

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**  
**CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CONTADURÍA PÚBLICA**

**TRABAJO DE GRADO**

**MINIRREVISIÓN DE LITERATURA SOBRE LA AUDITORÍA  
DE GESTIÓN COMO UNA HERRAMIENTA EFICIENTE Y EFICAZ PARA  
LAS EMPRESAS**

PRESENTADO POR:

**María Fernanda Leal Romero**

Director:

Gabriel Rueda Delgado

Bogotá D.C., 2015

## **TABLA DE CONTENIDO**

Resumen.....	3
Palabras clave.....	3
Introducción.....	4
Contenido.....	6
Auditoría financiera vs. auditoría de gestión.....	6
Importancia de la auditoría de gestión en las organizaciones.....	9
Herramientas de interés para la implementación de una auditoría de gestión.....	13
Conclusiones.....	16
Referencias bibliográficas.....	17

# **MINIRREVISIÓN DE LITERATURA SOBRE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN COMO UNA HERRAMIENTA EFICIENTE Y EFICAZ PARA LAS EMPRESAS**

*“Es necesario cambiar antes que la necesidad de hacerlo deba ser obvia”*  
Gary Hamel

## **Resumen**

La auditoría de gestión es una herramienta que evalúa la eficiencia y eficacia de usos de los recursos, la ejecución de los procesos y la pertinencia de las estrategias aplicadas dentro de una organización. El presente artículo pretende resaltar la importancia de que las organizaciones implementen una auditoría de gestión, haciendo un comparativo entre una auditoría financiera y de gestión, resaltando la importancia de aplicación de esta. En este artículo se realizó una revisión literaria de artículos que hablan de las diferencias, ventajas e importancia de la aplicación de una auditoría de gestión. Como resultado, se obtuvo que la auditoría de gestión es una herramienta que permite a las organizaciones elevar los niveles de eficacia y eficiencia de sus procesos, enfrentar los cambios de los mercados actuales y elevar sus niveles de productividad. A pesar de no contar con un marco conceptual robusto, ni procedimientos predefinidos.

## **Palabras clave**

Auditoría financiera, Auditoría de gestión, estrategia, evaluación.

## Introducción

La auditoría tiene su origen en el interés de los empresarios en conocer cómo se administran sus recursos. Su función inicialmente fue la de evitar errores y fraudes; con el crecimiento de las empresas y el interés de terceros en ellas, se hizo indispensable que la auditoría garantizara que la información contenida en los estados financieros representara fielmente la situación económica de las empresas. En el siglo XX se empezó a hablar de conceptos como riesgos (naturaleza de la transacción) y materialidad (impacto de la transacción en los estados financieros), ya que “las organizaciones se hicieron más grandes y complejas como los auditores no llevaron a cabo una revisión de cuentas al 100%<sup>1</sup>” Byrnes, 2012, p.5). En la actualidad, la auditoría es considerada como el peldaño más alto de las ciencias contables; en esta el contador desempeña un papel importante en las organizaciones, pues extiende su trabajo al conocimiento de la sociedad y al objeto social de toda organización.

Esto permitió la aparición e incorporación de varios tipos de auditorías; entre las más reconocidas se encuentran: a) auditoría operacional, encargada de evaluar la eficiencia y eficacia dentro de la organización por medio de los métodos y procedimientos que se aplican para el cumplimiento de los objetivos; b) auditoría de sistemas, ocupada de evaluar la función informática dentro de la organización; c) auditoría fiscal, dedicada a observar el cumplimiento de las leyes fiscales; d) auditoría administrativa, encargada de analizar los logros de los objetivos de la administración junto con el desempeño de las funciones administrativas; e) auditoría de calidad, la cual evaluaba los métodos y mediciones usados para el control de bienes y servicios, y f) auditoría social, ocupada de revisar las contribuciones en los servicios, así como la participación en actividades socialmente orientadas (Infante, 2009, p. 28). Las auditorías anteriormente mencionadas son una herramienta importante para encaminar el buen funcionamiento y mejoramiento continuo de las empresas, teniendo en cuenta el alcance y finalidad de cada una de ellas.

