

LISTA DE CHEQUEO PARA EVALUAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE AUDITORÍA DE PROCESOS

IT LISTS OF CHECKUP TO EVALUATE THE STRATEGIC PLANEACIÓN AS TOOL OF AUDIT OF PROCESSES

<https://doi.org/10.5281/zenodo.3339686>

AUTORES: Arlyne Medina Enríquez¹

Mercedes Yakelín Crespo Rodríguez²

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: arlyne.medina@umcc.cu

Fecha de recepción: 22 de Marzo de 2019

Fecha de aceptación: 08 de Mayo de 2019

RESUMEN

Las organizaciones reclaman la incorporación de nuevas herramientas que les permitan gestionar esfuerzos, recursos, capacidades y adecuarse a las exigencias del entorno para ganar eficiencia y eficacia en sus procesos. Para ello es necesario que el control de gestión en las organizaciones alcance el lugar que realmente le corresponde y se convierta en un medio para desplegar la estrategia en toda la organización y evaluar su desempeño. En el presente trabajo se propone una lista de chequeo insertada en un procedimiento de Auditoría de procesos para comprobar la efectividad de la planeación estratégica. Al resultado se llega luego del estudio del marco legal cubano y de 22 metodologías para la gestión empresarial, de las que se puede obtener las regularidades en la aplicación, así como algunos aportes significativos de estos trabajos que tributen a la efectividad del proceso.

PALABRAS CLAVE: lista de chequeo, auditoría de proceso, planeación estratégica.

ABSTRACT

Organizations demand the incorporation of new tools that allow them to manage efforts, resources, capacities and adapt to the demands of the environment to gain efficiency and effectiveness in their processes. To this end, it is necessary that management control in organizations reaches the place that really corresponds to it and becomes a means to deploy the strategy throughout the organization and evaluate its performance. This paper proposes a checklist inserted in a process audit procedure to check the effectiveness of strategic planning. The result is reached after the study of the Cuban legal framework and 22 methodologies for business management, from which it is possible to obtain the regularities in the application, as well as some significant contributions of these works that contribute to the effectiveness of the process.

KEYWORDS: checklist, process audit, strategic planning.

¹ Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba. E-mail: arlyne.medina@umcc.cu

² Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Universidad Camilo Cienfuegos. Cuba.

INTRODUCCIÓN

En el mundo de hoy, y a lo largo de toda la historia, se han producido importantes cambios que han tenido un impacto directo en la economía, lo cual ha transformado el entorno empresarial. Se hace necesaria la búsqueda de alternativas que permitan enfrentar esos cambios, lo que ha llevado a una evolución de técnicas para el desarrollo universal.

La auditoría surge con el advenimiento de la actividad comercial y por la incapacidad de intervenir en los procesos tanto productivos como comerciales de una empresa. (Sandoval Morales 2012). Se trata de dotar de la máxima transparencia a la información económico-financiera que suministra la empresa de todos los usuarios, tanto directos como indirectos.

Convirtiéndose esta en una técnica relevante utilizada en las organizaciones. Gracias a su implementación y desarrollo, la alta dirección posee un mecanismo de control que permite conocer el estado actual de sus procesos y el acceso a información veraz, para determinar la eficacia y eficiencia de las operaciones y así poder adoptar, en el tiempo requerido, las acciones necesarias para el correcto cumplimiento de los objetivos y metas. (Pizarro Anchundia, Ormazo Cevallos y Ruiz Malbares, 2018).

La Auditoría de procesos se encamina a lograr el cumplimiento de las acciones y estrategias, se considera un mejoramiento de la calidad, busca las mayores eficiencias operativas y mejor resultadas en los procesos. Los alcances previstos son a todas las áreas, departamentos o procesos de la organización.

Para la revisión y conocimientos de los procesos se debe conocer su naturaleza, sus objetivos, la efectividad de las políticas y acuerdos, la efectividad de las normas y disposiciones dadas y los procedimientos administrativos de cada área.

