultados y del rendimiento de la institución.

La metodología utilizada fue cualitativa y se enfocó en recopilar y evaluar pruebas para descubrir posibles debilidades en la estructura de la empresa. Se realizó una investigación documental, empleando datos de documentos oficiales como balance general, estado de resultados, marco legal, plan operativo anual, registros del personal, entre otros, con el propósito de respaldar el estudio y fundamentar el informe. El proceso de auditoría integral en la institución pública dedicada al deporte en Ecuador abordó la evaluación de aspectos financieros, control interno, cumplimiento y gestión. El objetivo consistió en proporcionar una evaluación sobre los estados financieros, el desempeño del control interno, el acatamiento de las disposiciones legales y la administración de la empresa. La figura 5 muestra el proceso de auditoría en todas sus etapas.



Figura 5. Proceso de auditoría de gestión aplicado en estudio.

Fuente: Cantos (2019).

La figura 5 demuestra el proceso de auditoría que se implementó en la institución, y la secuencia que debe existir en cada etapa.

La investigación tuvo como propósito proporcionar una evaluación sobre la adecuación de los saldos presentados en los informes contables, el desempeño del control interno, la conformidad con las disposiciones legales y la administración durante el periodo 2016. Los resultados de la auditoría integral fueron los siguientes:

- En la auditoría financiera, se evaluaron los elementos de los informes financieros de la organización y se determinó que, a pesar de la carencia de un sistema contable gubernamental que garantice datos financieros fiables y a tiempo, estos se muestran de manera aceptable.
- En el análisis del control interno, se utilizaron cuestionarios basados en el informe COSO II, logrando obtener un nivel de confianza y riesgo que se consideran moderados.
- En la revisión de cumplimiento se analizó el nivel de adherencia a las leyes que rigen la institución, encontrando la falta de cumplimiento en ciertas normativas, como la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y el Reglamento General de la Ley Orgánica del Servicio Público.
- En la auditoría de gestión se analizó la efectividad y productividad al llevar a cabo la planificación operativa anual (POA), revelando que la entidad no logra cumplir con la misma, ni con el monto presupuestado según los plazos establecidos en el POA.
- Principio del formulario

Metodologías aplicadas en la auditoría de gestión

Modelo COSO II: el estudio realizado por Kharbach & Zaam (2022), se centra en la aplicación del modelo COSO II (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway) como parte de la auditoría de gestión, específicamente abordando el control interno efectivo en empresas marroquíes. Este trabajo ofrece una perspectiva detallada sobre cómo el marco COSO II contribuye a la estructura empresarial, la aplicación de estándares de control, la gestión de riesgos y la eficacia del sistema de control interno. La investigación explora los cinco componentes del control interno y los fundamentos asociados con el funcionamiento adecuado de cada uno de ellos.

Para llevar a cabo este estudio, se empleó un enfoque cualitativo exploratorio que incluyó entrevistas semiestructuradas con representantes de diez empresas operativas en diversos sectores de actividad en Marruecos. Las entrevistas, realizadas cara a cara, fueron grabadas y transcritas para facilitar el análisis de contenido. En la figura 6 se presentan los ocho componentes del control interno, proporcionando así una base para comprender la aplicación del modelo COSO II en el contexto marroquí.

Componentes del modelo COSO II	Ambiente Interno
	Establecimiento de objetivos
	Identificación de riesgos
	Evaluación de riesgos
	Respuesta a los riesgos
	Actividades de control
	Información y comunicación
	Supervisión

Figura 6. Los ocho componentes del control interno.

Fuente: Kharbach & Zaam (2022).

La figura 6 muestra los ocho componentes para la correcta ejecución de una auditoría de gestión a través de modelo COSO II.

Los hallazgos de este estudio tienen implicaciones prácticas significativas para las organizaciones en Marruecos y entornos similares, ya que proporciona una comprensión más profunda sobre la implementación del marco COSO II

y su impacto en el control interno y la gestión de riesgos. El estudio resalta la importancia de establecer un sistema de control interno alineado con el marco COSO II y examina su influencia en la eficacia del control interno y la gestión de riesgos en empresas.

Los resultados indican que la aplicación del marco COSO II puede mejorar la eficacia del control interno y la gestión de riesgos en el contexto empresarial marroquí. Los entrevistados expresaron apoyo a la relevancia del ambiente de control, enfatizando la ética y la necesidad de una política general consciente del control. La ética se propaga mediante una junta directiva y una dirección comprometidas con establecer un ejemplo y fomentar una cultura empresarial que promueva la importancia del control entre el personal. La política de control se basa en normas y procedimientos adecuados, respaldados por un código de conducta que promueve la adhesión a los valores organizativos, el diseño de sistemas y operaciones diarias adaptados a la organización y seguros, así como en valores humanos. Estos resultados contribuyen a ampliar las perspectivas existentes y abren nuevas vías de investigación para futuros estudios.

