

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2800>

Auditoría de gestión como herramientas de mejora continua en Ned Raber Ingeniería, Arquitectura y Construcción

Management auditing as a tool for continuous improvement at Ned Raber Engineering, Architecture and Construction

Lourdes Teresa Lugo Hernández

lourdeslugo@uas.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-6380-5290>

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad Autónoma de Sinaloa
Guasave, Sinaloa - México.

María Oralia Urías Rivas

maria.urias@uas.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0001-6634-3100>

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad Autónoma de Sinaloa
Guasave, Sinaloa - México.

Juan Carlos Félix Armenta

juancarlosfelixarmenta@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-3621-2234>

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad Autónoma de Sinaloa
Guasave, Sinaloa - México.

Mónica Liliana Rivera Obregón

obregon.39@uas.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0001-7915-1423>

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad Autónoma de Sinaloa
Guasave, Sinaloa - México.

Roberto Serrano Osuna

robertoserrano@uas.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0006-8435-0025>

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad Autónoma de Sinaloa
Guasave, Sinaloa - México.

Artículo recibido: 30 de septiembre de 2024. Aceptado para publicación: 14 de octubre de 2024.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

El presente artículo de investigación analiza la implementación de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en Ned Raber Ingeniería Arquitectura y Construcción, una empresa mexicana especializada en servicios de automatización y tecnología inteligente. El objetivo principal es evaluar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos administrativos y contables de la empresa, con el fin de identificar áreas de mejora que puedan ser optimizadas mediante la auditoría de gestión. Para lograrlo, se aplicó un método mixto con un enfoque descriptivo, teórico y empírico. Los instrumentos de investigación incluyeron cuestionarios estructurados, entrevistas semiestructuradas con el personal clave, listas de verificación y la observación directa de los procesos operativos. Estas herramientas permitieron recopilar información detallada sobre las prácticas actuales dentro de la empresa. Entre los principales hallazgos, se identificó la falta de indicadores de gestión claros y la necesidad de mejorar la supervisión en la toma de decisiones operativas. Asimismo, se detectaron ineficiencias en la asignación de recursos y en los procedimientos de control interno. Las conclusiones de este estudio subrayan que la implementación de la auditoría de gestión no solo

contribuye a la mejora de los procesos internos, sino que también refuerza la competitividad de la empresa en el mercado. Se recomienda adoptar acciones correctivas basadas en los resultados obtenidos, como la creación de un sistema de indicadores clave de desempeño y la mejora en la capacitación del personal, lo cual permitirá una mayor eficiencia operativa y una toma de decisiones más informada.

Palabras clave: auditoría de gestión, mejora continua, optimización de procesos, control interno

Abstract

This research article analyzes the implementation of management auditing as a continuous improvement tool at Ned Raber Engineering Architecture and Construction, a Mexican company specializing in automation and smart technology services. The main objective is to evaluate the efficiency, effectiveness and economy of the company's administrative and accounting processes, in order to identify areas for improvement that can be optimized through management auditing. To achieve this, a mixed method was applied with a descriptive, theoretical and empirical approach. The research instruments included structured questionnaires, semi-structured interviews with key personnel, checklists and direct observation of operational processes. These tools allowed for the collection of detailed information on current practices within the company. Among the main findings, the lack of clear management indicators and the need to improve supervision in operational decision-making were identified. Likewise, inefficiencies were detected in the allocation of resources and in internal control procedures. The findings of this study highlight that the implementation of management auditing not only contributes to the improvement of internal processes, but also strengthens the company's competitiveness in the market. Corrective actions based on the results obtained are recommended, such as the creation of a system of key performance indicators and improved staff training, which will allow for greater operational efficiency and more informed decision-making.

Keywords: management audit, continuous improvement, process optimization, internal control

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons.



Cómo citar: Lugo Hernández, L. T., Urías Rivas, M. O., Félix Armenta, J. C., Rivera Obregón, M. L., & Serrano Osuna, R. (2024). Auditoría de gestión como herramientas de mejora continua en Ned Raber Ingeniería, Arquitectura y Construcción. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 5 (5), 2589– 2608. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2800>

INTRODUCCIÓN

El estudio se realizó en la empresa Ned Raber Ingeniería, Arquitectura y Construcción, con el propósito de implementar la Auditoría de Gestión como una herramienta clave para fomentar la mejora continua. Ned Raber es una empresa mexicana que ofrece servicios integrales de automatización y tecnología inteligente en diferentes tipos de espacios, como residenciales, corporativos, de entretenimiento e industriales. La compañía se enfoca en el diseño sustentable y el ahorro energético, con el objetivo de proporcionar soluciones de alta calidad y fáciles de usar para sus clientes.

Según su manual corporativo, Ned Raber sobresale por su compromiso con la innovación y la eficiencia, ofreciendo servicios en cuatro áreas clave: hogares inteligentes, espacios corporativos eficientes, negocios seguros y avances tecnológicos en el sector empresarial. Estos servicios no solo están orientados a mejorar la comodidad y seguridad de los usuarios, sino también a optimizar el uso de recursos y promover la sostenibilidad ambiental. La investigación aporta un valor significativo al analizar deficiencias en la organización y los procesos administrativos, ayudando a evitar riesgos como el cierre de la empresa. Tanto los propietarios como el personal administrativo pueden utilizar los hallazgos para tomar decisiones más informadas y mejorar la eficiencia en la gestión interna.

La auditoría de gestión permite analizar los resultados alcanzados en una organización y detectar fallos para corregirlos, lo que contribuye a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia. Este proceso integral ofrece una visión exhaustiva del rendimiento organizacional, resaltando las áreas en las que los recursos no se aprovechan de manera adecuada o los procesos pueden optimizarse. Al señalar estos puntos clave, la auditoría no solo corrige desviaciones, sino que también facilita el diseño de estrategias más efectivas para la toma de decisiones. Así, garantiza que la organización se adapte y mejore constantemente, alcanzando sus metas de manera más eficiente y eficaz (Yunga y Torres, 2024).

Arias (2018) indica que la auditoría de gestión es un proceso destinado a evaluar la eficiencia, eficacia y economía en el uso de los recursos de una organización. En la presente investigación se abordan los aspectos teóricos más relevantes de esta herramienta, con el propósito de demostrar su valor en la gestión institucional y, a través de recomendaciones, fomentar una administración responsable del patrimonio público. La auditoría de gestión permite analizar las interacciones dentro de las organizaciones, revisar su estructura y ofrecer retroalimentación útil para la toma de decisiones.

En este sentido, Macias (2019) define la auditoría de gestión como un análisis, metódico y experto de realidades, realizado para facilitar una evaluación independiente sobre el desempeño de una empresa, programa o proyecto, con el fin de mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos. Este proceso permite examinar y evaluar las actividades realizadas dentro de una entidad o proyecto, asegurando que se cumplan los estándares de calidad y orientando a la organización hacia mejores prácticas mediante la diligencia de esta auditoría.