La auditoría de procesos examina y controla que los procesos de las entidades se cumplan con lo establecido en cada una de las áreas, ya que la competencia, cada día más fuerte, obliga a los procesadores a incrementar la satisfacción de sus clientes, optimiza sus recursos. Evitar las dificultades para cumplir con pedidos a tiempo, los flujos inadecuados, los bajos rendimientos, desviaciones de calidad, altos costos de producción, son algunos de los problemas comunes a los que se tienen que enfrentar de manera casi permanente. Estos problemas usualmente pueden ser resueltos casi sin costos, optimizando el flujo de producción, así como los recursos materiales y humanos. Con auditoría de proceso a las áreas le permite al procesador, en base a evidencias objetivas, tener una idea precisa del nivel de desempeño de su sistema, departamento, área o proceso de la entidad. (Medina Enríquez, 2016).

La importancia de la auditoría está dada por sus transformaciones constantes en función de la actividad económica, así como por elementos que posee la empresa considerados puntos fuertes que pueden utilizarse o potenciar la situación que se evidencia hoy, para alcanzar un mayor desarrollo en la planeación. Este constituye el medio más importante a través del cual se lleva a cabo el proceso de supervisión de la auditoría en sus diferentes niveles, sirve para calificar la calidad de la planeación estratégica para el desarrollo empresarial.

Señala Steiner (2007), que la planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección. Es la ruta para alcanzar la visión de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal. Propone

analizar el presente, elegir el futuro, evaluar programas y controlar las acciones de los planes. Requiere de una forma particular de pensar para poder imaginar escenarios futuros y producir ideas.

La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, lo cual se hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia sus metas, además permite prepararse para hacer frentes a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización. Cuando el ritmo de la vida era más lento, los gerentes podían establecer metas y planes simplemente se explota las experiencias pasadas, pero hoy los hechos suceden con demasiada rapidez para que la empresa sea siempre una guía digna de confianza y los gerentes se ven en el caso de desarrollar nuevas estrategias apropiadas para los planes únicos y las oportunidades del futuro. (Cuero Osorio, 2017)

Jaramillo Luzuriaga, Tacuri Peña y Trelles Ordóñez: (2018) La planeación estratégica puede prever alguna situación adversa e implementar planes de acción en caso de contingencias, además de que al planear un horizonte empresarial se puede lograr un objetivo con más calma ya que al planear se revelan los posibles errores y las ventajas con las que se cuenta al momento de realizar un proyecto, es decir, la planeación estratégica conlleva al logro de los objetivos y metas planteadas, según la amplitud y magnitud de las empresas.

Por lo que, el objetivo de la presente investigación es: es crear una lista de chequeo que se pueda utilizar como herramienta de Auditoría de procesos para la evaluación de la planeación estratégica en el sector empresariales.

DESARROLLO

La auditoría es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos. (Mendivil Escalante ,2015)

Es el examen integral sobre la estructura, las transacciones y el desempeño de una entidad económica para contribuir a la oportuna prevención de riesgos, la productividad en la utilización de los recursos y el acatamiento permanente de los mecanismos de control implantados por la administración. (Sánchez Curiel,2016)

Mediante la auditoría de procesos pretende verificar la eficacia del sistema de la calidad implantado en un proceso particular para asegurar la calidad de un producto o de un servicio. Se comprueba que las características del proceso cumplen con las especificaciones que de él se esperan. (Reyes Tomalá, 2015).

Los emprendimientos organizados y encabezados por personas responsables de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades han existido desde hace miles de años. La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad y requiere coordinar esfuerzos para alcanzar un objetivo común (Robbins, 2010).

La planeación busca llevar a la organización hacia un futuro deseado y contesta tres grandes preguntas: ¿Dónde estamos ahora?, ¿A dónde queremos ir?, y ¿Cómo vamos a llegar ahí? (Thompson & Strickland, 2004).

