



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACION**  
**Escuela Profesional de Ciências Contables y Financieras**

**TESIS:**

**“EL CONTROL EN LA AUDITORIA DE GESTION PARA  
MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD  
DE LA EMPRESA INVERSIONES AMERICA S.A.”**

**PRESENTADO POR :**

**CESAR JAVIER, ASTETE CORDOVA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**Lima – Peru  
2018**

**Dedicatoria:**

El presente trabajo de investigación se lo dedico a mis Padres por ser quienes me inculcaron en el camino de la superación, y me dieron la fortaleza para alcanzar mis metas trazadas y culminar este trabajo de investigación.

**El Autor**

### **Agradecimiento**

A la Universidad Alas Peruanas, Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras, Autoridades y Profesores por su asesoramiento y motivación que me han permitido mejorar mis conocimientos y poder culminar mi trabajo de investigación.

**El Autor**

# ÍNDICE

<b>Carátula</b>	1
<b>Dedicatoria</b>	2
<b>Agradecimiento</b>	3
<b>Resumen</b>	7
<b>Introducción</b>	9

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.	Descripción de la realidad problemática	12
1.2.	Delimitación de la Investigación	15
1.2.1.	Delimitación Espacial	15
1.2.2.	Delimitación Temporal	15
1.2.3.	Delimitación Social	15
1.2.4.	Delimitación Conceptual	16
1.3.	Formulación del problema	17
1.3.1.	Problema Principal	17
1.3.2.	Problemas Secundarios	17
1.4.	Objetivos de la Investigación	17
1.4.1.	Objetivo General	17
1.4.2.	Objetivos Específicos	18
1.5.	Hipótesis de la Investigación	18
1.5.1	Hipótesis General	18
1.5.2	Hipótesis Secundarios	19
1.6.	Variables e Indicadores	20
1.6.1	Variable Independiente	20
1.6.2	Variable Dependiente	20
1.7.	Justificación e Importancia de la Investigación	21
1.7.1.	Justificación	21
1.7.2.	Importancia	21

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1.	Antecedentes relacionados con la investigación	22
2.2.	Reseña Histórica	22
	2.2.1. Marco Histórico	22
2.3.	Base Legal	24
2.4.	Marco Conceptual	26
	2.4.1. Control	26
	2.4.2. Auditoria de Gestión	45
2.5.	Definición de términos	68

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1.	Tipo y Nivel de Investigación	73
	3.1.1. Tipo de Investigación	73
	3.1.2. Nivel de Investigación	73
3.2.	Método y diseño de la Investigación	74
	3.2.1. Método de la Investigación	74
	3.2.2. Diseño de la Investigación	74
3.3.	Población y muestra en la Investigación	75
	3.3.1. Población	75
	3.3.2. Muestra	75
3.4.	Técnicas e Instrumentos de la Investigación	75
	3.4.1. Técnicas	75
	3.4.2. Instrumentos	75
3.5.	Técnicas de análisis y procesamiento de la Información	76

**CAPÍTULO IV**  
**PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**  
**DE LOS RESULTADOS**

4.1. Análisis sobre control Control	78
4.2. Análisis sobre Auditoria de Gestión	84
4.3. Interpretación de resultados de la prueba de Campo	87
4.4. Contrastación y Verificación de la hipótesis	103
<b>Conclusiones</b>	104
<b>Recomendaciones</b>	106
<b>Bibliografía</b>	108
<b>Anexos</b>	
01 Matriz de Consistencia	110
02 Encuesta	112

## RESUMEN

Una correcta y buena gestión no solo se enfoca a la empresa y a lo que sucede dentro de esta, si no por el contrario, trata de encontrar problemas organizacionales que estén afectando su desempeño, trata de mantener a un cliente satisfecho, pero sobretodo, se encarga de aprovechar al máximo todos los recursos con los que cuenta la empresa, para maximizar sus ganancias y reducir costos, sin dejar de lado la calidad y el cliente.

La comunicación es la base de las relaciones humanas, al igual que en la sociedad una buena, correcta y clara comunicación nos puede ahorrar muchos malentendidos, en una empresa sucede lo mismo, un clima de cordialidad y de buena comunicación, nos permitirá desarrollarnos más y mejor en nuestro ambiente de trabajo, haciendo más y mejores cosas, pero si en lugar de llevar una cordial y buena comunicación, el trabajo se verá mermado por los problemas más comunes y más importantes dentro de cualquier organización, la incorrecta comunicación.