Balanced Score Card (Cuadro de Mando Integral): la implementación del *Balanced Scorecard* (Cuadro de Mando Integral) como componente de la auditoría de gestión en Multimotos S.A. empresa ubicada en la ciudad de Cuenca, Ecuador, realizada por Castillo et al. (2019), ofrece una evaluación detallada de la eficiencia y eficacia de la organización mediante la ejecución de una auditoría de gestión. Se examinan aspectos críticos como el control interno, la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y la utilización de recursos financieros. Además, se emplean herramientas como el Cuadro de Mando Integral y se proponen KP clave de desempeño (KPIs) para medir el impacto de las estrategias implementadas. Esto implica valorar la eficacia en la utilización de recursos, el éxito en el alcance de objetivos establecidos y el nivel de satisfacción de los clientes.

El alcance del estudio abarca la evaluación de las metas establecidas por la empresa y de los recursos empleados. Principio del formulario para cumplir durante un periodo específico. Los resultados del estudio señalan que la empresa logró un nivel de eficiencia del 89.64% en el empleo de sus recursos disponibles. También se observa que el 83.33% de los clientes encuestados expresaron satisfacción con los bienes y servicios ofrecidos por la empresa. Estos resultados indican un grado considerable de eficiencia en la gestión de recursos y una satisfacción significativa por parte de los clientes, sugiriendo un

desempeño positivo en términos de eficacia y calidad en la empresa. Para obtener estos resultados, se siguieron las etapas detalladas en la tabla 3.

Tabla 3. Etapas de la auditoría de gestión aplicada en Multimotos S.A.

Etapas	Descripción
Conocimiento preliminar	Recopilar antecedentes e identificar los socios de la empresa.
Planificación	Establecer objetivos, el alcance y la metodología de la auditoría de gestión.
Programas de auditoría	Diseñar los programas de trabajo para la ejecución de la auditoría de gestión.
Ejecución o examen de auditoría	Aplicar los procedimientos de auditoría y obtener evidencia.
Análisis de resultados	Analizar los resultados obtenidos y evaluar la eficiencia y eficacia de la empresa.
Informe final	Elaborar un informe final que incluye los hallazgos de la auditoría de gestión, las conclusiones y las recomendaciones para mejorar la eficiencia y eficacia organizativa de la empresa.

Fuente: Castillo et al. (2019).

Para llevar a cabo todas las fases descritas en la tabla 3, se empleó el *Balanced Scorecard* como una herramienta de gestión que va más allá de las métricas financieras y engloba mediciones relacionadas con cuatro áreas fundamentales: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Este enfoque permite analizar la actividad y los resultados de la empresa desde diferentes ángulos, considerando estrategias de expansión, rentabilidad, creación de valor y diferenciación según la visión del cliente. También incluye dar prioridad a varios procesos para generar satisfacción en clientes y accionistas, así como para promover un entorno propicio al cambio, la innovación y el desarrollo organizativo.

El *Balanced Scorecard* se respalda mediante indicadores clave de desempeño (KPIs) implementados en el estudio. Estos KPIs incorporan mediciones financieras y de satisfacción del cliente, como la inversión monetaria para lograr un mayor nivel de satisfacción del cliente, la inversión para aumentar el volumen de ventas y el número de clientes satisfechos. Estos KPIs se emplearon para medir la eficacia en el empleo de los recursos y el grado de satisfacción de los clientes en la empresa. A continuación, en la tabla 4, se detallan indicadores que ayudaron a medir los parámetros propuestos en la investigación.

Tabla 4. Indicadores clave de estudio en el proceso de auditoría de gestión aplicada en el año 2018.

Parámetros de medición	Nombre del indicador	Resultados
Nivel de eficacia en la consecución de los objetivos establecidos.	% de liquidez. % de cuentas incobrables % de clientes satisfechos	La empresa logró un nivel de cumplimiento del 91.71% en relación con las metas establecidas. Por lo tanto, es necesario inspirar y fortalecer al personal para lograr el 100% de los objetivos y metas empresariales.
Grado de eficiencia en la utilización de los recursos	Monto incrementado mediante la reducción de cuentas no cobradas. Suma de dinero invertido para mejorar la satisfacción de los clientes. Capital invertido para aumentar el volumen de ventas. Recursos financieros destinados a la formación del personal de la empresa.	La eficiencia en la utilización de los recursos disponibles por parte de la empresa se situó en el 89.64%.
Grado de satisfacción de los clientes	Número de clientes satisfechos.	De los 96 usuarios que participaron en la encuesta, un total de 80 (83.33%) expresaron satisfacción con los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

Fuente: Castillo et al. (2019).

