



UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CORDOBA



Graduados  
FCE · UNC

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE GRADUADOS**

**ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORIA**

**TRABAJO FINAL**

*“El caso de la empresa de Telecomunicaciones CEV S.A. de la ciudad de  
Córdoba”*

**Autor:** Cra. Cristina E. Vetter

**Tutor:** Dra. Eliana Werbin

2018.-



El caso de la empresa de Telecomunicaciones CEV S.A. de la ciudad de Córdoba by Vetter, Cristina Elizabet is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

## AGRADECIMIENTOS

- Agradezco a la Escuela de Posgrado de Ciencias Económicas, por la posibilidad de capacitarme profesionalmente, adquiriendo nuevos conocimientos y experiencia brindado por los docentes de esta institución.
- A mi tutora Eliana Werbin por su tiempo y predisposición que me permitió desarrollar esta investigación.
- Por último agradezco al Dr. Juan A. Arguello que en todo momento se encontró dispuesto a brindarme ayuda y me impulsó a terminar este trabajo.

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo fue mostrar la importancia de la Contabilidad Gerencial y de la Auditoría Interna para proveer de manera conjunta un sistema de información tendiente a mejorar el proceso de toma de decisiones dentro de una organización de manera de hacerla más eficiente en el logro de sus objetivos. Del análisis de los resultados surge que uno de los retos de los gerentes en las organizaciones actuales es fundar una organización orientada al aprendizaje, para que todos puedan experimentar y aprender dando mejores resultados, que aplique la tecnología más reciente, que maneje los errores y fracasos, que recompense el pensamiento no tradicional, que establezca valores y comparta el conocimiento, ya que todo el personal de la organización participan en la detección y resolución de problemas, con lo que les permite experimentar, mejorar y capacitarse continuamente. Un departamento de auditoría efectivo, competente y estratégicamente posicionado podría representar uno de los instrumentos más valiosos para proporcionar el asesoramiento y colaboración que el directorio necesita para conocer y controlar riesgos.

Palabras claves: Contabilidad Gerencial, Auditoría Interna, Toma de decisiones, Sistemas de Información.

## ABSTRACT

The objective of this work was to show the importance of Management Accounting and Internal Auditing to jointly provide an information system aimed at improving the decision making process within an organization in order to make it more efficient in the achievement of his objectives. From the analysis of the results, one of the challenges of the managers in the current organizations is to found an organization oriented to learning, so that everyone can experiment and learn giving better results, that applies the latest technology, that manages the errors and failures , that rewards non-traditional thinking, that establishes values and shares knowledge, since all the personnel of the organization participate in the detection and resolution of problems, allowing them to experiment, improve and continuously train. An effective, competent and strategically positioned audit department could represent one of the most valuable instruments to provide the advice and collaboration that the board of directors needs to know and control risks

Keywords: Management accounting, Internal audit, Decision making, Information systems.

## INDICE

1. Introducción.....	1
2. Metodología.....	4
3. Resultado y discusión.....	6
<b>Estudio exploratorio bibliográfico sobre los principales aspectos de la Contabilidad Gerencial.....</b>	<b>6</b>
<b>Estudio exploratorio bibliográfico sobre la importancia de la Auditoría Interna.....</b>	<b>16</b>
<b>Propuesta de lineamientos para la mejora de la Gestión Gerencial en la Empresa de telecomunicaciones CEV S.A.....</b>	<b>22</b>
4. Conclusiones.....	33
5. Bibliografía.....	36

## I. INTRODUCCIÓN:

La empresa CEV S.A. es una Pyme del rubro de las telecomunicaciones, cuya sede administrativa se localiza en la ciudad de Córdoba. La firma se encuentra en pleno proceso de reorganización y crecimiento. Tiene como objetivo posicionarse como líder de las telecomunicaciones en la provincia. Actualmente es la segunda empresa más grande de las telecomunicaciones en Córdoba.

Resulta importante destacar que la Auditoría Interna tiene como objetivo principal el perfeccionamiento de los procedimientos internos de una organización, como resultado genera un feedback a los socios que actúa como un sistema de información. Ellos mediante el proceso de toma de decisiones deberán definir un plan de acción tendiente a mejorar las observaciones detectadas, de esta manera la Auditoría Interna resulta sumamente útil para medir la gestión empresarial.

Del mismo modo, Simon (1947) declaró que la toma de decisiones gerenciales es el corazón de la organización y de la administración, porque los gerentes deben ser percibidos como los individuos que toman las decisiones. Receptiva a las críticas, el conocimiento tradicional evolucionó para incorporar el concepto de racionalidad limitada. Bajo esta perspectiva los seres humanos y los gerentes especialmente dejan de ser individuos perfectos con una capacidad infinita de procesar información.

Actualmente el incremento e internacionalización de las empresas, la globalización de la economía, la apertura comercial, el desarrollo de nuevos productos, los avances tecnológicos, las aperturas de las telecomunicaciones han contribuido a la eficiencia y eficacia de muchas organizaciones. De allí que la gerencia está consciente que estos

cambios están influyendo en la manera de hacer negocios, como en la aplicación de nuevas estrategias administrativas que lo lleven a expandir sus segmentos de mercado, aprovechar al máximo sus recursos, optimizar sus operaciones, asegurar la calidad de sus productos y servicios, como mantenerse en el mercado de una manera competitiva. (García y Rodríguez 2015).

Por estas razones las empresas que se mantendrán en el futuro inmediato serán aquellas que creen un clima que estimule nuevas ideas y posibilidades en respuesta al cambio, obligando a sus miembros a innovar, a capacitarse y a operar eficientemente y con mayor excelencia y calidad para poder competir en el mercado. Las organizaciones deben ser vistas como entes cambiantes, dinámicos, no estáticos. Deben constantemente adaptarse a los nuevos tiempos y a las exigencias que su entorno demandan. (Gonzalez y otros 2010).

Las organizaciones están en constante aprendizaje y ellos se traducen en la forma de organizarse o en los cambios de estructura; por supuesto que esto abre el camino a nuevas posibilidades y nuevas formas de vencer barreras; en tanto que, el aprendizaje es acción en sí misma y que requiere de competencias propias. La confianza constituye un factor crítico en el proceso de aprendizaje y de productividad organizacional, donde la gerencia y el poder son aspectos que marchan juntos. (García y Rodríguez 2015)

En este sentido se comprende que ningún modelo por sí mismo basta para direccionar una organización, también se requiere de la creatividad y de la habilidad a la hora de aplicarlo por parte de los gerentes, de tal manera que hagan posible el desarrollo del capital humano por medio de la identificación, adquisición, transformación y consolidación del conocimiento.