De ahí que el carácter estratégico de la planeación no se trata solo, de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y si

es posible cambiar su destino. El objetivo de la planeación estratégica no es solo planear sino realiza en forma ordenada un amplio número de actividades que, a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales. (Díaz Gavilán, 2001)

La planeación da significado a la interrogante de cómo lograr los resultados deseados, para ellos se requieren estrategias y este concepto, se liga a los negocios por primera vez en los estudios de Van Neumann y Morgenstern, en su obra sobre la teoría del juego. Ellos definieron la estrategia empresarial como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta. Algunos autores desde mediados del siglo pasado señalaban, que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso de ser necesario. (David, 2008).

Se efectuó el estudio de varios procedimientos relacionados con la planeación estratégica. A continuación, se estudian 22 procedimientos en el período de 1983-2018, dieciséis de ellos contextualizadas al entorno cubano y el restante al entorno internacional. Los procedimientos son:

No.	Autores/Año	No.	Autores/Año
1	George A. Steiner (1983)	12	Martínez Vivar (2013)
2	Ackoff (1983)	13	Bolaño Rodríguez (2014)
3	David Fred (1990)	14	Mantulak (2014)
4	Colectivo de Autores (2004)	15	Batista Matamoros (2016)
5	De Miguel Guzmán (2006)	16	Mojica Zárate, lk (2017)
6	Alonso Robaina (2007)	17	Covas Varela, et.al.: (2017)
7	Ramírez Juárez (2008)	18	Franch León y Chavez Betancourt (2017)
8	Soltura Lasería (2008)	19	Duffus Miranda, Pons García (2018)
9	González Bermúdez (2010)	20	Guerrero Aguiar, Medina León, Nogueira Rivera (2018)
10	Morejón Borjas (2011)	21	Pérez Martínez, Fernández Hernández (2018)
11	Viteri Moya (2012)	22	Rivero Villar et.al.: (2018)

El cuadro 1.1 plantea algunos de los procedimientos estudiados con vista para el estudio de la planeación estratégica con vista a determinar las variables influyentes en la lista de chequeo.

Autor (año)	Nombre del Procedimiento	Etapas	Métodos utilizados
Alfonso Robaina (2007)	Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa.	Procedimiento General: Ambientación -Valoración del cumplimiento de Premisas del modelo	Trabajo en equipo
		Diagnóstico del Proceso de Dirección Estratégica.	Análisis de microentorno, Análisis del entorno comparativo (5F), Análisis del escenario, FCE del sector, Análisis económico- financiero, Análisis técnico- organizativo, Cadena de valor, Perfil estratégico, Análisis de cartera (BCG, ADL, Mc Kensey), DAFO, Trabajo en grupo, Formación-acción.
Franch León y Chavez Betancourt: (2017)	Metodología para la gestión de la competitividad con un enfoque estratégico	Revisión Bibliográfica	Base de datos especializados. Libros y revistas. Tesis de grado, maestrías y doctorados.
		Diagnóstico	Encuesta. Prueba piloto. Alta de cronach. SPSS VERSIÓN 15.0.
		Propuesta	Triangulación de los resultados. Análisis y síntesis.
Guerrero Aguiar, Medina León, Nogueira Rivera (2018)	Diseño de un procedimiento general.	Concertación del servicio	Orden de trabajo. Plan de trabajo general. Programa de consultoría a utilizar.
		Exploración	Entrevistas. Revisión de documentos.
		Planificación	Planificar las sesiones. Talleres adiestramiento.
		Ejecución del servicio	Reuniones. Trabajo en equipo. Encuesta. Entrevistas. Cuestionario. Matrices. Mapas. Flujos de proceso. Técnicas de estadísticas, de calidad. Herramientas informáticas y de apoyo a la gestión empresarial. Normas y Resoluciones vigentes.
		Informe final, entrega y conformación del expediente	Papeles de trabajo. Última revisión de los documentos.

Cuadro 1.1: Procedimientos estudiados para el análisis de las variables.