Otros dos grandes tipos son: la auditoría financiera y auditoría de gestión, las cuales han permitido llegar a lo que hoy conocemos como una metodología estratégica en las organizaciones y empresas contemporáneas. La auditoría de gestión incorpora en

---

<sup>1</sup> “Organizations became larger and complex and the auditors failed to conduct a review of accounts at 100%” (traducción realizada por la autora).

su aplicación implementación varias de las herramientas mejoradas de cada una de las auditorías anteriormente mencionadas. La evolución de la administración y la globalización, hacen indispensable la implementación de la auditoría de gestión en las organizaciones, pues consideran que las empresas se enfrentan a nuevos desafíos con un ritmo de cambio acelerado y la capacidad de los directivos para redistribuir los recursos debe convertirse en un factor decisivo de éxito donde la flexibilidad y adaptabilidad constituyan conceptos claves para las organizaciones (García, 2006, p. 2). A partir de esto, la auditoría de gestión brinda, mediante su aplicación, información detallada de todos los aspectos relevantes tanto operativos, de gestión, de marketing e información, para un óptimo uso de sus recursos.

La auditoría de gestión es el análisis de la empresa en su conjunto con la finalidad de obtener una evaluación comprensiva de la situación actual de esta. “La auditoría de gestión es un concepto más reciente. Se centra en los resultados, la evaluación de la eficacia y la idoneidad de los controles subyacentes al desafiar normas, procedimientos y métodos”<sup>2</sup> (Arter, 2000, p. 33). Su objetivo fundamental es la consideración de factores internos y externos, incluyendo la evaluación de las alternativas estratégicas: implementación, evaluación y control. De esta manera, la auditoría de gestión crea en los informes finales las posibles directrices, con el previo análisis de la estrategia y su gestión, y permite a los administradores tomar decisiones y controlar todas las áreas de su organización.

Este artículo tiene como fin realizar una revisión literaria de la auditoría de gestión que nos permita contextualizar y dar una visión argumentada de por qué realizarla en las organizaciones brinda mayores oportunidades y garantías a futuro en el mercado globalizado. Esta se enfocará en la toma de decisiones y controles en las empresas teniendo en cuenta que la auditoría financiera no realiza un análisis detallado de la gestión de toda la organización.

Para el desarrollo de este artículo de minirrevisión literaria se analizaron 16 artículos de carácter científico contable y financiero de revistas indexadas, de los cuales 13 se encontraban en idioma español y los tres restantes en inglés. Siete de ellos escritos en España, cuatro en Colombia y los restantes escritos en Cuba (tres), y México

---

<sup>2</sup> “The management audit is a more recent concept. It focuses on results, evaluating the effectiveness and suitability of controls by challenging underlying rules, procedures and methods” (traducción realizada por la autora).

(dos). Los artículos de España se encuentran dirigidos a la gestión estratégica de las organizaciones y la relación con la contabilidad; los demás, es decir, de Colombia, Cuba y México se encuentran directamente relacionados con la auditoría.

Después de las lecturas realizadas, se identificaron temas que se consideran relevantes para la consecución del objetivo planteado, se extrajeron los conceptos importantes y con mayor concordancia con respecto al tema a tratar; se elaboró un diálogo entre los autores seleccionados de forma permanente, plasmando una combinación de conceptos que permitirán llegar a las diferentes conclusiones. Por último, se plantearon conclusiones de porqué las organizaciones deberían implementar una auditoría de gestión que responda a las necesidades de estas al enfrentarse a una economía globalizada impactada por el constante cambio.

Dentro del desarrollo de este escrito se proponen tres secciones de interés para lograr el objetivo de este artículo: a) Auditoría de gestión vs. Auditoría financiera: en este apartado se observa un comparativo entre estos dos tipos de auditoría pasando por su definición, objetivo, alcance y finalidad, teniendo en cuenta la literatura encontrada; b) Importancia de la auditoría de gestión en las organizaciones, a partir de los artículos analizados y teniendo en cuenta la posición de los autores frente a la implementación de la auditoría de gestión en las organizaciones, y c) Herramientas de interés para la implementación de una auditoría de gestión basada en la revisión literaria por medio de la cual se identificaron los componentes de aplicación de una auditoría de gestión.

