

## La Contaduría Pública dentro del Diseño Organizacional

María Azucena Betancourt  
Estudiante de Contaduría Pública  
Universidad Militar Nueva Granada

*“Donde el alma no trabaja junto  
con las manos, ahí, no hay arte”*

*Leonardo Da Vinci*

### **Resumen**

Con el fin de establecer la influencia que tiene la Contaduría Pública dentro del diseño organizacional en la actualidad en nuestro país, en el presente artículo investigativo se busca establecer que los profesionales de la Contaduría Pública tomen conciencia de la importancia que tiene la labor contable en una organización, no en la parte técnica sino en ser parte esencial en la toma de decisiones. Actualmente en Colombia, estamos viviendo en una época de reforma contable, para la cual el contador público está poniendo mucha resistencia, ya que esta reforma le cambiará totalmente la forma de ver la contabilidad, la cual en Colombia siempre ha sido más de técnica y repetitiva, que analítica e innovadora, sin embargo esta reforma no sólo afecta al contador como tal, sino también a la organización como un todo, siendo la segunda la más afectada, ya que se tendrán que hacer muchas modificaciones en su diseño organizacional, para superar a esta misma, por esta razón a través de este paper se pretende quitar la venda al contador público de que sus funciones no sólo están limitadas a funciones

mecánicas, sino que por el contrario El es una parte indispensable en este proceso de convergencia contable.

**Palabras Claves:** Diseño Organizacional, Empresa, Organización, estrategia, estrategia empresarial, gestión, gestión empresarial, Calidad, Gestión de Calidad, procesos, Contador Público.

**Abstract:**

*In order to establish the influence of public accounting in organizational design today in our country, in this investigative article seeks to establish that the public accounting professionals aware of the importance of accounting work in an organization , not on the technical side but to be an essential part in decision-making. Currently in Colombia, we are living in a time of accounting reform, for which public accountants are putting a lot of resistance, because for them this reform will completely change the way you see the accounts, which in Colombia has always been more than technical and repetitive, that analytical and innovative, yet this reform not only affects accountants as such, but also to the organization as a whole, the second most affected, as they will have to make many changes to its organizational design, to overcome the same, therefore through this paper is to remove the bandage counters that its functions are not only limited to mechanical functions, but instead they are an indispensable part of the process of accounting convergence .*

## **Introducción**

Mucho se ha dicho sobre la influencia que se tiene al comprender los campos más variados del conocimiento y de las actividades sociales. Sin embargo tales abordajes no siempre aportan un significado preciso, claro y de utilidad sobre los conceptos, no cabe duda que las empresas son ejemplo de ello, ya que estas siempre han sido comprendidas desde diferentes posiciones, lo cual puede tener incidencia positiva o negativa dependiendo la percepción que se les dé.

A partir de lo anterior, surge la necesidad de que los contadores públicos hoy en día se formen conscientes de que ellos son una parte indispensable de la empresa, y que su trabajo no debe ir enfocado a realización de labores técnicas, sino a una toma de decisiones que encaminen a la empresa en su direccionamiento estratégico, para ello, resulta importante que los Contadores Públicos, sean conscientes del diseño organizacional de la empresa, y que si no lo tienen, sean capaces de construir uno, y es aquí donde se plantea un interrogante que es el que se pretende desarrollar a través de la investigación.

## **La Complejidad en la Empresa**

A partir de la complejidad expuesta por Morín, la cual se hace mediante “un método que busca desarrollar un modo complejo de pensar la experiencia humana, recuperando el asombro ante el conocimiento y el misterio” (Morín, 1921, p.16)

La complejidad en sí misma resulta incomprensible, para lograr una interpretación de ella es indispensable ahondar los principios expuestos por Morín, el primero de ellos es el principio dialógico, el segundo el principio de recursividad, y por último pero al mismo tiempo el de mayor transcendencia para esta, el principio hologramático.

