



DOI: <https://doi.org/10.46296/yc.v9i17.0739>

AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO DE COMPRAS Y FACTURACIÓN. CASO DE ESTUDIO EMPRESA SHT DE MANTA

MANAGEMENT AUDIT AND ITS IMPACT ON THE PURCHASING AND INVOICING PROCESS. CASE STUDY OF SHT COMPANY IN MANTA

Alarcón-Cedeño Ruth Elizabeth ¹; Macías-Ugalde Lexandra Tatiana ²

¹ Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Manta, Ecuador.
Correo: ruth.alarcon@pg.ulead.edu.ec.

² Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. Manta, Ecuador.
Correo: lexandra.macias@ulead.edu.ec. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7739-2581>

Resumen

La auditoría de gestión ha cambiado con el tiempo, pasando de enfocarse en detectar errores a adoptar un enfoque más amplio y estratégico. El objetivo general de la presente investigación fue determinar el impacto que tiene la auditoría de gestión en los procesos de compras y de facturación que se desarrolla en la empresa SHT de Manta, dedicada al servicio de formación y capacitación para futuros conductores profesionales, para lo cual se plantearon los siguientes objetivos específicos: i) Determinar el grado del conocimiento y las percepciones del personal de la empresa acerca de la auditoría de gestión, ii) examinar los procedimientos de compras y facturación de la empresa para identificar debilidades que puedan afectar el logro de sus objetivos institucionales, e iii) indagar las expectativas sobre los beneficios y obstáculos al implementar una auditoría de gestión. Se utilizó un enfoque mixto y un diseño de caso de estudio que incorpora encuestas, entrevistas semiestructuradas, análisis de documentos. Se determinó que el personal de SHT tiene un limitado conocimiento referencial de las auditorías de la gestión, que se concentra únicamente en auditorías financieras. A pesar de que son reconocidos los beneficios de la auditoría de la gestión (aunque no todos los beneficios derivados de los informes de auditoría en los procesos de compras y facturación), se encuentran limitaciones en lo cultural y en lo técnico que hacen necesario unos planteamientos de comunicación que dictan la necesidad de la creación de planes de mitigación.

Palabras claves: auditoría, compras, facturación, Manta.

Abstract

The management audit has changed over time, going from focusing on detecting errors to adopting a broader and more strategic approach. The general objective of this investigation was to determine the impact that management auditing has on the purchasing and invoicing processes that are taking place in the company SHT de Manta, dedicated to the training and qualification service for future professional drivers, for which the following specific objectives were set: i) Determine the level of knowledge and perceptions of personal the company about the management audit, ii) examine the company's purchasing and invoicing procedures to identify weaknesses that could affect the achievement of its institutional objectives, and iii) inquire about expectations about benefits and obstacles to implementing a management audit. A mixed approach and case study design was used that incorporates surveys, semi-structured interviews, and document analysis. It was determined that the SHT staff had limited knowledge of management audits, which focused solely on financial audits. Even though the benefits of management auditing are recognized (although not all the benefits derived from audit reports in purchasing and billing processes), there are cultural and technical limitations that require some communication plans that dictate the need for the creation of mitigation plans.

Keywords: auditing, purchasing, billing, Manta.

Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 14 de abril de 2025.

Fecha de aceptación: 28 de junio de 2025.

Fecha de publicación: 10 de julio de 2025.



1. Introducción

La auditoría de gestión es una de las herramientas más prácticas que se puede aplicar para determinar el desempeño que presentan los procesos de la organización, ya que también mide el grado de efectividad, la eficiencia como se aprovechan los recursos que se tienen disponibles, de tal modo en el que la auditoría de gestión aplicada en un sentido específico a algunas áreas como los procesos de compras o los procesos de facturación, deviene una herramienta de vital importancia a efectos de garantizar los controles internos, garantizar las normas exigibles y garantizar las recomendaciones de gestión orientadas a la utilización inteligente de los recursos de la auditoría de gestión, lo cual a su vez permite una gestión orientada a la obtención de resultados (Reyes-Lizana, 2025).

A nivel internacional, Casanova et al. (2023) indican que las organizaciones están sometidas a crecientes exigencias relacionadas con la transparencia, la eficiencia y la supervisión por parte de los organismos de control, lo cual ha generado un aumento en la

importancia de una gestión más rigurosa y responsable, alineada con estándares de rendición de cuentas de la auditoría de gestión como herramienta estratégica. La auditoría no es únicamente una técnica de medición de la efectividad en las finanzas, sino que, además, implica técnicas orientadas a la mejora de los procesos considerados operativos pri-mordiales en la entidad, como el proceso de compras o de facturación. A la luz de lo comentado por Hurtado (2024) en el contexto de su región, Latinoamérica ha ido, pero lentamente asumiendo prácticas que tienen características sostenibles, para llegar a universos relevantes como pueden ser la educación o los servicios, donde la manera de administrar los recursos es trascendental. Por muy lento que sea su avance, se hace manifiesta la idea de un cada vez mayor reconocimiento de la importancia de la sostenibilidad. El desarrollo, como un proceso adyacente al consumo, sugiere la existencia de una serie de obstáculos para su implementación y su concienciación, lo que llama a una notable refor-mación de los esfuerzos que tienen como objetivo



un desarrollo sostenible en el continente.

De acuerdo con Llumiguano et al. (2021), la auditoría en el país tiene un papel relevante para mejorar la gestión empresarial en cuanto incorpora explicitar un área susceptible de mejora tomando decisiones que van a posibilitar mejorar la gestión empresarial para construir organizaciones con un desarrollo económico sostenible. La supervisión y el cumplimiento de las normas estatales permiten que la gestión empresarial sea transparente y efectiva.

Así, la tradición y el desarrollo de la auditoría de la gestión de las organizaciones públicas y de las organizaciones privadas del país poseen limitaciones para detectar déficits estructurales de los trámites y, por ende, de prevenir el riesgo, a pesar de que los auditores por medio del análisis de los propios protocolos y procedimientos auditables elaboran propuestas de mejora que alcanzan una mayor eficiencia con respecto a los objetivos de la gestión comercial que ayudarán a una mejor gestión.

Para Ávila y Zambrano (2022) en la provincia de Manabí buena parte de

las organizaciones no incluían la auditoría de la gestión dentro de sus sistemas de control interno y procedimientos administrativos; ya que en una ciudad como Manta donde son evidentes los problemas sociales y el déficit de necesidades económicas tanto las instituciones públicas como las privadas presentan gran número de dificultades en la gestión de los documentos en la uniformidad de sus registros en la adecuada utilización de los recursos.

Un ejemplo concreto es el de la empresa SCHAT con una estructura organizacional compuesta de cinco departamentos orientados a un mismo objetivo que es la formación y capacitación para futuros conductores profesionales. Específicamente, en el área contable se evidencia en el proceso de compras y facturación la necesidad del control interno y la pronta aplicación de decisiones, en la cual los responsables del área no tienen el nivel técnico para el uso de las nuevas herramientas de auditoría y en consecuencia, se ven sumidos en la ineficiencia de la aplicación de nuevas herramientas. A pesar de que la organización tiene una

estructura operativa adecuada, es evidente la necesidad de encontrar y poner en marcha procesos que implementen mecanismos para la eficiencia, la transparencia y la sostenibilidad de la organización.