Es por esto que las organizaciones deben trabajar duro para mejorar la eficacia de la gestión por medio del perfeccionamiento de sus procedimientos. Para ellos deben adoptar una modalidad de trabajo basada en el control y eficiencia de sus operaciones. Para el logro de estos objetivos es necesario, en primer lugar, tener una visión integral sobre el funcionamiento de los procesos internos de la empresa. De este modo, la Auditoría Interna, comienza a tener una función clave dentro de la organización al actuar como herramienta de control y supervisión. (Marques de Almeida 2003).

En primer lugar hablaremos sobre los principales aspectos de la contabilidad gerencial, su evolución y la importancia de la misma para la toma de decisiones estratégicas.

En concordancia con lo anterior, se explicará el proceder de la Auditoría Interna, sus objetivos, funciones y la importancia de implementarla en cualquier empresa.

Finalmente se expondrá un caso de aplicación sobre la empresa CEV SA, sobre la cual se ha desarrollado una auditoría interna en el área de compras considerada la más importante dentro de la organización.

Por último se plasmará el plan de acción propuesto a la firma para que mediante una buena gestión gerencial pueda solucionar las observaciones detectadas y así lograr cumplimentar sus objetivos propuestos.

El objetivo del presente trabajo es mostrar la importancia de la Contabilidad Gerencial y de la Auditoría Interna para proveer de manera conjunta un sistema de información tendiente a mejorar el proceso de toma de decisiones dentro de una organización de manera de hacerla más eficiente en el logro de sus objetivos.



## II. METODOLOGIA

- Estudio exploratorio bibliográfico sobre los principales aspectos de la Contabilidad Gerencial.

Se analizó el concepto de contabilidad gerencial, su evolución y la importancia de la misma para la toma de decisiones estratégicas.

Conjuntamente con lo anterior se estudió el proceso de toma de decisiones en una empresa y la importancia de definir las características de un adecuado Sistema de Información.

El estudio se llevó a cabo en base a la siguiente bibliografía:

- Dapena Fernandez (2015).
- García y Rodriguez (2016).
- González y otros (2010).
- González y otros (2014).
- Porporato (2007).
- Salazar y Romero (2006).
- Toro Alvarez (1996).

- Estudio exploratorio bibliográfico sobre la importancia de la Auditoría Interna.

Se analizó el concepto de la Auditoría Interna, la importancia de su implementación, sus objetivos y funciones.

Además se analizó la evolución de su campo de acción.

Este análisis se llevó a cabo en base a la siguiente bibliografía:

- Marques de Almeida, JJ (2003)
- Torres, D. (2006)

- Vitoria, N. (2009)
  
- Propuesta de lineamiento para mejorar la Gestión Gerencial en la empresa de Telecomunicaciones CEV S.A.
  - a) Unidad de análisis:
    - Área de compras de la empresa CEV S.A.
  
  - b) Variables:
    - Organigrama.
    - Manual de procedimiento del área de compras.
    - Descripción de puestos.
    - Características del control interno.
    - Cantidad de puestos de trabajo (sites).
  
  - c) Técnicas utilizadas para la evaluación de variables fueron:
    - Entrevistas con personal clave.
    - Revisión de manuales de procedimiento.
    - Pruebas al sistema de gestión utilizado.
    - Observación de documentación respaldatoria de las operaciones.

### III) RESULTADO Y DISCUSION:

#### 1) Estudio exploratorio bibliográfico sobre los principales aspectos de la Contabilidad Gerencial.

Propato (2007) establece que en cualquier momento de la vida de una empresa la contabilidad es usada tanto para evaluar el pasado como para tomar decisiones que afectarán el futuro. La relación conflictiva entre información para la toma de decisiones y para el control es un actor principal de la investigación en contabilidad tanto financiera como de gestión.

En relación a esto, la tensión entre información para la toma de decisiones y para el control surge porque los datos y procesos que ayudan a establecer un mecanismo de control no son necesariamente los mejores para la toma de decisiones, y lo contrario también es válido.

En resumen, dice Propato, podríamos definir a la contabilidad como un sistema de información que ayuda a tomar decisiones pero que es también un instrumento de control, que puede ser conceptualizado como la correspondencia entre lo que los agentes deciden hacer y lo que otros agentes esperan que ellos hagan en múltiples circunstancias. En ambos casos, la información pasada sirve de instrumento en la búsqueda de un futuro mejor.

En el centro de la disciplina contable permanece la tensión multidimensional entre la toma de decisiones y el control. Sin esa tensión la contabilidad no sería interesante ni intelectualmente desafiante.

Propato finaliza diciendo, la tensión entre la toma de decisiones y el control es mucho más evidente y menos explorada en el ámbito de la contabilidad de gestión que en la

contabilidad financiera. En términos generales cualquier sistema de gestión se diseña e implementa para determinar qué es posible hacer y comprobar lo que se ha hecho realmente.

El entorno mundial y los cambios que se han originado en las organizaciones como la globalización, la tecnología, el desarrollo de nuevos productos y servicios, las nuevas regulaciones, sucesos demográficos, políticos, entre otros han llevado a que las organizaciones transformen su estilo gerencial a uno más participativo y proactivo. García y González (2016) comienzan diciendo, los gerentes actuales centran su atención en la formación de relaciones, los cuales pueden incluir clientes, socios y proveedores, donde se esfuerzan por consolidar una capacidad de aprendizaje a través de toda la organización, la cual compromete a todos sus miembros en la identificación y en la solución de los problemas que esta pueda enfrentar.

Por otra parte, las organizaciones actuales basan sus modelos gerenciales en estrategias de gestión para direccionar, desarrollar y mantener los procesos haciendo que la organización promueva y mantenga su efectividad.

La terminología de lo que es un modelo es muy amplia, puede tratarse de algo que se puede imitar y que se puede considerar como referencia, es un esquema de trabajo que tiene como finalidad organizar un conjunto de actividades.

Steven, F (2008) señala que todo modelo es una representación de una realidad que refleja, por lo que en Gerencia, como en otras ciencias, los modelos determinarán una pauta, una base de sustento que a la larga permite el desarrollo orientado de la empresa u organización en general que lo utiliza. No obstante, ningún modelo por sí mismo basta para direccionar la empresa, por lo que su aplicación creativa es el secreto del éxito.