## **Contenido**

### **Auditoría financiera vs. auditoría de gestión**

Antes de hablar de auditoría financiera y auditoría de gestión se hace necesario tomar como punto de partida el concepto de auditoría. La palabra proviene del latín *Audire* que significa “oír o escuchar” (Cerezo, 2013, p. 175) y se define como un proceso sistemático para evaluar y obtener de forma objetiva evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos (American Accounting Association –AAS–, 1972). Por lo tanto, la auditoría se extiende a todas las áreas de una organización y su fin es determinar que la información analizada tiene un

origen fiable y se acoge a los principios establecidos por la empresa y sus entes reguladores.

La auditoría, entendida como un instrumento de análisis de toda la organización, se ha estructurado y tipificado dependiendo del objeto con que las empresas realicen dicha auditoría. Un claro ejemplo de ello es la auditoría financiera y la auditoría de gestión. Cerezo (2013) afirma que la auditoría financiera es un examen a los estados financieros para evaluar posteriormente la razonabilidad de la información con base en el cumplimiento de normas (p. 177). Teniendo en cuenta que la importancia de los estados financieros está en la capacidad que tiene la empresa de contextualizarlos y contemplarlos para la toma de decisiones, se hace importante que cumpla con un marco normativo.

Ahora bien, la auditoría financiera está enmarcada en la revisión, verificación y dictamen de las cuentas financieras; sin embargo, esta no es la única auditoría que se encuentra en el ámbito financiero, económico y estratégico de la organización. Si una empresa desea realizar un análisis de mayor profundidad debe vincular la auditoría de gestión en este ámbito. La auditoría de gestión se define como “la evaluación total de los factores que materialmente afectan el bienestar económico de una empresa” (Marques, 2001, p. 39); por otra parte, también permite dar respuesta a las necesidades de una economía globalizada enmarcada por cambios tecnológicos, exigencias sociales y normativas.

De acuerdo al objetivo de este artículo se exponen las principales características y cualidades de la auditoría financiera y de gestión. La de tipo financiero se caracteriza por tener un objeto definido: los estados financieros; un propósito: opinar si estos fueron preparados de acuerdo con determinadas normas contables; un sujeto: el auditor; un punto de referencia: las normas contables, y un fin: realizar el examen a los estados financieros (Cerezo, p.176). En esta auditoría se contemplan procedimientos propios de dicho ejercicio como revisión de los estados contables, comparación de documentos y registros, evaluación de estados de cuenta y conciliaciones, procesos de confirmación e inspección de documentos legales, manuales y/o normas, evaluación del control interno y entendimiento del mercado.

Dentro de la auditoría de gestión se hace inminente hablar de su principal característica diferencial que es su naturaleza de interdisciplinariedad, que como su

nombre lo indica es la interacción de varias disciplinas, financieras, económicas, sociales, administrativas, políticas y culturales, para cumplir con el objeto de esta. Otras características que son definitivas para esta auditoría, de acuerdo a García (2006), son que el objeto es la administración de los recursos humanos, financieros y materiales, su propósito es la emisión de una serie de recomendaciones de la gestión dirigidas a la alta gerencia y su punto de referencia es la administración y gestión (p. 3).

Se enmarcan entre estas dos auditorías ciertas semejanzas y diferencias. Soyi (2003) asegura que existen elementos comunes entre ellas “su carácter de diagnóstico, la emisión de recomendaciones al destinatario (generalmente la alta dirección o el consejo de administración)” (p. 263); para la elaboración de un diagnóstico es necesario evaluar los métodos, sistemas y procedimientos de las organizaciones. Los informes llegan a la alta dirección por medio de reuniones en donde se exponen todos los aspectos que impactan la opinión de la auditoría realizada, el auditor emite recomendaciones de los casos expuestos a partir de su conocimiento y experticia profesional.

A su vez, estas auditorías presentan diferencias en el propósito: en la auditoría financiera e trata de opinar si los estados financieros fueron preparados de acuerdo con determinadas normas (Cerezo, p. 176), mientras que la auditoría de gestión tiene como propósito emitir recomendaciones a la administración acerca de su gestión estratégica en todas las áreas en donde se evaluaron los procesos y los resultados obtenidos por la implementación. Dicho de otra forma es “evaluar y mejorar los sistemas de gestión” (García, p. 5). Soyi marca una diferencia entre estas dos auditorías al calificar a la auditoría financiera como una de tipo contable y a la auditoría de gestión como una “no contable” (p. 265). Esta categoría de auditorías no contables se caracteriza por estar vinculada a las funciones asociadas a cada área o departamento, tener un carácter preventivo y correctivo, usar metodologías poco estandarizadas y reportar a la alta gerencia.