Con una trayectoria que se remonta a 1987, SCHAT, bajo la dirección del secretario general, se posiciona como una empresa líder en su sector, con un equipo de 20 empleados muy comprometidos con la institución, que desempeñan funciones tanto en la parte administrativa como operativa. Sin embargo, para alcanzar mejores resultados operativos y financieros asegurando un crecimiento sostenible, SCHAT reconoce la importancia de fortalecer las habilidades y conocimientos de todos sus empleados en auditoría de gestión.

Este trabajo estudia, en un primer paso, la viabilidad de aplicar una auditoría de gestión, entendida por ello como un marco de referencia que más tarde pueda ser adaptado a otras organizaciones de actividades similares, así como también a la adopción de las tecnologías necesarias para automatizar los procesos.

En este contexto, la empresa SCHAT de Manta se enfrenta a desafíos significativos en la gestión eficiente de sus procesos de compras y facturación, lo que puede tener un impacto negativo en su éxito financiero y operativo. Por lo tanto, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el impacto de la auditoría de gestión en los procesos de compras y facturación de la empresa SCHAT de Manta?

Bajo esta premisa, el propósito de esta investigación es determinar el impacto que tiene la auditoría de gestión en los procesos de compras y de facturación que se desarrolla en la empresa SCHAT de Manta.

En este marco, la presente investigación tiene como objetivo general determinar el impacto que ejerce la auditoría de gestión en los procesos de compras y facturación de la empresa SCHAT de Manta, considerando que dichos procesos son pilares fundamentales para la eficiencia y transparencia administrativa. Para alcanzar este propósito, se plantean tres objetivos específicos: identificar el grado de conocimiento y las percepciones del personal respecto a la auditoría de gestión, analizar los procedimientos



de compras y facturación a fin de reconocer debilidades que puedan comprometer el cumplimiento de los objetivos institucionales, y explorar las expectativas del personal en torno a los beneficios y limitaciones derivados de la implementación de esta herramienta.

Revisión literaria

Auditoría de Gestión

Para Mero (2024) a diferencia de la auditoría financiera, cuyo objetivo esencial es comprobar el ajuste de los estados contables a la realidad financiera de la organización, la auditoría de gestión tiene una orientación que no sólo permite evaluar los procesos establecidos, sino que también permite continuar con la medición de la gestión de los recursos, de la adecuación de los controles establecidos, etc. En sentido amplio, con la razón de llegar a un proceso continuo de mejora y al fortalecimiento institucional. Así el objetivo de la auditoría de gestión es más amplio que el de detectar áreas de mejora, es un proceso orientado a optimizar el rendimiento, así como a alinear la ejecución de las operaciones con la estrategia de la organización.

El aporte de López et al. (2024) refiere que el control de gestión es un elemento clave en la implementación de la estrategia organizacional, ya que permite conectar ofrece una revisión estratégica de los procesos organizacionales, lo que facilita una toma de decisiones efectiva en todos los niveles, desde el estratégico hasta el operativo.

En términos generales, tal criterio puede ser atribuido como una senda inmediata orientada hacia el hito de las metas organizacionales de las empresas. Ahora bien, realizar una auditoría de la gestión también toma camino hacia una cierta ineficacia sin la adecuación de un marco de estándares de posibles orientaciones internacionales como los establecidos por las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) o el marco normativo de la ISO 19011, que sí asume tener tal marco de metodología de auditar para convertir la auditoría en un proceso sistemático y objetivo.

Según Duan et al.(2025) la auditoría de gestión se caracteriza por su naturaleza holística, que evalúa tanto la eficiencia operativa como el cumplimiento normativo en relación

con los objetivos y estrategia de la organización, proporcionando así una perspectiva global de la gestión empresarial.

La principal fórmula de las compras y facturas se configura como uno de los trámites primordiales que se tiene para garantizar cualquier empresa, dado que afecta de manera importante en lo que son los costos asociados a las operaciones y el manejo del efectivo disponible.

Objetivos de la auditoría de gestión

Según Tiron et al. (2024) el propósito fundamental de la auditoría de gestión es evaluar la efectividad de la administración y el uso eficiente de los recursos disponibles. A diferencia de las auditorías enfocadas exclusivamente en aspectos financieros, la auditoría de gestión se concentra en examinar los procesos, operaciones y decisiones administrativas que realiza una organización, así como en valorar el impacto real de estas acciones en el logro de sus objetivos estratégicos.

Siguiendo con las explicaciones de Maagi & Mwakalobo (2023), la auditoría de la gestión pone a disposición de la dirección la información necesaria, extraer la información relevante y aplicable que

sirve de apoyo para las decisiones que tienen que tomarse en el plano estratégico porque se van vislumbrando y van surgiendo diferentes oportunidades de mejora de las áreas clave. Así, la auditoría de la gestión sitúa la revisión de la gestión en los controles internos y las estructuras internas para comprobar el grado de fiabilidad y garantizar el funcionamiento de estos. La evaluación es una de las claves que permiten la identificación de los riesgos en las operaciones para poder hacerles frente a los mismos. Asimismo, promueve prácticas de transparencia y responsabilidad, al ofrecer a tomadores de decisiones y partes interesadas información precisa, confiable y bien sustentada sobre la gestión y los resultados alcanzados por la organización.

Importancia en las organizaciones

Para Lugo et al. (2024) la auditoría de gestión tiene una gran relevancia entre las organizaciones, porque conlleva a la evaluación del uso de los recursos de forma eficiente y estratégica, motivadas por ser una alternativa que les permita la optimización de sus procesos internos para poder llegar al



cumplimiento de sus objetivos y maximizar la internalización de la creación de valor, con un entorno cada vez más competitivo y cambiante, lo que permitirá asegurar que sus procesos internos son un mecanismo que les conllevará a un resultado positivo.

La auditoría de gestión hace que los organizadores tengan una noción clara y objetiva de cómo se van desarrollando las actividades de su naturaleza resolutoria y organizativa lo que permitirá identificar igualmente las ineficiencias, prácticas inadecuadas o desviaciones que puedan afectar negativamente la sostenibilidad organizacional y la generación de valor.

Procesos Clave en Compras y Facturación

Los autores Wagner et al. (2021) afirman que el proceso de compras y el proceso de facturación articulan la gestión operativa de la empresa. Por lo que el proceso de gestión de compras parte de la identificación de determinadas necesidades que se vuelven a satisfacer, de forma que quedará garantizada la continuidad de la actividad y el correcto funcionamiento de esta actividad en

la empresa. Otra de las conclusiones a las que llegan los autores Figueroa & Cerna (2024), en su artículo, dejan meridianamente claro que el negociar con los proveedores es un proceso que se realiza con el objetivo de fijar unas condiciones preferenciales de carácter formal en lo que se refiere a precio, calidad, plazos de entrega, formas de pago, etc.; va en la línea de reducir costes y de garantizar la calidad del producto o servicio obtenido. El proceso de facturación actúa como el procedimiento formal que valida la venta de bienes o la prestación de servicios, mediante la emisión de documentos fiscales que, conforme a la normativa vigente, respaldan las transacciones y facilitan su adecuada contabilización.

La investigación realizada por Morales (2024) indica que el proceso de compra es un componente fundamental de la gestión empresarial que involucra una serie de elementos, con el objetivo de garantizar el abastecimiento de insumos y materiales. Este proceso es un componente estratégico de la empresa, ya que facilita la administración efectiva de recursos,

la reducción de costos y la generación de ingresos adicionales.