En este contexto, es esencial implementar y gestionar adecuadamente la auditoría en los procesos contables y administrativos de la empresa, garantizando el cumplimiento de todas las normativas legales vigentes. Esto implica seguir los procedimientos, trámites y documentación requeridos para operar sin inconvenientes ni riesgos de sanciones. La auditoría tiene como propósito mejorar el desempeño operativo, optimizar el uso de los recursos, prevenir fraudes y sabotajes, así como aumentar la eficiencia y calidad en los productos y servicios. Por lo tanto, es fundamental mantener actualizados y en orden los estados financieros y la información contable de la empresa.

Santillana (2013) sostiene que para realizar las técnicas de auditoría es necesario desarrollar una estrategia general que oriente la dirección y los resultados esperados del examen. El enfoque y la planificación pueden variar según el tamaño de la empresa, la complejidad de los problemas que

enfrenta y la experiencia adquirida en su operación, así como el conocimiento de las actividades o el sector en el que se desenvuelve la entidad.

Sobre el tema Llumiguano et al. (2021) explican que la auditoría ha evolucionado paralelamente al desarrollo de la sociedad, lo que ha generado la necesidad de implementar controles internos. Mediante la auditoría, es posible detectar irregularidades en los registros financieros de las empresas y ofrecer recomendaciones que mejoren la gestión económica, la eficiencia y la efectividad de las organizaciones. Al respecto Valeriano (2020) indica que los informes de la auditoría deben fundamentarse en documentación sólida y verificable, evitando depender de suposiciones, hipótesis o denuncias anónimas, ya que su validez es esencial para cualquier posible acción judicial o administrativa. Estas observaciones, hallazgos y recomendaciones son clave para promover la transparencia y la rendición de cuentas en la organización. Asimismo, las acciones de control interno deben incluir todos los procesos técnicos de la gestión empresarial, abarcando las áreas contable-financiera, administrativa y de gestión, lo que asegura una supervisión integral y contribuye a mejorar la eficiencia y efectividad de las operaciones.

Veintimilla y Sánchez (2020) destacan que las organizaciones actuales están en constante cambio, buscando mejorar sus procesos administrativos, contables y generales, debido a la alta competitividad en los mercados nacionales e internacionales. Esta necesidad de innovación en procesos, productos y servicios les permite ser más eficaces y responder mejor a las demandas del mercado. Para su investigación, los autores utilizaron un enfoque cualitativo, obteniendo información de bases de datos científicas como Scopus, Redalyc y Scielo, lo cual facilitó el análisis sobre el perfeccionamiento administrativo de las entidades basado en la teoría. Subrayan que un adecuado diseño de procesos, apoyado por la mejora continua, es esencial para que las organizaciones identifiquen sus fortalezas y debilidades, y así logren sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

En un contexto similar, Zambrano et al. (2018) identifican que el valor de la auditoría de gestión como disciplina se evidencia cuando ofrece métodos de trabajo y análisis de riesgos que conducen a conclusiones objetivas. Esto incluye la creación de procedimientos y tareas colaborativas, así como la aplicación de indicadores que se documentan de manera sistemática en diversas revisiones. Estos documentos respaldan la opinión del auditor sobre los aspectos evaluados, que se reflejan en el informe final.

Por otro lado, en México, Amezcua et al. (2016), desde el Centro Universitario del Sur de la Universidad de Guadalajara y la Universidad de Colima, proponen fortalecer la auditoría forense en la fiscalización de la Administración General de Auditoría Fiscal Federal (AGAFF). Su investigación resalta la importancia de implementar auditorías forenses para mejorar la eficacia de los procedimientos fiscales, no solo en el sector público sino también en el privado. Este enfoque permite una mayor rendición de cuentas y mejora los procesos de fiscalización, lo que es clave para el avance de la transparencia en México.

Sin embargo, la auditoría de gestión necesita el respaldo de la alta dirección para que una organización pueda transformarse y crecer de manera eficiente y efectiva, al mismo tiempo que optimiza el uso de sus recursos. Esta decisión de los niveles jerárquicos superiores es crucial, ya que establece un marco de apoyo que permite implementar cambios significativos y adoptar prácticas que mejoren tanto la eficiencia operativa como la rentabilidad. Sin este compromiso, es difícil que las recomendaciones de la auditoría se traduzcan en mejoras sustanciales dentro de la organización (Bravo et al., 2018).

Según Cubero (2019), la auditoría de gestión incluye todas las actividades de la empresa, lo que abarca tanto la implementación de metas y objetivos como la evaluación del logro de estos y su desempeño general. También involucra el diseño de una estrategia operativa que garantice la estabilidad de la organización. Por otro lado, Cubero señala que el control de gestión se enfoca en analizar la eficiencia

y eficacia de la administración mediante la evaluación de los procesos internos, apoyándose en indicadores de desempeño y en la rentabilidad generada en las actividades diarias de la empresa.

En el marco de una auditoría interna o externa de gestión, se identifican y analizan hallazgos negativos que requieren atención para ser mejorados. Esto se lleva a cabo mediante el desarrollo de acciones correctivas, preventivas y de mejora que abordan las deficiencias detectadas. Los resultados de este proceso se presentan en un informe, que se comparte con las entidades auditadas, permitiendo así una comunicación clara sobre las áreas que necesitan intervención y promoviendo un enfoque colaborativo para la mejora continua dentro de la organización (Zambrano et al., 2021).

Por consiguiente, la interrogante central que guía esta investigación es: ¿Cómo puede la implementación de la auditoría de gestión en Ned Raber Ingeniería, Arquitectura y Construcción contribuir a la mejora continua de sus procesos administrativos y operativos? Esta pregunta resulta crucial para comprender de qué manera la empresa puede aprovechar la auditoría de gestión como una herramienta para abordar las dificultades actuales y fomentar un ciclo constante de mejora en todas las áreas de funcionamiento.

A partir de esta pregunta general, se derivan las siguientes preguntas secundarias que ayudan a estructurar el análisis del problema:

- ¿Cuáles son los aspectos específicos de los procesos administrativos y operativos de Ned Raber Ingeniería, Arquitectura y Construcción que podrían beneficiarse de la implementación de la auditoría de gestión?
- ¿Qué medidas concretas pueden ser implementadas como resultado de la auditoría de gestión para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos y operativos en la empresa?

Estas preguntas forman la base del estudio, ya que permiten identificar con precisión los puntos críticos dentro de la organización, donde la intervención de la auditoría de gestión tendría un mayor impacto. Además, la investigación se orienta a proponer medidas correctivas y de mejora que permitan optimizar tanto la asignación de recursos como los mecanismos de control interno.

