



La auditoría operativa como herramienta de mejora continua para las empresas del sector comercial: Estudio de Caso

Operational auditing as a continuous improvement tool for companies in the commercial sector

Sandra-Elba Delgado-Soto¹, Ernesto Lince-Olguín¹, Norma-Delia Reyes-Muñoz¹

¹ Tecnológico Nacional de México – ITS Tantoyuca, Veracruz, México.

Recibido: 25-10-2021
Aceptado: 08-12-2021

Autor correspondiente: sandra.delgado@itsta.edu.mx

Resumen

El presente estudio se deriva de la necesidad de las empresas de hacer frente a grandes cambios tecnológicos y empresariales que conllevan a implementar estrategias para la mejora continua, es por ello, que se realizó una auditoría operativa en el departamento de cuentas por pagar de una empresa del sector comercial. En ese sentido, la auditoría operativa y su control sobre los procesos del departamento de cuentas por pagar permitieron la mejora continua, a través de la revisión de los procesos de pago a proveedores y pago de gastos de bienes y/o servicios, aplicando para ello técnicas y procedimientos de auditoría. Es importante mencionar que la empresa estaba presentando deficiencias en los procedimientos, debido a que el sistema de información que utilizaba, era obsoleto derivado del aumento sus operaciones ya que ha crecido considerablemente en los últimos años; presentando demoras y fallas en la eficiencia de las operaciones. Dentro de los resultados que se obtuvieron, fue un informe de auditoría operativa con recomendaciones, entregado al administrador de la empresa, donde se identificaron las mejoras para la efectividad de las operaciones, el cumplimiento de los objetivos planteados y el aprovechamiento de los descuentos por pronto pago de las cuentas por pagar de la empresa.

Palabras clave: Auditoría Operativa, Procesos, Mejora Continua, Cuentas por Pagar

Abstract;

This study stems from the need for companies to face major technological and business changes that lead to implementing strategies for continuous improvement, which is why an operational audit was carried out in the accounts payable department of a company of the commercial sector. In this sense, the operational audit and its control over the processes of the accounts payable department allowed continuous improvement, through the review of the payment processes to suppliers and payment of expenses of goods and / or services, applying for this audit techniques and procedures. It is important to mention that the company had deficiencies in the procedures, because the information system it used was already obsolete as a result of the increase in its operations and that it has grown considerably in recent years; presenting delays and failures in the efficiency of operations. Among the results that were obtained, it was an operational audit report with recommendations, delivered to the administrator of the company, where the improvements for the effectiveness of the operations,

the fulfillment of the objectives set and the use of the discounts were identified soon. payment of company accounts payable

Keywords: Operational Audit, Processes, Continuous Improvement, Accounts Payable

Introducción

Los constantes cambios empresariales y la mejora continua de los procesos son una de las características competitivas que destacan a las empresas hoy en día; una herramienta útil es la auditoría operativa ya que a través de sus procesos logra identificar riesgos y áreas de mejora.

El problema de la empresa objeto de estudio es que la gerencia administrativa necesita identificar fallas y errores susceptibles de mejora en el departamento de cuentas por pagar, ya que este departamento es el encargado de hacer los pagos a los proveedores por la compra de mercancías y de bienes y/o servicios de contado o a crédito, con el objetivo de aprovechar los descuentos por pronto pago. Por tal motivo en este estudio, se realizó una auditoría operativa en el departamento de cuentas por pagar de la empresa, en donde se manifiesta como una de las herramientas más efectivas para esta tarea, ya que permite evaluar si las políticas y procedimientos se llevan a cabo de manera correcta y si son efectivas. En una investigación realizada en Venezuela por Chávez, *et al.*, (2020), se propone la metodología de la auditoría operativa para el mejoramiento de la gestión de inventarios de una empresa.

La auditoría operativa se refiere a la evaluación de forma ordenada y objetiva de cómo se desarrolla la administración dentro de una organización. Biler (2017), menciona que la auditoría implica someter a un proceso de revisión, por un experto profesional suficientemente calificado, determinado procedimiento, actividad, informe, proceso, entre otros. Es por ello que es una herramienta útil, para cualquier tipo de empresa ya que sirve para analizar cada uno de sus procesos.