La tabla 4 muestra importancia que tienen cada uno de los indicadores para medir grados de eficacia, eficiencia y satisfacción. El estudio concluye que la auditoría de gestión realizada en la empresa fue instrumental para evaluar la consecución de los objetivos institucionales y verificar la eficacia del sistema de control interno en respaldo a la eficiencia y eficacia operativa. El proceso de auditoría implicó la identificación de todas las acciones y controles de la empresa, priorizando aquellos esenciales para la dirección y una utilización eficiente de los recursos.

Se prestaron especial atención a los componentes que constituyen la base para el logro de los objetivos empresariales. El informe resultante de la auditoría proporcionó a los directivos una herramienta valiosa que facilita la toma de acciones correctivas. De esta manera, la auditoría de gestión no solo brindó una evaluación detallada de la actualidad operativa, sino que también apuntó a fortalecer la capacidad de la empresa para alcanzar sus metas institucionales de manera más eficiente y efectiva.

Normas ISO 9001: Zambrano et al. (2021), abordan una investigación titulada “La importancia de la auditoría de gestión y los procesos administrativos y técnicos, realidades y perspectivas”, donde destacan la relevancia de aplicar Normas ISO 9001 en la realización de auditorías de gestión en las empresas. Los autores exponen que el propósito de la norma ISO 9001 establece estándares internacionales que definen requisitos para diversos sistemas de gestión, procesos y productos, con el objetivo de fomentar la calidad, la seguridad y la eficiencia en las organizaciones. Estas normas están creadas para asistir a las empresas y otras entidades en el cumplimiento de requisitos específicos, mejorar la calidad de sus productos y servicios, asegurar la seguridad y confiabilidad, y minimizar los impactos negativos en el medio ambiente. También menciona que existen otras normas ISO abarcan diversas áreas, como la gestión de la calidad, la gestión ambiental, la gestión de la seguridad de la información, y la gestión de riesgos, entre otras.

El estudio resalta que la auditoría de gestión, mediante la aplicación de las normas ISO 9001, contribuye con la calidad de la toma de decisiones por parte de los niveles jerárquicos superiores de una organización, lo que ayuda que la entidad se transforme y crezca de manera eficiente, eficaz y económica con la utilización de sus recursos, así mismo, se señala que mediante una auditoría interna o externa de gestión se pueden identificar y definir hallazgos negativos que deben mejorarse mediante la implementación de acciones correctivas, preventivas y de mejora. Para lograr estos resultados, la aplicación de las normas ISO 9001 se considera imprescindible por varias razones expuestas en la tabla 5.

Tabla 5. Importancia de la aplicación de las normas ISO en auditorías de gestión.

Factores fundamentales	Detalle
Mejora de la calidad	La implementación de normas ISO, como la ISO 9001 (sistema de gestión de calidad), ayuda a las organizaciones a mejorar la calidad de sus productos y servicios, lo que a su vez puede aumentar la satisfacción del cliente.
Eficiencia y productividad	Las normas ISO 9001 están diseñadas para ayudar a las organizaciones a mejorar la eficiencia de sus procesos, lo que puede resultar en una mayor productividad y reducción de costos.
Cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios	La aplicación de normas ISO 9001 ayuda a las organizaciones a cumplir con los requisitos legales y reglamentarios aplicables a sus actividades, lo que puede reducir el riesgo de sanciones y multas.
Acceso a nuevos mercados	La certificación en normas ISO 9001 puede ayudar a las organizaciones a acceder a nuevos mercados y a competir en un mercado global cada vez más exigente.
Mejora de la imagen de la organización	La implementación de sistemas de gestión basados en normas ISO 9001 puede mejorar la imagen de la organización ante los clientes, proveedores y otras partes interesadas.

Fuente: Zambrano et al. (2021).

La ISO 9001 establece una base sólida para la evaluación de la efectividad de los sistemas de gestión de calidad. En una auditoría de gestión, establece un estándar para evaluar cómo funcionan los procesos y prácticas de la empresa.

En el ámbito de la auditoría de gestión, aplicar la norma ISO 9001 involucra revisar cómo la empresa cumple con los estándares de gestión de calidad, identificando áreas para mejorar y garantizando la implementación de procesos eficaces para asegurar la calidad de los productos y servicios. Además, destaca que esta auditoría, conforme a la ISO 9001, permite evaluar la eficiencia y efectividad en la gestión de los recursos de la organización, utilizando indicadores de rendimiento, rentabilidad y beneficios. Las fases de aplicación de auditoría de gestión basadas en la norma estudiada se muestran en la figura 7.



Figura 7. Fases para la aplicación de auditoría de gestión apoyada en la norma ISO 9001.

Fuente: Zambrano et al. (2021).

Estas fases de implementación de la norma ISO 9001 en la auditoría de gestión resultan críticas para valorar el rendimiento de la empresa, comunicar los hallazgos y asegurar la constante mejora en la administración empresarial.