Por otro lado, Rioja (2020) define al proceso de compra como una secuencia estructurada que asegura la adquisición efectiva de bienes o servicios. Este proceso tiene varias fases y comienza con la identificación de una necesidad específica, alineada con las metas de la empresa. Luego, se evalúan las alternativas disponibles, considerando factores clave como calidad, precio y marca. Finalmente, se toman decisiones de compra considerando el presupuesto, especificaciones técnicas y la selección del proveedor más adecuado.

Ciclo de compras: etapas y controles internos

El ciclo de compras según Zhang (2021) se compone de un conjunto de fases que van desde la identificación de la necesidad hasta la recepción y el pago del bien o servicio adquirido. La primera fase corresponderá precisamente con la planificación de compras y dependerá de la concreta necesidad a satisfacer de acuerdo con los objetivos y con el presupuesto. En segundo lugar, la fase siguiente del

ciclo será la de realizar la solicitud formal de compra, que se hará, generalmente mediante una requisición, debiendo ser autorizada por la autoridad correspondiente para, de este modo, garantizar que la compra se encuentra justificada.

Realizada la requisición formal se pasará a la fase posterior que es la de seleccionar y evaluar proveedores con la voluntad de garantizar que la evaluación sea transparente y que las recomendaciones de la selección se establezcan conforme a unos criterios objetivos de: precio, calidad, capacidad de entrega, antecedentes, etc.

Proceso de facturación: normativa y buenas prácticas

Según el aporte de Vuković et al. (2023) la conducta de la facturación es un hecho que tiene que ver con el control de la realidad contable y que está determinado por normas que cambian por la propia jurisdicción. La facturación tiene que ver con datos precisos y concretos porque tienen que referirse a la identificación del emisor y del receptor, a la identificación de la descripción de los bienes o servicios, a las cantidades, a los precios unitarios, a los



impuestos aplicables y a las fechas de emisión.

El proceso de facturación o venta lo define Centeno (2023) como una acción fundamental que se genera al realizar una actividad económica, mediante la creación de la factura como un documento legal que sigue lineamientos establecidos por las leyes y regulaciones vigentes en el país. Esto permite dejar un registro de la operación y aplicar el Impuesto al Valor Agregado (IVA), un tributo crucial en las operaciones estatales. Por lo tanto, el proceso de facturación es esencial tanto para el proveedor como para el cliente, y debe realizarse cumpliendo con los estándares normativos de facturación.

2. Metodología

La investigación fue de tipo mixto, en el que han alternado las características en el que se han alternado las características de la investigación cualitativa y la investigación cuantitativa con objeto de conseguir una visión holística de la empresa SCHAT de Manta objeto de estudio. La investigación cualitativa ha permitido profundizar en el significado de las percepciones

y experiencias de las trabajadoras y trabajadores participantes en el proceso, comprendiendo el fenómeno observado y la dirección cuantitativa ha permitido la recogida, el análisis de datos numéricos y estadísticos, con lo cual se ha podido investigar la eficiencia del proceso.

También se considera descriptiva exploratoria, puesto que esta investigación controla la caracterización el nivel de conocimiento y las percepciones del personal en relación a la auditoría de gestión de una parte y, exploratoria por ser esta empresa del SCHAT de Manta no cumplir con tener auditoría de gestión formalmente establecida. Es decir; fue investigar el ámbito de la información previa relativamente útil para el diagnóstico institucional.

La investigación analizada se sostuvo sobre la base de una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos en línea con los enfoques descriptivos y exploratorios, cuyo objetivo era la obtención de una comprensión integral del impacto de la auditoría de la gestión en los procesos de compras y de facturación de la empresa SCHAT de Manta.

Se puso en práctica el método deductivo desde una perspectiva descriptiva fundamentada en la teoría general relacionada con la auditoría de gestión y su interrelación con la eficiencia organizativa, para terminar examinando si esta teoría puede aplicarse a esta empresa determinada, a partir de la cual se trató de caracterizar el nivel de comprensión y de percepción de la auditoría que tienen los trabajadores, así como determinar la relación que esta guarda con la eficiencia de los procesos administrativos.

Se llevó a cabo paralelamente a partir de la metodología de tipo exploratorio, el método inductivo mediante la recogida de información cualitativa a través de la entrevista semiestructurada y de la búsqueda documental, que sirvió para evidenciar prácticas, debilidades y vacíos institucionales de la auditoría de gestión en un contexto con escasa significación frente a esta herramienta.

Se ha empleado el método del caso de estudio por dignarse en una única empresa de la SCHAT de Manta para poder realizar un análisis exhaustivo de su realidad operativa, siendo la

triangulación metodológica resaltada mediante encuestas, entrevistas y revisión documental la que ha aportado la validez y la fiabilidad de nuestros hallazgos.

El proceso de recolección de la información se concretó por medio de la aplicación de tres técnicas instrumentales: encuesta, entrevista semiestructurada y revisión de la documentación, mismas que fueron validadas previamente por un experto en auditoría de gestión. Para contextualizar y fundamentar teóricamente el estudio se realizó una revisión bibliográfica.

Se realizó la recogida de datos mediante la técnica de las encuestas, que se realizó a través de un cuestionario estructurado, constituido por ítems de respuesta de opción múltiple, así como escalas tipo Likert. Se confeccionó dicho instrumento con el fin de poder evaluar el grado de conocimientos y las percepciones que, sobre auditoría de gestión, tiene el entorno personal.

La práctica de las entrevistas semiestructuradas se aplicó a los actores sociales más relevantes de la institución, el asistente contable, la



contadora, el secretario general, el responsable del sistema de gestión integrada de calidad y seguridad vial, o preguntas abiertas específicas para un profundo buceo a través de las experiencias, percepciones y expectativas del entorno personal que está en contacto directo con los procesos del tipo administrativo-contable. Como complemento a la anterior se realizó el análisis documental exhaustivo, que recogía, entre otros, los registros contables, las facturas y los informes de compras -entre otros- aquellos materiales que permitiesen contextualizar la auditoría de gestión y el control interno institucional.

La población considerada en este estudio está integrada por un total de 20 colaboradores que forman parte del personal de la empresa. Debido a la escasa magnitud de la población se decidió trabajar con la totalidad de los trabajadores como muestra, este método permite captar de forma directa las opiniones de todos los actores desde todos los contextos, disminuyendo el sesgo muestral y potenciando la validez interna de la investigación.

La recolección de la información se realizó mediante encuestas que

contenían 7 ítems de preguntas cerradas, para evaluar la consistencia interna del instrumento utilizado, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach. Se ha calculado la fiabilidad que existe mediante la correlación existente entre los ítems que la componen. Este cálculo se ha realizado por el programa estadístico, el software JASP, versión 0.19. 3.

En lo referente a la validación de las preguntas que han sido elaboradas en el marco de trabajo de las entrevistas semiestructuradas la técnica utilizada ha sido la técnica de juicio de expertos. En este caso para ello, se pidió a un grupo de tres expertos en auditoría de gestión que valoraran la claridad, la pertinencia, la congruencia y la suficiente de cada ítem del constructo que se intentaba investigar.