Tapia (2016), señalan que la auditoría operativa “Es la revisión sistemática de una actividad o de una situación para evaluar el cumplimiento de las reglas, criterios, objetivos a aquellas que deben someterse”, debido que a través de su metodología se pueden identificar la eficiencia y eficacia de las operaciones. Rodríguez (2017), en cambio indica que “Es la revisión y exámen de las áreas funcionales de una empresa, para determinar si hay eficiencia

en las operaciones, la existencia de controles y sobre esa base, buscar tanto incrementos en productividad como disminuciones en costos”.

Con la realización de la auditoría operativa al departamento de cuentas por pagar se debe de emitir un informe que permita a la gerencia administrativa de la empresa conocer las fallas, errores o riesgos en los procesos establecidos y así actualizarlos, o corregirlos con el propósito de lograr una mejora continua.

Materiales y Métodos

El objeto de estudio es una empresa que pertenece al sector comercial, ubicada en la zona norte del estado de Veracruz, actualmente es líder en su sector. El tipo de estudio fue descriptivo, no experimental, para el desarrollo del trabajo de investigación, se diseñó el proceso a seguir para llevar a cabo la auditoría operativa al departamento de cuenta por pagar; mediante el uso de técnicas y procedimientos de auditoría que se muestra en la Figura1 que, sin lugar a dudas, es uno de los temas con menor avance en cuanto a estudio y desarrollo, pero muy beneficioso e importante para las organizaciones que están en busca de la mejora continua, la cual consistió en la planeación, acumulación y evaluación de evidencias para emitir un informe que permitió a la gerencia administrativa identificar procesos de mejora.

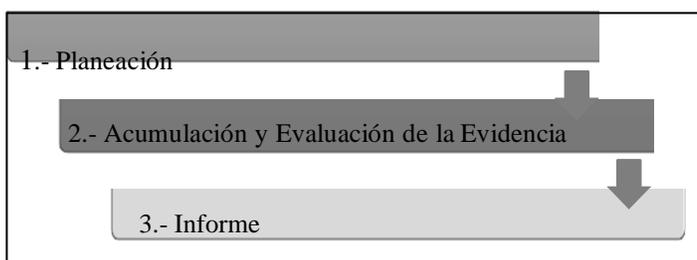


Figura: 1 Metodología de la Auditoría Operativa

Fuente: Los autores

Para el desarrollo de la auditoría como primer elemento se llevó a cabo la planeación inicial, el entendimiento del negocio y conocer el estudio preliminar de los procedimientos.

Planeación Inicial de la Auditoría Operativa

En la planeación inicial, se estableció el objetivo o la finalidad de realizar la auditoría operativa al departamento el cual consistió en: Realizar una auditoría operativa en el departamento de cuentas por pagar, con la finalidad de hacer más eficiente las operaciones y ayudar al pago oportuno de proveedores y como un proceso de mejora continua para la empresa.

de conocer los procesos que lleva a cabo el departamento de cuentas por pagar mediante la visita a las instalaciones, oficinas, estudio de las partes relacionadas; y conocer los objetivos y estrategias del área, el estudio del ambiente interno y externo se llevó a cabo a través de un análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), que se muestra en la Figura 3