La gestión de conocimiento es un proceso mediante el cual la organización facilita la transmisión de la información y habilidades a su personal de forma sistemática y eficiente, permitiéndole administrar, recopilar, organizar, analizar y distribuir el conocimiento. Este enfoque gerencial ha estado presente en la historia de las organizaciones por ser la racionalidad del ser humano la fuente de cualquier trabajo, del aprendizaje y de la creatividad, aspectos esenciales para el progreso personal y organizacional (Gonzalez y otros 2010).

Mujica, y otros (2010) señalan que: La Gerencia del Conocimiento será la práctica gerencial que busca saber y actuar para crear valor a partir de los activos intangibles de una organización, por lo que sus resultados dependerán en gran medida de la calidad de su capital humano, de su capacidad de creativa para ampliar sus conocimientos, de su difusión, transferencia y uso de la información.

Este nuevo enfoque gerencial se basa en el reconocimiento y la utilización del valor más importante de las organizaciones: los recursos humanos. Donde su objetivo principal es identificar, capturar, desarrollar, distribuir y retener el conocimiento organizacional, y que tiene su origen y reside en las personas que conforman la organización. Siendo, un activo intangible que añade valor a las organizaciones. (García y Rodriguez 2016).

Las empresas hoy en día están conscientes de la importancia del capital humano dentro de sus organizaciones y de su preparación y formación, como un elemento más dentro de los planes estratégicos y gerenciales. El concepto de competencia se ha convertido en un eje evaluador; dentro de los ambientes organizacionales. Estas pueden consistir en una característica subyacente en una persona, como los rasgos de

su personalidad, concepto del mismo, actitudes o valores, conocimientos, capacidad cognoscitiva o de conducta (Toro Alvarez 1996).

En los últimos años la importancia del capital humano en las prácticas gerenciales ha ido en ascenso y la capacitación de este recurso visto como organización es fundamental, en León, Ponjuán y Rodríguez (2006) exponen: el aprendizaje organizacional es el resultado de un proceso de creación de valores intangibles a partir del aprendizaje individual y de los procesos de captación de un ambiente competitivo, que incentiva a las personas a que aprendan cada vez más, la generación de un ambiente favorable para compartir y distribuir la información entre todos los miembros de la organización para que ellos puedan utilizarla y convertirla en conocimiento individual y posteriormente en conocimiento organizacional y así poder enfrentar problemas cada vez más complejos.

Esta práctica reconoce la importancia de centrar la atención en el intercambio del conocimiento en todos los niveles funcionales de la organización, donde el conocimiento solo tiene valor si fluye entre los empleados, los departamentos y las organizaciones.

- **Toma de Decisiones:**

Dapena (2015) establece que el proceso de toma de decisiones se lo puede resumir en los siguientes pasos:

- a) Reunir información.
- b) Analizar dicha información.
- c) Entender la situación.

- d) Decidir el curso de acción o la decisión a tomar.
- e) Ejecutar el curso de acción o la decisión a tomar bajo lineamiento del entendimiento de la situación.

Adicionalmente es necesario resaltar el paso dentro de estos procesos que es decidir y ejecutar el curso de acción a tomar. Existe una notoria distancia entre planear un curso de acción y ejecutar la decisión. Es decir tomar una decisión y actuar en consecuencia. El proceso de toma de decisiones es multifacético, emotivo, conservador y solo parcialmente cognoscitivo. Los sistemas de información no contemplan todo el proceso de toma de decisiones como los técnicos presumen. Esto será debido a que durante dicho proceso influyen muchos más aspectos que el teórico, influyendo también la experiencia, el estado de ánimo y el entendimiento de la situación bajo análisis que realiza el tomador de decisiones.

Adicionalmente, y como consecuencia de los grandes avances tecnológicos en la tecnología de la información, al proceso de toma de decisiones se le debe adicionar un paso más que es "seleccionar y decidir en qué información voy a fundamentar mi decisión". Esto implicaría una modificación en el proceso anterior quedando de la siguiente forma:

- a) Reunir información.
- b) Seleccionar y decidir en qué información voy a fundamentar mi decisión.
- c) Analizar dicha información.
- d) Entender la situación.
- e) Decidir el curso de acción o la decisión a tomar.
- f) Ejecutar el curso de acción o la decisión a tomar bajo lineamiento del entendimiento de la situación.

Esto se debe a la gran cantidad de información disponible en el medio y que tienen relación directa e indirecta con las decisiones que se toman. En épocas anteriores, reunir, procesar y presentar información era bastante complicado y generaba un costo a tener en cuenta. Hoy en día, gracias a los avances en la rama de la tecnología de la información y de la comunicación, la disponibilidad de información es enorme.

Esto favorece y complica a la vez el proceso de toma de decisiones dado que la cantidad de información disponible hace que dentro de este proceso se llegue a un momento en el cual es necesario cortar con la recopilación de información para comenzar con el procesamiento para la toma de decisiones.

Dapena menciona que la doctrina económica tradicional sostiene que en las organizaciones, las personas siempre toman decisiones fundamentales sobre la base de información existente con el objetivo de maximizar los resultados.

La meta de un sistema de información es mantener la atención y no simplemente inundar a la persona con información que, de alguna manera desordenada, pudiera acaso tener algún uso potencial para ellos. Es cuestión de dirigir la atención de la gente a los asuntos importantes y prioritarios.

La capacidad de generar información por parte de los sistemas de información hoy en día es realmente enorme. La tecnología de la información permite que se genere y se realicen seguimientos de prácticamente todo aquello que los usuarios de la información consideren necesario hoy en día para gestionar económicamente y financieramente una empresa.

Con esta máxima, Dapena establece que un sistema de información apunta a alcanzar los siguientes objetivos:



### **1- Complementar los objetivos de corto y largo plazo dentro de la empresa:**

El sistema de información que provee a los usuarios de esta en la empresa debe apoyar y fomentar la posibilidad de que tanto los objetivos de corto como de largo plazo se encuentren reflejados en dicho sistema, posibilitando así un adecuado monitoreo de la gestión de la empresa no solo en la relación con el corto plazo sino también teniendo en cuenta ciertos indicadores que permitan ir monitoreando la gestión de la empresa en relación con un horizonte de tiempo mucho mayor.