3. Resultados y discusión

Resultados de encuestas

La constitución de los ítems del cuestionario (ver anexo A), remite a una lógica progresiva en la medida de las percepciones alrededor de la auditoría de la gestión:

Los ítems 1 y 2 tienen por objeto examinar los aspectos cognitivos, nivel de familiaridad con la terminología y con la práctica, que permite establecer una línea base del conocimiento en los sujetos encuestados. Estos ítems, además, tienen la función de un diagnóstico previo y son factores claves para interpretar la validez de las respuestas subsiguientes.

Los ítems 3 a 6 recogen los beneficios percibidos de la auditoría de gestión, los cuales miden las dimensiones operativas (mejorar el proceso de compras), financiera (transparencia en la facturación), estructural (control organizacional) y actitudinal (aceptación de su implementación). La agrupación de los ítems 3 a 6 permite, por tanto, evaluar el grado de acuerdo frente a la auditoría de gestión, así como la disposición de la organización hacia la adopción de medidas de control interno.

El ítem 7 presenta una de las características que permiten abordar las barreras que pueden existir a la hora de realizar auditorías, como por ejemplo, la resistencia al cambio o la falta de conocimientos técnicos. Les da al final la oportunidad de

identificar aquellos elementos que pueden mermar la eficacia de las auditorías, de tal manera que la utilidad de las recomendaciones de la gestión del cambio que deben realizarse sea mayor.

La escala Likert de rango 1-5, por su facilidad de uso, permite captar las posibilidades que haya y que pueden existir en las percepciones Y los siete ítems están equilibrados tanto en relación a los conocimientos como a la utilidad percibida y en relación a las barreras, favoreciendo la validez del mismo. Las respuestas de 20 trabajadores presentan unos resultados de concentración en los niveles 3, 4 y 5 haciendo que las actitudes vayan de una postura neutra a positiva y, al mismo tiempo, en un bajo nivel de oposición o de desconocimiento (Ver anexo B).

Alfa de Cronbach

El coeficiente alfa de Cronbach fue calculado como método alternativo para verificar la fiabilidad interna del instrumento. La puntuación obtenida fue $\alpha = 0,986$; es decir, es una puntuación muy buena, pues se considera con un valor de mucho alejamiento respecto a la puntuación mínima establecida por la



psicometría ($\alpha = 0,7$). Esto significa que existe una elevada correlación entre los distintos ítems que dentro del total del instrumento, aunque también lo es que miden el mismo constructo o concepto. El intervalo de confianza de un 95 % para el alfa de Cronbach fue de 0.964 - 1.008, lo que indica una estimación con un alto nivel de consistencia interna y un buen ajuste del instrumento, pero que, a su vez, el límite superior, que excede al máximo teórico esperado (que corresponde a 1), se puede explicitar por el error estándar aplicado o por el redondeo aplicado en las plantas estadísticas. (Ver Anexo C)

La varianza total estimada fue de 48.642, con un error estándar de (15.782), lo que indicaba que los datos se dispersaban. Ahora bien, aunque todo lo anterior se relaciona poco con la fiabilidad calculada, como indica el alto alfa que acabamos de discutir. En este sentido, la tabla cumple una función primordial de validación del instrumento validado, puesto que permite decir que los datos conseguidos son verídicos y que el instrumento es metodológicamente válido para los fines del estudio (Ver Anexo D).

Tratamiento de datos

Tabla 1. Preguntas en escala Likert con distribución porcentual de respuestas

Ítem	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	¿Está familiarizado con el término “auditoría de gestión”??	5%	10%	25%	40%	20%
2	¿Se considera familiarizado con las auditorías dentro de la empresa?	5%	15%	40%	30%	10%
3	¿Considera que una auditoría de gestión podría mejorar el proceso de compras?	0%	5%	30%	45%	20%
4	¿Considera que una auditoría de gestión	0%	10%	25%	45%	20%

Ítem	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
	ayudaría a transparentar la facturación?					
5	¿Está de acuerdo con que se implemente una auditoría de gestión en la empresa?	5%	5%	15%	40%	35%
6	¿Considera que implementar una auditoría de gestión mejoraría el control, la transparencia y reduciría errores?	5%	10%	25%	35%	25%
7	¿Pienso que existen obstáculos como el desconocimiento técnico o la resistencia al cambio para implementar una auditoría?	5%	10%	20%	40%	25%

Nota. Respuestas de Encuestas aplicadas a los 20 empleados de la empresa SCHAT.

En la tabla 1 se encuentran expuestas las respuestas de todos los encuestados; la frecuencia porcentual de todos los encuestados, a la totalidad de los siete ítems que se describen y que detallan en relación con la escala del tipo de Likert a 5 niveles de total desacuerdo, de total acuerdo en relación con la auditoría de gestión de la organización y así con respecto a la percepción que tienen los encuestados.

A tal efecto, por ejemplo, el ítem 1 indica que el 60% de los encuestados afirman estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con que sitúen familiarizados con la auditoría de gestión, lo que confiere un conocimiento básico o intermedio de la misma. En el ítem 2, el 40 % de los encuestados manifestó estar familiarizado con los procesos de auditoría interna. Este resultado, sin embargo, contrasta con el 60 % restante, cuyos niveles de respuesta reflejan neutralidad o desacuerdo, lo cual puede interpretarse como una



falta de seguridad, desconocimiento parcial o experiencia limitada en relación con dichos procesos.

En el ítem 3, se evidencia que el 65% afirma que la auditoría de gestión podría mejorar el proceso de compras o en el ítem 4 donde, de nuevo, un 65% también está de acuerdo en el hecho que la misma servirá para simplificar las facturas. Esta tendencia se puede volver a apreciar en el ítem número 5, que evalúa la aceptación de manera estricta las auditorías de gestión en la empresa, obtuvo una respuesta satisfactoria donde el 75% de sus respuestas fueron positivas, siendo el valor más alto perteneciente a conformidad absoluta que se obtiene en la tabla. Esto evidencia una apertura hacia la puesta en marcha de estas técnicas. La percepción positiva hay que ubicarla igualmente en el ítem 6, en que un 60% de los encuestados está de acuerdo o muy de acuerdo en el sentido de que las auditorías permiten mejorar el control y la transparencia, aun si que en este caso lo hace con un margen considerablemente levemente inferior al que se deduce de los ítems anteriores.

Los resultados del ítem 7 confirman que un 65 % de los encuestados concuerdan o se muestran muy de acuerdo con la afirmación de que evidentemente existen obstáculos como la falta de conocimiento técnico o bien la resistencia al cambio para llevar a cabo una auditoría; evidencian pues una percepción compartida con las problemáticas internas que le presenta la organización.. Estos datos sugieren que, más allá de los aspectos técnicos, la implementación de auditorías de gestión requiere abordar también factores culturales y estructurales que pueden estar limitando su aplicación efectiva.

En conclusión, sólo a partir de los datos, estos muestran una actitud bastante positiva hacia las auditorías de gestión, tanto en su formulación como en su aceptación; pero que no deja de apuntar limitaciones del contexto que pudieran suponer dificultades para que se implementen, lo que corrobora la idea de que se necesitan estrategias tanto formativas como de sensibilización organizativa.