Como se mencionó en párrafos anteriores, al sujeto que realiza el trabajo se le conoce como auditor, tal como coinciden García y Cerezo en sus diferentes artículos; sin embargo, la primera indica que aunque el sujeto es el mismo para estas dos auditorías, en la financiera el auditor debe ser independiente y externo, lo cual es de obligatorio cumplimiento para todas las organización de acuerdo a las normas

internaciones de auditoría. Por otra parte, para la auditoría de gestión esta puede ser realizada tanto por un auditor externo como por uno interno, dependiendo del objetivo principal de realizar dicha labor con funciones diferentes al revisor fiscal, es importante resaltar la aclaración que realiza Ojo (2006) “El auditor que realice una verificación independiente a la realidad financiera de una empresa, tendrá como consecuencia la pérdida de la independencia que genera la credibilidad de los estados financieros, se ve socavada”<sup>3</sup> (p. 3).

Marques plantea que existe una diferencia entre el tipo de auditorías que realizan al indicar que los auditores financieros realizan un análisis profundo de las decisiones administrativas relacionadas con las decisiones operacionales (p. 38); sin embargo, en lo que se refiere a las decisiones estratégicas, difícilmente dichos auditores plantean algún tipo de recomendación frente a la gestión.

Al realizar este comparativo se observa que la auditoría financiera a pesar de ser una herramienta efectiva para el análisis financiero su alcance se encuentra limitado al mismo puesto que no responde a las necesidades estratégicas. Se centra solo en el cumplimiento normativo, de políticas y procedimientos aplicados para la preparación y presentación de los estados financieros, lo cual no permite evaluar otros componentes de la organización. Mientras tanto, la auditoría de gestión evalúa objetivos no solo de tipo financieros, sino que también abarca objetivos económicos, sociales y globales, lo que la convierte en una actividad específica para cada organización.

### **Importancia de la auditoría de gestión en las organizaciones**

En la actualidad la auditoría de gestión se reconoce como una forma de dar respuesta a los constantes cambios a los que se enfrentan las empresas, esta enfoca su desarrollo a la edificación de buenas prácticas en un contexto de mercado cada día más fluctuante y globalizado. Maldonado (2006) afirma que la auditoría de gestión reconstituye en una herramienta básica para asegurar la obtención de recursos el empleo eficiente y eficaz de esto en el cumplimiento de los objetivos y metas, comprendiendo todas las actividades de la organización (p. 3). Además, en los últimos años el

---

<sup>3</sup> “The auditor provides independent verification on the financial statements of a company and as a result, the audit loses its value when such Independence which gives credubility to the financial statements is undermined” (traducción realizada por la autora).

crecimiento económico en conjunto con una mayor competencia ha motivado a las empresas a buscar nuevas maneras de anticiparse a las fluctuaciones del comercio y a los posibles cambios en su modelo de negocio y es allí donde la auditoría de gestión toma su importancia frente a las demás auditorías.

Con la implementación de una auditoría de gestión se obtiene para la organización la realidad en cuanto a la situación gerencial, este tipo de auditoría es adecuada a la hora de generar recomendaciones por medio de asesorías a la dirección estratégica. Maldonado plantea que existen tres enfoque principales para realizar una evaluación de desempeño a nivel empresarial: economía, eficiencia y eficacia (p. 4).

A nivel de su economía se encamina a la adquisición y producción a los costos más bajos posibles, razonables y directamente proporcionales a los programas que tiene cada organización y sus condiciones en cuanto a capacidad; a nivel de su eficiencia se contempla la relación entre los servicios y bienes producidos y los recursos usados en dichos procesos. Por último, a nivel de su eficacia se busca la relación entre los servicios o productos producidos y la misión, objetivos y metas programadas por las organizaciones.