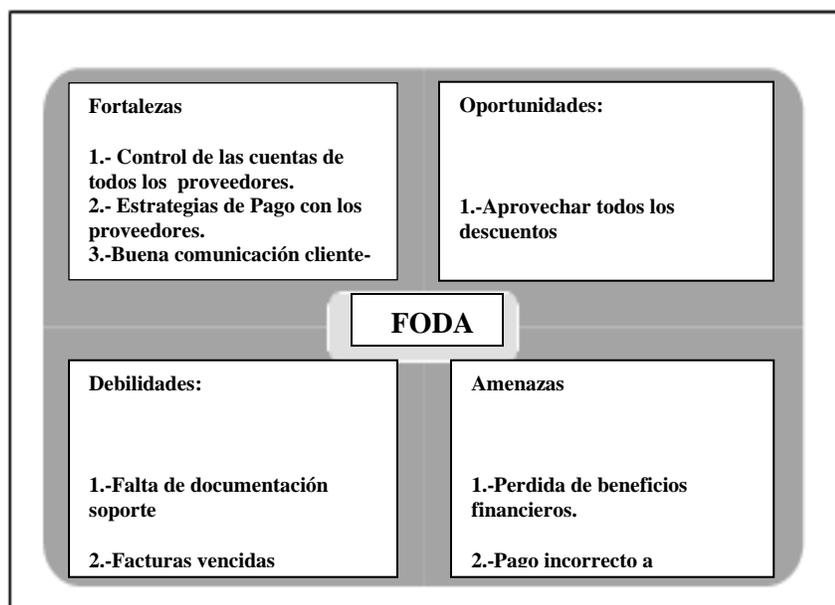


Figura 3: FODA del Departamento de Cuentas por Pagar

Fuente: Los autores

Asimismo, se visitaron los departamentos que tienen relación directa e indirecta con el proceso de cuentas por pagar como son: el departamento de operaciones se relaciona debido a que se encarga de llevar el registro de los camiones que transportan las mercancías adquiridas, el auxiliar registra la factura en una bitácora, posteriormente entrega la factura al departamento de compras para capturarla en el sistema, una vez que se registran las facturas se envían al departamento de cuentas por pagar para realizar la requisición de pago, después se pasa a costos para verificar que los precios estén actualizados, este último lo envía a tesorería para realizar el pago, una vez realizado el pago se regresa el comprobante junto con la requisición de pago para entregarlo al departamento de contabilidad para el registro correspondiente. Como parte fundamental de la auditoría del departamento de cuentas por pagar, fue necesario conocer los objetivos que se persiguen: los cuales son el pago oportuno a proveedores, y el objetivo principal que se debe alcanzar es aprovechar todos los descuentos por pronto pago que ofrecen los proveedores al momento de la compra, mediante

la aplicación de estrategias como el análisis del volumen de compra y si conviene aprovechar los descuentos por rebate.

Acumulación y Evaluación de la Evidencia de Auditoria Operativa

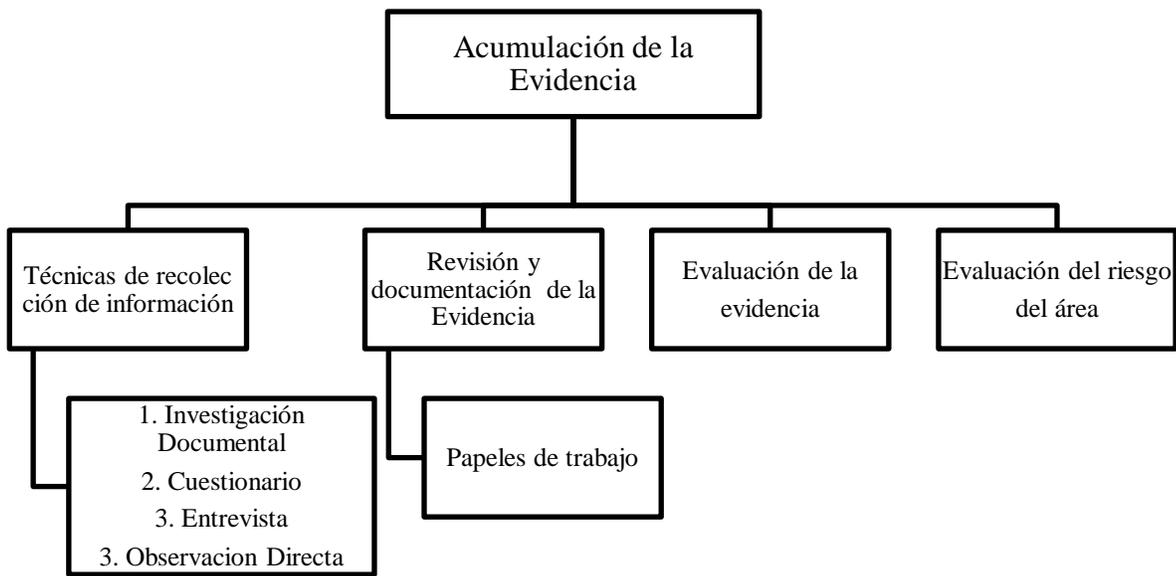


Figura 4: Proceso de Acumulación y Evaluación de la Evidencia de Auditoria
Fuente: Los autores

La segunda etapa para llevar a cabo la auditoría es la acumulación y evaluación de la evidencia que se puede observar en la Figura 4, la cual consistió en estudiar toda la información y documentación proporcionada por la empresa la cual fue obtenida mediante la aplicación de herramientas y técnicas de auditoría, logrando así una evaluación adecuada de todas las evidencias y así identificar los riesgos encontrados en el departamento.