Los estadísticos descriptivos obtenidos a partir de las respuestas

de 20 participantes permiten analizar cuantitativamente el comportamiento del instrumento aplicado. Las medidas de tendencia central muestran una clara inclinación hacia la categoría "De acuerdo" (valor 4), con moda y mediana coincidentes, lo que sugiere una distribución simétrica y favorable. Las medias, entre 3.25 y 3.95, indican percepciones moderadamente positivas. Aunque se observa cierta dispersión en los datos (con

desviaciones estándar que oscilan entre 0.834 y 1.137), esta variabilidad no afecta la consistencia del grupo analizado. Además, el reducido error estándar respalda la exactitud de los valores promedios obtenidos. El uso completo de la escala (rango constante de 4) evidencia diversidad de opiniones, lo que refuerza la validez del instrumento para captar diferentes percepciones.

Resultados de entrevistas semiestructuradas

Tabla 2. Sistematización de Entrevistas Semiestructuradas

N.º	Pregunta	Respuestas más frecuentes (Patrones)	Conceptos Clave	% de coincidencia
1	¿Ha tenido experiencia previa con auditorías internas o externas?	"Sí, he participado en una auditoría financiera." (4/4) "No, nunca he participado en una." (0/4)	- Experiencia limitada en auditorías. - Mayor familiaridad con auditorías financieras que de gestión.	100% Sí 0% No
2	¿Qué opinión tiene sobre la auditoría de gestión como herramienta de mejora organizacional?	"Puede ser útil, pero depende de cómo se aplique." (3/4) "No estoy seguro de cómo funciona." (1/4)	- Percepción positiva, pero con escepticismo. - Falta de conocimiento sobre su alcance.	75% Positiva con reservas 25% Desconocimiento
3	¿Cómo describiría actualmente el proceso de compras y	"Hay demoras en las aprobaciones." (3/4) "Falta estandarización en los registros." (1/4)	- Ineficiencias en tiempos. - Poca	75% Problemas de fluidez 25% Falta de control



facturación en la empresa?		trazabilidad documental.	
4	¿Qué cambios cree que se generarían si se implementara una auditoría de gestión en dichos procesos?	<i>"Mayor control y menos errores." (2/4)</i> <i>"Podría generar resistencia al cambio." (2/4)</i>	- Expectativa de mejora en controles. - Preocupación por adaptación del personal. 50% Optimismo 50% Resistencia esperada
5	¿Qué tipo de resistencia o aceptación considera que habría entre el personal ante esta iniciativa?	<i>"Algunos se opondrían por temor a fiscalización." (1/4)</i> <i>"Si se explica bien, habría apoyo." (3/4)</i>	- Miedo a sanciones o mayor exigencia. - Importancia de la comunicación. 25% Resistencia inicial 75% Aceptación condicional
6	¿Qué recomendaciones haría para facilitar la implementación de una auditoría de gestión?	<i>"Capacitar al personal antes." (3/4)</i> <i>"Involucrar a todos los departamentos." (1/4)</i>	- Necesidad de formación. - Enfoque participativo. 75% Capacitación 25% Inclusión de áreas
7	¿Considera que existen indicadores adecuados para evaluar el desempeño de los procesos internos?	<i>"No se usan indicadores claros en todas las áreas." (3/4)</i> <i>"Solo usamos métricas financieras." (1/4)</i>	- Débil uso de KPIs no financieros - Enfoque limitado en indicadores económicos 75% Débil implementación de indicadores 25% Uso parcial (financieros)

Nota. Sistematización de entrevistas semiestructuradas aplicadas al personal de la empresa SHT.

Objetivo del instrumento:

Evaluar la pertinencia, coherencia y calidad de las preguntas contenidas en la guía de entrevista semiestructurada, dirigida al personal de la empresa SHT sobre la auditoría de gestión.

La validación del instrumento con los expertos se llevó a cabo con una hoja donde se recoge los ítems del cuestionario siguiendo los aspectos de claridad, pertinencia, coherencia y suficiencia, a partir de una escala cualitativa haciendo bien

cuantitativa, que permitía también recoger las observaciones concretas y recomendaciones de mejora éstas son claves para recogerla y reconceptualizarla hacia los efectos deseados (ver anexos E); es decir, que la validación del contenido de la herramienta se consideraría aceptable dado que el resultado de las medias de los criterios de adecuación (4.91), de claridad (4.57), de coherencia (4.57) y de suficiencia (4.71) resultan superiores a 4.5; en otras palabras, la intervención de los expertos hace referencia a que el cuestionario presenta buena adecuación, buena claridad y buena coherencia estructural; aun cuando de la parte del experto destacamos que también hace recomendación a modificar algún elemento de redacción y de precisión de algún término concreto técnico, la valoración hace posible poder acabar con una opinión global favorable la cual también destacamos en la aplicación del instrumento en los contextos aplicables por los cuales nos estamos interesando, como el académico. (Ver Anexo F)

La Tabla 2 refleja los resultados obtenidos de las entrevistas

realizadas en cuanto a la idea del personal administrativo con respecto a la implementación de una auditoría de gestión en SCHAT, en primer lugar, se aprecia que un 100% de los entrevistados ya han participado e incluso tienen experiencia con auditorías, aunque éstas son principalmente auditorías financieras.

Casi tres cuartas partes de los entrevistados (75%) relacionan el propósito de la auditoría con tener una herramienta provechosa, de esta forma establecen unas expectativas sobre el uso que pueden darles. Un cuarto de los entrevistados (25%) indica no conocer el nivel de alcance que tendría la implementación de esta herramienta.

Respecto a los procesos actuales de compras y de facturación, las respuestas vienen a ser las referentes a un universo mayoritariamente crítico con respecto al tiempo en las aprobaciones (75%) así como la falta de estandarización en el registro de documentación (25%).

En este sentido, los datos sugieren la presencia de ineficiencias que en



una auditoría de la gestión podrían ser subsanadas, pero también sugiere la existencia de resistencias a la implementación.

Sobre los cambios que se esperan con la auditoría, el 50% de las respuestas se esperan mejoras en las situaciones de control y ante la reducción de los errores tan solo un 50% espera resistencias al cambio.

Por otro lado, un 25% de los entrevistados considera que algunas incorporaciones a la auditoría podrían generar resistencia debido a mayores procesos de fiscalización. No obstante, un 75% cree que una explicación adecuada de la auditoría facilitaría su aceptación y favorecería su implementación.

Las recomendaciones más pertinentes son la propia formación (75%) y una expansión del alcance a todos los departamentos que se puedan ver afectados para un manejo participativo (25%).

Finalmente, los resultados evidencian que el 75 % de los encuestados percibe una utilización limitada de indicadores para la evaluación de los procesos internos. Esta situación se ve acentuada por el

hecho de que solo un 25 % reconoce el uso de métricas exclusivamente financieras.

Revisión Documental

La revisión documental (ver Anexo G) efectuada constató que la empresa SCHAT dispone de registros y controles elementales en sus procesos de compra y facturación. En el ámbito de la compra, se encontró que los procedimientos se encuentran definidos, pero en un 70% de las compras mayores a 50 dólares se encuentran sin firma de validación previa a la compra.

En la facturación se encontró concordancia en la mayoría de documentos, si bien en menos de un 20% de los documentos requiere revisión manual por realizarse en una fecha posterior al valor cancelado por el cliente.

En relación a las políticas de auditoría se constató que la empresa sí tiene lineamientos para auditoría financiera y de procesos, pero no enfocada precisamente a la auditoría de gestión.

En lo referente a controles internos, se cuenta con controles establecidos por la dirección, enfocadas al

cumplimiento de funciones, pero no para mejora proactiva que midan la eficiencia operativa.