Flórez (2003) plantea que la auditoría de gestión ayuda a las organizaciones que la implementan a poner en el mercado bienes y servicios eficientes, eficaces, económicos y oportunos, aumentando sus posibilidades de captación. Este tipo de auditoría permite comprender la visión estratégica de la alta gerencia (p. 45). Para este autor se hace importante precisar bajo qué situaciones es aconsejable realizar una auditoría de gestión, teniendo en cuenta que estas apuntan en su mayoría a circunstancias actuales: globalización, mercado actual, presiones competitivas y competitividad (p. 45).

La globalización trae consigo el avance y uniformidad a nivel progresivo de los valores jurídicos, sociales, políticos, problemas socioeconómicos como el desempleo, las altas tasas de migración, la incesante innovación tecnológica, el desarrollo de las comunicaciones y la caída de las barreras comerciales; el mercado actual es vulnerable al cambio generado por una alta gama de relaciones interdependientes. Las presiones competitivas basada en el ingreso de capitales extranjeros a mercados nacionales, productos a bajos costos, innovación e implementación de nuevas técnicas de mercadeo. Y la competitividad a nivel de tecnificación de procesos a bajos costos, supresión de

costos de producción, campañas fuertes de *marketing*, constante maximización de los recursos y diversificación de servicios.

A su vez se reconoce a la auditoría de gestión como un elemento de vital importancia para la gerencia en su misión de lograr altos niveles económicos de eficacia, eficiencia, competitividad de desempeño y productividad, ya que existe la necesidad en las organizaciones por conocer en qué área se está realizando bien el trabajo, evaluar los planes estratégicos propuestos, analizar y evaluar el logro de metas. López (2012) afirma que la auditoría de gestión apunta a la evaluación de las fuerzas y debilidades de una organización, su equipo directivo y su espíritu corporativo (p 5). La auditoría de gestión se dirige al futuro, procura ayudar a la dirección en la efectiva consecución de sus fines corporativos y la sostiene con la adopción de sus recursos al entorno cambiante y la efectividad de la organización.

Millano (2012) afirma que la auditoría de gestión comprende un conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una organización para verificar la exactitud y veracidad de su información administrativa, al promover la “eficiencia, eficacia y efectividad “en los procesos y operaciones, estimular la observancia de las políticas presentadas, logrando el cumplimiento de las metas y objetivos programados (p.28). Después de identificar los diferentes postulados sobre la importancia y razón de aplicación de una auditoría de gestión por parte de Maldonado, Flórez, López y Millano, encontramos que estos autores coinciden y le apuntan a que la auditoría de gestión es una herramienta clave para enfrentarse a una economía en constante cambio, en mercados altamente competitivos, por medio de la revisión y optimización de sus procesos y cargos, encaminados a entregar a sus clientes servicios y productos con altos estándares de calidad respaldados por eficiencia y eficacia en todos sus procesos, y controlados por una dirección estratégica que contempla objetivos y metas claras.

En cuanto a las motivaciones que podrían encontrarse de por qué se debe aplicar una auditoría de gestión, encontramos que Farfán (2010) plantea que la auditoría financiera ya no es suficiente para reflejar todas las realidades existentes de una organización, ni para satisfacer a todos los usuarios de esta (p. 354). Este autor presenta una serie de argumentos en los cuales se plasma de forma real la razón por la que la auditoría financiera no responde a las necesidades que en el contexto actual son apremiantes:

- a) Considerar que las decisiones empresariales se fundamentan exclusivamente en indicadores financieros.
- b) Tener una visión a corto plazo centrada en los resultados financieros y reduciendo el control de gestión en multitud de ocasiones, a un simple control presupuestario.
- c) No promueve el proceso de motivación individual, ni la identificación de la empresa.
- d) No contempla la estrategia de la organización.

Los beneficios de la implementación de una auditoría de gestión, se adopta como herramienta la información contable de forma eficiente para favorecer la gestión y se facilita la toma de decisiones y la implementación de estrategias soportadas en la optimización de los recursos teniendo en cuenta la capacidad de la organización, siempre en pro de una mejora continua de todos los procesos. Alejos (2003) plantea en qué se benefician las organizaciones que adoptan e implementan una auditoría de gestión: un examen crítico y constructivo de su organización, establecimiento de logros más efectivamente, determinar la eficiencia y eficacia en sus procesos existentes, establecer procesos y departamentos críticos, identificación de riesgos potenciales a nivel administrativo, encaminar sus recursos hacia el cumplimiento de metas, y establecer si los controles actuales son suficientes o si son excesivos o sencillamente mal enfocados (p. 12).