Es importante ahora, abordar los tres principios mencionados con anterioridad. Iniciemos con el principio dialógico, Garciandía expresa “Este principio representa una asociación de aspectos en tres órdenes de relación, los de la complementariedad, el antagonismo y la confluencia” (2005, p. 157). El mejor modo de explicar la incidencia de este principio en una determinada empresa se puede hacer mediante el área financiero, como caso típico están las transacciones contables, pues en toda transacción hay una causa y un efecto, y estas a su vez generan incidencia en otras áreas funcionales de la empresa.

Por otra parte, también está el principio de recursividad, que es un complemento del principio dialógico, pues este principio plantea una *feed-back*, es decir el producto final de un proceso, será el inicial de otro, por este motivo una compañía debe tener en cuenta que sí al final de un ciclo contable, obtiene resultados buenos, es posible que su siguiente año sea mejor, y viceversa.

Es significativa la importancia que tiene el hecho de que se conozcan, interpreten y relacionen entre sí los dos principios anteriormente mencionados, ya que todo proceso tiene una causa y un efecto, y sin duda alguna en una compañía se

ejecutan diversas acciones, que en algunas ocasiones pueden ser sencillas pero las consecuencias que crean pueden ser trascendentales para el futuro y al estabilidad de la misma.

Dentro de este marco también hay que considerar que tanto el principio dialógico como el principio de recursividad, tienen una limitación para dar una comprensión total de la complejidad, para ello es necesario hablar del principio hologramático, el cual expresa Morín: “El todo es más y, al mismo tiempo, menos que la suma de las partes” (1921, p.107).

Que se hable ahora con marcado énfasis del principio hologramático sugiere claramente dos paradigmas: de un lado, el paradigma se ha constituido alrededor de la simplicidad, y de otro, se ha establecido mediante la complejidad.

Al hacer referencia a la simplicidad, hablamos del reduccionismo, que como es sabido es una de las escuelas del método científico, que propone ver toda realidad desde un punto de vista más especializado, es decir se preocupa por el estudio de las partes de un sistema de forma separada, que aunque tiene ventajas también tiene unos contras, ejemplo de ello como es la optimización de los recursos, y como desventaja o contra encontramos la falta de información, la cual puede perjudicar a la empresa en su totalidad.

Es importante detenerse en este punto, para hablar de los *Stakeholders*, que son los agentes o personas que tiene una visión reduccionista en las empresas, tal es

el caso de los auditores, contadores, ingenieros industriales, publicistas, vendedores, administradores, entre otros; estos agentes son “especialistas”, como propone Adam Smith, ya que se concentran en una parte de la empresa y captan poca información de otras áreas funcionales de la misma.

De otro lado tenemos el holismo, que aunque parece que hiciera contraposición al reduccionismo, es un complemento para que sea visto de una manera hologramática, pues el “holismo nos propone una visión en la que el todo es la suma de las partes” menciona Aristóteles, con esto se quiere llegar a la no-comprensión de un sistema por partes, sino como el producto de las partes interconectadas.

“Los holistas consideran que el análisis de los componentes no puede explicar toda la realidad”, por eso ellos tiene una visión más amplia y no tan especializada como los reduccionistas.

Los agentes que en la empresa tiene una mirada holística hacia la empresa son los que sólo comprenden a esta de un modo más amplio, es decir sólo conocen a grandes rasgos la actividad y como es su rendimiento en el mercado, estos *stakeholders* son los accionistas, clientes, proveedores, administradores, el gobierno, entre otros.

Con todo esto y lo anterior, se puede decir que una limitación o desventaja tanto de el reduccionismo como del holismo, es que no se puede hacer una toma de

decisiones trascendentales que produzca cambios en la empresa, pues al tenerse un conocimiento global de la misma (holismo), no se sabe en realidad como están los procesos y funcionamiento interno, y es probable que no cumpla o no se llegue a la meta establecida, esto mismo ocurre con el reduccionismo, pues pueda que una parte de la empresa este marchando bien, pero sí por el contrario otra está mal, y se toma una decisión en base de una de las dos, esto puede perjudicar no solo a la parte contrapuesta sino a la totalidad de la compañía.

En todo este recorrido queda una reflexión de fondo, no por ser la última es la menos importante, al contrario ella debe orbitar sobre las otras.