### **2- Trascender la perspectiva financiera dentro de la empresa para abarcar toda la gestión de la misma, ya sea utilizando indicadores financieros como no financieros.**

Los indicadores financieros son necesarios dado que proveen información de un aspecto importante el financiero, pero no son suficientes para realizar una adecuada gestión de la firma. Es necesario empezar a incorporar más información a la que actualmente se presenta a los gerentes y demás usuarios de la misma toma de decisiones porque con la existente no se llega a presentar una adecuada situación de la empresa en cuanto a su posicionamiento, sus fortalezas y debilidades, su imagen ante el cliente, su operatividad, etc.

### **3- Reflejar información útil para la toma de decisiones en función de la estrategia implementada por la empresa.**

Se puede decir que lo importante no es la cantidad sino la calidad. Se debe reunir la información realmente útil para la toma de decisiones. Para cumplir esto hay que tener en cuenta estos siguientes puntos claves:

\* La necesidad de información la determinan los usuarios de la misma

\* Esta información debe permitir monitorear la estrategia adoptada.

**4- Realizar un adecuado feedback de la gestión de la empresa teniendo en cuenta no solo aspectos internos sino también analizando las condiciones que enfrenta la empresa.**

Para esto necesitamos proveer también a los tomadores de decisiones de información referente a la posición de la empresa en el mercado y en la región donde compite, es decir, información referente al medio con el cual la empresa interactúa. La periodicidad con la que se presenta esta información dependerá de las características propias de cada actividad y servirá para perfeccionar el proceso de toma de decisiones por parte de los usuarios de la misma.

En lo que refiere al feedback interno a la empresa, es importante la oportunidad del mismo de manera de poder realizar cualquier tipo de acción correctiva en el menor tiempo posible, como así también que la información provista en dicho feedback se corresponda para un adecuado análisis de gestión de la empresa.

**5- Encadenar todas las actividades de la empresa de manera que se establezca una relación causa efecto entre las mismas.**

Implica clasificar cómo es que las distintas actividades realizadas por los distintos sectores de la empresa van a contribuir a que la empresa cumpla sus objetivos estratégicos mediante la implementación y correcto seguimiento de la estrategia aplicada para tal efecto. Lo importante es bajar la estrategia hasta el menor nivel operativo de manera que todos los empleados sepan lo que tienen que hacer y como su trabajo va a influir para que la empresa cumpla sus objetivos.

**6- Permitir que cada trabajador entienda como su trabajo contribuye a que la empresa cumpla sus objetivos.**

Este punto se relaciona con el anterior, considerando que si un empleado entiende como sus actividades se articulan dentro de la empresa y sabe que es lo que tiene que hacer para aumentar su productividad, logrará entender su trabajo como un todo, cuando y que actividades se pueden realizar de otra manera que sea mejor, contribuyendo a lograr los objetivos del departamento y por lo tanto de la empresa.

#### **7- Reflejar adecuadamente los costos de los servicios y/o productos de la empresa.**

Las tareas en reflejar adecuadamente los costos a los productos y/o servicios es una de las más importantes por el sistema de gestión de la empresa. El poder conocer los costos reales es una ventaja competitiva en la actualidad. Ante una mala determinación de costos, la empresa se encuentra en situación complicada ya que puede tomar decisiones equivocadas en cuanto a mezcla de productos, introducir, mantener o retirar productos del mercado etc.

En la actualidad están surgiendo nuevas metodologías de costeo que buscan determinar el costo de los productos con la mayor exactitud posible teniendo en cuenta las características de los procesos productivos, en donde los ciclos de vida de los productos se han acortado enormemente, la competencia es cada vez mayor, existen nuevas tecnologías, los costos indirectos, gastos generales, gastos de investigación y desarrollo, gastos de comercialización, etc, son la porción más importante del costo de un producto.

#### **8- Presentar información que permita una adecuada evaluación de la gerencia de la empresa.**

Este punto toma relevancia cuando la propiedad de la empresa y la administración de la empresa no se desempeñan a la vez manejando la misma. A los propietarios de la empresa les interesa saber cómo se han desempeñado los gerentes a cargo de la

conducción de la misma en un periodo de tiempo dado y para eso deben tener algún sistema de información que les permita corroborar los objetivos que se han planteado en un comienzo y el grado en el cual se han alcanzado los mismos.

Como conclusión es posible afirmar que uno de los retos de los gerentes en las organizaciones actuales es fundar una organización orientada al aprendizaje, para que todos puedan experimentar y aprender dando mejores resultados, donde es necesario crear un ambiente que aprecie la implementación y la aceptación del riesgo, que aplique la tecnología más reciente, que maneje los errores y fracasos, que recompense el pensamiento no tradicional, que establezca valores y comparta el conocimiento, ya que todo el personal de la organización participan en la detección y resolución de problemas, con lo que les permite experimentar, mejorar y capacitarse continuamente. Finalmente, la realidad es que el aprendizaje organizacional es la suma de los aprendizajes individuales, ya que es un proceso interno y no puede ser programado desde afuera. Lo que puede hacer el gerente a través de las prácticas gerenciales es estimular y disponer de las condiciones necesarias para que esto se produzca y por ende repercuta positivamente en su labor, contribuyendo así a elevar y desarrollar el capital intelectual de la organización.

- 2) Estudio exploratorio bibliográfico sobre la importancia de implementar la auditoría interna en cualquier empresa.

**Paso de la auditoría financiera a la auditoría de gestión:**

La utilidad de los estados financieros reside, también, en el conocimiento de la capacidad de la empresa para hacer frente al futuro, permitiendo, al mismo tiempo, el análisis de los resultados de las performances de gestión pasada. Así, la auditoría, inicialmente vinculada a la esfera estrictamente financiera, se ha expandido hacia otros dominios y es, específicamente, la auditoría de la estrategia la que, conceptualmente, presenta un campo de aplicación de mayor alcance.

Marques de Almeida (2001) dice: Nosotros, sin embargo, creemos que los objetivos y dimensión de la auditoría engloban —en el momento presente— y cada vez con contornos más nítidos, el análisis de la estrategia de la empresa, frente al hecho de que el auditor tenga que obtener un conocimiento total del negocio del cliente, de la industria y de toda la economía. De esta manera, conscientes de que los errores estratégicos pueden ser altamente onerosos para las empresas e, inclusivamente, llegar a amenazar su continuidad, proponemos que la auditoría anual de la estrategia de la empresa, presente un enfoque prioritario en el desarrollo del trabajo de los auditores, no limitándose a una crítica sobre las estrategias que han orientado a la empresa en el pasado, sino que, de preferencia, aconsejan a la mesa de dirección, con la finalidad de determinar la estrategia que mejor conduzca a la organización en y hacia el futuro.