El objetivo principal de este estudio es implementar la auditoría de gestión en Ned Raber Ingeniería, Arquitectura y Construcción, con el fin de contribuir a la mejora continua de sus procesos administrativos y operativos. Este enfoque busca proporcionar a la empresa una herramienta que no solo permita evaluar el desempeño actual, sino también identificar áreas de mejora que se traduzcan en una mayor competitividad en el mercado.

Para alcanzar este objetivo general, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Investigar los aspectos específicos de los procesos administrativos y operativos de Ned Raber Ingeniería, Arquitectura y Construcción que podrían beneficiarse de la implementación de la auditoría de gestión.
- Proponer medidas concretas, basadas en los resultados de la auditoría de gestión, que mejoren la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos y operativos en la empresa.

La hipótesis que orienta este trabajo es que la implementación de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en Ned Raber Ingeniería, Arquitectura y Construcción generará una optimización significativa de los procesos administrativos, contables y de gestión. Se espera que, mediante la identificación y corrección de áreas de mejora a través de la auditoría, se logre una mayor eficiencia operativa, una mejor gestión de los recursos y una toma de decisiones más informada. En última instancia, esto debería traducirse en un incremento de la rentabilidad y la competitividad de la empresa en su sector.

METODOLOGÍA

La presente investigación se realizó integrando un enfoque mixto, con la intención de explorar y ampliar conceptos que irán surgiendo a lo largo del desarrollo del estudio. El cual busca una comprensión profunda de un fenómeno dentro de su contexto, combinando el enfoque cualitativo y cuantitativo, según lo planteado por Acosta (2023) el método híbrido posibilita un examen exhaustivo de situaciones particulares, ya que integra herramientas de ambos enfoques para producir datos que mejoran la comprensión y el análisis de la realidad objeto de estudio.

Gallardo (2017) explica que al utilizar un enfoque mixto que integra ambas perspectivas, se pueden disminuir los márgenes de error en la investigación. Este enfoque se aplica cuando se desea obtener una comprensión más profunda del problema de investigación, algo que no sería posible utilizando cada método por separado. El análisis de este tipo de datos consiste en examinar de manera estadística las puntuaciones obtenidas, como las derivadas de encuestas, con el objetivo de responder a las preguntas de investigación o validar las hipótesis formuladas.

En la investigación se empleó el estudio descriptivo, considerado el método más adecuado para recopilar información que identifique similitudes y describa la realidad tal como es. Este tipo de estudio se suele llevar a cabo antes de realizar experimentos, con el propósito de determinar qué aspectos específicos deben ser investigados en mayor profundidad. Según Esteban (2018), comenta que las investigaciones descriptivas son una investigación de segundo nivel, inicial, para la misma, cuyo objetivo principal es recopilar datos e informaciones para probar hipótesis y también responder a preguntas referentes a la situación corriente de los sujetos del estudio. Argumenta también que un estudio descriptivo determina e informa los modos de ser de los objetos investigados para llevar a cabo el desarrollo de la misma.

Por otro lado, el enfoque empírico de la investigación se basa en la observación directa y la experiencia práctica para recolectar datos concretos y evidencias sobre el fenómeno estudiado. Hernández et al. (2018), fundamenta que su metodología se basa en la observación y la experiencia directa, con el objetivo de recolectar datos y comprobar hipótesis.

La selección de la muestra se realizó utilizando un enfoque no probabilístico, considerando la naturaleza mixta del estudio y su propósito de proponer mejoras en los procesos administrativos y contables de la empresa Ned Raber Ingeniería, Arquitectura y Construcción, a través de la implementación de una auditoría de gestión. Según Hernández y Mendoza (2018), en este tipo de muestra, las unidades no se eligen al azar, sino que se seleccionan con base en criterios particulares relacionados con las características y el contexto del estudio.

Los instrumentos utilizados para recabar información en la auditoría de gestión se basaron en el "Manual de Auditoría de Gestión: Enfoque Empresarial y de Riesgos" de Cubero (2019). Entre los principales instrumentos se destacan cuestionarios estructurados, entrevistas semiestructuradas (2), y listas de verificación e inspección de documentos. Estos métodos permitieron una recolección de datos precisa y detallada, facilitando un análisis integral de los procesos y estructuras organizacionales relacionados con la gestión del talento humano.

En particular, la matriz de análisis organizacional y la matriz de análisis del entorno funcionaron como listas de verificación fundamentales. Estas herramientas permitieron la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el componente de factor humano. Los indicadores clave incluidos en el análisis fueron reglamentos internos, experiencia acumulada en la gestión del talento humano, planificación de personal, contratación de profesionales calificados, incrementos salariales gubernamentales, y la competitividad del mercado laboral. Esta metodología proporcionó una visión

clara y estructurada de los aspectos críticos que afectan la gestión del talento humano en la empresa, facilitando la formulación de estrategias para el mejoramiento continuo.

El cuestionario (Matriz) de evaluación integral del control interno fue aplicado a 11 trabajadores de la empresa con el propósito de evaluar la efectividad y eficiencia de sus controles internos. Este instrumento abarca 22 factores clave que proporcionan una visión comprensiva de la estructura y funcionamiento de los controles internos en la organización. Los principales factores investigados incluyen: integridad y valores éticos, filosofía y estilo de la alta dirección, consejo de administración y comités, estructura organizativa, autoridad asignada y responsabilidad asumida, gestión del capital humano, responsabilidad y transparencia, estimación de probabilidad e impacto, evaluación de riesgos y riesgos originados por los cambios.

Esta matriz permite evaluar de manera sistemática la integridad de los controles internos y la capacidad de la empresa para manejar riesgos, asegurar la precisión de la información y mantener una estructura organizativa coherente. La aplicación del cuestionario a los empleados proporcionó una perspectiva integral sobre cómo se implementan y monitorean los controles en la práctica, facilitando la identificación de áreas de fortaleza y aquellas que requieren mejoras. Esta información es esencial para fortalecer la gobernanza y mejorar la efectividad de la gestión de riesgos y controles en la empresa.

El cuestionario de evaluación integral del control interno para el sistema de tesorería, enfocado en el subcomponente de informática, fue utilizado para entrevistar al gerente de la unidad. Este cuestionario (1), compuesto por 25 preguntas, examinó varios aspectos críticos de la gestión informática en la tesorería, entre los cuales se menciona la planificación informática, la seguridad y administración de los sistemas informáticos, planes de contingencia, inventario actualizado del hardware y software utilizados, por último, desarrollo de sistemas y documentación.