Técnicas de recolección de Información

En la etapa de acumulación y evaluación de la evidencia, una de las partes más importantes es la recolección de información, la cual se logró a través de técnicas que se

utilizaron como: la investigación documental, cuestionarios, entrevistas y la observación directa, esto debido a la rapidez que ofrecen para obtener y conocer la información general de la empresa.

Dentro de la información solicitada a la empresa para llevar a cabo la auditoria, se contó con el Instructivo A-08 Cuentas por Pagar [Entradas de Mercancías (Facturas, prefecturas, cotizaciones, remisiones y Costeo de mercancía), B-03 Recibo de Recepción de Mercancía.

En la Figura 5, se muestra el cuestionario que se diseñó y fue aplicado al responsable del departamento administrativo y personal del departamento de cuentas por pagar para recopilar información.

| | | |
|---|--|--|
| Herramienta: Cuestionarios | Objetivo: Recopilar información del área de cuentas por pagar | Revisó: C.P.A. Sandra Elba Delgado Soto |
| Dirigida: Jefe y/o auxiliar de Cuentas por Pagar | | |
| Area: Departamento de Cuentas por Pagar | | |
| Indicaciones: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Leer cuidadosamente cada una de las preguntas. • Contestar todas las preguntas del cuestionario. • Marque con una ✓ la respuesta. • Mencionar el por qué en caso de aplicar. | | |

| No. | PREGUNTAS | RESPUESTA | | | OBSERVACIONES |
|---------------------|---|-----------|----|-----------|---------------|
| | | NO | SI | ¿POR QUÉ? | |
| Organización | | | | | |
| 1 | ¿Conoce usted la visión general de la empresa? | | ✓ | | |
| 2 | ¿Se transmite dicha visión en toda la organización? | | ✓ | | |
| 3 | ¿Conoce usted la misión de la empresa? | | ✓ | | |
| 4 | ¿Se da a conocer la misión a todos los colaboradores de la empresa? | | ✓ | | |
| 5 | ¿La empresa tiene establecidos sus objetivos? | | ✓ | | |
| 6 | ¿Están documentados dichos objetivos? | | ✓ | | |
| 7 | ¿Se difunden los objetivos en todos los niveles de la organización? | | ✓ | | |

Figura 5: Cuestionario

Fuente: Los Autores

Revisión y Documentación de la Evidencia

Después de llevar a cabo la recolección de información, se procedió a documentar la evidencia mediante el indice de papeles de trabajo que se puede observar en la Figura 6, de manera sencilla y comprensible con la finalidad de contar con información suficiente, competente y relevante.

| | | | |
|--|----------------------|--------------|--------------|
| Tema: Auditoría Operativa en el departamento de Cuentas por Pagar . | PT | ITP | FECHA |
| | HECHO POR: | JDAM MVDA | |
| | REVISADO POR: | SEDS | |

| INDICE DE PAPELES DE TRABAJO | | | | |
|--|-----------------------|-----------------------|----------------|-----------------|
| Nombre de la Cédula | Tipo de Cédula | Realizado por: | Ref. PT | No. Pág. |
| Revisión de expedientes de proveedores de mercancías de septiembre 2020 | Análítica | JDAM/MVDA | A1/1 | |
| Análisis documental | Análítica | JDAM/MVDA | B 1/1 | |
| Revisión de expedientes de proveedores de mercancías de octubre 2020 | Análítica | JDAM/MVDA | A1/2 | |
| Análisis documental | Análítica | JDAM/MVDA | B 1/2 | |
| Cédula analítica detallada de expedientes de proveedores con descuento de pronto pago de septiembre 2020 | Análítica | JDAM/MVDA | A1/3 | |
| Análisis documental | Análítica | JDAM/MVDA | B 1/3 | |
| Cédula analítica detallada de expedientes de proveedores con descuento de pronto pago de octubre 2020 | Análítica | JDAM/MVDA | A1/4 | |