El estudio concluye que la auditoría de gestión juega un rol importante en el progreso económico de la empresa al posibilitar un control interno de calidad. La aplicación de la norma ISO 9001 en esta investigación sirve como guía para evaluar el rendimiento de la organización y asegurar la excelencia en sus productos y servicios, promoviendo así la mejora continua y el cumplimiento de metas en las organizaciones.

Modelo de enfoque sistémico: Píčov & Raušer (2019), realizan un estudio titulado “Uso de la Auditoría de Gestión por parte de las Pequeñas y Medianas Empresas en la práctica empresarial/gerencial”, que define las auditorías de gestión y enfatiza su independencia, objetividad y naturaleza sistemática. También destaca la esencialidad y los objetivos de las auditorías de gestión, centrándose en proporcionar información sobre la calidad y eficacia de las prácticas de gestión. El estudio proporciona un análisis profundo del uso de auditorías de gestión en pequenas y medianas empresas (PYME), centrándose en República Checa. Muestra un marco metodológico para la realización de auditorías de gestión, en el que incluyo el “Modelo de gestión para la toma de decisiones” y el “Enfoque sistémico de la auditoría de gestión”. La investigación evalúa la cuestión de si los gerentes analizan múltiples áreas durante la implementación de auditorías de gestión e investiga la hipótesis de que el número de áreas auditadas depende del tamaño de la empresa respectiva.

Para la investigación se contact a un total de 610 empresas, además, se llevaron a cabo entrevistas estructuradas con auditores profesionales involucrados en la implementación de la auditoría de gestión. Estos métodos permitieron recopilar datos cualitativos y cuantitativos para evaluar la pregunta de investigación y la hipótesis. El estudio ofrece

información práctica sobre el concepto de auditorías de gestión, su importancia y sus objetivos, proporcionando recomendaciones específicas para mejorar la eficacia de las prácticas de gestión en las PYME. La sección de metodología analiza el uso de modelos experimentales para evaluar los objetivos de la investigación. Incluye una pregunta de investigación sobre las múltiples áreas analizadas durante las auditorías de gestión y una hipótesis sobre el número de áreas auditadas según el tamaño de la empresa. La recopilación de datos implicó una encuesta y entrevistas estructuradas con gerentes de PYME y auditores profesionales.

La metodología de enfoque sistémico en la auditoría de gestión se basa en un modelo específico denominado “Modelo de Gestión de la Toma de Decisiones”, propuesto por los autores. Este modelo comprende tres submodelos separados que no se suceden entre sí y se muestran a continuación en la tabla 6.

Tabla 6. Submodelos para la aplicación en auditorías de gestión basado en el modelo de enfoque sistémico.

Submodelo	Descripción
Modelo de adaptación 7S	Se centra en la evaluación detallada del sistema de gestión empresarial actual, con el objetivo de seleccionar un estilo de gestión apropiado para ayudar de forma eficaz a la empresa en su conjunto.
Aplicación Matriz IFE 7S	Se enfoca en la evaluación detallada del sistema de gestión empresarial actual.
Modelo de recursos	Se centra en evaluar y analizar los recursos empresariales utilizados en la actualidad como un conjunto único de insumos, con un enfoque en su asignación adecuada.

Fuente: Píčov & Raušer (2019).

Estos submodelos proporcionan un enfoque sistemático y detallado para evaluar y mejorar la gestión empresarial en las organizaciones.

Asimismo, Píčov & Raušer (2019), han desarrollado un modelo específico de “Auditoría de seis áreas (Auditoría 6A)”, que determina las áreas apropiadas para la auditoría, según lo revelado por la encuesta de investigación. Este modelo se ha mejorado aún más con el “Enfoque sistémico de la auditoría de gestión”, que se basa en entrevistas con profesionales de la auditoría y observaciones de expertos en auditoría. Este enfoque se ha desarrollado con el objetivo de realizar una evaluación organizada de las actividades de gestión de una empresa e identificar las necesidades más urgentes para mejorar la eficiencia de la gestión empresarial.

El estudio incluye la evaluación de la pregunta de investigación sobre si los gerentes analizan múltiples áreas durante la implementación de la auditoría de gestión. Los resultados muestran que los gerentes s analizan múltiples áreas al mismo tiempo durante la implementación de la auditoría de gestión. Además, se evaluó la hipótesis de

que el número de áreas auditadas depende del tamaño de la empresa, y se afirma que este número está influenciado por el tamaño de la empresa. El estudio concluye enfatizando la importancia de las auditorías de gestión para las PYME y proporciona un marco metodológico integral para su implementación. Los modelos propuestos y los resultados de la investigación respaldan la necesidad de un enfoque sistemático e integral para las auditorías de gestión en las PYME.

Análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas): Segovia & Guzmán (2023), presentan una investigación en el sector del transporte titulada “Auditoría de gestión y su incidencia en la administración de la cooperativa de transporte interprovincial de pasajeros La Manía periodo 2021”. El objetivo principal de este estudio es identificar las actividades asociadas con la auditoría de gestión en la cooperativa con la finalidad de evaluar su estado de gestión administrativa. En el estudio se examinan diversos indicadores de gestión, y se realiza una evaluación del nivel de riesgo de la empresa para respaldar decisiones informadas y potenciar su rendimiento. La auditoría de gestión se enfoca en analizar la eficiencia y eficacia de los recursos empleados en la cooperativa de transporte La Manía, con el propósito de identificar deficiencias en el área auditada y tomar decisiones que beneficien a la entidad.

Estos indicadores se emplearon para evaluar el impacto de la auditoría financiera, utilizando la calificación de cuestionarios y determinando el nivel de riesgo asociado a la gestión administrativa. La investigación descriptiva posibilitó el análisis e interpretación de las características esenciales de la cooperativa en cada componente de COSO II, así como la medición, registro y análisis del grado de riesgo. El estudio abordó la total la población sin la necesidad de establecer una muestra, ya que los instrumentos y técnicas se aplicaron a todos los grupos de intereses en el funcionamiento entidad. A continuación, en la figura 8, se ilustra el proceso de aplicación de la auditoría.



Figura 8. Etapas del proceso de auditoría.

Fuente: Segovia & Guzmán (2023).

La figura demuestra las etapas del proceso de auditoría aplicada en la empresa de transporte. La metodología empleada en la investigación se basó en un enfoque documental, donde se recurrió al análisis de los estados financieros para recopilar la información esencial necesaria para calcular los indicadores de gestión en la empresa. Los indicadores considerados abarcaron aspectos como

la rotación de cartera, la rotación de activo fijo, la rotación de ventas, recuperación de cartera, así como el impacto de los gastos administrativos, los gastos de ventas y la carga financiera. Y se realizó la evaluación de la matriz FODA, ya que, es importante porque permite evaluar y analizar tanto las fortalezas y debilidades internas de una organización, como las oportunidades y amenazas externas que enfrenta. Así mismo, esta herramienta ayudo a identificar los factores que afectan a la empresa y a tomar decisiones estratégicas para mejorar y alcanzar los objetivos empresariales, posibilitando la alineación de los recursos internos con el entorno institucional.

La aplicación de la matriz FODA en el estudio se llevó a cabo mediante la identificación de todos los puntos sujetos a evaluación. Se elaboraron cinco preguntas por componente para luego emitir los resultados. Al analizar la matriz FODA de la entidad se concluyó que posee diversas fortalezas que contribuyen a mejorar sus operaciones comerciales. Sin embargo, se identificaron pocas oportunidades, y las amenazas están relacionadas con las restricciones en el desarrollo de la empresa. A continuación, se muestra en la figura 8 la aplicación de la matriz FODA en la investigación.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> » Posee Personería Jurídica y está bajo la Dirección Nacional de Cooperativas del Ecuador. » Sus oficinas y unidades de transporte se ubican de manera estratégica en el cantón La Maná y tienes todos los permisos de funcionamiento. » El personal está capacitado y cuenta con experiencia en la operación de las unidades de transporte. » Mantienen al día el pago del seguro externo y los conductores poseen conocimiento de las leyes de tránsito, » Disponen de unidades cómodas y seguras. 	<ul style="list-style-type: none"> » Se registra una alta rotación de empleados, en especial entre los choferes. » Los socios carecen de entrenamiento en atención al cliente. Existe competencia por parte de otras cooperativas que operan en las mismas rutas. » No se han elaborado manuales, en específico uno de contabilidad que detalle sus responsabilidades tributarias.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> » Préstamos concedidos por la Corporación Financiera Nacional (CFN) destinados a la mejora de la flota de autobuses. » Limitaciones establecidas por la Comisión de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial para la formación de nuevas compañías de transporte en el cantón. 	<ul style="list-style-type: none"> » Eventos catastróficos provocados por la ubicación geográfica del Cantón. » Modificaciones en las normativas de tránsito que puedan impactar en el funcionamiento de la Cooperativa de Tránsito » Incidentes viales.

Figura 8. Matriz FODA aplicada a la auditoría de gestión.

Fuente: Segovia & Guzmán (2023).

La figura 8 proporciona información para desarrollar estrategias efectivas, facilita la comprensión de la estructura de la empresa. Tras la evaluación de la matriz FODA en la organización, se identificaron diversas fortalezas que impulsan sus operaciones comerciales. Aunque las oportunidades son escasas y las amenazas implican limitaciones para alcanzar sus metas, se destacan fortalezas como el apego a normativas y la presencia de personal capacitado para la gestión y operación.