Se seleccionaron estos instrumentos con el fin de recabar datos exactos sobre los procesos de la empresa. A su vez, se emplearon técnicas de observación directa y revisión de documentos para complementar la información obtenida. La combinación de estos métodos facilitó un análisis profundo y minucioso, brindando una base firme para identificar oportunidades de mejora y formular recomendaciones estratégicas orientadas a optimizar los procesos en Ned Raber.

RESULTADOS

Beneficios de la Implementación de la Auditoría de Gestión en Ned Raber Ingeniería, Arquitectura y Construcción.

La implementación de la auditoría de gestión en Ned Raber proporciona numerosos beneficios que mejorarán significativamente los procesos administrativos y operativos de la empresa. A continuación, se describen los beneficios esperados y los aspectos específicos de los procesos que se verán favorecidos:

Identificación de Ineficiencias: La auditoría ayudará a identificar y eliminar procesos ineficientes, redundantes o que no agregan valor, mejorando la eficiencia operativa.

Fortalecimiento del Control Interno: Se implementarán controles más rigurosos y efectivos para mitigar riesgos y asegurar el cumplimiento de normas y procedimientos.

Mejora en la Evaluación de Riesgos: Se adoptarán métodos cualitativos y cuantitativos para una evaluación de riesgos más precisa y exhaustiva.

Mejora Continua: Se establecerá un ciclo de mejora continua basado en la retroalimentación y los resultados de la auditoría, fomentando una cultura de mejora constante.

Resultados de la Implementación de la Auditoría de Gestión en Ned Raber Ingeniería, Arquitectura y Construcción

Factor Talento Humano

La auditoría de gestión realizada empleó una matriz de análisis organizacional para identificar las fortalezas y debilidades del talento humano en la empresa. Este proceso incluyó una revisión exhaustiva de documentos relacionados con los factores internos, evaluando su impacto y ponderando cada subfactor relevante.

Tabla 1

Matriz de análisis organizacional

Fortalezas – Debilidades				
Componente: talento humano				
Subcomponente: Selección de personal				
Factores internos	Ponderación	Clasificación	Calificación	Calificación ponderada
Reglamentos	20%	Fortaleza	4	20%
Compromiso	20%	Debilidad	4	20%
Experiencia	10%	Fortaleza	4	10%
Planificación	10%	Debilidad	2	0
Sindicatos	10%	Fortaleza	2	0
Liderazgo	10%	Debilidad	4	10%
Recursos tecnológicos	10%	Debilidad	4	10%
Ausencia del responsable del departamento de RH	10%	Debilidad	4	10%
Total	100%			80%
Escala de valores				
1. Débil grave		3. Fortaleza menor		
2. Débil controlable		4. Fortaleza importante		

Fuente: elaboración propia.

La tabla 1 expone la matriz de análisis organizacional componente talento humano la cual identificó las siguientes fortalezas:

Estructuración de Reglamentos Internos: La empresa cuenta con reglamentos internos bien estructurados. Estos reglamentos proporcionan un marco claro y preciso para la gestión del talento humano, asegurando el cumplimiento de políticas y procedimientos que guían las operaciones y el comportamiento de los empleados.

Compromiso con los dueños de la Empresa: Existe un fuerte compromiso entre la gestión de la empresa y los propietarios, lo que garantiza alineación en los objetivos estratégicos y operativos. Esta sinergia facilita la toma de decisiones y la implementación de estrategias de recursos humanos que beneficien tanto a los empleados como a la empresa.

Experiencia de los Líderes en Gestión del Talento Humano: Los líderes de la empresa poseen una vasta experiencia en el manejo de talento humano. Su competencia y conocimientos en el área

permiten una gestión eficaz de los recursos humanos, optimizando el desempeño y la motivación del personal.

Recursos Tecnológicos Avanzados: La empresa dispone de recursos tecnológicos avanzados para la gestión de talento humano. Estas herramientas tecnológicas permiten un manejo eficiente de los procesos de recursos humanos, facilitando la comunicación, la formación, y la gestión del desempeño de los empleados.

Compromiso del Titular de la Unidad de Talento Humano: El titular de la unidad de talento humano demuestra un compromiso significativo con la mejora continua de la gestión del talento. Este compromiso es crucial para la implementación de políticas y prácticas que promuevan el desarrollo profesional y personal de los empleados.

Estas fortalezas indican que la empresa posee una base sólida en términos de estructura, compromiso, liderazgo y recursos tecnológicos en la gestión del talento humano. Mantener y potenciar estas áreas fortalecerá la capacidad de la empresa para gestionar eficazmente su capital humano, asegurando una ventaja competitiva sostenida.

La matriz de análisis organizacional utilizada en la auditoría de gestión detectó las siguientes debilidades en la gestión del talento humano de la empresa:

Falta de Planificación de Necesidades de Personal: No existe una planificación efectiva de las necesidades de personal. Esta carencia impide a la empresa anticipar y responder adecuadamente a los requerimientos de recursos humanos, lo que puede resultar en problemas como déficit o exceso de personal, afectando la eficiencia operativa y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Ausencia de Sindicato para los Trabajadores: La empresa no cuenta con un sindicato para los trabajadores. La falta de representación sindical limita las oportunidades de los empleados para negociar colectivamente mejoras en sus condiciones laborales, beneficios, y derechos, lo cual puede influir negativamente en la satisfacción y el compromiso de los empleados.

Estas debilidades resaltan áreas críticas que la empresa debe abordar para mejorar su gestión del talento humano. La implementación de una planificación estratégica de necesidades de personal y la consideración de mecanismos de representación para los trabajadores podrían fortalecer la capacidad de la empresa para gestionar eficazmente su personal, promoviendo un ambiente de trabajo más equilibrado y productivo.

Tabla 2

Matriz de análisis del entorno

Oportunidades – amenazas				
Componente: RH: Subcomponente: selección de personal				
Factores internos	Ponderación	Clasifica	Calificación	Calificación ponderada
Personal calificado.	25%	Oportunidad	4	25%
Incrementos de sueldo.	20%	Amenaza	1	10%
Mercado laboral.	20%	Oportunidad	2	10%
Corrupción.	20%	Amenaza	0	0%
Profesionales extranjeros.	15%	Amenaza	0	0%
Total	100%			45%
Escala de valores				
1. Débil grave.		3. Fortaleza menor.		
2. Débil controlable.		4. Fortaleza importante.		

Fuente: elaboración propia.

La tabla 2 muestra la matriz de análisis del entorno del componente humano la cual revela diversas oportunidades y amenazas para la gestión del talento humano en la empresa:

Oportunidades Identificadas

Contratación de Profesionales Calificados: Existe la oportunidad de contratar profesionales altamente calificados. Esto permite a la empresa acceder a talentos con las habilidades y competencias necesarias para mejorar la productividad y la innovación.