44

Figura 6: Índice de papeles de trabajo
Fuente: Los Autores

Con el fin de comprender y analizar con mayor facilidad la información revelada se diseñó la cédula de marcas de auditoría, que se utilizaron a lo largo del proceso, dicha cedula se muestra en la Figura 7.

| Tema: Auditoría Operativa en el departamento de Cuentas por Pagar . | | Fecha: | Pág. 1 de 1 |
|--|---|--------------------------------------|--------------------|
| | | CÉDULA DE MARCAS DE AUDITORÍA | |
| MARCA | SIGNIFICADO | | |
| ✓ | Cálculo verificado | | |
| √ | Cifra cuadrada | | |
| ○ | Cifra que no debe ser considerada. Es decir, no incluirse en tabulaciones, sumatorias, inventarios, etcétera. | | |
| * | Documento pendiente por aclarar, revisar o localizar. | | |
| ↖ | Confrontado contra registro | | |
| ↗ | Confrontado contra documento original | | |
| ⊕ | Confrontado contra evidencia física. | | |
| ⊖ | Confrontado correcto | | |
| ⊙ | Pedido, contrato o dato para confirmar mediante compulsu. | | |
| ↑ | Corrección realizada | | |
| ∑ | Sumado verticalmente | | |
| Σ | Sumas verificadas | | |
| ~ | Solicitud de confirmación | | |
| ∑= | Totalizado | | |
| Co | Conciliado | | |
| WCW | Inspeccionado | | |
| Obs. | Referencia de alguna irregularidad en el papel de trabajo, que posteriormente se describirá en una cédula de observación. | | |

Figura 7: Marcas de Auditoria
Fuente: Los Autores

Evaluación de la Evidencia:

Para llevar a cabo la evaluación de la evidencia, que fueron los resultados obtenidos a través de los cuestionarios aplicados, en donde se evaluaron los siguientes rubros: organización que comprende la evaluación en donde se consideró si la empresa tiene establecida su misión, visión, objetivos, políticas, si contaba con una estructura organizacional y si el departamento conocía y tenía establecidos sus objetivos, manual de funciones, manual de políticas y procedimientos.

El segundo rubro a revisar fue toda la documentación recibida que se muestra en la Figura 8 como son; las facturas, el costeo de mercancías, carta porte, si la información se comparó en cuanto a cantidad, precio y condiciones.

| | | | | | |
|--|--|--------------------------|---|--------------------|---|
| Tema: Auditoría Operativa en el departamento de Cuentas por Pagar | | Fecha: 25/11/2020 | | Pag. 2 de 6 | |
| | | Responsable (s): | | | |
| Herramienta: Diagnóstico | | HOJA DE ANALISIS | | | |
| Area: Cuentas por Pagar | | | | | |
| 21 | ¿Están documentados estos procedimientos? | x | | | |
| 22 | ¿Conoce y aplica las políticas y procedimientos en el departamento? | | x | | |
| 23 | ¿Se transmiten los cambios a los procedimientos? | x | | | |
| 24 | ¿Se encuentra el departamento separado de Recepción, Tesorería y Contabilidad? | | | | x |
| 25 | ¿La empresa realiza auditoría sobre las cuentas por pagar? | x | | | |
| 26 | ¿La auditoría aporta recomendaciones para mejorar las operaciones contables de la empresa? | x | | | |
| INFORMACIÓN RECIBIDA | | | | | |
| 1 | ¿Recibe el departamento copia de la orden de compra? | x | | | |
| 2 | ¿Recibe el departamento la Factura del Proveedor directamente? | | | | x |
| 3 | ¿Se controlan las facturas inmediatamente después de que son recibidas? | | | | x |
| 4 | ¿Se retienen las facturas o se envían a otro departamento para su aprobación y/o autorización? | | | x | |
| 5 | ¿Se comparan las facturas con las órdenes de compras en cuanto a cantidad, precio y condiciones? | | | | x |
| 6 | ¿Se deja evidencia escrita o sello en la orden de compra de haberse recibido la factura, para evitar la presentación de copias de facturas con la consiguiente duplicación de pagos? | | | | x |
| 7 | ¿Están la documentación de respaldo agrupados en un legajo? | | | | x |
| 8 | ¿Los documentos recibidos están en función a su vencimiento? | | x | | |
| 9 | ¿Existe una supervisión continua en las operaciones realizadas? | | x | | |