En su estudio de más de 22 procedimientos de Planeación Estratégica, define 37 elementos clave o variables que están presentes en los procedimientos. Se analiza en una matriz binaria la presencia de estas variables en 22 procedimientos de Planeación Estratégica. Las variables se muestran en el cuadro 1.2:

Variables	
(V1) Formulación de la problemática	(V21) Ejecución
(V2) Misión	(V22) Seguimiento
(V3) Visión	(V23) Evaluación
(V4) Valores Compartidos.	(V24) Control y retroalimentación
(V5) Diagnostico Estratégico	(V25) -Diseño o perfeccionamiento del sistema de gestión de la propiedad intelectual.
(V6) Escenarios	(V26) -Equipo multistitucional y asignación de responsabilidades
(V7) Áreas de Resultados Claves	(V27) Recopilación de la información relevante
(V8) Objetivos Estratégicos.	(V28) Certificación de la información relevante
(V9) Estrategia	(V29) Situación límite por especialidades
(V10) Sistema de Control y evaluación de los Objetivos.	(V30) Ambientación
(V11) Caracterización de la Entidad	(V31) Gestión preliminar
(V12) Preparación	(V32) Caracterización integral de los elementos del territorio
(V13) Contextualización	(V33) Cumplimiento de los preceptos de desarrollo local y conservación ambiental
(V14) Proyección de recursos humanos	(V34) Dimensión del escenario agroproductivo – ambiental
(V15) Implantación y ajustes	(V35) Incorporación de los resultados en el proceso de Planeación Estratégica
(V16) Diseño estratégico basado en proceso	(V36) Exploración

(V17) Sensibilización	(V37) Planificación
(V18) Planeación preliminar	(V38) Ejecución del servicio
(V19) Planeación a detalle	(V39) Informe final, entrega y conformación del expediente
(V20) Formulación y constitución	

En su estudio de más de 22 procedimientos de Planeación Estratégica, define 39 elementos clave o variables que están presentes en los procedimientos. Se analiza en una matriz binaria la presencia de estas variables en 22 procedimientos de Planeación Estratégica

Se analizan los procedimientos estudiados con vista a determinar las variables influyentes para la elaboración de la lista de chequeo. Varias variables están presentes en los 22 procedimientos analizados y del marco regulatorio cubano.

El proceso de agrupación de los conglomerados se resume a continuación, tanto para los procedimientos (según los autores) como para las variables. El corte se realiza en el punto de inflexión: para los procedimientos, a partir de (39); y para las variables, a partir de siete (7). Como se muestra en la Tabla 2.3. Conglomerados resultantes del análisis de las variables en las metodologías.

Grupos	Cantidad de variables	Variables
1	5	(V12) (V5) (V9) (V23) (V15)
2	34	(V1) (V2) (V3) (V4) (V6) (V7) (V8) (V10) (V11) (V13) (V14) (V16) (V17) (V18) (V19) (V20) (V21) (V22) (V24) (V25) (V26) (V27) (V28) (V29) (V30) (V31) (V32) (V33) (V34) (V35) (V36) (V37) (V38) (V39)

Se aprecia que todas las variables están presentes en alguna de las metodologías estudiadas. Con mayor frecuencia (por encima del 50 %) aparecen seis variables: Análisis de la organización y preparación (96.4 %); Procesos (88.7 %); Diagnostico Estratégico (80.2 %); Análisis de la Estrategia (73.9 %); Evaluación de la estrategia (70.8%) y, Implementación y ajuste (69 %).