Por consiguiente, todos los autores citados en esta sección reflejan la importancia de que las organizaciones, sin importar su tamaño, implementen una auditoría de gestión haciendo frente a los problemas y situaciones actuales. Así se hacen cada vez más fuertes a nivel interno a través de un ajuste de sus procesos y el acompañamiento de controles eficientes que respondan y sean el reflejo contundente de los objetivos y metas que estas se trazan en su misión. Para esto también se resalta que la parte que ejerce como alta gerencia debe estar dispuesta a adoptar nuevas medidas, que el cambio sea el punto de partida para consolidar todos sus procesos, de manera que se puedan tener cimientos lo suficientemente fuertes para resistir a un mercado globalizado donde las empresas que no aprenden a leer su rol están condenadas a desaparecer.

## **Herramientas de interés para la implementación de una auditoría de gestión**

La auditoría de gestión al igual que la auditoría financiera debe ser sistemática, lo que significa precisar un método de aplicación general para dar uso de esta en cualquier área de una organización. Alejos afirma que la metodología puede desarrollarse a través de los siguientes aspectos: estudio preliminar de la organización, plan global de auditoría, análisis detallado, programas por actividades directivas, programas por áreas, ejecución del trabajo y la emisión del informe (p. 11).

A su vez Egusquiza (2000) expone que la metodología en una auditoría de gestión debe contar con una planeación, un estudio de los sistemas imperantes, ejecución de la auditoría, información y anexos (p.70). Estos autores presentan una similitud en la propuesta que realizan a la metodología aplicable a una auditoría de gestión, puesto que los aspectos a tener en cuenta propuestos por Alejos se incluyen en el esbozo Egusquiza de la siguiente forma:

- Al referirse a “Planeación” indica que es conocimiento de la entidad para determinar un plan de trabajo que incluya el alcance y amplitud de las pruebas a desarrollar. La planeación será entonces en palabras de Alejos “el estudio preliminar y el plan global de auditoría” (p. 12). Es importante resaltar que en esta primera etapa se identifican las actividades, responsables, tareas y procesos de la organización que afectan la dirección estratégica y los factores que influyen para la obtención de mejores resultados de acuerdo a la gestión.
- Siguiendo con la metodología propuesta por Egusquiza encontramos “el estudio de los sistemas imperantes y ejecución de la auditoría”. Este consiste en los análisis de los sistemas operativos, administrativos o de gestión, contables y sistemas de información. La ejecución de la auditoría consiste en el diseño y elaboración de los programas de auditoría, la aplicación de pruebas y obtención de evidencia. Estas dos etapas se pueden enmarcar en el modelo de Alejos en la sección que denomina “análisis detallado por actividades directivas, programas por áreas y ejecución del trabajo”. En el desarrollo de esta etapa se recoge y analiza la información de actividades directivas específicas, de áreas y procesos.
- Finalmente, en lo que denomina Egusquiza como “Informe” se emiten unas conclusiones y recomendaciones a partir de lo observado por el auditor teniendo en cuenta su criterio. En esta etapa coinciden los dos autores anteriormente

mencionados. El informe incluye como contenido principal la opinión experta e independiente del auditor acerca de la coherencia del proceso de gestión desarrollado en la entidad evaluada (Alejos, p. 11).

A partir de la metodología se aplican técnicas y procedimientos de carácter general destinados a la detección de puntos débiles de las organizaciones, lo cual permite analizarlos en conjunto con los objetivos propuestos. Viloría (2004) afirma que existen diversas técnicas de análisis de la gestión entre las cuales resalta el modelo de Porter, análisis a través de grupos estratégicos, análisis de factores externos y análisis financiero (p. 93). La aplicación de estas técnicas permite medir la gestión de los planes propuestos, el establecimiento de políticas, los sistemas de información y la evaluación de resultados. Las técnicas mencionadas son de carácter general y son la base de técnicas más detalladas y focalizadas en cada organización.