Los resultados de la auditoría indicaron que la cooperativa de transporte interprovincial de pasajeros La Maná presenta diversas fortalezas que pueden potenciar sus operaciones comerciales. No obstante, se detectaron obstáculos en el desarrollo oportuno de la empresa para alcanzar sus metas, así como incumplimientos en los procesos regulatorios debido a la falta de conocimientos y a una gestión inadecuada de la documentación requerida. También, se evidenció una debilidad en la estructura organizativa, lo que afecta de manera negativa el crecimiento profesional de los empleados y colaboradores. Respecto a los indicadores de gestión, se señaló la necesidad de implementar un plan de acción en la gestión de activos fijos y gastos de venta. Estos resultados recalcan la importancia de llevar a cabo una nueva evaluación en el componente de gestión de riesgos para mejorar la administración de la cooperativa.

El estudio destaca la necesidad de implementar medidas correctivas para optimizar la gestión administrativa de la cooperativa. Se resalta la urgencia de corregir la falta de un manual que defina las responsabilidades del personal y la ausencia de una supervisión adecuada, lo que lleva a duplicación de funciones y pérdida de tiempo. Además, se señala la carencia de idoneidad en la contabilidad y la falta de capacitación adecuada para el personal, generando desmotivación en la ejecución de sus labores. En respuesta a estas deficiencias, los autores proponen un plan de acción para la gestión de activos fijos y gastos de venta, la creación de un manual de funciones, la mejora de las prácticas contables y la implementación de capacitaciones apropiadas. Estas medidas tienen como objetivo fortalecer la gestión administrativa de la cooperativa, mejorando su eficiencia y eficacia en la utilización de recursos.

El análisis de varios casos de estudio sobre auditorías de gestión en distintos sectores de la industria, revelan tendencias y similitudes importantes. La presente investigación aborda la aplicación de la auditoría de gestión en diversos sectores, como empresas manufactureras, el sector hospitalario, el transporte, la agroindustria y el sector público. En la mayoría de los casos revisados, se emplean metodologías comunes como el modelo COSO II, el *Balanced Scorecard* con indicadores de gestión (KPIs), estándares basados en normas ISO 9001, Modelo de enfoque sistémico y Análisis FODA.

Aishah et al. (2021), centraron su investigación en la sostenibilidad empresarial de las empresas manufactureras en una economía emergente, resaltando la influencia de factores como la capacidad de recursos humanos, tecnología y calidad en la eficacia de la auditoría de gestión. Este estudio proporciona perspectivas valiosas para el diseño de sistemas de auditoría eficaces para fortalecer las ventajas competitivas en las organizaciones. Por otro lado, Koumetio (2021), dirigió su investigación hacia la gestión hospitalaria, utilizando un enfoque específico en un hospital en Marruecos. Su metodología incluyó el uso del modelo COSO II y el Manual de Referencia de Acreditación Hospitalaria de Marruecos. Los resultados resaltaron áreas de mejora en recursos humanos y contabilidad, con recomendaciones dirigidas a fortalecer el desempeño general.

Niti et al. (2021), realizaron una auditoría de gestión de recursos humanos en Vouk Hotel & Suites Bali, evaluando su eficacia, identificando áreas de mejora y proponiendo recomendaciones. Emplearon métodos cualitativos como observación, cuestionarios y entrevistas, revelando deficiencias en planificación, reclutamiento, capacitación, evaluación del desempeño y compensación. La falta de criterios específicos generó vacantes no previstas y afectó la autoevaluación de los empleados. En el ámbito agroindustrial, Llamuca et al. (2021), realizaron una revisión de la gestión en una empresa láctea, centrándose en la evaluación del sistema de control interno. Mediante un enfoque de estudio de caso y la aplicación de indicadores en diversas etapas del proceso administrativo, descubrieron deficiencias en áreas como la comunicación, la planificación estratégica y la salud laboral.

Cantos (2019), llevó a cabo una auditoría integral en una entidad pública ecuatoriana orientada al deporte, empleando un enfoque cualitativo para evaluar informes contables, control interno, de cumplimiento y gestión. Este análisis resalta la importancia de la auditoría como un instrumento eficaz para mejorar procesos, identificar debilidades y tomar medidas correctivas de manera oportuna. Desde un punto de vista comparativo, los sectores estudiados difieren en sus procesos y objetivos, sin embargo, se observa una similitud en la importancia de la auditoría de gestión como herramienta para evaluar y mejorar la eficiencia y eficacia de las organizaciones, para la correcta

toma de decisiones. En todos los casos, se destaca la necesidad de implementar medidas correctivas basadas en los hallazgos de la auditoría para fortalecer la gestión. Las diferencias radican en los enfoques específicos de cada sector y las áreas críticas evaluadas durante la auditoría.