Figura 8: Cuestionario para evaluar la documentación recibida

Fuente: Los autores

En tercer rubro a revisar fue el pago a los proveedores para lo cual se realizó un análisis a los pagos, con la finalidad de identificar si los pagos se efectuaron en tiempo y forma o si

existieron pagos anticipados, si se aprovecharon los descuentos por pronto pago y si contaba con toda la documentación requerida para la elaboración de la solicitud del cheque. El siguiente rubro que se revisó fueron los saldos, que correspondieran a los saldos pendientes por pagar, si se tenía un control de los mismos y si se utilizaron medios para su registro. Otro aspecto a revisar fue el uso de los sistemas se verificó si se contaba con programas que sean acordes a las necesidades del departamento. Y como punto final se revisó el control de proveedores, en esta parte se evaluó si se contaba con un catálogo de proveedores, si se encontraba actualizado y si se otorgó la capacitación necesaria a los colaboradores para realizar sus funciones.

Evaluación de riesgos del departamento

Para la evaluación de los riesgos del departamento se realizó un análisis de los descuentos por pronto pago aprovechados en los meses de septiembre y octubre que se puede observar en la Figura 9 donde se muestra el análisis del mes de octubre considerando 154 expedientes de proveedores analizados con la finalidad de evaluar los riesgos del departamento y se pudo identificar que la empresa realizó los pagos aprovechando los descuentos por pronto pago, pero existe un riesgo ya que dichos pagos los efectuó un día antes de su vencimiento.

Tabla 1: Informe de Auditoria Operativa
Fuente: Los autores

| | FORMATO | INFORME FINAL DE AUDITORÍA OPERATIVA | FECHA: | |
|---|---------|--------------------------------------|--------|-----|
| | ÁREA | Departamento de Cuentas por Pagar | PÁG. | 1/3 |
| <p style="text-align: center;">Tantoyuca Ver.,</p> <p style="text-align: right;">ASUNTO: Informe de Auditoría</p> <p>Gerente Administrativo</p> <p>Estimado C.P.</p> <p>De conformidad con el plan de auditoría, hemos concluido con la revisión del procedimiento en el área de Cuentas por Pagar de la empresa, en el periodo comprendido del XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX.</p> <p>La aplicación de la auditoria operativa tiene como objetivo esencial examinar y evaluar los procedimientos que se realizan dentro del departamento de cuentas por pagar, y así determinar los aprovechamientos de descuentos que otorgan los proveedores.</p> <p>La auditoría se llevó a través de un proceso dinámico que permitió obtener una seguridad razonable en la revisión de cada uno de los procedimientos del departamento de cuentas por pagar. Además, se aplicaron técnicas como cuestionarios que facilitaron la evaluación de los procedimientos. Una vez practicada la auditoria operativa, durante su proceso se dictaminó que la empresa solo cuenta con un instructivo donde se redacta el procedimiento, por lo tanto, no existe un manual de políticas y procedimientos que plasme claramente las actividades a seguir, ocasionando deficiencias en los procesos de Pago a Proveedores y Pago de Gastos de Bienes y/o Servicios.</p> <p>Metodología y técnicas empleadas</p> <p>Se realizó la auditoria operativa utilizando técnicas de recolección de información como: el análisis documental, cuestionarios, observación directa, entrevista con el departamento y los departamentos relacionados. Así como el desarrollo de las etapas de la auditoria, Planeación, Acumulación y evaluación de la evidencia y por último la redacción del informe.</p> | | | | |

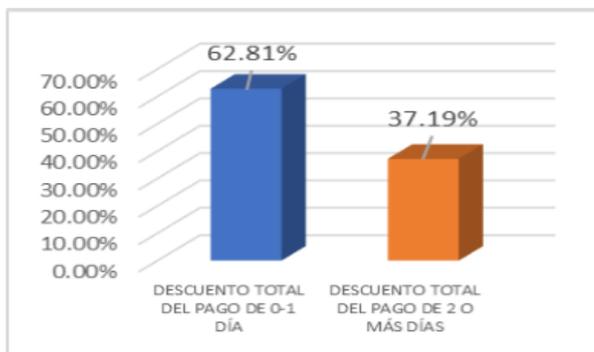
Tabla 2: Informe de Auditoria Operativa
Fuente: Los autores

| | | | | |
|--|----------------|---|---------------|------|
| | FORMATO | INFORME FINAL DE AUDITORÍA OPERATIVA | FECHA: | XXXX |
| | ÁREA | Departamento de Cuentas por Pagar | PÁG. | 2/3 |