Mercado Laboral Competitivo: El mercado laboral es competitivo, ofreciendo una amplia disponibilidad de candidatos calificados. Esta competitividad puede facilitar la atracción de talento y la negociación de condiciones favorables para la empresa.

Buena Imagen ante la Sociedad: La empresa goza de una buena imagen ante la sociedad, lo cual genera confianza y la convierte en un empleador atractivo para candidatos potenciales. Este factor positivo puede ser un activo importante en la estrategia de reclutamiento.

Amenazas Identificadas

Incrementos de Salarios Gubernamentales: Los incrementos salariales establecidos por el gobierno representan una amenaza significativa. Estos aumentos obligatorios pueden aumentar los costos laborales, impactando la rentabilidad de la empresa y su capacidad para mantener una estructura salarial competitiva.

Resultados de la matriz de evaluación integral del control interno

Se entrevistó al gerente de la empresa utilizando el cuestionario (matriz) de evaluación integral del control interno ya continuación se presentan los resultados divididos en 22 factores.

Tabla 3

Resultados de la evaluación de control interno

Indicador	Observación
1. Integridad y valores éticos.	Carece de un código de ética formal.
2. Filosofía y estilo de la alta dirección.	Refleja una gestión coherente y comprometida con la integridad, la responsabilidad y la comunicación efectiva.
3. Consejo de administración y comités.	Desempeñan adecuadamente su función asesora, proporcionando apoyo crítico y contribuyendo a la toma de decisiones estratégicas del consejo.
4. Estructura Organizativa.	La evaluación revela serias deficiencias en la estructura orgánica y funcional de la empresa. Aunque la organización dispone de un organigrama, carece de manuales.
5. Autoridad asignada y responsabilidad asumida.	Carece de normas y procedimientos relacionados con el control, así como de descripciones de puestos de trabajo claras.
6. Gestión de capital humano.	No cuentan con un plan de incentivos vinculado a los objetivos y logros alcanzados limitan la eficacia en la motivación y desarrollo del personal.
7. Responsabilidad y transparencia.	Carece de políticas establecidas de rendición de cuentas en todos los niveles organizacionales y no establece objetivos con indicadores de rendimiento.
8. Evaluación de riesgos: estimación probabilidad impacto.	Se realiza una evaluación periódica de los riesgos para entender cómo los eventos potenciales pueden afectar la consecución de los objetivos organizacionales, Sin embargo, la evaluación de los riesgos no se lleva a cabo utilizando métodos cualitativos y cuantitativos.
9. Evaluación de riesgos.	La evaluación indica que la entidad ha establecido una metodología para evaluar los riesgos de manera efectiva. Sin embargo, no se han implementado técnicas avanzadas.
10. Riesgos originados por los cambios.	Se realiza un monitoreo activo de nuevos riesgos empresariales originados por cambios en el entorno operacional, económico, legal y social.
11. Actividades de control: integración con las decisiones sobre riesgos.	Implementan mecanismos de control basados en las respuestas al riesgo para disminuirlos y alcanzar los objetivos estratégicos, operacionales, de información y cumplimiento, sin embargo, no se ha establecido una matriz que relacione los riesgos seleccionados con los controles implementados.
12. Principales actividades de control.	Ausencia de mecanismos para analizar las alternativas de control.
13. Controles sobre sistemas.	No se han establecido controles para garantizar la integridad, exactitud, autorización y validez en la recopilación y el procesamiento de datos.
14. Cultura de información en todos los niveles.	La organización cuenta con políticas empresariales efectivas relativas a la información y comunicación.
15. Herramientas para la supervisión.	Refleja un enfoque integral y estratégico en la utilización de la información y la tecnología para apoyar la supervisión, la integración administrativa y la mitigación de riesgos, contribuyendo al logro de los objetivos empresariales.
16. Sistemas estratégicos e integrados.	Los sistemas de información son ágiles y flexibles, permitiendo una integración eficiente tanto con el personal interno como con terceros vinculados.
17. Confiabilidad de la información.	La información en la empresa es oportuna y confiable, lo cual asegura que los datos estén disponibles para su registro y análisis en el momento adecuado.

18. Comunicación interna.	La empresa se comunica oportunamente con el personal respecto a sus responsabilidades, y que los ejecutivos toman en cuenta las propuestas del personal para mejorar la productividad y la calidad.
19. Comunicación externa.	La empresa mantiene una comunicación efectiva con clientes y proveedores, asegurando que terceros estén informados sobre el grado de ética de la entidad, Sin embargo, la empresa no actualiza permanentemente su página web.
20. Supervisión permanente.	No se lleva a cabo una revisión ni un monitoreo constante de la calidad y la efectividad del sistema de control interno.
21. Supervisión interna.	No incluye actividades de supervisión apropiadas para verificar la ejecución de las funciones de control y la identificación de deficiencias significativas.
22. Supervisión externa.	Limitación actual de auditorías externas.

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 3 presenta los resultados de la evaluación integral del control interno en Ned Raber Ingeniería, Arquitectura y Construcción, destacando tanto fortalezas como áreas clave de mejora en la gestión organizacional. En términos generales, se observa la ausencia de un código de ética formal, lo que subraya la necesidad de implementar políticas claras que refuercen los valores éticos y la integridad en toda la organización. Aunque la alta dirección exhibe un estilo de gestión coherente y comprometido, estas prácticas no se han formalizado de manera adecuada en la estructura organizativa, lo que afecta su implementación y efectividad en los distintos niveles de la empresa.

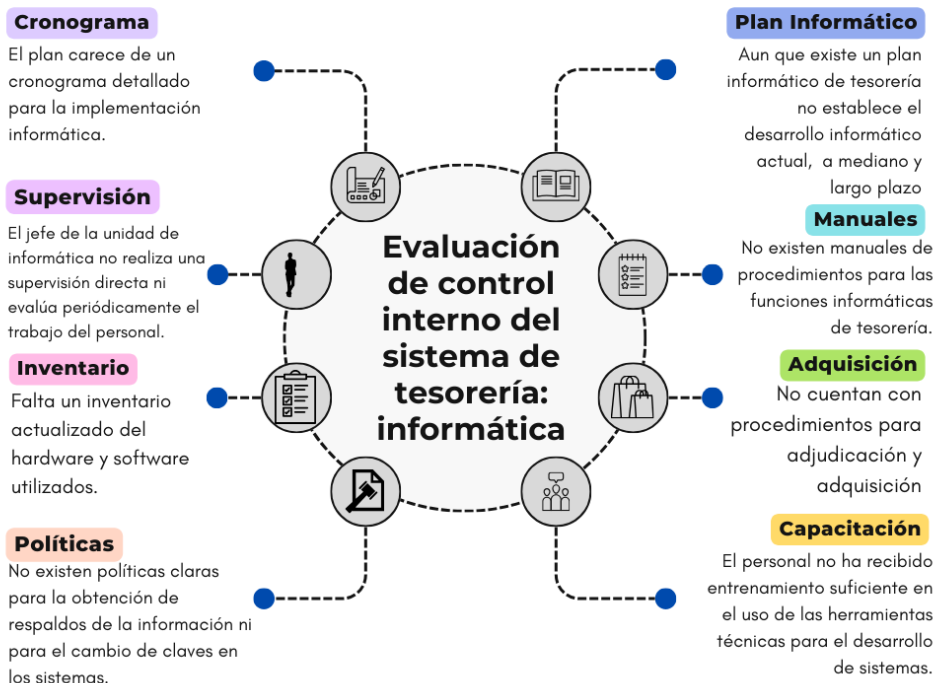
Un aspecto crítico es la falta de manuales operativos y descripciones claras de los puestos de trabajo, lo que limita la claridad en la asignación de responsabilidades y afecta los controles internos. Además, la gestión del capital humano carece de un plan de incentivos efectivo que motive al personal y esté alineado con los objetivos de la empresa, lo que puede impactar negativamente en la productividad y el desarrollo de los empleados.