Discusión

De acuerdo con los objetivos de esta indagación, se han podido alcanzar diversas conclusiones en relación con la finalidad del objetivo 1; que era el de conocer el nivel de conocimiento y de las percepciones que tiene el personal de la empresa sobre la auditoría de la gestión, los resultados evidencian que un 60 % de los encuestados se clasifican como familiarizados con la auditoría de la gestión y el 40 % únicamente afirman conocer los procesos de la auditoría interna, evidenciando que el conocimiento que tienen en la práctica es el de un conocimiento más superficial o limitado. En las entrevistas, el 100 % del personal administrativo declaró haber participado en auditorías, aunque mayoritariamente de tipo financiero, lo que sugiere que la experiencia existente no se ha extendido aún a enfoques más amplios como la auditoría de gestión.

En cuanto al objetivo 2: examinar los procedimientos de compras y facturación de la empresa a través

de la revisión documental, para identificar debilidades que puedan afectar el logro de sus objetivos institucionales, reveló que, aunque SCHAT cuenta con procedimientos definidos, el 70 % de las compras mayores a 50 dólares carecen de validación previa a la compra, aunque manifiestan que son aprobadas por dirección general de manera verbal, no cuentan con firma de responsabilidad física; y, menos del 20 % de las facturas requiere revisión manual por cuanto no se realizan las facturas en tiempo real. Existen políticas de auditoría financiera y de procesos, pero no enfocadas a la auditoría de gestión. Los controles internos están orientados al cumplimiento, pero no a medir eficiencia. Además, el 75 % del personal entrevistado expresó las demoras en las aprobaciones y el 25 % señaló falta de estandarización documental.

En base al objetivo 3: indagar las expectativas sobre los beneficios y obstáculos al implementar una auditoría de gestión, esta refleja que el 65 % de los encuestados reconoce obstáculos como el desconocimiento técnico y la resistencia al cambio para implementar auditorías,



reflejando una percepción compartida de las barreras internas, tanto culturales como estructurales. Esta visión se complementa con las entrevistas, donde un 25 % del personal anticipa resistencia debido al aumento en los procesos de fiscalización, mientras que un 75 % considera que una adecuada explicación de la auditoría facilitaría su aceptación e implementación efectiva.

Los hallazgos obtenidos mediante los instrumentos aplicados muestran que, aunque el personal involucrado en entrevistas tiene buen conocimiento sobre auditorías, el 40% de los encuestados en general no está familiarizado con el tema, lo que podría dificultar la implementación de una auditoría de gestión. Esta investigación a partir de los registros de las compras y de la facturación tuvo como consecuencia el hallazgo de los procedimientos fuera de lugar, de errores que tienen que tener la revisión manual y de políticas de auditoría solamente orientadas a lo financiero y no a la auditoría de la gestión; así, los resultados obtenidos indican que hay oportunidades de mejora de familiarización, de

digitalización o de seguimiento de los procedimientos.

Además, los resultados son coherentes con los análisis anteriores, estudios que han evidenciado la importancia del estudio de los procedimientos de las organizaciones junto a la necesidad de disponer de personal preparado y conocedor de la auditoría de la gestión. Según los resultados de la investigación realizada por Lagunas (2021) concluye que el 70% de gerentes considera que el personal administrativo conoce las Normas Institucionales, mientras que el 30% opina lo contrario, estos datos permitieron concluir en que la falta de conocimiento técnico puede obstaculizar la auditoría de gestión. Por otra parte, en el estudio realizado por Lugo et al. (2024), hace referencia que la implementación de una auditoría de gestión se presenta como una estrategia clave para fortalecer el control interno, reducir riesgos y asegurar el cumplimiento normativo mediante controles más eficaces.

Los datos obtenidos mediante los instrumentos de investigación utilizados se corresponden con los resultados de la literatura estudiada,

congruentes con la afirmación de que la puesta en práctica de una auditoría de gestión permite una mejora sustancial en el aumento de la eficiencia de la operación, en la calidad de los procesos y en la imagen corporativa de la organización, dado que así lo demuestran las conclusiones de los instrumentos e investigación analizados, y a lo que la teoría y la propia experiencia que se deriva de la lectura de la bibliografía utilizada evidencia tal como queda expuesto por Maagi & Mwakalobo (2023) que exponen a las expectativas de mejora según la auditoría.

Asimismo, Duan et al. (2025) indican que es fundamental capacitar y lograr que todos los departamentos involucrados participen activamente, tal como se evidencia en los resultados obtenidos en la investigación. Por otra parte, Tiron et al. (2024) manifiestan la necesidad de una comunicación óptima sobre los objetivos de la auditoría de gestión.

El estudio de Segovia & Guzmán (2023) en la Cooperativa de Transporte La Maná Este enfoque no solo ayuda a detectar oportunidades para optimizar operaciones y

eliminar errores, sino que también fortalece los controles internos, lo que se refleja en una mayor eficiencia y desempeño organizacional. Por lo tanto, determinar el impacto de la auditoría de gestión en estos procesos puede ser fundamental para mejorar la competitividad y el desempeño de la empresa SCHAT de Manta.

La investigación determina el alto nivel de incidencia que tiene la auditoría de gestión en los procesos de compras y de facturación que se desarrolla en la empresa SCHAT de Manta, ya que la información recopilada aduce que la implementación de una auditoría de gestión puede tener un impacto positivo significativo en la eficiencia y calidad de la empresa, puesto que se requiere de una estrategia integral que aborde la falta de conocimiento y la resistencia al cambio, ya que estos hallazgos pueden obstaculizar la implementación de la auditoría de gestión. Una cultura de transparencia y trabajo conjunto es fundamental para que la implementación de la auditoría tenga éxito.



4. Conclusiones

En líneas generales, el personal de la compañía SCHAT de Manta demuestra tener un nivel de conocimiento y la concepción de la auditoría de gestión, pues aunque se estima que la gran mayoría de ellos/ellas están acostumbrados a la realización de este tipo de auditoría; en su entorno la comprensión de los procesos de la auditoría interna parece ser bastante escasa. En lo referente a la experiencia de aquellos trabajadores que llevan a cabo los procesos de compras y facturación, la implicación se limita a la auditoría financiera, lo que pone de manifiesto la falta de formación y la escasa práctica en la auditoría de gestión para facilitar y afianzar su desarrollo en la compañía.

Las compras y las facturas generadas por la SCHAT indican que, por ejemplo, hay que mejorar en la necesidad de reforzar la validación previa y de las facturas. Por mucho que existan políticas de auditoría financiera, no está definida la auditoría de gestión y el control interno queda limitado a la comprobación de la adecuación con las políticas de la auditoría.

La temática de la auditoría de gestión está en apuros por cuestiones tecnológicas, pero también por cuestiones culturales y estructurales en la organización, de manera que se hace necesaria la buena comunicación para que el personal que debe llevar a cabo la explicación e implementación del proceso lo entienda y lo acepte, para poder llevar a cabo una buena aplicabilidad y éxito de este. Existe una cierta visión positiva de la auditoría de gestión como mecanismo de mejora de procesos que son importantes como el de compras y el de facturación, la cual va a implicar la mejora de la eficiencia del trabajo y el control interno, aunque, la resistencia al cambio pone de manifiesto que es necesaria la implementación de determinadas estrategias de gestión para que aseguren su aceptación, y que este proceso se pueda mantener en el tiempo, para así garantizar la efectividad y los beneficios que puede traer a largo plazo.