Las técnicas y procedimientos de carácter específico se jerarquizan de acuerdo a criterios de clasificación en cuatro grandes divisiones:

1. Básicas: entrevistas, cuestionarios, observación documental y directa. Estas se convierten en “instrumentos fundamentales de obtención de información que mide la eficiencia y eficacia” (Alejos, p. 12).
2. Cuantitativas: revisiones analíticas, análisis de superficies, indicadores de personal, evolución de recursos y técnicas de análisis económico, entre otras. “Estos procedimientos permiten establecer indicadores sobre realidad y situaciones específicas de toda organización” (p. 12).
3. Cualitativas: evaluación de calidad, estudio de relaciones interdepartamentales, análisis del clima de trabajo, conocimiento del entorno jurídico-laboral. Son procedimientos que permiten detectar fallas que afectan la gestión pero no son de carácter cuantitativas.
4. Control: son todos aquellos procedimientos que permiten identificar las desviaciones entre la información obtenida y los objetivos fijados por las organizaciones. Sus etapas se dividen en implantación de un sistema de control, evaluación y el seguimiento de este. El estudio y la evaluación de control interno es un factor importante, puesto que cualquier debilidad en este afecta de forma directa las áreas o procesos impidiendo la obtención de buenos resultados (Viloría, p. 97).

La aplicación de las técnicas y procedimientos teniendo en cuenta la metodología propuesta permite emitir un informe de auditoría. Este informe es definido por Vilorio “como el resultado tangible del proceso de auditoría” (Vilorio). Alejos lo define como el producto final del trabajo de evaluación externa ejecutado (p. 13). Egusquiza lo define como las conclusiones de la auditoría (p. 72). Estos conceptos presentan similitudes que permiten afirmar que el informe es el detalle de la auditoría donde se indican las recomendaciones a la dirección, y que este es el fin principal de ejecutar una auditoría de gestión que contemple una mejora continua para la empresa.

La aplicación e implementación de una auditoría de gestión es una herramienta bastante funcional para las organizaciones, si y solo si cuenta con el personal adecuado e idóneo para esta tarea. El auditor externo de gestión debe poseer cualidades y características especiales que van desde su formación académica (contadores o áreas afines a la administración) hasta el desarrollo de sus capacidades cognitivas, con el fin de arrojar información fiel y real con respecto a los resultados de gestión en las organizaciones.

El auditor externo de gestión juega un papel importante en el desarrollo de una auditoría. Este debe tener una formación técnica, una adecuada capacidad para el desarrollo del trabajo, debe ser independiente, íntegro, objetivo, debe tener diligencia profesional y mantener el secreto profesional (Alfaro, 2010, p. 4); además de estas, se hace indispensable para la realización de una auditoría de gestión algunas características específicas. El auditor debe contar con una experiencia certificada y formación necesaria “donde se hace especial hincapié en la necesidad de poseer conocimientos exhaustivos sobre gestión” (López, 2013, p. 17).

El auditor de gestión en la actualidad debe tener presente que aunque se enfrenta a organizaciones con referentes normativos, procesos y planes definidos, “el entorno en el que se desarrolla juega un papel importante en las organizaciones y afecta de forma directa la continuidad de negocio” (López, p. 17).

De acuerdo a los autores mencionados anteriormente, para la aplicación de una auditoría de gestión es necesario establecer un cronograma de actividades, de planeación y de metodologías a desarrollar en esta, y aunque no existe una guía de aplicación uniforme se han hecho algunos acercamientos a cómo realizar esta auditoría.

Es importante resaltar que las organizaciones deben contratar a una persona externa que cuente con experticia para el desarrollo de este trabajo.

## **Conclusiones**

En un mundo cada día más globalizado en el que la innovación, eficiencia y eficacia se convierten en necesidades ineludibles para las organizaciones, crece la necesidad de brindar a los consumidores o clientes productos y servicios con un valor diferencial o valor agregado. Se habla que una de las alternativas más claras para que las organizaciones detecten sus puntos críticos, evalúe sus capacidades y se encaminen hacia la adopción de las mejores estrategias. Esta alternativa se reconoce como auditoría de gestión acompañada de la aplicación de auditorías financieras, haciendo que las organizaciones maximicen el uso de sus recursos y optimicen el desarrollo de todos sus procesos.