La auditoría de la estrategia sería, así, un instrumento analítico de importancia relevante en el proceso de toma de decisión y en el análisis de los negocios complejos.

Continúa diciendo Marques: El trabajo de los auditores, después de haber cortado el cordón umbilical con el área financiera, aborda el análisis más profundo de las decisiones administrativas relacionándolas con las decisiones operacionales.

Sin embargo, en lo que se refiere a las decisiones estratégicas, difícilmente asumen con coraje incluirlas en el campo de la auditoría. La explicación a esta situación se relaciona tanto con el grado de incertidumbre como con las dificultades inherentes a medir y a cuantificar el futuro.

Así, los auditores han venido prefiriendo abarcar solamente la problemática financiera, por ser ésta más fácilmente medible y pasible de comparación con los estándares preconizados en auditoría.

Ahora bien, las decisiones estratégicas, en un entorno de complejidad no lineal, en que el todo ya no es igual a la suma de las partes, por el efecto de sinergias, apelan para que la información por utilizar en la contabilidad de gestión sea también no lineal. Esto tradicionalmente ha sido ignorado; lo mismo ocurre en la auditoría, pues la actitud de la ciencia tradicional es ignorar la complejidad o reducirla a complicadas versiones de sistemas simples lineales.

Concluyendo Marques establece: La gestión estratégica y su auditoría, en mercados no reglamentados, reclaman un nivel de formación diferente y un sistema informativo más actuante y capaz de, precozmente, identificar y comunicar los problemas potenciales a los órganos decisores de la empresa, con la finalidad de dar respuesta estratégica a tiempo.

**Buen gobierno, gestión del riesgo y auditoría:**

Según Dante Torres (2006) se denomina buen gobierno de las empresas a aquel sistema de gestión establecido por el que las empresas son regidas, administradas y controladas con garantías suficientes. En él se especifican los procesos para la definición de los objetivos de la empresa, y se definen derechos y obligaciones de los distintos elementos empresariales, el directorio, los directores, la gerencia y los empleados de la empresa. Se asignan así responsabilidades en la toma de decisiones en el ámbito corporativo y se establece la estructura y los medios necesarios para conseguir los objetivos, incluyendo la supervisión de su cumplimiento.

Afortunadamente, el buen gobierno hoy es de permanente actualidad, lo que significa que cada día hay más interés y más preocupación por este tema.

Por ello, conviene dedicarle algún tiempo de reflexión y análisis, señalando la necesidad de que los auditores, particularmente los auditores internos, sean buenos conocedores de todo lo relativo al buen gobierno y que su correcta interpretación y utilización sean consideradas como un valor dentro de la cultura y calificación de la especialización de auditor interno.

Asimismo, un buen gobierno de las empresas confirma la existencia de políticas, estrategias y controles orientados a la consecución de los objetivos y a garantizar que las empresas utilicen sus recursos de una manera eficaz, además de asegurar la existencia de un sistema para el control y gestión de los recursos; todo ello, con el fin de garantizar la integridad de sus activos y la eficacia de sus procesos para generar la confianza de sus clientes y de los posibles inversionistas, para atraer capitales estables a largo plazo.

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. (Marques de Almeida 2003).

Viloria (2009) dice: Para una actividad de verdadero asesor–consultor del directorio, se recomienda que el departamento de auditoría interna dependa en última instancia de aquel, funcional o ejecutivamente —lo que es cada día una más frecuente realidad—, a través de su vinculación con el comité de auditoría, que no es otra cosa que una prolongación del directorio. Este delega una serie de muy específicas responsabilidades o, más concretamente, se las transfiere, ya que las responsabilidades no son delegables.

Su actuación debe ser una herramienta básica para alcanzar los objetivos y conseguir la minimización de los riesgos de la empresa a través de un análisis sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de buen gobierno, gestión de riesgos, control y auditoría interna.

Asimismo, su función principal será la de llevar a cabo una evaluación permanente del diseño, alcance y funcionamiento del sistema de control interno con énfasis en los mecanismos establecidos por la empresa para la identificación y administración de todos los riesgos que enfrenta. Las deficiencias determinadas por el departamento de auditoría interna deberán ser reportadas, de manera simultánea, al directorio y a la gerencia, para la adopción de medidas tendientes a su pronta corrección.

Viloria continúa: De la vinculación y permanente corriente de comunicación entre la auditoría interna y el comité debería surgir un flujo de sensibilización, información y



capacitación del directorio y para él, en lo que atañe al buen gobierno. Aquí nace el rol que el auditor interno debería cumplir transmitiendo los principios más importantes de este, entre los que destacan:

- La implementación de un directorio de reducidos miembros.
- En materia de comités o comisiones, deberían crearse tantas como funciones básicas de gestión se determinen (financiera, personal y asuntos sociales, ética corporativa, tecnología, auditoría y control, etc.).
- Diferenciar claramente el gobierno de la sociedad de su dirección ejecutiva.
- La inclusión en el directorio de auténticos directores independientes con la calificación necesaria para serlo, cuya independencia ha de empezar por la remuneración y condiciones de su contratación, siempre modestas y reducidas.
- La atención permanente a la supervisión de los políticas y planes establecidos que debe llevar a cabo la dirección ejecutiva.
- El mantenimiento de un eficaz sistema de control interno que comprenda los cinco componentes ya clásicos según el informe COSO.4
- Impulsar, desde una actitud ética impecable, una política de prevención del fraude.

Un departamento fuerte de auditoría interna debería ser el mejor consultor del directorio, y de hecho lo es si este sabe, por medio del comité de auditoría, utilizarlo, apoyarlo y manifestarle su aprecio y estima, que debe concretarse tanto en una razonable promoción de los auditores como en su retribución. En realidad, esta podría ser la vivencia básica de un directorio que esté sinceramente dispuesto a implantar los principios de buen gobierno corporativo y de un departamento de auditoría interna garante del último eslabón de la cadena del control.