El principio hologramático como se mencionó con anterioridad expresa que el todo es más y, al mismo tiempo, menos que la suma de las partes, ósea es tanto el reduccionismo como el holismo hacen parte de este, por tanto esta sería la mejor manera de comprender a la empresa, ya que tanto los agentes internos (auditores, contadores, administradores, ingenieros industriales), como los externos (accionistas, proveedores, gobierno, clientes, administrador), tendrían una información completa y especializada de todo lo que ocurre en nuestra compañía, así mismo se podrían hacer grandes cambios positivos y tendríamos como empresa crecimiento en el mercado.

Desafortunadamente son muy pocas las empresas que pueden lograr esto, pero se puede lograr todo gracias a la implementación de tecnologías de información como people sofete, oracle, SAP, entre otros.

## El Desarrollo Organizacional En La Empresa

Ahora bien, teniendo clara la manera en la que se debe comprender la organización, es importante seguir el recorrido hablando de desarrollo organizacional, el cual acuerdo a Thomas Cummings y Christopher Worley “es una aplicación y una transferencia global del conocimiento de las ciencias de la conducta al desarrollo planificado, al mejoramiento y al reforzamiento de las estrategias, de las estructuras y de los procesos que favorecen a la eficiencia de la empresas”<sup>1</sup>

Sin embargo, la anterior definición es una recopilación sobre los diferentes enfoques del diseño organizacional que han sido planteados a través de la historia por diferentes autores, entre los cuales encontramos:

Warner Burke, Profesor de la Universidad de Columbia, plantea el desarrollo organizacional como “*Un proceso planeado de cambio dentro de la cultura de una organización, mediante el empleo de la tecnología y la teoría de la ciencia del comportamiento*”<sup>2</sup>.

Wendell Frenche en su libro *Desarrollo Organizacional* plantea el concepto como “*designar una actividad de largo plazo que mejora las capacidades de resolver*

---

<sup>1</sup> CUMMINGS, Thomas & WORLEY, Christopher. (2007) *Desarrollo organizacional y cambio*. Ed. Thomson. Mexico.

<sup>2</sup> BURKE, Warner. *El Desarrollo Organizacional como proceso de cambio*. [En Línea]. [Recuperado en 03 de Marzo de 2013] Disponible en [http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001%5CFile%5CP0001\\_File\\_DO%20Como%20proceso%20de%20cambio.pdf](http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001%5CFile%5CP0001_File_DO%20Como%20proceso%20de%20cambio.pdf)

*problemas y de encarar las alteraciones del entorno externo con ayuda de consultores internos o externos en ciencias de la conducta o con ayuda de agentes del cambio*<sup>3</sup>

En el libro *Desarrollo Organizacional: Estrategias y modelos*, el autor Richard Beckhard plantea que *“el desarrollo organizacional es 1) un esfuerzo planificado, 2) de toda la empresa y 3) administrado desde los altos niveles para 4) aumentar la eficiencia y salud de la empresa mediante 5) intervenciones planificadas en procesos, aplicando el conocimiento de las ciencias de la conducta”*.<sup>4</sup>

También Delgado Y Ventura plantean que la estructura organizativa de la empresa está formada por *“el conjunto de elementos (cargos y responsabilidades) que la integran., Las funciones que tienen asignadas cada uno de los cargos., Las relaciones jerárquicas y funcionales existentes entre los distintos elementos (cargos).”*<sup>5</sup> (Delgado Y Ventura, 2005)

Es importante detenernos aquí para resaltar dos aspectos fundamentales que mencionan Delgado Y Ventura, *“Autoridad y Jerarquía”*, lo cual es muy cierto pues aunque hoy en día hayan muchas formas de estructurar al empresa, como se verá más adelante, (Estructura Vertical y Horizontal), en toda empresa hay diferentes grados de responsabilidad y control independientemente de la estructura, Ejemplo:

---

<sup>3</sup> WENDEL, French. (1996) *Desarrollo Organizacional*. Prentice Hall Inc. Hispanoamericana S.A. México

<sup>4</sup> RICHARD BECKHARD, A. (1973). *Desarrollo Organizacional: Estrategias y modelos*.