Aunque existan diferentes tipos de empresas y cada una tenga una manera de administrar sus recursos de manera diferente, todos a final de cuentas buscan una sola cosa, vender más y mejor y en consecuencia obtener más ganancias, y solo hay una manera de hacerlo, a través de la gestión, que nos ayudará y nos impulsara a poder realizar nuestros sueños realidad.

Hay que recordar que nunca es demasiado tarde para llevar a la práctica la gestión empresarial, que siempre va haber algo que podamos mejorar, pero sobretodo, que debemos buscar a las personas adecuadas para que realicen este delicado estudio.

La gestión empresarial base de toda empresa, si se realiza una buena gestión la empresa crece, por el contrario si se realiza una mala gestión la empresa decaerá.

La gestión implica un sinfín de requerimientos que necesita cumplir la empresa, para lograr sus objetivos organizacionales. Aunque la gestión a simple vista parece sencilla y que cualquier persona puede hacer una correcta gestión, en el mundo real de la empresa sucede todo lo contrario, se necesita una persona (gestor) que esté completamente capacitado y sepa hacer correctamente su trabajo.



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación denominado “El Control en la auditoria de gestión para mejorar los niveles de productividad y calidad de la Empresa Inversiones América S.A.” Dar a conocer los diferentes beneficios que aporta la gestión dentro de una empresa, su gran ayuda, pero sobretodo su vital importancia, ya que una correcta gestión puede ayudar en gran manera el éxito de una empresa.

Así pues se pretende que todas; las personas involucradas directamente con la administración de una empresa se den cuenta lo importante y necesaria que es la gestión; además que puedan implementarla para el crecimiento empresarial.

Los controles en la auditoria de gestión es relevante, está documentada en el desarrollo oportuno y eficaz de principios que identifican, previenen a tiempo deficiencias o errores cometidos, para luego adoptar medidas correctivas por parte de la gerencia de la empresa; el presente estudio de investigación, contribuirá con el mejor desempeño de sus funciones y al logro de los objetivos planteados y en consecuencia coadyuvará a optimizar todos los recursos y gestión de la empresa.

Ante la internacionalización de la economía, el crecimiento y proliferación de las empresas multinacionales, la tendencia hacia la auditoria sin fronteras se incrementa sin lugar a dudas.

Así mismo, debe entenderse que la gerencia al delegar funciones y autoridad en las diversas áreas funcionales, la responsabilidad por el control interno recaerá en cada uno de los jefes de dichas áreas, que conforman la organización

Por ello, el presente trabajo de investigación esta orientado a formular como el control interno se relaciona con el control directivo a fin de contribuir en el mejor desempeño y objetivos de las empresas, y como un instrumento de innovación para la administración.

**El Capítulo I.** Trata sobre el Planteamiento del Problema en el cual se establece la descripción de la realidad problemática, delimitación de la investigación, formulación del problema, objetivos de la investigación, justificación e importancia de la investigación, que ameriten arribar a una secuencia lógica sobre el control en la auditoria de gestión para mejorar los niveles de productividad y calidad de la empresa.

**El Capítulo II.** Contiene el Marco Teórico y Conceptual de las variables presentadas en el estudio de investigación en donde se exponen los antecedentes con una sólida información bibliográfica de autores. No obstante que este trabajo es inédito como control en la auditoria de gestión en la práctica se revelan aportes importantes para mejorar los niveles de productividad y calidad..

**El Capítulo III.** Comprende la Metodología de la Investigación como son tipo y nivel de investigación, método y diseño de la investigación, población y muestra en la investigación, técnicas e instrumentos de recolección de información y técnicas de análisis y procesamiento de la información.

**El Capítulo IV.** Presentación, Análisis, e Interpretación de Datos, como son: análisis sobre control, análisis sobre auditoria de gestión, interpretación de la prueba de campo, contrastación y verificación de la hipótesis, sobre el estudio de control en una auditoria de gestión.

Se presentan las conclusiones y recomendaciones, que exponen la problemática y precisan las alternativas de solución que constituyen guías

para un adecuado manejo administrativo, lo cual está sustentado con gráficos porcentuales expuestos en la Tesis.

Como anexo se incluye la “**Matriz de Consistencia**” que presenta la problemática, objetivos, hipótesis, indicadores y metodología seguida para la Tesis, entrevista y encuesta realizada.

Los métodos y técnicas que se han empleado son: La entrevista, encuesta y los respectivos instrumentos como guías de las técnicas, para llegar a un análisis y procedimiento de la información, presentándose tablas y gráficos que permitan arribar a las conclusiones y recomendaciones.