La investigación también examina diversas metodologías aplicadas en la auditoría de gestión, destacando el modelo COSO II, el *Balanced Scorecard*, la norma ISO 9001, Modelo de Enfoque Sistémico y Análisis FODA. En el caso del modelo COSO II, la auditoría se centra en evaluar el control interno eficaz en empresas marroquíes. Los resultados revelan deficiencias en áreas como comunicación, planificación estratégica y salud laboral. Además, se identifican principios esenciales para cada componente del control interno. En comparación, el estudio sobre el *Balanced Scorecard* que se enfoca en la empresa Multimotos S.A. en Ecuador, indica que la auditoría abarca aspectos como control interno, eficiencia operativa y satisfacción del cliente. Los resultados muestran un alto nivel de eficiencia en la utilización de recursos y una satisfacción considerable por parte de los clientes. La metodología incluye etapas como conocimiento preliminar, planificación y análisis de resultados, respaldadas por el *Balanced Scorecard* e indicadores (KPIs).

Por otro lado, la aplicación de la norma ISO 9001 en la auditoría de gestión es abordada en otra investigación, la aplicación de esta metodología destaca la importancia de estas normas para mejorar la calidad, eficiencia, cumplimiento legal, acceso a mercados y la imagen de la organización. La auditoría de gestión es importante para el crecimiento económico y la sostenibilidad de las empresas, permitiendo el control interno eficiente y efectivo.

Además, Píchová & Raušer (2019), analizan auditorías de gestión en PYMEs, enfocándose en evaluar la gestión de recursos y proponiendo modelos como el "Modelo de Gestión para la Toma de Decisiones". El estudio incluyó 610 empresas, resaltando la importancia de estas auditorías y la necesidad de un enfoque completo para las PYMEs. Por otro lado, Segovia & Guzmán (2023), estudiaron la gestión de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros La Maná utilizando Auditoría de Gestión aplicando la metodología del análisis de la matriz FODA, identificaron factores que influyen el desempeño de la empresa que garantice el éxito profesional y sugirieron medidas correctivas para mejorar la gestión y eficiencia de la cooperativa.

CONCLUSIONES

La revisión de casos de estudio sobre auditorías de gestión en distintos sectores revela tendencias y similitudes importantes. La investigación aborda la aplicación de la auditoría de gestión en diferentes sectores, como empresas manufactureras, el sector hospitalario, el transporte, la agroindustria y el sector público. En la mayoría de los casos revisados, se utilizan metodologías comunes,

como el modelo COSO II, el Balanced Scorecard con indicadores de gestión KPIs, estándares basados en Normas ISO 9001, Modelo de enfoque sistémico y Análisis FODA.

Las metodologías comunes empleadas en auditorías de gestión son el modelo COSO II que fue analizado en el estudio realizado por Kharbach & Zaam (2022), en empresas marroquíes, el Balanced Scorecard con la aplicación de indicadores (KPIs) aplicado en la empresa Multimotos S.A en la ciudad de Cuenca, Ecuador, investigación realizada por Castillo et al. (2019), la norma ISO 9001 estudiado por Zambrano et al. (2021), en su investigación titulada "La importancia de la auditoría de gestión y los procesos administrativos y técnicos, realidades y perspectivas", el Modelo de enfoque sistémico que es presentado por Píchová & Raušer (2019), en su estudio denominado "Uso de la Auditoría de Gestión por parte de las Pequeñas y Medianas Empresas en la práctica empresarial/gerencial" y Análisis FODA, presentado por Segovia & Guzmán (2023), en su investigación en el sector del transporte titulada "Auditoría de gestión y su incidencia en la administración de la cooperativa de transporte interprovincial de pasajeros La Maná periodo 2021".

Estas metodologías han demostrado ser enfoques efectivos en la auditoría de gestión; con respecto a la aplicación de cuestionarios utilizando el modelo COSO II se revelaron deficiencias en áreas claves como comunicación, planificación estratégica, proporcionando principios esenciales para fortalecer el control interno. Así mismo, en el caso del Balanced Scorecard, se ha logrado un alto nivel de eficiencia en la utilización de recursos y una satisfacción considerable por parte de los clientes. La metodología estructurada, respaldada por el Balanced Scorecard y KPIs, ha contribuido a una planificación y análisis de resultados efectivos. El enfoque sistémico es una herramienta valiosa, destaca la relevancia en auditorías en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas. Por otro lado, el análisis FODA. Es muy importante para identificar factores críticos en las empresas, proponiendo medidas correctivas concretas que demuestran la utilidad práctica de la auditoría de gestión para mejorar la eficiencia en una organización específica. Ambos estudios refuerzan la importancia de un enfoque integral en las auditorías de gestión, proporcionando perspectivas significativas y soluciones prácticas para diferentes contextos empresariales.