Limitaciones

Se añade como posible limitante del trabajo de investigación la ausencia de la implementación práctica, ya que no se implementó una prueba

piloto o simulación de auditoría de gestión en la empresa SCHAT, dado que no se contó con el tiempo y los recursos humanos y materiales para poder realizarla. Esto limitó la aplicabilidad práctica de las recomendaciones. Es cierto que esta limitante no supedita los resultados obtenidos de tal forma que las propuestas han quedado acotadas en un marco teórico fundamentado y en la percepción del personal encuestado. Sin embargo, se considera que futuras investigaciones trabajen la validación de dichas recomendaciones en escenarios reales de aplicación, ya que eso, por un lado, les da robustez a las recomendaciones dadas, y, por otro lado, da paso a su eventual aplicabilidad.

Recomendaciones

De acuerdo con las limitaciones, en función de los resultados del estudio, se proponen ciertas acciones que tratan de implementar actividades de formación técnica relacionadas con la auditoría de gestión y que al mismo tiempo puedan aspirar a mejorar las capacidades del propio personal, en distintos sentidos más

allá del propio y tradicionalmente financiero.

En cuanto a la racionalización de los mecanismos de compras y facturas se recomienda revisar y actualizar, si se diera el caso, los procedimientos relacionados que se puedan dar, habiéndose dado (asignación del caso posible) dado por una validación previa del proceso y por la automatización del control que se aplica a los procesos que se desarrollan.

De cara a permitir una implementación de las auditorías de gestión como corresponde, resulta clave llevar a cabo actividades de sensibilización y comunicación interna centradas en el debate no solo técnico sino también en las dinámicas sociales y organizativas, ponderaciones que permitan que se lleve a cabo el trabajo necesario de comprensión, de implicación y de participación del personal, creando contextos favorables a una progresiva adaptación a este tipo de auditorías.

Por las percepciones favorables expresadas sobre las auditorías de gestión y por la existencia de ciertas resistencias al cambio se plantea



que la empresa SCHAT lleve a cabo una auditoría de gestión piloto en el proceso de compras a fin de comprobar en la práctica su impacto, con una experiencia que les permita validar beneficios, ajustar metodologías y tomarla como modelo para transferir el enfoque por ejemplo al proceso de facturación.

Bibliografía

- Ávila, F., & Zambrano, E. J. Z. (2022). Las auditorías de gestión en las empresas públicas del Ecuador. *RECUS: Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*, 7(3), 64-70.
- Casanova-Villalba, C. I., Proaño-González, E. A., Macias-Loor, J. M., & Ruiz-López, S. E. (2023). La contabilidad de costos y su incidencia en la rentabilidad de las PYMES. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(1), 17-30.
- Centeno González, D. (2023). *Análisis del proceso de facturación en la empresa Superqueso, C.A. ubicada en Maracay, Edo. Aragua* [Trabajo especial de grado, Ministerio del Poder Popular para la Educación Universitaria, Ciencia y Tecnología]. República Bolivariana de Venezuela. https://iutamaracay.com.ve/iuta_webpage/archivos/TEG%20Danny%20Centeno%20AT7VA.pdf
- Duan, H. K., Vasarhelyi, M. A., & Codesso, M. (2025). Integrating process mining and machine learning for advanced internal control evaluation in auditing. *Journal of Information Systems*, 39(1), 55–75. <https://doi.org/10.2308/ISYS-2023-054>
- Figueroa Mantilla, J., & Valencia Cerna, J. (2024). *Gestión de cobranza e implementación de políticas y estrategias para la optimización de la liquidez en la empresa Kobranza S.A.C, periodo 2024-2027* [Tesis de licenciatura]. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Hurtado-Guevara, R. F. (2024). Impacto de la automatización contable en la eficiencia operativa de las PYMES. *Revista Científica Zambos*, 3(1), 19-35.
- Laguatasig Toapanta, M. M. (2021). *Percepción empresarial sobre auditoría de gestión en el manejo administrativo financiero de las curtiembres de la ciudad de Ambato* [Tesis de pregrado].
- López, J., Gavilanes, E., Haro, A., Viteri, J., & Lema, L. (2024). Entre números y teorías: La intersección de la contabilidad

- con la filosofía, la economía y las ciencias: *Between numbers and theories: The intersection of accounting with philosophy, economics and the sciences*. Know Press, 1(1).
<https://doi.org/10.70180/978-9942-7273-0-5>
- Lugo, L., Urías, M., Armenta, J., Rivera, M., & Serrano, R. (2024). Auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en Ned Raber. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2800>
- Llumiguano, M., Gavilánez, V., & Chávez, G. (2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2723>
- Maagi, B., & Mwakalobo, A. (2023). Percepción de los profesionales sobre el efecto de las prácticas de contratación electrónica en el ahorro de tiempo en la contratación pública en Tanzania. *Open Access Library Journal*, 10(5), 1–18. <https://doi.org/10.4236/oalib.1110075>
- Mero González, E. B. (2024). *Auditoría de gestión y su impacto en el departamento de crédito y cobranza de la Cooperativa de Ahorro y Créditos Puerto López* [Tesis de pregrado]. Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Ecuador.
- Morales Zamorano, L. (2024). *Un enfoque sistémico en los agronegocios: oportunidades para el desarrollo rural*. Ediciones Comunicación Científica. <https://doi.org/10.52501/cc.204>
- Reyes-Lizana, J. T. (2025). Auditoría de gestión y la gestión de procesos operativos en el sector inmobiliario de Lima. *Journal of Economic and Social Science Research*, 5(1), 66-80. <https://economicsocialresearch.com/index.php/home/article/view/161>
- Rioja Levano, M. (2020). *Propuesta para incrementar el nivel de servicio interno en el proceso de abastecimiento mediante el diseño de un sistema de control de inventarios y de la gestión de relación con los proveedores en una empresa del sector minero* [Tesis de pregrado]. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <http://hdl.handle.net/10757/652335>
- Segovia, M., & Guzmán, M. (2023). Auditoría de gestión y su incidencia en la



- administración de la cooperativa de transporte interprovincial de pasajeros La Maná periodo 2021. *Digital Publisher CEIT*, 8(2-1), 333-341.
<https://doi.org/10.33386/593dp.2023.2-1.1789>
- Tiron, A., Lacurezeanu, R., Bresfelean, V. P., & Dontu, A. N. (2024). Perspectives on how robotic process automation is transforming accounting and auditing services. *Accounting Perspectives*, 23(1), 7–38.
<https://doi.org/10.1111/acap.12369>
- Vuković, B., Tica, T., & Jakšić, D. (2024). Challenges of using digital technologies in audit. *Anales de la Facultad de Economía de Subotica*, 60(51), 15–30.
<https://doi.org/10.5937/AnEkSub2300014V>
- Werner, M., Wiese, M., & Maas, A. (2021). Integración de la minería de procesos en las auditorías de estados financieros. *Revista Internacional de Sistemas de Información Contable*, 41, 100514.
<https://doi.org/10.1016/j.accinf.2021.100514>
- Zhang, Z. (2021, septiembre). Research on the application of artificial intelligence technology in audit under the background of big data. *Journal of Physics: Conference Series*, 2033(1), 012150. IOP Publishing.
<https://doi.org/10.1088/1742-6596/2033/1/012150>

Anexos

Anexo A: Ítems del cuestionario y escala de medición

Ítem Pregunta	Escala de Likert
1 ¿Está familiarizado con el término “auditoría de gestión”?	Totalmente en desacuerdo (1)
2 ¿Se considera familiarizado con las auditorías dentro de la empresa?	
3 ¿Considera que una auditoría de gestión podría mejorar el proceso de compras?	En desacuerdo (2)
4 ¿Considera que una auditoría de gestión ayudaría a transparentar la facturación?	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)
5 ¿Está de acuerdo con que se implemente una auditoría de gestión en la empresa?	De acuerdo (4)
6 ¿Considera que implementar una auditoría de gestión mejoraría el control, la transparencia y reduciría errores?	Totalmente de acuerdo (5)
7 ¿Piensa que existen obstáculos como el desconocimiento técnico o la resistencia al cambio para implementar una auditoría?	