LISTA DE CHEQUEO PARA EVALUAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**ENTIDAD:****RESPONSABLE DEL PROCESO:****OBJETIVO:****APLICO LISTA DE CHEQUEO:**

NO.	ASPECTOS A VERIFICAR	Si	No
1	Análisis de la organización y preparación		
	1.1 En el proceso de Planificación Estratégica usted aprecia que se realizó la caracterización de la entidad. En caso negativo pase al 1.2		
	1.1.1 Se analizan los factores internos.		
	1.2 En el proceso de Planificación Estratégica usted aprecia que se realizó la Misión. En caso negativo pase al 1.3, de ser positivo evalúe la presencia de los aspectos siguientes en la formulación existente		
	1.2.1 ¿Cuál es nuestra razón de ser de la empresa?		
	1.2.2 ¿Cuál es el ámbito de actuación o negocio?		
	1.2.3 ¿Cómo pensamos de nuestros clientes o consumidores?		
	1.2.4 ¿Qué significado tienen los trabajadores?		
	1.2.5 ¿Qué valores nos mueven como empresa?		
	1.2.6 ¿Cómo se trabaja para alcanzar la visión?		
	1.2.7 ¿Cómo lo hacemos?		
	1.2.8 ¿Qué es lo que verdaderamente nos hará diferentes de los demás?		
	1.3 En el proceso de Planificación Estratégica usted aprecia que se realizó la Visión. En caso negativo pase al 1.4, de ser positivo evalúe la presencia de los aspectos siguientes en la formulación existente		
	1.3.1 ¿A dónde se aspira llegar en el año X?		
	1.3.2 ¿Cómo querrán ser dentro de X años?		
	1.3.3 ¿Cuál es la imagen que desea la empresa que tenga los clientes de ellos?		
	1.3.4 ¿Qué atributos fundamentales aspiran que posea en los negocios o servicios?		
	1.3.5 ¿Qué valores caracterizarán a los trabajadores y a la organización?		
	1.4 Se encuentran definidos los valores compartidos de la entidad		
	1.5 El proceso se realizó sobre la base de trabajo en Equipo.		
2	Procesos		
	2.1 Están definidos los procesos de la empresa		
	2.2 ¿Están formalizados en un mapa?		
	2.3 ¿Existe algún documento que relacione los objetivos estratégicos con los procesos?		
	2.4 ¿Existe algún documento que relacione a los objetivos estratégicos con los indicadores para su cumplimiento?		

3	Diagnostico Estratégico		
	3.1 Se encuentra establecida la matriz DAFO.		
	3.2 Se encuentra identificadas las estrategias		
	3.3 Se realiza un análisis estratégico.		
	3.4 En el proceso de diagnóstico se utiliza algún método Estadístico		
	3.5 ¿Se utiliza la interrogación? (Entrevista – Cuestionario)		
	3.6 Se utiliza el Método de Observación		
	3.7 Se lleva a cabo un análisis acerca de las áreas de la empresa		
	3.8 Este identificada la caracterización de la actividad de propiedad intelectual.		
3.9 Identificar las áreas de resultados clave.			
4	Análisis de la Estrategia		
	4.1 Se encuentran identificados los objetivos.		
	4.2 Los objetivos fijados son coherentes con las categorías estratégicas básicas.		
	4.3 ¿Se valoran si los objetivos estratégicos contribuyen al progreso de la entidad?		
	4.4 ¿Se identifican los criterios de medida que caracterizan el desempeño estratégico de la organización?		
	4.5 Se definen los grados de consecución a partir de los períodos identificados dentro del horizonte estratégico.		
	4.6 Se lleva a cabo el análisis de viabilidad.		
5	Evaluación de la estrategia		
	5.1 Se realiza una valoración integral		
	5.2 Se evalúa el impacto en la eficiencia de las decisiones		
	5.3 Se evalúa la eficiencia en el impacto empresarial		
	5.4 Se brinda la información acerca de la planeación estratégica.		
	5.5 Se utiliza el Método de Expertos.		
6	Implementación y ajuste		
	6.1 Esta establecido el tratamiento del procedimiento.		
	6.2 Se realiza la implementación del plan de planeación		
	6.3 Se evidencia el sistema de evaluación de desempeño laboral.		
	6.4 El sistema de control de gestión estratégico de mayor impacto están siendo administrados con acciones integrales.		
	6.5 Se desarrollan las acciones para el tratamiento de Planeación Estratégica.		