El área de gestión de riesgos muestra que, aunque se lleva a cabo una evaluación periódica, no se utilizan técnicas avanzadas ni se ha implementado una metodología robusta para identificar y mitigar riesgos de manera efectiva. Asimismo, las actividades de control presentan debilidades significativas, ya que no existe una matriz que relacione los riesgos con los controles aplicados, lo que dificulta una respuesta eficiente a las amenazas que enfrenta la empresa. En cuanto a la supervisión y auditoría, la falta de mecanismos de control continuo y auditorías externas adecuadas representa un desafío importante. Esto se traduce en una supervisión limitada de las operaciones internas, lo que impide la identificación oportuna de deficiencias en el control interno. A pesar de estas limitaciones, la empresa cuenta con una buena cultura de comunicación interna, permitiendo un flujo de información adecuado entre los distintos niveles de la organización. Sin embargo, en el ámbito de la comunicación externa, la falta de actualización regular de su página web y otros canales de comunicación limita la transparencia y puede afectar la imagen corporativa.

Resultados de la evaluación de tesorería informática

Figura 1

Evaluación de control interno del sistema de tesorería: informática



Fuente: elaboración propia.

La evaluación de control interno del sistema de tesorería: informática de la empresa revela diversas deficiencias en áreas clave de su gestión informática. En primer lugar, se observa la ausencia de un cronograma detallado para la implementación informática, lo que indica la falta de planificación estructurada a corto, mediano y largo plazo. Además, la supervisión es insuficiente, ya que el jefe de la unidad no realiza una evaluación periódica sobre el desempeño del personal. Otra área crítica es la gestión del inventario, ya que no existe un registro actualizado del hardware y software utilizados, lo que compromete el seguimiento y control de los recursos informáticos. A esto se suma la inexistencia de políticas claras relacionadas con la obtención de respaldos de información y el cambio de claves en los sistemas, lo que aumenta los riesgos en la seguridad informática.

El plan informático existente también presenta deficiencias, pues no contempla el desarrollo a mediano ni largo plazo, lo que podría limitar el crecimiento y la adaptación del sistema de tesorería a nuevas tecnologías. A su vez, no se cuentan con manuales de procedimientos que detallen las funciones específicas del área informática. La adquisición de bienes y servicios relacionados con la informática es otro aspecto con falencias, ya que no existen procedimientos claros para adjudicar o adquirir los recursos necesarios. Por último, la capacitación del personal es insuficiente, ya que no se ha proporcionado el entrenamiento adecuado en el uso de herramientas técnicas fundamentales para el desarrollo de los sistemas.

Para sintetizar los resultados de la auditoría de gestión, se elaboró una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que cruza los datos obtenidos de cada instrumento utilizado durante la investigación. La información recopilada se presenta en la tabla 4, que ofrece un análisis

FODA de Ned Raber y proporciona una visión integral de la situación actual de la empresa. A partir de este análisis, se pueden identificar áreas específicas que se beneficiarán significativamente de la implementación de la auditoría de gestión, así como estrategias concretas para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos y operativos.

Figura 2

FODA



Fuente: elaboración propia.

Estrategias específicas para optimizar los procesos

Para abordar las debilidades identificadas en Ned Raber Ingeniería, Arquitectura y Construcción, se proponen las siguientes medidas concretas, derivadas de los resultados de la auditoría de gestión, con el objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos y operativos:

Falta de planificación de necesidades de personal: implementar un sistema de planificación de necesidades de personal basado en la carga de trabajo proyectada y los objetivos estratégicos de la empresa. Esto incluye la realización de estudios periódicos para ajustar la dotación de personal según la demanda.

Sobre dotación de recurso humano: realizar un análisis de roles y responsabilidades para identificar redundancias y ajustar la plantilla de personal. Promover la polivalencia y formación cruzada para maximizar la eficiencia del equipo existente.

Carece de un sistema integral de gestión del talento humano: desarrollar e implementar un sistema integral de gestión del talento humano que incluya módulos para la contratación, formación, evaluación del desempeño, promoción y remuneración.

No Cuenta con políticas claras para la contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados: establecer políticas claras y documentadas para cada una de estas áreas, asegurando que todos los empleados comprendan los criterios y procesos involucrados.

No cuenta con un plan de Incentivos vinculado a los objetivos y logros alcanzados: diseñar e implementar un plan de incentivos alineado con los objetivos estratégicos de la empresa y los logros individuales y de equipo.

Carece de un sistema contable: integrar un sistema para llevar un registro adecuado de los ingresos, egresos, activos, pasivos y demás aspectos financieros de la organización.

La empresa carece de un código de ética formal: desarrollar y adoptar un código de ética formal que guíe el comportamiento y decisiones dentro de la empresa, asegurando su comunicación y adherencia por parte de todos los empleados.

Objetivos irreales: revisar y ajustar los objetivos empresariales para que sean alcanzables, específicos, medibles, relevantes y con un tiempo determinado.

Deficiencias en la estructura orgánica y funcional de la empresa: realizar una reestructuración organizativa para alinear mejor las funciones y responsabilidades, contemplando la elaboración de manuales.

Carece de normas y procedimientos relacionados con el control: desarrollar e implementar normas y procedimientos de control interno que aseguren la integridad y eficiencia de las operaciones.

Falta formalizar y fortalecer la gestión de objetivos: formalizar un proceso de gestión de objetivos que incluya la definición clara de metas, seguimiento periódico y evaluación de desempeño.

La evaluación de los riesgos no se lleva a cabo utilizando métodos cualitativos y cuantitativos: Adoptar un enfoque integral de gestión de riesgos que incluya tanto métodos cualitativos como cuantitativos para una evaluación más precisa y completa.