Conclusiones

Realizar la Auditoria operativa sirvió de herramienta para detectar las deficiencias en los procedimientos, los riesgos en los procesos, la falta de comunicación entre los departamentos relacionados y los re trabajos que realiza el personal. Así como la obsolescencia del Software conocido como Sistema M. Cabe resaltar que en la empresa, solo existe un instructivo que no detalla las actividades a realizar, es por ello que no se facilita el entendimiento del procedimiento. De acuerdo a la aplicación de la Técnica de Control Self Assessment donde se determinó la evaluación del riesgo, se logró identificar que uno de los principales riesgos son la pérdida de beneficios financieros, realizar pagos incorrecto a los proveedores, la falta de documentación soporte para futuras aclaraciones y/o consultas, así como la falta de confiabilidad de la información, para lo cual se propone los siguientes controles.

Entregar oportunamente las entradas de mercancías al departamento de pagos dejando evidencia por escrito, verificar de manera detallada las facturas físicas vs el sistema M asegurando que se encuentren registrados y actualizados los costos de las mercancías, recibir oportunamente los comprobantes de pago por parte de tesorería, para el control de la documentación soporte. En base a la revisión de los expedientes de proveedores de mercancías s analizados de los meses de septiembre y octubre se muestra el resultado obtenido en la siguiente figura:



Donde se detectó que se obtuvo un ahorro de 62.81% equivalente a \$822,927.95 efectuándose el pago al proveedor de 0 a 1 día antes de su vencimiento, y 37.19 % equivalente a \$487,258.11 efectuados de 2 o más días, teniendo un beneficio financiero total de

\$1, 310,186.06. Asi mismo se detectó el riesgo de perder los descuentos por pronto pago, debido a que los proveedores de mercancías no envían las notas de crédito en tiempo y forma, ocasionando demoras en los pagos.

Recomendaciones :

Conforme a la información obtenida en el departamento de cuentas por pagar, se detectó que está en proceso un

Tabla 3: Informe de Auditoría Operativa
Fuente: Los autores

| | FORMATO | INFORME FINAL DE AUDITORÍA OPERATIVA | FECHA: | XXXX |
|--|---------|--------------------------------------|--------|------|
| | ÁREA | Departamento de Cuentas por Pagar | PÁG. | 3/3 |
| <p>Asimismo, es necesario fijar 5 días de anticipación para la elaboración de la solicitud de cheque y así efectuar los pagos que ofrecen descuentos por concepto de pronto pago en tiempo y forma, aprovechando así al máximo dichos descuentos. A medida del crecimiento de la empresa se recomienda se actualice el manual de políticas y procedimientos de cuentas por pagar propuesto y entregado a la Gerencia de Administración, para mejorar la eficiencia de los procedimientos de Pago a Proveedores y Pago de gastos de Bienes y/o servicios.</p> <p style="text-align: center;">Atentamente Responsable de Auditoría</p> | | | | |

Con la presente auditoría operativa realizada al departamento de cuentas por pagar de la empresa objeto de estudio, se logró identificar las áreas de mejora, debido a que se analizaron cada una de las actividades que realiza el departamento logrando así diseñar el manual de políticas y procedimientos del departamento el cual será útil para que se realicen de manera oportuna los pagos y tener eficiencia y eficacia en las operaciones, así mismo se detectaron los procesos susceptibles de mejoras a través del análisis, revisión y evaluación del departamento. Se pudo comprobar que la auditoría operativa es una herramienta útil para cualquier empresa sin importar su actividad ya que a través de esta se logran identificar fallas y riesgos en cada una de las áreas, con la finalidad de hacer recomendaciones de mejora. La mejora continua es una filosofía que actualmente están adoptando las empresas para competir en su sector y lograr una diferenciación, aunque existen modelos de mejora continua, la auditoría operativa a través de su proceso permite la mejora de cada una de las áreas susceptibles de revisión.