Como conclusión podemos decir que el desarrollo de la auditoría financiera en dirección de la auditoría de la estrategia tiene como base la propia evolución del concepto de auditoría que, inicialmente ligado al descubrimiento de fraudes y errores acabaría más tarde por certificar los estados financieros como representación fiel de los resultados y del patrimonio de la empresa, situándose —en el momento actual— en la comprensión del negocio de la entidad auditada.

El buen gobierno de las empresas requiere mejorar algunos procesos y formalizarse en principios basados en la gestión de riesgos y en los controles internos. Muchos son los cambios en las leyes y reglamentos relativos a prácticas de buen gobierno y, particularmente, a las responsabilidades del directorio y comités de auditoría.

No obstante, las organizaciones no debieran implementar estas leyes tan solo por cumplir con la regulación, sino valorando los beneficios y provocando un cambio cultural dentro de las organizaciones.

En este contexto, un departamento de auditoría efectivo, competente y estratégicamente posicionado podría representar uno de los instrumentos más valiosos para proporcionar el asesoramiento y colaboración que el directorio necesita para conocer y controlar riesgos.

3) Propuesta de lineamiento para mejorar la Gestión Gerencial en la empresa de Telecomunicaciones CEV S.A.

**Descripción de la empresa:**

La empresa CEV S.A. es especialista en Customer Service, Cobranzas, Telemarketing, Soporte Técnico y Back Office. Con más de 20 años de trayectoria en el diseño e implementación de metodologías de outsourcing con presencia en Argentina, Uruguay y Paraguay, la empresa acompaña el crecimiento de sus clientes con equipos operativos especializados en cada área, un soporte tecnológico que permite gestionar grandes volúmenes de cuentas y un sistemas de Gestión de Calidad certificado con la norma internacional ISO 9001/2008.

Misión: Lograr la mayor eficiencia en el diseño y ejecución de metodologías de outsourcing de procesos de negocios, agregando valor a sus clientes y propiciando un ambiente de trabajo favorable a la realización de sus recursos humanos.

Visión: Ser la empresa líder en BPO en Argentina y Latinoamérica, diseñando soluciones flexibles con un enfoque integral y estratégico.

Valores:

- Orientación al cliente.
- Flexibilidad e innovación.
- Respeto por las personas.
- Trabajo en equipo.

La misma mantiene un sistema de gestión de calidad orientado a la satisfacción del cliente interno y externo, logrando una mejora continua de sus prácticas a través de una fuerza de trabajo capacitada y entrenada. Este sistema es prioritario para el desarrollo del negocio de la empresa.

Entre los servicios que presta se encuentran:

- **COBRANZAS:**
  - Inteligencia de datos aplicado a reducción de los atrasos de cobranzas.
  - Estrategia Multicanal.
  - Mayores índices de recuperaciones con menor costo.
  - Cobranzas en Mora Temprana, Tardía y Extrajudicial.
- **VENTAS:**
  - Incremento de market share.
  - Estrategia Multicanal y Servicio de FullFillment.
  - Preventa, Agenda de Visitas.
  - Activación, Welcome Call, Cross y Up Selling.
- **SOPORTE TECNICO:**
  - Centralización del contacto en Prestación de Servicios (TI/ADM).
  - Automatización y Autoservicio.
  - Aplicación de las mejores Prácticas de Servicios (ITIL).
  - Central de atención, Gestión de procesos, Planeamiento.
  - Software para gestión de incidentes, Base de Conocimiento.
- **BACK OFFICE**
  - Reducción de costos.
  - Back Office de SAC, Órganos Reguladores.

- Protección Gubernamental de Consumidores, Causas Civiles.
- Back Office Bancario, Crédito Inmobiliario, Financiamientos.
- Gestión y Administración de contratos.

Todos los puestos de trabajos (sites) están equipados con la más alta tecnología, adecuados según las normas de seguridad e higiene de la industria, disponibles las 24 hs. del día los 365 días del año. Todos los espacios son luminosos y confortables para la recreación y distensión de sus empleados. Cuentan con salas de break, comedores, salas de capacitación, climatización y energía de respaldo.

Actualmente la empresa cuenta con 1837 posiciones de trabajo en total, 997 Córdoba, 350 en Buenos Aires, 240 en Formosa y 250 en Paraguay.

Para finalizar con la descripción de la empresa, debemos agregar que la misma lleva adelante numerosos programas de Responsabilidad Social Empresaria, entre ellos:

- Voluntariado corporativo: este programa canaliza y promueve la acción social de los colaboradores que desean aportar su tiempo, compromiso y sus conocimientos en beneficio de la comunidad.
- Programa de inclusión socio laboral: busca lograr un espacio ideal para la integración de jóvenes y adultos, que por distintos motivos, están excluidos del mercado laboral.

**Planteo del problema:**

CEV S.A. es una empresa en plena etapa de reorganización, actualmente se encuentra prestando servicios en la provincia de Buenos Aires, Córdoba y Formosa.

Hasta el año 2015 la administración central se localizaba en la ciudad de Buenos Aires, en el año 2016 decidió trasladarla a la ciudad de Córdoba dónde tiene mayor cantidad de posiciones, por ende mayor volumen de operaciones.

Esta modificación hizo que varios puestos de trabajo quedasen bacantes, teniendo que contratar nuevo personal ya sea para ocupar cargos operativos o gerenciales.

Aprovechando esta situación de reorganización, decidieron crear el área de compras que hasta el momento no la tenían. Contrataron un encargado del área y un asistente del mismo, consideraron que por el momento no era necesario contratar un nuevo gerente y decidieron que el gerente del área debía ser el actual gerente del área de administración y pagos. O sea, al gerente del área de administración y pagos se le sumó el área de compras.

La empresa utiliza en todas sus áreas el sistema de gestión Bejerman, al crear el área compras decidieron invertir en el módulo de gestión COMPRAS, que el sistema dispone, para brindar mayor apoyo al área.

El director de la empresa encomendó una Auditoría Interna en el área de compras, planteó que el área lleva operando un año aproximadamente y que le interesaba auditarla porque la considera una de las más importantes dentro de la empresa, si bien es una empresa que presta servicios las compras que hace para mantener la estructura actual y para realizar nuevas inversiones son de dimensiones importantísimas.

Además planteó su preocupación por la adaptación de las distintas áreas de la empresa al nuevo módulo de gestión COMPRAS. Le interesaba saber si todos los gerentes lo utilizaban y si lo hacían de manera correcta.