CONCLUSIONES

1. Luego de haber realizado el análisis se pudo constatar que la auditoría de proceso está encaminada mejora de un proceso empresarial preferentemente desde la mejora continua.
2. La concepción de la lista de chequeo se centra en el subproceso de planeación estratégica debe estar encaminada a verificar la existencia de procedimientos, fichas de procesos e indicadores, con elementos esenciales definidos como:

análisis de la organización, factores internos, procesos, diagnóstico estratégico, análisis de la estrategia, evaluación de la estrategia, desempeño, análisis y en la eficiencia en el impacto empresarial.

3. Se logra proponer una lista de chequeo para evaluar la planeación estratégica en un proceso, basado en el marco regulatorio cubano y las experiencias de 22 metodologías para la gestión de la estrategia con el fin de contribuir al control y garantizar la eficiencia de los procesos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ackoff, R (1983): Planeación de la empresa del futuro. México, Limusa.
2. Alfonso Robaina, D (2007): Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa. Tesis en opción al título de Facultad de Ingeniería Industrial. Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría. La Habana, Cuba.
3. Batista Matamoros, C (2016): Tecnología para la gestión de la inteligencia competitiva en empresas relacionadas con el negocio del turismo. Tesis en opción al título de Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Holguín, Cuba.
4. Bolaño Rodríguez, Y (2014): Modelo de dirección estratégica basado en la administración de riesgos para la integración del sistema de dirección de la empresa. Tesis en opción al título de Facultad de Ingeniería Industrial. Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría. La Habana, Cuba.
5. CA (2004): Bases metodológicas y conceptuales básicas para el Proceso de Diseño, Implementación y control de la Planificación Estratégica y la Dirección por objetivo. Basada en Valores. Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección. Primera Edición. La Habana, Cuba.
6. David, Fred R (1990): La Gerencia Estratégica. Colombia
7. De Miguel Guzmán M. (2006): Tecnología para la Planeación Integral de los Recursos Humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Tesis en opción al título de Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Oscar Lucero Moya. Holguín, Cuba.
8. Duffus Miranda, y D Pons García, R (2018): Mejora de la imagen de hoteles desde la planeación estratégica. Tesis en opción al título de Facultad de Mecánica e Ingeniería Industrial. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Santa Clara, Cuba.
9. Franch León, K y Chávez Betancourt, R (2017): Metodología para la gestión de la competitividad con un enfoque estratégico: caso de estudio Cooperativa de Ahorro y Crédito «Juan Pío de Mora», Ecuador. Universidad de La Habana, Cuba.
10. Guerrero Aguilar, M., Medina León, A., & Nogueira Rivera, D (2018): Diseño de un procedimiento general de Consultoría Organizacional. Universidad y Sociedad, 10(5), 21-33
11. González Bermúdez, S (2010): Modelo Integral de Gerencia Pública Estratégico con Calidad en Colombia. Tesis en opción al título de Facultad de Ingeniería Industrial. Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría. La Habana, Cuba.
12. José Mantulak, M (2014): Gestión estratégica de los recursos tecnológicos en pequeños aserraderos de la provincia de misiones, Argentina. Tesis en opción de título de Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Universidad Nacional de Misiones, Argentina. Santa Clara, Cuba.
13. Leyva del Toro, C (2018): Procedimiento para evaluar el desempeño individual del personal hotelero. Facultad de Ciencias Empresariales y Administración, Universidad de Holguín, Cuba. RNPS:0411, ISSN:1681-9713.
14. Martínez Vivar, R (2013): Tecnología para la planeación de los recursos humanos en el nivel territorial. Caso de estudio en el municipio de Mayarí. Tesis en opción al título de Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Oscar Lucero Moya. Holguín, Cuba.
15. Mojica Zárate, H (2017): Modelo y Procedimiento para la Gestión Estratégica integrada de los recursos naturales en territorios áridos con orientación agroproductiva. Tesis en opción al título de Facultad de Mecánica e Ingeniería Industrial. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Santa Clara, Cuba.