Conclusiones

En el presente estudio se puede concluir que la auditoría operativa sirve a las empresas como herramienta de mejora continua, ya que a través de su proceso se identifican, riesgos y áreas de mejora, con la metodología propuesta se analizaron la funcionalidad de los procesos, debido a que se evaluó como se estaban haciendo las cosas en el departamento, lo cual permitió identificar deficiencias en sus procesos. Uno de los principales objetivos de la auditoría operativa es revisar aspectos administrativos con la intención de hacer recomendaciones y así incrementar la eficiencia operativa.

Se puede comprobar que el departamento de cuentas por pagar, maneja un control interno aceptable, pero puede ser fortalecido para evitar riesgos en los procesos que originen errores que puedan afectar económicamente a la empresa producto de las deficiencias en el proceso analizado.

Referencias bibliográficas

1. Bericiarto Pérez, Frank Abel, Noa Águila, Reinier, & García Pérez, Alex. (2015). Diagnosis of the situation in the sub accounts payable at the university of Cienfuegos. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(1), 54-62. Recuperado en 02 de septiembre de 2021, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S221836202015000100008&lng=es&tlng=en.
2. Biler-Reyes, S. A. (2017). Auditoría. Elementos esenciales. *Dominio de las Ciencias*, 3(1), 138-151. Cano, Milagros y Olivera, Daniel (2014). Algunos modelos de planeación estratégica. Publicaciones de Ciencias Administrativas del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana, México. [Documento en línea] Disponible en: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>. (Consulta: 17 de agosto, 2021)
3. Castillo Morocho, J. C., Erazo Álvarez, J. C., Narváez Zurita, C. I., & Torres Palacios, M. M. (2019). Auditoría de gestión y su incidencia en la eficiencia y eficacia de las operaciones de una empresa comercial. *Visionario Digital*, 3(2.1.), 159-188. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i2.1.551>
4. Chávez, M., Ochoa, F., & Vadell, F. (2020). Lineamientos para una auditoría operacional como herramienta para el mejoramiento de la gestión de inventarios: Guidelines for and

- operacional audit as a tool for improving inventory management. *Revista Boliviana de Administración*, 2(1), 23-31.
5. Hernández, O. (2016). La auditoría interna y su alcance ético empresarial. *Actualidad contable faces*, 19(33), 15-41.
 6. Iturriaga, C. K. T., Nigenda, S. M., Prieto, S. C., & Rojas, E. D. G. (2019). *Fundamentos de auditoría.: Aplicación práctica de las Normas Internacionales de Auditoría* (Vol. 1). IMCP.
 7. Luna, Y. B. (2015). *Auditoría integral: normas y procedimientos*. Ecoe ediciones.
 8. Llumiguano Poma, María Elena, Gavilánez Cárdenas, Clarita Vanessa, & Chávez Chimbo, Galo Wenseslao. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(spe3), 00042. Epub 30 de agosto de 2021. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2723>
 9. Rodríguez, C. I. (18 de Julio de 2017). Auditool. Obtenido de www.auditool.org: <https://www.auditool.org/blog/auditoria-externa/5435-la-auditoria-operacional-yelaseguramient>
 10. Sánchez Fernández de Valderrama, J. L., & Alvarado Riquelme, M. (2017). *Teoría y práctica de la auditoría I*. Comercial Grupo ANAYA, SA.
 11. Saturno-Hernández, P. J., Hernández-Ávila, M., Magaña-Valladares, L., Garcia-Saisó, S., & Vertiz-Ramírez, J. D. J. (2015). Estrategia integral de formación para la mejora continua de la calidad de los servicios de salud. *salud pública de México*, 57, 275-283.
 12. Tapia Iturriaga, Carmen Karina E. D. (2016). *Fundamentos de Auditoría. Aplicación práctica de las Normas Internacionales de Auditoría*. (IMCP, Ed.) México: IMCP. Obtenido de <https://books.google.com.mx/>
 13. Villanueva Choque, W., & Yujra Gutiérrez, M. (2019). *Auditoría operacional sobre el cumplimiento del programa operativo anual (POA), y la utilización y destino de los recursos provenientes del Impuesto Directo a los Hidrocarburos (IDH) de la Facultad de Agronomía de la Universidad Mayor de San Andrés, correspondiente a la gestión 2017* (Doctoral dissertation).