<sup>5</sup> Delgado Y Ventura (2005) [En Línea]. [Recuperado en 03 de Marzo de 2013] Disponible en <https://groups.google.com/forum/?hl=es&fromgroups=#!topic/marketingcolombia/Wdqv5TkZlew>

el director general ejerce la autoridad principal y de él se desprenden los jefes de área (jefe de finanzas, mercadeo, producción y recursos humanos), que dependen de la jerarquía del director y a su vez ejercen mando y control en los empleados de sus respectivas áreas.

Cabe resaltar que de acuerdo al ejemplo planteado anteriormente es importante determinar el papel que juega el Contador Público, es decir mirar si hace parte de la línea operativa, estratégica o gerencial, ya que los contadores públicos deben ser conscientes y tener plena seguridad de que son una parte indispensable de la empresa, y que su trabajo no solo debe ir enfocado a realización de labores técnicas, sino a una toma de decisiones que encaminen a la empresa en su direccionamiento estratégico, para ello, resulta importante que los Contadores Públicos, sean conocedores del diseño organizacional de la empresa, y que si no lo hay , tengan la capacidad de construir uno.

No obstante, la autoridad y al jerarquía no son las únicas partes claves, también tenemos según Delgado Y Ventura “Principio de unidad de dirección, Principio de departamentalización y Principio de comunicación”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Delgado Y Ventura (2005) [En Línea]. [Recuperado en 03 de Marzo de 2013] Disponible en <https://groups.google.com/forum/?hl=es&fromgroups=#!topic/marketingcolombia/Wdqv5TkZlew>

La unidad de dirección, pretende generar una dirección única encargada de definir los objetivos generales y estrategia de la empresa, ejemplo de esto son cargos como, el director o gerente general.

Tenemos también, la departamentalización que consiste en la agrupación de tareas y funciones en áreas funcionales, departamentos o divisiones que coordinen las diferentes relaciones de la empresa, ejemplo: departamento de finanzas, departamento de mercadeo y ventas, departamento de recursos humanos y departamento de producción.

Y por último la existencia de un sistema de comunicación en varios sentidos: descendente (de superior a subordinado), horizontal (de jefe a jefe o de empleado a empleado), y ascendente (de subordinado a superior).

En todo este recorrido podemos llegar a concluir que primero se debe determinar, lo que se quiere hacer, y después se debe ver cómo se organiza para hacerlo, es decir aparece otro aspecto importante, la estrategia, la cual de acuerdo a Fred Nichols. *“es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares”*<sup>7</sup>

De hecho, muchos negocios han nacido y crecido al hilo de una oportunidad en un mercado, sin más estrategia que aprovecharla lo mejor posible, apoyados en una

---

<sup>7</sup> De Gerencia.com. Estrategia Empresarial. [En Línea]. [Recuperado en 03 de Marzo de 2013] Disponible en <[http://www.degerencia.com/tema/estrategia\\_empresarial](http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial)>

estructura que soportaba el "qué hacemos" y "cómo lo hacemos", aunque faltaba el "por qué lo hacemos".

Cuando una organización plantea su estrategia, la primera acción que debe llevar a cabo es identificar cuál es su posición dentro de su sector de mercado y dentro de la sociedad para después plantearse los objetivos y metas que espera alcanzar.

Para lograr estos objetivos y metas, la Dirección debe desarrollar la misión, la visión y los valores de la organización.

El Ministerio de Fomento de España, define: "La misión es una declaración en la que se describe el propósito o la razón de ser de una empresa u organización; la visión es lo que la organización busca o pretende alcanzar a largo plazo y los valores son la base sobre la que se apoya o asienta la cultura de la organización"<sup>8</sup>.

De acuerdo a lo anterior podemos inferir que, por ejemplo, uno de los valores esenciales de una organización de transporte es "ante todo la calidad", esta organización no podrá permitirse ofrecer, a sabiendas, un servicio de dudosa calidad para alcanzar una meta a corto plazo. "Saltarse valores para lograr una

---

<sup>8</sup> Ministerio de Fomento( 2007). Gestión de Procesos. [En Línea]. [Recuperado en 03 de Marzo de 2013] Disponible en <http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>

misión puede hacerle ganar una batalla, pero en último término hará que pierda la guerra”<sup>9</sup>.