Los factores que se han utilizado, están referidos a la Bibliografía especializada tanto nacional como internacional para una visión general y específica del control en la auditoría de gestión para mejorar los niveles de productividad y calidad.

**El Autor.**

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Una correcta gestión empresarial permitirá obtener más y mejores beneficios, tanto a los empresarios como a la sociedad. Pero si se realiza una gestión errónea, lo más seguro es que nuestra empresa no actúen como es debido y ocurra todo lo contrario.

Por otro lado si nuestra gestión es buena, pero no contamos con el apoyo del gobierno y este en vez de ayudar pone obstáculos, lo más seguro es que no se pueda sobresalir o subsistir y por lo tanto fracasar como benefactores de la sociedad.

Una empresa es un conjunto de personas y recursos que generan ingresos vendiendo sus productos a un público determinado.

Hay una formula muy sencilla dada por Pedro Rubio Domínguez que determina fácilmente el correcto funcionamiento de una empresa:

**MAYOR IGRESOS \* MENOR GASTO= MAS GANANCIAS**

Esta fórmula expresa claramente cómo se podrá obtener más ganancias dentro de nuestra empresa, pero hay algo muy importante que no debemos olvidar. La satisfacción del cliente va sobre todas las cosas, no por reducir gastos excesivamente, dejemos de lado al cliente.

Otro punto importante de recordar es que ningún negocio bueno es eterno, pues siempre habrá personas que trataran de copiar la idea, y es allí donde entra la competencia entre las empresas y la superación empresarial para ser cada día mejores.

El adecuado funcionamiento de una empresa depende de la estructura de organización que adopte, el que permite edición de diversas técnicas de producción, comercialización, financiamiento, inversiones, etc., respaldado por un buen sistema de control directivo, lo que permite obtener óptimos resultados.

Este crecimiento vertiginoso de las actividades empresariales en el país. Se hace necesaria una organización con un buen sistema de control directivo eficaz, debe contar con medios que le permitan dar una información cabal de las empresas en sus diferentes facetas. basándose en una buena información el Directorio y la Gerencia obtienen elementos que les permite formarse un juicio en las decisiones que han de formarse.

El desarrollo de la administración general requiere ser conducida en la forma más eficiente y un aporte positivo para ello es la auditoria de gestión; sin embargo, es necesario tener presente las disposiciones específicas que solicitan este tipo de examen para tenerlas en cuenta al momento de efectuar esta labor y presentar los informes correspondientes.

La auditoria moderna tiene, a fin de que las dos partes de la misma se enlacen para servir mejor al público, su cliente común y final, imprimiendo primero a dicho proceso una mayor productividad, y enseguida incrementando con sus resultados la efectividad de las organizaciones, que existen y están ahí precisamente para satisfacer requerimientos sociales.

La calidad total ha surgido como la mejor opción, que tienen las empresas e instituciones de toda índole, de superar los retos de la competencia, no solamente por su capacidad de generar productos y servicios cada vez, mejor apreciados por sus clientes, sino también por sus extraordinarios efectos sobre la productividad y el beneficio.

De aquí se infiere que si la calidad total es el objetivo, el control interno es el medio y enseña que cuando se trabaja con todas las áreas de la empresa, el control puede comprobar constantemente el funcionamiento de los "instrumentos de navegación", que permitirán a la compañía poder seguir adelante, así como percatarse de cuando y en que medida el negocio se ha salido de su rumbo, con el fin de corregir la desviación.

Es por ello que las empresas y sus ejecutivos están incorporando a sus fines institucionales nuevos conceptos cualitativos, reconociendo que en ocasiones tienen mayor peso que los tradicionales elementos de la eficiencia cuantitativa.

En consecuencia, los indicadores de desempeño para medir la gestión gerencial han tenido que ampliarse más; la información financiera seguirá siendo determinante, pero no suficiente para evaluar la calidad de esa gestión. Y la auditoria de gestión, por consiguiente, debe ampliar sus objetivos e innovar procedimientos y enfoques.

Y como una aportación paralela el control gerencial y su nueva y más profunda concepción como instrumento de efectividad gerencial, permite al mismo tiempo identificar indicadores de gestión uniformes y disponer de mejores elementos a utilizar en los informes y evaluaciones de la alta dirección.