16. Morejón Borjas, M (2011): Tecnología para la Gestión de la Propiedad Intelectual en la Aplicación en Organizaciones Empresariales de La Provincia Holguín. Tesis en opción al título Instituto Superior De Tecnologías Y Ciencias Aplicadas. Holguín, Cuba
17. Porter, Michael E (1982): Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México CECSA.
18. Rivero Villar, J (2018): Procedimiento Para el Diseño de un Sistema de Control de Gestión en una Organización de Investigación, Desarrollo e Innovación. Visión de Futuro” Año 15, Volumen N° 22 N° 2.
19. Soltura Laseria, A (2008): Tecnología de Integración Estratégica del Sistema de Competencias de la Organización. Tesis en opción al título de Facultad de Ingeniería Industrial. Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría. La Habana, Cuba.
20. Soltura Laseria, A (2008): Tecnología de Integración Estratégica del Sistema de Competencias de la Organización. Tesis en opción al título de Facultad de Ingeniería Industrial. Instituto Superior Politécnico José A. Echeverría. La Habana, Cuba.
21. Steiner, G (1983): Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber. México CECSA.
22. Viteri Moya, J. R (2012): Modelo y Procedimientos para Gestionar la Responsabilidad Social Universitaria. Aplicación en la Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Universidad Tecnológica Equinoccial, Ecuador. Tesis Presentada en Opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Matanzas.
23. Pizarro Anchundia, S., Ormaza Ceballos, M., Ruiz Malbares, M. (2018): La auditoría y su control de calidad: visualización de los servicios que ofrecen las empresas auditoras de Manabí, Ecuador. Cofín Habana. 2018. 12. (Número 2). 268-279.
24. Sandoval Morales, H (2012): Introducción a la auditoría. Primera Edición. Estado de México
25. Medina Enríquez, A. (2016): Aplicación de un procedimiento de auditoría de procesos en el Aeropuerto Juan Gualberto Gómez. Tesis presentada en opción al grado científico de Master en Administración de Empresas. Universidad de Matanzas Sede “Camilo Cienfuegos”, facultad de Ciencias Económicas e Informática. Matanzas, Cuba.
26. Steiner, G. (2007): Planeación estratégica lo que todo director debe saber. México. Grupo editorial patria. Trigésima cuarta reimpresión.
27. Jaramillo Luzuriaga, A; Tacuri Peña, LC & Trelles Ordóñez, DA. (2018): Planeación estratégica de marketing y su importancia en las empresas. Universidad Internacional del Ecuador, Quito. INNOVA Research Journal, Vol. 3, No.10.1, ISSN 2477-9024.sijaramillolu@uide.edu.ec, lotacuripe@uide.edu.ec, datrellesor@uide.edu.ec.
28. Mendivil Escalante, V (2015): Elementos de la Auditoría. 7 Edición. Editorial ECASA
29. Sánchez Curiel G (2016): Auditoría de estados financieros práctica moderna integral. Segunda Edición. Editorial Pearson
30. Reyes Tomalá G. L. (2015): Plan de auditoría de procesos del manejo de inventario del departamento de bodega de la Empresa Cristaltech SA. Trabajo de titulación previo a la obtención del título “licenciatura en sistemas de información”. Universidad de Guayaquil. Facultad de ingeniería industrial departamento académico de graduación. Guayaquil. Ecuador
31. Robbins, S. (2010): Administración. México, D.F.: Pearson Education.
32. Thompson, A., & Strickland, A. (2004). Administración estratégica. México D.F.: McGraw-Hill
33. David, F. (2008): Conceptos de Administración Estratégica (Decimoprimera ed.). México D.F., México: Pearson Education.
34. Cuero Osorio, J (2017): Planeación Estratégica Henry Mintzberg. Universidad Nacional de Colombia. Fundamentos de la Administración. Sede Palmira.
35. Díaz Gavilán Y (2001). Desarrollo de la institucional del Colegio Santa María de Metellini de Chorrillos a través de la planificación estratégica.