Las diversas metodologías de auditoría de gestión ofrecen enfoques complementarios para evaluar y mejorar la eficacia, eficiencia y sostenibilidad de las organizaciones. Los hallazgos identificados con su implementación, en cada caso de estudio, proporcionan una base sólida para recomendar posibles mejoras en los procesos de auditoría y, por consiguiente, ejerce influencia en la toma de decisiones estratégicas dentro de las organizaciones. Estas mejoras no solo perfeccionan el proceso de toma

de decisiones, sino que también contribuyen a la sostenibilidad y el crecimiento continuo de las empresas.

Tras analizar el impacto de la auditoría de gestión en la toma de decisiones estratégicas a través de estudios de casos en diversos sectores, destacando la importancia de la auditoría de gestión como instrumento para evaluar y mejorar la eficiencia y eficacia organizacional. Se evidenció la efectividad de las metodologías COSO II, Balanced Scorecard, norma ISO 9001, Modelo de enfoque sistémico y Análisis FODA, que revelaron deficiencias en áreas claves, proponen medidas correctivas concretas, ofrecen perspectivas y soluciones prácticas para las diferentes organizaciones, contribuyendo a la optimización de los procesos de auditoría de gestión y fortaleciendo la toma de decisiones estratégicas. De esta manera, la auditoría de gestión impulsa la sostenibilidad y el crecimiento continuo de las organizaciones.

La auditoría de gestión fomenta una mentalidad de mejora continua en toda la organización. Al proporcionar retroalimentación constante sobre el desempeño y la efectividad de las estrategias, la auditoría de gestión promueve la identificación e implementación de acciones correctivas y mejoras en todos los niveles de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adel, A., Rabea, B., Belal, G., & Ameen, Q. (2023). Do Industry Specialist Audit Firms Influence Real Earnings Management? The Role of Auditor Independence. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 26(2), 356 - 370.
- Aishah, N., Khalilur, M., & Zailani, S. (2021). Impacto de la eficacia de la gestión integrada de la auditoría en la sostenibilidad empresarial de las empresas manufactureras. *Management Research Review*. https://www.researchgate.net/publication/353776636_Impact_of_integrated_audit_management_effectiveness_on_business_sustainability_in_manufacturing_firms
- Cantos, M. (2019). La auditoría integral como herramienta de validación de la gestión institucional. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21(2).
- Castillo, J., Erazo, J., Narváez, C., & Torres, M. (2019). Auditoría de gestión y su incidencia en la eficiencia y. *Visionario Digital*, 3(2.1), 159-188.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2023). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill.
- Kharbach, M., & Zaam, H. (2022). El papel del COSO en el control interno eficaz: un estudio. *Revista Internacional de Contabilidad, Finanzas, Auditoría, Gestión y Economía.*, 3(1-2), 442-

- Koumetio, M. (2021). Administrative and Financial Management Audit in an International Hospital. *Journal of Business and Management*, 9(1).
- Llamuca, S., Medina, A., Chaulisa, S., & Mancheno, M. (2021). Propuesta Metodológica de Auditoría de Gestión, Estudio de Caso Lacteos. *Polo del Conocimiento*, 6(3), 1274-1294.
- Medina, Y., El Assafiri, Y., Nogueira, D., Medina, A., & Medina, D. (2019). Propuesta de un cuestionario para el desarrollo de la auditoría de gestión del conocimiento. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 61-71.
- Nerantzidis, M., Koutoupis, A., Drogalas, G., Vadasi, C., & Mitskinis, D. (2023). Impact of the audit committee on audit fees: A review and future research agenda. *Cogent Business & Management*, 10(2).
- Niti, B., Yasa, A., & Suprpto, A. (2021). Auditoría de Gestión de Recursos Humanos en Vouk Hotel &. *Revista de Ciencias Aplicadas en Contabilidad, Finanzas y Impuestos*, 4(1).
- Owolabi, S., & Olagunju, A. (2020). Historical Evolution of Audit Theory and Practice. *International Journal of Management Excellence*, 16(1).
- Píčov, R., & Raušer, D. (2019). Uso de la Auditoría de Gestión por parte de las Pequeñas y Medianas Empresas. *Revista Europea de Estudios de Investigación*, 21(2), 309-322.
- Sanoran, K., & Ruangprapun, J. (2023). Initial Implementation of Data Analytics and Audit Process Management. *Sustainability*, 15(3).
- Segovia, M., & Guzmán, M. (2023). Auditoría de gestión y su incidencia en la administración de la cooperativa de transporte interprovincial de pasajeros la Maná. *Digital Publisher CEIT*, 8(2-1), 333-341.
- Tamplin, T. (2023). *Procedimiento de Auditoría de Gestión*. <https://www.financestrategists.com/accounting/management-accounting/procedure-of-management-audit/>
- Zambrano, G., lvarez, D., & Yoza, N. (2021). La importancia de la auditoría de gestión y los procesos administrativos y técnicos, realidades y perspectivas. *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria*, 5(3), 127-140.