### **Planteo del plan de trabajo:**

Información solicitada al director:

- Copia del organigrama de la empresa, junto con la descripción de puestos.
- Manual de procedimiento del área de compras.
- Libros IVA compra del último año.

Se decidió que lo más conveniente era aplicar, como herramienta de auditoría, entrevistas ya que correctamente utilizada posibilita un entendimiento profundo de las fortalezas y debilidades comunicativas de las organizaciones, al permitir que el auditor profundice en los temas que considere relevantes para su investigación.

También se decidió realizar una prueba práctica sobre el sistema Bejerman, la misma consistía en realizar un cruce entre los reportes del sistema y los comprobantes originales.

### **Entrevista con el encargado del área de compras:**

Al encargado del área de compras se le solicitó que explicara en procedimiento de su área.

Observaciones detectadas:

- El procedimiento no se encontraba aprobado por la dirección.
- No coincidía la explicación del procedimiento, con lo redactado en el mismo.
- Habían problemas para utilizar Bejerman.

- Los gerentes de las otras áreas no aplicaban de manera correcta el procedimiento del área de compras.

#### **Entrevista con los Gtes de las distintas áreas: Mantenimiento, RRHH, ITI:**

Los gerentes de las demás áreas de la empresa fueron entrevistados individualmente.

Lo único que se le preguntó era cómo aplicaban el procedimiento compras, la relación que existía entre su área y el área compras.

Observaciones:

- Varios de ellos desconocían el procedimiento del área, otros lo utilizaban a medias.
- No tuvieron capacitación para aplicar el sistema Bejerman.
- La empresa lleva inventario en planillas de Excel en vez de utilizar el módulo Inventario que dispone el sistema Bejerman.

#### **Pruebas prácticas al sistema Bejerman:**

Observaciones al momento de probar el sistema:

- En primer lugar se procedió a seleccionar una muestra. Se analizaron los libros IVA compras de los últimos seis meses, se seleccionaron facturas de compras teniendo en cuenta: monto de la operación, proveedor, producto o servicio que se adquirió, etc.
- No fue posible obtener un reporte del sistema que relacione órdenes de compras con la factura de compra.



- La información respaldatoria de las operaciones (requerimiento de compras, órdenes de compras, comparativa de proveedores, etc.) no se encontraban adjuntas en el módulo de COMPRAS.
- Los legajos armados por el encargado del área de compras y su asistente no tenían un orden común.

Al analizar la información que debía incluir cada legajo (requerimiento de compras, comparativa entre proveedores, autorización de la compra, orden de compra) se detectó que habían faltantes, por ejemplo: habían situaciones en las que se había contratado al proveedor más caro y no había ninguna información que justificara la selección.

### **Propuestas para mejorar la Gestión Gerencial:**

La auditoría concluyó con la elaboración de un informe para ser presentado a la dirección de la empresa:

En primer lugar se definió objetivo y alcance de la Auditoría:

Objetivo: Auditar el área compras.

Alcance: Desde la carga del requerimiento de compra hasta la aprobación de la misma.

Luego se procedió a detallar las observaciones detectadas, las posibles consecuencias y las recomendaciones.

## **1. Dificultad al controlar Ordenes de Compras:**

### **Observaciones:**

Al momento de realizar un control cruzado entre las facturas cargadas en el libro IVA compras y las ordenes de compras que generaron dicha operación, no se pudo acceder a dicha información fácilmente. La información debió ser solicitada de manera anticipada, no se logró generar el efecto sorpresa deseado. Y pudiéndose provocar vicios en la información.

### **Recomendaciones:**

Elaborar un reporte desde el sistema Bejerman que vincule órdenes de compras con sus respectivas facturas.

### **Posibles consecuencias:**

- Complicaciones al momento de ejecutar controles internos.
- Vicios en la información

## **2. Órdenes de Compras sin documentación respaldatoria en sistema Bejerman.**

### **Observaciones:**

De la entrevista con los encargados del área compras surge que la documentación respaldatoria de las operaciones es impresa y guardada en legajos. Sin embargo el procedimiento establece que toda esta documentación debe ser adjuntada a la Orden de Compra en el sistema Bejerman para que el autorizante cuente con toda la información al momento de darle el ok.

**Recomendaciones:**

Digitalizar toda la información que sirva de soporte a las operaciones y adjuntarlas en el sistema Bejerman. De manera de tener rápido acceso a la OC, cotizaciones de proveedores, cuadros comparativos y cualquier otra información necesaria.

Además evaluar la posibilidad de solicitar cotizaciones a los proveedores vía sistema de gestión.

**Posibles consecuencias:**

- Dificulta el control.
- No se dispone de la información en el momento que uno lo necesita.
- Dificulta el trabajo de la persona que debe autorizar.
- Demoras en el proceso.

**3. Legajos de Órdenes de Compras sin un orden común.****Observación:**

Del legajo impreso que arman con toda la información respaldatoria, se observó que estos son llevados de acuerdo al criterio del área de compras. No existe un orden común. Las OC no siguen un orden numérico ni cronológico, generándose saltos entre ellas, y además se detectaron faltantes de documentación respaldatoria.

**Recomendaciones:**

- Toda la información debe ser adjuntada al sistema Bejerman.
- Llevar legajos impresos, como respaldo al sistema Bejerman, ordenando las OC por área y por número.

**Posibles consecuencias:**

- Dificulta el control.

- No se dispone de la información en el momento que uno lo necesita.
- Demoras al momento de auditar.

#### **4. Llevan inventario fuera del sistema Bejerman.**

##### **Observaciones:**

Tanto el área de IT como el área de Mantenimiento, llevan inventario en planillas de Excel.

##### **Recomendaciones:**

Llevar inventario por sistema Bejerman. De manera tal que al momento de solicitar nuevas compras, se pueda comprobar la necesidad de manera cierta y eficiente. Además permite llevar un seguimiento del stock.

Una vez implementado el módulo de stock en Bejerman, compras debería hacer un control de inventario para validar el stock cargado en el sistema.

##### **Posibles consecuencias:**

- Compras innecesarias.
- Falta de control.
- Compras clasificadas como urgentes, sin poder corroborarlo.
- Capital inmovilizado.
- Fraude.

## **5. Falta de conocimiento del procedimiento y su respectiva aprobación.**

### **Observaciones:**

En las entrevistas llevadas a cabo con los gerentes de las distintas áreas (incluso área compras), se detectaron incongruencias entre lo que ellos saben del procedimiento y lo realmente dice el mismo.