## **1.2. DELIMITACIONES EN LA INVESTIGACIÓN**

Al haber planteado la problemática de estudio en la investigación la delimitaremos en los siguientes aspectos:

### **1.2.1. Delimitación Espacial**

El presente trabajo de investigación se desarrolla a nivel de la Empresa Inversiones América S.A.” la muestra representativa será obtenida a base de técnicas de muestreo.

### **1.2.2. Delimitación Temporal**

La investigación tiene como alcance la información de la auditoria del ejercicio 2016 .así como el resultado económico y financiero obtenido de acuerdo a esa fecha.

### **1.2.3. Delimitación Social**

El presente trabajo de estudio se desarrolla dentro de la Empresa Inversiones America S.A. y el grupo humano a quienes se le aplicará las técnicas de investigación será el grupo de personal integrado por jefes de áreas, funcionarios y servidores de la entidad de estudio

#### **1.2.4. Delimitación Conceptual**

##### **Control**

Se trata de un proceso que permite guiar a la gestión empresarial a los objetivos que se ha planteado y a su vez es un instrumento que permite evaluarla. La concepción clásica del control de gestión incluye el control operativo, desarrollándolo mediante un sistema que está relacionado con la contabilidad de costes.

El control gerencial comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinados adoptados dentro de un negocio para custodiar sus bienes, verificar la exactitud y confiabilidad de su información y fomentar la eficiencia de las operaciones y estimular la observación de las políticas administrativas prescritas

##### **Auditoria de Gestión**

Es la investigación, consulta, revisión, verificación, comprobación y evidencia aplicada a la Empresa. Es el examen realizado por el personal cualificado e independiente de acuerdo con Normas de Contabilidad; con el fin de esperar una opinión que muestre lo acontecido en el negocio; requisito fundamental es la independencia.

Es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo. Políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.



## **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.3.1. Problema Principal**

¿Cómo el control en la auditoría de gestión influye para mejorar los niveles de productividad y calidad de la Empresa Inversiones América. S.A.?

### **1.3.2. Problemas Secundarios**

- a) ¿Cómo los objetivos establecidos en el control gerencial influyen en la auditoría de gestión?
- b) ¿En qué medida los métodos empleados en la evaluación del control gerencial son apropiados para este tipo de examen?
- c) ¿Qué procedimientos podrían aplicarse en esta forma de control en la auditoría de gestión?
- d) ¿En qué medida la evaluación del control gerencial influye en la auditoría de gestión en cuanto a su planificación?
- e) ¿Cómo debe aplicarse las normas de auditoría en la evaluación del examen en la auditoría de gestión?

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Objetivo General**

- Conocer como el control en la auditoría de gestión influye para mejorar los niveles de productividad y calidad de la Empresa Inversiones América. S.A.

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- a. Analizar sí los objetivos establecidos en el control gerencial influyen en la auditoria de gestión.
- b. Presentar los métodos empleados en la evaluación del control gerencial y si son apropiados para este tipo de examen.
- c. Indicar los procedimientos que podrían aplicarse en esta forma de control. en la auditoria de gestión.
- d. Conocer sí los criterios de evaluación del control gerencial influyen en una auditoria de gestión en cuanto a su planificación.
- e. Presentar la aplicación de las normas de auditoria para la evaluación del examen en la auditoria de gestión.

## **1.5 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 Hipótesis General**

- Si el control en la auditoria de gestión es coherente, entonces influirá para mejorar los niveles de productividad y calidad de la Empresa Inversiones América. S.A.

### **1.5.2 Hipótesis Secundarios**

- a. Si los objetivos establecidos en el control gerencial son claros, entonces propicia un mejoramiento en el proceso integral de la auditoria de gestión.
  
- b. Si los métodos empleados en la evaluación del control gerencial son apropiados entonces permiten que haya una relación entre las mismas y lograr los resultados esperados.
  
- c. Si las técnicas que se utilizaran en la evaluación del control gerencial son adecuadas, entonces permitirá orientar a la ejecución de la auditoria de gestión.
  
- d. Si los procedimientos se encuentran bien diseñados entonces servirán para ejercer un mejor control en la auditoria de gestión.
  
- e. Si las normas que se emplean en la evaluación del examen, son adecuados, entonces pueden aplicarse favorablemente en la auditoria de gestión.

## **1.6. VARIABLES DE LA INVESTIGACION.**

### **1.6.1 VARIABLE INDEPENDIENTE**

#### **X. Control**

##### **Indicadores**

- x1    Objetivos
- x2    Métodos
- x3    Técnicas
- x4    Criterios
- x6    Normas

.