La auditoría de gestión es una herramienta de evaluación y análisis de una organización en su conjunto, que se realiza con el fin de comprender y exponer la situación real de la misma, permite observar el grado de eficiencia y eficacia con el que se administran sus recursos y contempla factores internos y externos, incluida la revisión de alternativas estratégicas.

Los objetivos al aplicar una auditoría de gestión pueden enfocarse en verificar la existencia de lineamientos y planes coherentes con su misión y visión, establecer si la organización administra sus recursos de manera eficiente y eficaz. A su vez, evalúa la existencia de políticas y procedimientos estratégicos organizacionales, determina el grado de eficiencia y eficacia de sus procesos internos; por último, revisa la pertinencia de los controles usados por la organización. Todo esto con el fin de generar un gran scanner de la situación en la que se encuentra o se encontraba la organización en determinado momento.

A diferencia de otras auditorías, la de gestión permite realizar la evaluación de los objetivos no solo a nivel financieros, sino que también abarca objetivos económicos, sociales y globales, lo que la convierte en una actividad específica y puntual para cada organización. La aplicación de una auditoría de gestión permite a las organizaciones

mitigar sus riesgos, mejorar el sistema de gestión con el apoyo de las áreas críticas de la organización para optimizar sus procesos.

### **Referencias bibliográficas**

Alejos, G. B. (2003). Auditoría de la gestión pública: una propuesta metodológica. *Auditoría pública: revista de los Organos Autónomos de Control Externo* (28), pp. 8-15.

Alfaro, J. (2010). Perfil del Auditor administrativo. *Universidad y pensamiento: revista de estudios sociales y políticos* (10) pp. 4-12

Arter, D. R. (2000). Management Auditing: A Result-oriented Audit Can Provide the Impetus for Positive Change. *Quality Digest Magazine* (4).

Byrnes, P. E., Al-Awadhi, A., Gullvist, B., Brown-Liburud, H., Teeter, R., Warren, J. D., & Vasarhelyi, M. (2012). Evolution of Auditing: From the Traditional Approach to the Future Audit. *AICPA White Paper*, pp. 1-9.

Cerezo, C.R., (2013). De la Auditoría Contable a la Auditoría de las Comunicaciones. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos* (45), pp. 175-187.

Egusquiza, C.A., (2000). Auditoría de Gestión. *Revista Academica Peruana de Contaduria*, pp. 68-79

Farfán, M. (2010). La contabilidad de direccionamiento estratégico como oportunidad de desarrollo empresarial en las pymes. *Cuadernos de Contabilidad*, 11(29), pp. 347-365.

Flores, A. (2003). Auditoría a los procesos en las empresas. *Quipukamayoc*, 10(19), pp. 43-57.

García, M. R. (2006). La Auditoría de Gestion, una necesidad impostergable de la administración moderna. *Contribuciones a la Economía*, pp. 1-14

- López, J. (2013). El crecimiento: una necesidad estratégica para las pequeñas firmas de auditoría. *Revistas contables - Agrupación Territorial 1ª del Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España*, pp. 8-22
- López, M. (2012). La empresa moderna, la auditoría de gestión y el medio ambiente. *Revista Universidad y Sociedad*, 4(3), pp. 34-42
- Marques, J. J. (2001). Nuevas Tendencias de Auditoría. *Contaduría y Administración* (203), pp. 37-44.
- Maldonado, L. (2006). Auditoría de gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos de la pymes empresas de servicio. *Revista de Contabilidad* (33), pp 3-18
- Millano, L. (2012). Importance of the Management Audit in Handling Funds that Perceived the Students Benefits Department in. *CICAG*, 9(2), pp. 126-142.
- Ojo, M. (2006). The Role of External Auditors and International Accounting Bodies in Financial Regulation and Supervision. *In Society for the Advancement of Socio Economics Conference*, pp. 23-36
- Soyi, C. (2003). La Auditoría de la Información, componente clave de la Gestión Estratégica de la Información. *El Profesional de la Información*, 12(4), pp. 261-268.
- Viloria, N., (2004). Una aproximación de un enfoque holístico de auditoría. *Revista Científica de Contaduría* (22), pp 83-101.