Nota. Las respuestas a cada uno de los Ítems se miden en una escala de Likert de cinco puntos: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo.

Anexo B: Respuestas ordinales de los encuestados

Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7
1	1	2	2	1	1	1
2	2	3	2	2	2	2
2	2	3	3	3	2	2
3	2	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	3
3	3	3	3	4	3	3
3	3	4	4	4	3	4
4	3	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	5	4	4
4	4	4	4	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5
5	4	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5

Nota. Distribución de Respuestas por Pregunta” en el contexto de una encuesta aplicada a empleados de la empresa SCHAT

Anexo C Estadísticas de confiabilidad de la escala frecuente (Alfa de Cronbach)

Coeficiente	Estimar	Error típico	IC del 95%	
			Lower	Upper
Coefficient α	0.986	0.011	0.964	1.008
Varianza	48.642	15.782	28.132	103.767

Nota. Excelente confiabilidad interna — la escala presenta una consistencia muy alta, apta para ser utilizada en estudios científicos rigurosos.

Anexo D. Estadísticos Descriptivos



	Válid o	Ausent e	Moda	Median a	Medi a	Error Típic o de la Medi a	Desviació n Típica	Rang o	Mínim o	Máxim o
Ítem 1	20	0	4.00 ^a 0	4.000	3.60 0	0.24 5	1.095	4.000	1.000	5.000
Ítem 2	20	0	3.00 ^a 0	3.000	3.25 0	0.22 8	1.020	4.000	1.000	5.000
Ítem 3	20	0	4.00 ^a 0	4.000	3.80 0	0.18 6	0.834	3.000	2.000	5.000
Ítem 4	20	0	4.00 ^a 0	4.000	3.75 0	0.20 4	0.910	3.000	2.000	5.000
Ítem 5	20	0	4.00 ^a 0	4.000	3.95 0	0.24 6	1.099	4.000	1.000	5.000
Ítem 6	20	0	4.00 ^a 0	4.000	3.65 0	0.25 4	1.137	4.000	1.000	5.000
Ítem 7	20	0	4.00 ^a 0	4.000	3.70 0	0.25 2	1.129	4.000	1.000	5.000

Nota. Las respuestas muestran una tendencia general hacia el acuerdo, con medias entre 3.25 y 3.95 y una distribución simétrica centrada en el valor 4. La variabilidad es moderada y el uso completo de la escala refuerza la validez del instrumento. La moda se calcula asumiendo que las variables son discretas.

Anexo E. Ficha de validación por expertos

Ítem N.º	Pregunta	Claridad	Relevancia	Coherencia	Suficiencia	Observaciones del experto
1	¿Ha tenido experiencia previa con auditorías internas o externas?	5	5	5	5	Pregunta directa y contextual.
2	¿Qué opinión tiene sobre la auditoría de gestión como herramienta de mejora organizacional?	4	5	4	5	Se sugiere especificar “auditoría de gestión” si el entrevistado desconoce el término.
3	¿Cómo describiría actualmente el proceso de compras y facturación en la empresa?	5	5	5	5	Muy pertinente para conocer el estado del proceso.
4	¿Qué cambios cree que se generarían si se implementara una auditoría de gestión en dichos procesos?	4	5	4	4	Se recomienda separar en dos preguntas: cambios esperados y resistencia.
5	¿Qué tipo de resistencia o	5	4	5	4	Bien planteada; importante en

Ítem N.º	Pregunta	Claridad	Relevancia	Coherencia	Suficiencia	Observaciones del experto
	aceptación considera que habría entre el personal ante esta iniciativa?					temas de cambio organizacional.
6	¿Qué recomendaciones haría para facilitar la implementación de una auditoría de gestión?	5	5	5	5	Pregunta abierta que genera insumos estratégicos.
7	¿Considera que existen indicadores adecuados para evaluar el desempeño de los procesos internos?	4	5	4	5	Puede precisarse si se refiere a todos los procesos o solo los auditable.

Nota. Ficha de resultados de la encuesta aplicada a expertos.

Escala de valoración:

- 1 = Muy deficiente
- 2 = Deficiente
- 3 = Regular
- 4 = Bueno
- 5 = Excelente

Anexo F. Resumen de la validación por expertos

Criterio evaluado	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Promedio
Claridad	4.57	4.71	4.43	4.57
Relevancia	5.00	4.86	4.86	4.91
Coherencia	4.71	4.57	4.43	4.57
Suficiencia	4.71	4.86	4.57	4.71

Nota. Resumen de criterios de la validación de expertos.

Anexo G. Ficha de Revisión Documental

Elemento a Analizar	Fuente Documental Revisada	Indicadores de Revisión (Resultados Encontrados)
Registro de Compras	Facturas de proveedores, órdenes de compra (últimos 6 meses)	- Procedimientos formales: Existe un flujo de procesos establecido, pero no se aplican consistentemente (se podría mejorar con capacitaciones constantes). - Firmas responsables: Según los manuales



Elemento a Analizar	Fuente Documental Revisada	Indicadores de Revisión (Resultados Encontrados)
		de procesos en compras mayores a 50 dólares necesitan autorización de dirección general, pero en un 70% de los casos, algunas se encontraron sin validación (oportunidad de digitalización por medio de correos de confirmaciones).
Procedimientos de Facturación	Facturas emitidas, instructivos internos (últimos 6 meses)	- Coherencia montos/fechas: Mayoría correcta, pero 20% requiere revisión manual por realizarse en una fecha posterior al valor cancelado por el cliente (realizar factura en tiempo real). - Trazabilidad: Archivo físico completo, pero digitalización parcial (oportunidad para optimizar acceso).
Política o Guía Interna sobre Auditoría	Manual de procesos, reglamentos internos	- Lineamientos básicos para el cumplimiento de los procesos, pero sin extensión a gestión (base para ampliación) lo que permitirá evaluar la eficiencia, eficacia y economía con la que se utilizan los recursos de una organización para lograr sus objetivos.
Indicadores de Control Interno	Reportes administrativos (2023-2024)	- Controles establecidos: Funcionales para cumplimiento, pero no para mejora proactiva (se propone revisión trimestral). - Reportes: Útiles para toma de decisiones básicas; potencial para integrar análisis cualitativos.

Nota. Documentos internos de la empresa SCHAT. Revisión realizada en función de criterios definidos según los objetivos de la investigación.