Falta de apoyo de la administración para el diseño y aplicación de controles basados en los riesgos: asegurar el compromiso de la alta dirección en el diseño, implementación y mantenimiento de controles basados en riesgos, integrándose en la cultura organizativa.

Las actividades de control no incluyen controles: establecer un conjunto robusto de controles de prevención que cubran todos los aspectos operativos, incluyendo manuales e informáticos.

La empresa no realiza reportes periódicos sobre los resultados de ejecución del Plan Operativo Anual (POA): Implementar un sistema de reporte periódico que monitoree y comunique los avances y resultados del POA.

La empresa no actualiza permanentemente su página Web, establece un protocolo para la actualización continua de la página web, asegurando que refleje la información más reciente y relevante.

No se lleva a cabo una evaluación ni un monitoreo constante de la calidad y el rendimiento del Sistema de Control Interno. Es fundamental establecer un proceso de evaluación y supervisión continua para garantizar su eficacia y fomentar su mejora continua.

Existe un plan Informático, este no detalla claramente las necesidades de información según los objetivos empresariales y no ha sido supervisado ni evaluado formalmente: revisar y actualizar el plan

informático para que detalle claramente las necesidades de información alineadas con los objetivos empresariales, y establecer un proceso formal de supervisión y evaluación.

Carece de un programa de capacitación continua: desarrollar e implementar un programa de capacitación continua que asegure que los empleados estén actualizados y capacitados para enfrentar los desafíos actuales y futuros.

Estas medidas contribuirán a la mejora continua de los procesos administrativos y operativos de Ned Raber, alineando la gestión con la visión de la empresa y potenciando sus fortalezas y oportunidades, al mismo tiempo que se mitigan las debilidades y amenazas identificadas en el análisis FODA.

DISCUSIÓN

Según Arias (2018), la auditoría de gestión permite evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía de los recursos operados en las organizaciones, mientras que Macias (2019) destaca que es un proceso sistemático y experto que facilita una evaluación independiente. Al cruzar estos hallazgos con los resultados obtenidos en la auditoría de gestión aplicada en Ned Raber Ingeniería, Arquitectura y Construcción, se identificaron diversas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Las fortalezas incluyen una estructura de reglamentos internos bien definida, compromiso entre la gestión y los propietarios, experiencia en el liderazgo de talento humano, y recursos tecnológicos avanzados. Estos aspectos son fundamentales para asegurar un marco claro para la gestión, una sinergia en los objetivos estratégicos, una gestión eficaz de los recursos humanos y la utilización de herramientas tecnológicas para optimizar procesos. En cambio, las debilidades señaladas como la falta de planificación de necesidades de personal y la ausencia de un sindicato indican áreas críticas que requieren mejoras.

En cuanto a las oportunidades y amenazas del entorno, el análisis resalta la contratación de profesionales calificados y el mercado laboral competitivo como oportunidades. Sin embargo, los incrementos salariales gubernamentales son percibidos como una amenaza, lo cual podría afectar la estructura salarial y la rentabilidad de la empresa.

La auditoría de gestión realizada en la empresa proporciona un mecanismo de control externo que no solo ayuda a evaluar la eficiencia y el cumplimiento normativo, sino que también permite identificar áreas de mejora y desarrollar recomendaciones que promuevan una gestión más eficaz del talento humano y del patrimonio de la empresa. Este análisis integral y objetivo fomenta la administración responsable y sostenible de los recursos en la empresa, apoyando el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y operativos.

CONCLUSIÓN

La implementación de la auditoría de gestión en Ned Raber Ingeniería, Arquitectura y Construcción arrojó numerosos beneficios que mejorarán significativamente los procesos administrativos y operativos de la empresa. Esta auditoría permitió identificar áreas de oportunidad en los procesos internos. La auditoría ha permitido destacar áreas críticas que necesitan mejoras y ha proporcionado recomendaciones específicas para abordar las debilidades detectadas.

Al identificar estas ineficiencias, la empresa podrá redistribuir mejor su personal y ajustar sus operaciones para maximizar la productividad y reducir costos innecesarios. Un aspecto crucial es el fortalecimiento del control interno. La auditoría de gestión propone la implementación de controles más rigurosos y efectivos que mitigan los riesgos asociados a la operación de la empresa. Esto incluye el diseño y aplicación de controles preventivos, detectivos y correctivos, tanto manuales como informáticos, asegurando el cumplimiento de normas y procedimientos. La mejora en la gestión de

riesgos, mediante métodos cualitativos y cuantitativos, proporcionará una evaluación más precisa y completa, permitiendo a la empresa anticiparse y reaccionar adecuadamente a posibles amenazas.

Los resultados coinciden con Rodríguez y Santofimio (2016), ya que en su investigación se observan los beneficios y aspectos negativos dentro de la organización. Entre los beneficios, se destaca la contribución al mejoramiento del talento humano, lo cual es esencial para el crecimiento y desarrollo de la empresa. Sin embargo, también se identifican aspectos negativos, como la falta de recursos, que afecta directamente la motivación del personal. Esta falta de recursos genera una baja en la motivación de los empleados, lo que a su vez repercute en la entrega de resultados. Para abordar esta problemática, Rodríguez y Santofimio diseñan un plan que busca mitigar la escasez de recursos y mejorar la motivación del personal, con el objetivo de optimizar el rendimiento general y alcanzar los objetivos organizacionales.

De igual manera González et al. (2020), realizaron una investigación sobre el control interno de una empresa, en la que argumentan que es una herramienta útil para determinar la eficiencia y eficacia de la misma en base a su sistema operativo y personal, con esta indagación se reconocen las debilidades y las causas de las mismas, llegando a la conclusión de la misma falta de políticas y procedimientos para las áreas contables y administrativas, y de ahí ver el incumplimiento y de procesos para un control interno, además encontraron también que no tienen un control permanente para cada proceso y también la falta del compromiso por la dirección para alcanzar los objetivos institucionales.

Mendoza (2022), concuerda que para obtener buenos resultados no basta con un control interno básico que es llevado a cabo por el encargado o los jefes si no que debe estar estructurado con cada rol dentro de la empresa, menciona también que no fijan en sí todos los objetivos, pues se centran en las oportunidades del mercado para cerrar en buen estado y resultados el ejercicio. Asimismo, encontró que sí realizan procesos de selección del personal, sin embargo, se tiene que fortalecer en los procedimientos y sistemas para el mismo y sus capacitaciones, por último, tienen una buena comunicación interna, también tienen definido su rol dentro de la organización y se evalúan los trabajos realizados.