Antes de continuar es importante mencionar que al definir los aspectos planteados anteriormente dentro de la compañía, ya tenemos claro ¿quiénes somos y qué pretendemos?, ¿qué necesidades internas y externas influyen y condicionan la empresa?, ¿quiénes son nuestros clientes y qué desean?, y que ¿qué requisitos nos impone nuestra empresa?, y el contador público es clave en este proceso porque tiene conocimientos multidisciplinarios que le permiten entender de negocios, tiene un enfoque global y estratégico en un ambiente de alta competencia.

En la actualidad, es importante reconocer que las organizaciones hacen parte de mercados que cada día se hacen más competitivos debido al constante proceso de globalización, por tanto deben obligarse a generar buenos resultados para conseguir el éxito, y para poder generar estos resultados las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con eficiencia y eficacia para conseguir los mismos, lo que a su vez se ha derivado de la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su Sistema de Gestión de Calidad, el cual a su vez se deriva de la gestión de procesos.

---

<sup>9</sup> Ministerio de Fomento( 2007). Gestión de Procesos. [En Línea]. [Recuperado en 03 de Marzo de 2013] Disponible en <http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>

A partir de lo anterior, es preciso analizar que las empresas u organizaciones pueden ser tan eficientes como lo sean sus procesos, por lo tanto resulta necesario hablar de la gestión de procesos, pero no sin antes tener claro el término de *Proceso*, encontramos que es “Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios,...) en resultados (otras informaciones, servicios,...)”

No obstante, administrativamente los procesos están ligados a la gestión por Procesos que es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente, es aquí donde el Contador hace parte de la gestión de procesos, desde el momento que el transforma un documento cualquiera, en soporte para información financiera y operacional, que a su vez es indispensable para la toma de decisiones en la empresa.

Ahora bien, hoy en día existen variados sistemas de gestión de calidad, siendo uno de los más representativos la *Familia de las Normas ISO 9000*<sup>10</sup>, las cuales

---

<sup>10</sup> Instituto Andaluz de Tecnología. Guía para una Gestión Basada en procesos. [En Línea]. [Recuperado en 03 de Mayo de 2013] Disponible en: <http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=11&ved=0CFwQFjAK&url=http%3A%2F%2Fwww.centrosdeexcelencia.com%2Fdotnetnuke%2FLinkClick.aspx%3Flink%3Dguiagestionprocesos.pdf%26tabid%3D63%26mid%3D393&ei=Bs2eUbmZLObC4AOVn4Ao&usg=AFQjCNGvTc6gY3PBDN4vBFKi2nl9ovbu2Q&bvm=bv.47008514,d.dmg>

están compuestas por las normas ISO 9000, ISO 9001 e ISO 9004, las cuales según el Instituto Técnico de Andalucía consisten en: “*ISO 9000:2000 Sistemas de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabulario; ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos; e ISO 9004:2000 Sistemas de Gestión de Calidad. Directrices para la mejora del desempeño*”

## **Conclusiones**

Antes de terminar es importante concluir que el Contador Público es uno de los profesionales más adecuados para apoyar los esfuerzos empresarios en este sentido, ya que él requiere hacerse partícipe de los procesos que implican elevar los índices de productividad como estrategia que le permita aumentar sus niveles de competitividad, resaltando que la productividad en las labores profesionales del Contador, implica reducir costos y mejorar la calidad de los servicios que ofrece (contables, financieros, de auditoría, tributarios, de docencia e investigación, y consultoría, etc.).