Simultáneamente, el encargado del área de compras comentó que el procedimiento de su área se encontraba pendiente de aprobación por parte de la Dirección.

Sin embargo la Dirección ha informado que dicho procedimiento se encuentra aprobado y difundido.

### **Recomendaciones:**

Realizar una capacitación a los gerentes, haciendo hincapié en el alcance, funciones y proceso del área compras, e incluyendo la evaluación de la eficacia de la misma, para garantizar la incorporación del conocimiento.

Volver a realizar la difusión del procedimiento, por parte de la Dirección, hacia todos los empleados de la empresa.

### **Posibles consecuencias:**

- Falta de cumplimiento del procedimiento por parte de los empleados de la empresa.
- Confusión acerca de la validez del procedimiento de compras.
- Incorrecta implementación del procedimiento.
- Errores en el proceso de compras.
- Dificulta el control.
- Realización de operaciones fuera de la supervisión del área de compras y de la dirección.

## CONCLUSIONES:

Como conclusión es posible afirmar que uno de los retos de los gerentes en las organizaciones actuales es fundar una organización orientada al aprendizaje, para que todos puedan experimentar y aprender dando mejores resultados, donde es necesario crear un ambiente que aprecie la implementación y la aceptación del riesgo, que aplique la tecnología más reciente, que maneje los errores y fracasos, que recompense el pensamiento no tradicional, que establezca valores y comparta el conocimiento, ya que todo el personal de la organización participan en la detección y resolución de problemas, con lo que les permite experimentar, mejorar y capacitarse continuamente.

Sumando a esto, el buen gobierno de las empresas requiere mejorar algunos procesos y formalizarse en principios basados en la gestión de riesgos y en los controles internos. Muchos son los cambios en las leyes y reglamentos relativos a prácticas de buen gobierno y, particularmente, a las responsabilidades del directorio y comités de auditoría. No obstante, las organizaciones no debieran implementar estas leyes tan solo por cumplir con la regulación, sino valorando los beneficios y provocando un cambio cultural dentro de las organizaciones.

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Un departamento de auditoría efectivo, competente y estratégicamente posicionado podría representar uno de los instrumentos más valiosos para proporcionar el asesoramiento y colaboración que el directorio necesita para conocer y controlar riesgos.

Como resultado de la Auditoría Interna aplicable a la empresa CEV S.A. es posible afirmar que uno de los retos del Directorio es transformar su estilo gerencial a uno más participativo y proactivo. Fomentando la capacitación permanente, creando valor a partir de su activo intangible más importante, sus empleados, ya que de ellos dependerán los resultados que alcance la empresa.

Debe reconocer la importancia que existe en el intercambio del conocimiento en todos los niveles funcionales de la organización. El aprendizaje organizacional es la suma de los aprendizajes individuales, ya que es un proceso interno y no puede ser programado desde afuera. Lo que puede hacer el gerente a través de las prácticas gerenciales es estimular y disponer de las condiciones necesarias para que esto se produzca y por ende repercuta positivamente en su labor, contribuyendo así a elevar y desarrollar el capital intelectual de la organización.

Como pudo comprobarse, la observación principal producto de la Auditoría Interna aplicable a la empresa CEV S.A. fue encarar una reorganización empresarial sin la participación de los demás integrantes de la misma, y sin la capacitación necesaria para encarar dicho proceso, de manera que el proceso de reorganización resulte lo más ameno posible.

Otra observación importante fue la falta de comunicación entre la gerencia general y las demás áreas de la empresa. A través de una gestión formal de comunicación interna, las empresas comparten sus valores, visión y objetivos entre sus colaboradores. La

comunicación interna contribuye a que el personal esté alineado con la estrategia corporativa y que los equipos sean lo suficientemente efectivos y productivos para alcanzar con éxito los objetivos estratégicos. Por tanto, cuidar y gestionar formalmente la comunicación es esencial para la vida sana de las organizaciones.

CEV S.A. tiene mucho potencial a nivel de recursos humanos que debe aprovechar estableciendo una cultura organizacional que fomente su desarrollo y la comunicación.



### III. BIBLIOGRAFÍA

- Dapena Fernandez, J. L. (2015). Finanzas de la empresa, toma de decisiones y subjetividad. Segunda Edición. Argentina. Asociación cooperadora de la Facultad de Cs. Económicas Universidad Nacional de Córdoba.
- Forero, Steve (2008). Modelos Gerenciales y técnicas Modernas. Consultado 2014, Octubre [En línea]. <http://modelosgerencialestecnicasmodernas.blogspot.com>.
- García, M. y Rodriguez, M. A. (2015). Evaluación de las prácticas gerenciales Revista Negotium, vol.10, núm. 30, p. 142\_162.
- González A, J. M.; Manrique Salas, O; González Bonilla, O. (2010). La visión gerencial como factor de competitividad. Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 69, p. 42\_59.
- González Castro, R.; López Valeiras, E.; Gómez Conde, J. (2014) Sistemas de Contabilidad y Control de Gestión y género: una revisión bibliográfica. Revista de Contabilidad de Negocios. Vol. 9, núm. 18, p. 27\_40.
- León, M.; Ponjuán, G. y Rodriguez, C. (2006) Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento. Consultado: 2014, Noviembre. [En línea]. [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14\\_2\\_06/aci08206.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_2_06/aci08206.htm).
- Marques de Almeida, J.J. (2001). Nuevas tendencias en la auditoría. Revista de Contaduría y Administración, núm. 203, p.37\_44.
- Porporato, M. (2007). Revisión de la Evolución de la Literatura Anglosajona en Contabilidad de Gestión, Revista Costos y Gestión, vol. 17, núm. 66.
- Salazar, D y Romero G. E. (2006). Planificación. Éxito gerencial?. Revista Multiciencias, vol. 6, núm. 1, p. 0..

- Toro Alvarez, F. (1996). Determinantes del éxito gerencial. Revista Latinoamericana de Psicología, vol. 28, núm. 1, p. 97\_107.
- Torres, D. (2006). Buen gobierno, gestión del riesgo y auditoría. Revista de Contabilidad y Administración, vol. 1, núm. 2, p. 21\_25.
- Vilorio, N. (2009). La importancia del concepto de independencia para la auditoría. Revista Actualidad Contable Faces, vol. 12, núm. 18, p. 115\_124.