Otro beneficio importante derivado de la auditoría de gestión es la recomendación de formalizar los procesos y la alineación de objetivos estratégicos. Este proceso facilitará el establecimiento de políticas claras para la contratación, formación, promoción y remuneración de empleados. Además, se propone la implementación de un plan de incentivos alineado con los objetivos de la empresa. Según estudios recientes, es necesario ampliar el sistema de indicadores mediante enfoques que abarquen otros aspectos de la gestión, con el objetivo de impulsar la productividad (Aguiar et al., 2012). Un plan de incentivos bien diseñado puede generar un impacto positivo en el rendimiento y la satisfacción del personal. Esta formalización no solo mejorará la transparencia y equidad dentro de la organización, sino que también incrementará la motivación y el compromiso del personal, resultando en un ambiente laboral más positivo y productivo.

Además, la auditoría de gestión destaca la importancia de fomentar una cultura de mejora continua en Ned Raber. Al establecer un ciclo de retroalimentación y evaluación constante, la empresa podrá adaptarse y evolucionar de manera proactiva, implementando mejoras basadas en los resultados de las auditorías periódicas. Esta cultura de mejora continua asegurará que la empresa se mantenga competitiva en un mercado en constante cambio, respondiendo eficazmente a las demandas y expectativas de los clientes.

Se ha comprobado de manera efectiva la hipótesis de esta investigación, que plantea que la implementación de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en la empresa Ned Raber Ingeniería, Arquitectura y Construcción conduce a una optimización significativa de los procesos administrativos, contables y de gestión, La auditoría permitió identificar áreas críticas que necesitaban

mejoras, y como resultado, se propusieron medidas concretas para mejorar la eficiencia operativa de la empresa.

En conclusión, los resultados de la auditoría de gestión en Ned Raber Ingeniería, Arquitectura y Construcción no sólo optimizará los procesos internos y mejorará la eficiencia operativa, sino que también fortalecerá la estructura organizativa, fomentará la transparencia y el cumplimiento normativo, y promoverá una cultura de mejora continua. Estos beneficios posicionarán a la empresa para un crecimiento sostenido y un mayor éxito en el competitivo mercado de la construcción y la ingeniería.

REFERENCIAS

Acosta Faneite, S. F. (2023). Criterios para la selección de técnicas e instrumentos de recolección de datos en las investigaciones mixtas. *Revista Honoris Causa*, 15(2), 62–83. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/303>

Aguiar Medina, M. A., Pérez Domínguez, F. J. y Madriz Rodriguez, D. (2012). Incentivos laborales como aporte a la productividad y la calidad de servicio en las empresas del rubro farmacias. *Revista de Ingeniería Industrial*. III (9), 33-48. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/ingenieria/revista/Inge-Industrial/volIII-n9/art3.pdf>

Amezcu Luján, M. K., Palos Sosa, M. E. y Ramírez Cacho, S. I. (2016). Modelo de auditoría forense como instrumento de fiscalización. *Retos de la Dirección*, 10(2), 67-78. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552016000200002

Arias González, I. P. (2018). Auditoría un enfoque de gestión. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/auditoria-gestion.html>

Bravo Avalos, M. B., Bravo Avalos, S. P. y López Salazar, J. L. (2018). Importancia de la auditoría de gestión en las organizaciones. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/auditoria-gestion-organizaciones.html>

Cubero Abril, T. (2019). *Manual de auditoría de gestión: Enfoque empresarial de riesgos*. Universidad del Azuay Casa Editora. <https://doi.org/10.33324/ceuzuay.82>

Esteban Nieto, N. T. (2018). Tipos de investigación. Repositorio institucional - USDG. <https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>

Gallardo Echenique, E. E. (2017). *Metodología de la Investigación (Primera edición ed.)*. Universidad Continental. Recuperado de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf

González Bustos, J. P., Narváez Zurita, I. N. y Erazo Álvarez, J. C. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. *Revista científica dominio de las ciencias*. 6(1), 429-465. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i1.1135>

Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>

Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, S., Mendoza Torres, C., y Cuevas Romo, A. (2017). *Fundamentos de Investigación*. México: Mc Graw Hill Editores S.A. de C.V.

Llumiguano Poma, M. E., Gavilánez Cárdenas, C. V., Y Chávez Chimbo, G. W. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. 8(Esp). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2723>

Macias Loor, F. I., Zavala González, J. A. y Peñafiel Loor, J. F. (2019). Auditoría de gestión al proceso administrativo - académico en la Unidad. Educativa Salinas del Cantón San Vicente. *Revistas Científicas, Ciencias Económicas y Empresariales*. 4(1), 54-79. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1%20ESPECIAL.103>

Mendoza Aquino, L. M. (2022). El sistema de control interno y su impacto en la gestión de las empresas constructoras de la ciudad de Pilar, año 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. 6(6), 10889-10907. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4173

Rodríguez Díaz, L. A., y Santofimio Martínez, A. C. (2016). Modelo de gestión estratégica del talento humano que permite incentivar el salario emocional para el mejoramiento del clima organizacional. [Tesis de maestría, Universidad libre de Colombia]. Repositorio Institucional Unilibre. <https://hdl.handle.net/10901/9846>.

Santillana González, J. R. (2013). Auditoría interna. Pearson. <https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2012/04/auditoria-interna-juan-ramc3b3n-santillana.pdf>

Valeriano Ortiz, L. F. (2020). La auditoría de gestión en el Perú y su impacto en el desarrollo empresarial. *Gestión en el tercer milenio*, 23(46), 107-111. <https://doi.org/10.15381/gtm.v23i46.19159>

Veintimilla Rodas, J., Gómez Bonilla, M. y Mora Sánchez, N. (2020). Enfoque basado en la teoría para la mejora administrativa: análisis del modelo y actividades en el desarrollo. *Revista 593 Digital Publisher CEIT*. 5(2). 44-55. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.2.164>

Yunga Maño, Z. I., y Torres Palacios, M. M. (2024). Toma de decisiones estratégicas en universidades: el papel transformador de la auditoría de gestión. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*. 4(Esp.) 112-123. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v4iespecial.116>

Zambrano Rodríguez, G. M., Álvarez Pincay, D. E. y Yoza Rodríguez, N. R. (2021). La importancia de la auditoría de gestión y los procesos administrativos y técnicos, realidades y perspectivas: la auditoría de gestión realidades y perspectivas. *Revista Científica Multidisciplinaria*. 5(3), 127-140. <https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v5.n3.2021.568>

Zambrano Zambrano, M. I., Véliz Briones, V. F., Escobar García, M. C., y Armada Trabas, E. (2018). Auditoría de gestión: fundamentos teóricos y metodológicos. *Fundamentos de auditoría de gestión. Revista Científica Multidisciplinaria*. 4(4), 13-24. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/mikarimin/article/view/1186>

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 