Además de que a través de la calidad el Contador Público podrá elevar su nivel de competitividad para incursionar o sostenerse en los mercados profesionales tanto nacionales como internacionales, garantizando mejores indicadores de rentabilidad, eficiencia, ventas, costos y por ende un mejor servicio y satisfacción de clientes, accionistas, trabajadores, proveedores, acreedores y en general de la sociedad, y que para garantizar la calidad, se han definido a nivel mundial normas que incluyen requisitos básicos de cuyo cumplimiento dependerá la expedición de

una certificación nacional o internacional, la cual se constituye en el mejor aval y respaldo para los clientes, y que dentro de estas normas se incluyen sistemas de calidad de productos, procesos y prácticas administrativas, a las cuales no es ajena la profesión contable., ya que dentro de la norma se establecen elementos de aseguramiento de la calidad aplicados por el Contador Público, son en esencia el elemento diferenciador de los productos y/o servicios por este ofrecidos y por ende los que le permiten crear una estrategia que desarrolle una ventaja competitiva sostenible dentro del ámbito profesional.

En ese orden de ideas, y solo para mencionar algunos referentes temáticos de nuevos campos de acción para el Contador Público, tenemos la participación en procesos de Auditoría de sistemas de aseguramiento de la calidad, diagnósticos financieros y de gestión sobre costos de no-calidad, lo que implica una nueva concepción del ejercicio profesional contable y de su ámbito de acción dentro de la empresa y el diseño organizacional de la misma.

## **BIBLIOGRAFIA**

CUMMINGS, Thomas & WORLEY, Christopher. (2007) *Desarrollo organizacional y cambio*. Ed. Thomson. México.

Garciandía, J (2005), *Pensar sistemático, una introducción*, Bogotá, Pontificia universidad Javeriana

Gomes de Castro A, Valle Lima , Pedroso Neves Cristo . (2002), “Productive chain: A conceptual frame for supporting technological prospection” en Espacios, vol. XXIII, núm 2

Morín, E. (1921), Introducción al pensamiento complejo, París, Gedisa

RICHARD BECKHARD,A. (1973). *Desarrollo Organizacional: Estrategias y modelos*

WENDEL, French. (1996) *Desarrollo Organizacional*. Prentice Hall Inc. Hispanoamericana S.A. México

## **CIBERGRAFIA**

BURKE, Warner. *El Desarrollo Organizacional como proceso de cambio*. [En Línea]. [Recuperado en 03 de Marzo de 2013] Disponible en <[http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001%5CFile%5CP0001\\_File\\_DO%20Como%20proceso%20de%20cambio.pdf](http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001%5CFile%5CP0001_File_DO%20Como%20proceso%20de%20cambio.pdf)>

De Gerencia.com. Estrategia Empresarial. [En Línea]. [Recuperado en 03 de Marzo de 2013] Disponible en <[http://www.degerencia.com/tema/estrategia\\_empresarial](http://www.degerencia.com/tema/estrategia_empresarial)>

Delgado Y Ventura (2005) [En Línea]. [Recuperado en 03 de Marzo de 2013] Disponible en. <https://groups.google.com/forum/?hl=es&fromgroups=#!topic/marketingcolombia/Wdqv5TkZiew>

Barbosa, F (1999), Calidad Como Marco De Competitividad De Contador Publico [En Línea]. [Recuperado en 03 de Marzo de 2013] Disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-924299>

Instituto Andaluz de Tecnología. Guía para una Gestión Basada en procesos. [En Línea]. [Recuperado en 03 de Mayo de 2013] Disponible en: <http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=11&ved=oCFwQFjAK&url=http%3A%2F%2Fwww.centrosdeexcelencia.com%2Fdotnetnuke%2FLinkClick.aspx%3Flink%3Dguiageestionprocesos.pdf%26tabid%3D63%26mid%3D393&ei=Bs2eUbmZLObC4AOVn4Ao&usg=AFQjCNGvTc6gY3PBDN4vBFKi2nI9ovbu2Q&bvm=bv.47008514,d.dmg>

Martínez Coll , J (2000), “Algunos Problemas Metodológicos” [ en linea], disponible en: <http://www.eumed.net/tesis/jcmc/2a.htm>, recuperado: 15 de Mayo de 2013

Ministerio de Fomento( 2007). Gestión de Procesos. [En Línea]. [Recuperado en 03 de Marzo de 2013] Disponible en <http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>