### **VARIABLE DEPENDIENTE**

#### **Y. Auditoria de Gestion**

##### **Indicadores**

- y1    Planificación
- y2    Procedimientos
- y3    Programas
- y4    Áreas
- y5    Resultados

## **1.7. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.7.1. Justificación**

La justificación de la presente investigación se justifica por las siguientes razones:

- a. No existen investigaciones que hayan realizado estudios acerca de el control en la auditoria de gestión para mejorar los niveles de productividad y calidad de la Empresa Inversiones América. S.A.
- b. La razón fundamental de este trabajo de investigación es conocer las áreas críticas de controles de la confiabilidad de la información, así como de los objetivos previstos y cumplimiento de metas programadas.

En dicha investigación estableceremos pautas para un adecuado control a través de las prácticas sanas de control aplicables a los diferentes niveles de la organización, así como evaluando el aspecto administrativo y todo los asuntos relacionados con la empresa.

### **1.7.2. Importancia.**

Los resultados de la investigación permitirán a la auditoria de gestión realizar con claridad la ubicación que le corresponde al control dentro del contexto de la administración de la empresa. destacando su necesidad y su significatividad ya que éste controla y evalúa el comportamiento integral de la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN.**

El tema del trabajo de investigación, fue consultada en diferentes Facultades de Ciencias Contables y Financieras, a nivel de Universidades, por cuanto se ha determinado que con relación al tema de investigación, no existen trabajos que traten sobre dicha realidad por lo cual considero que el presente estudio reúne las características suficientes para ser considerado como una investigación “**inédita**”, en este campo de la profesión.

#### **2.2. RESEÑA HISTÓRICA**

##### **2.2.1. Marco Histórico**

La auditoria de gestion nació por la necesidad que de ella tenía la dirección y por la habilidad del auditor interno para satisfacer dicha necesidad. Las empresas crecieron. El trabajo de los directivos ejecutivos fue trasladándose desde las actividades no financieras de las que provenían hacia sectores concretos

de los registros contables, pues necesitan estar de acuerdo tanto con la adecuación y validez de los informes operativos como de los informes financieros. La fuente más real y objetiva de seguridad o de advertencia era el auditor interno; un profesional entrenado y observador, que era independiente de las actividades que auditaba.

El termino “**operaciones**” como designación de las actividades y funciones no financieras apareció en la Declaración de las Responsabilidades de los Auditores Internos. La declaración de 1947 decía que la auditoria interna “se ocupaba principalmente de asuntos contables y financieros, pero que también sería apropiado que tratara con asuntos de naturaleza operativa La Declaración de 1957 orientó este concepto hacia una auditoria más amplia exponiendo: "La auditoria interna es una actividad de valoración independiente dentro de una organización para la revisión de las actividades contables, financieras, así como otras operaciones”.

La versión de 1971 adoptó el concepto final cuando mencionó que el auditor simplemente es responsable de la revisión de operaciones como un servicio a la dirección.

Hoy en día la auditoria sigue evolucionando hacia una orientación que además de dar fe sobre las operaciones pasadas pretende mejorar operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendientes a aumentar la economía, eficiencia de la entidad. A este nuevo enfoque se le ha denominado entre otras Auditoria de gestión.

La auditoria de gestión no se inicio hasta que algunos auditores internos estuvieron dispuestos a arriesgar y examinar áreas no familiares para ellos. Y se habían detenido para preguntarse por que era necesario duplicar la labor del contador público, y al mismo tiempo dejar sin tocar áreas completas de operaciones y citando de un manual de auditoria de una empresa. “Los auditores han de determinar si las leyes, contratos políticas y procedimientos se han seguido apropiadamente y si todas las transacciones comerciales se llevaron de acuerdo a las políticas establecidas y con éxito. En relación a esto, los auditores han de formular sugerencias para mejorar los procedimientos y servicios existentes, criticas a contratos con sugerencias para mejorarlos, etc.

Años 1953 vs. 1973. A medida que se desarrollaba y se expandía la auditoria de gestión, las empresas reconocían que auditores de talento son esenciales. En muchas empresas el departamento de auditoria interna había sido utilizado para dar de baja a sus contadores menos capaces. Hoy en día muchas otras empresas utilizan su departamento de auditoria interna para proporcionar a trabajadores de talento, capacitación y contacto con todas las fases del negocio.

### **2.3. BASE LEGAL**

La auditoria se rige por normas generalmente aceptadas, las que han sido cuidadosas y progresivamente desarrolladas por la profesión del contador público durante varias décadas siendo aprobadas en las Conferencias Interamericanas de Contabilidad para regir la auditoria financiera.



Así, hasta la fecha no existen normas profesionales oficialmente aprobadas para regir la auditoría de gestión, por lo que se viene utilizando las antes mencionadas con la adaptación correspondiente.

Las normas de auditoría de gestión se encuentran en correspondencia con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas en la práctica internacional que comprenden Normas generales, normas de ejecución del trabajo, normas de preparación y de presentación de informes.

Las normas generales y las de ejecución del trabajo son aplicables a cualquier tipo de auditoría.

Las normas del informe son aplicables principalmente a la auditoría independiente. Las siguientes normas del informe parecen apropiadas para aquellas auditorías que no consisten en revisiones independientes de la posición financiera y resultados de operaciones.

El informe debe exponer si la parte del sistema de información procesada u otra operación bajo revisión se ha realizado, de acuerdo con las normas de la empresa con su regulación o con su política contractual.

El informe debe exponer si tales políticas han sido consistentemente observadas.

El informe debe contener claras y concisas recomendaciones, si hubiese alguna, necesaria para mejorar la parte del sistema de la información procesada o de las operaciones bajo revisión.

El auditor, como señala el párrafo 16 del Código de Ética del Profesional Contable debe “respetar la confidencialidad de la información que ha obtenido en el transcurso de su trabajo profesional y no debe utilizar ni divulgar tal información sin la apropiada y específica autorización, a menos que exista el deber legal o profesional de revelarla.

## **2.4. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.4.1 Control**

Es todo lo que realiza la gerencia y demás personal de la Organización para cumplir diariamente con actividades asignadas. Estas actividades están relacionadas (o contenidas) con las políticas, sistemas y procedimientos.

Las actividades de control tienen distintas características, pueden ser manuales o computarizadas, gerenciales u operacionales, generales o específicas, preventivas o posteriores. Sin embargo, lo trascendente es que sin importar su categoría o tipo, todas ellas están apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la Organización, su misión y objetivos, así como a la protección de los recursos.

Las actividades de control son importantes no solo porque en si mismas implican la forma «correcta» de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos y esto si es que tiene mayor relevancia que hacer las cosas “correctamente”.

## **SUPERVISION Y SEGUIMIENTO.**

En general los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, los riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficacia.

Como resultado de todo ello, la Gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. Lo anterior no significa que tengan que revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo. Ello dependerá de las condiciones específicas de cada organización, de los distintos niveles de riesgos existentes y del grado de efectividad mostrado por los distintos componentes y elementos de control.

La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su reforzamiento e implementación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) y mediante la combinación de las dos formas anteriores.

Es aconsejable sino necesario que el auditor participe en este proceso, en virtud de los conocimientos y experiencia que tiene en este campo.

## **ACTIVIDADES DE SUPERVISION**

La realización de las actividades diarias permite observar si efectivamente los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están considerando adecuadamente. Los niveles de supervisión y gerencia juegan un papel importante al respecto, ya que ellos son quienes deben concluir si el sistema de control es efectivo o ha dejado de serlo, tomando las acciones de corrección o mejoramiento que el caso exige.

### **Participación y Responsabilidad en el Control Interno**

A continuación se detalla los responsables mas usuales en las organizaciones frente a sus deberes.

- Gerencia – Directamente responsable mas usuales en las Organizaciones frente a sus deberes.
- Presidente o Director General – Dueño del Control Interno
- Otro personal – Todos tienen responsabilidad
- Junta de Directores – Guía y Dirección
- Auditores Internos – Evalúan efectividad
- Entidades Externas – Tienen efecto, no responsabilidad

### **Gestión.**

Es la aptitud para organizar y dirigir los recursos de una empresa, con el propósito de obtener el grado óptimo de posibilidades (servicios, valor económico añadido y acto continuado) mediante decisiones que efectúe el gestor dirigidas a conseguir los objetivos previamente fijados por la empresa; es decir, una adecuada gestión de los negocios determina el cumplimiento de objetivos del negocio a través de la administración adecuada de estrategias que ayudan al logro de dichos objetivos.

Peter Drucker manifiesta "que la gestión se encuentra en un periodo de transformación, por lo que la empresa moderna debe estar organizada de tal modo, que pueda experimentar continuos cambios". Propone que para estar al día y mantener la aceleración, la gestión se centralizará en tres prácticas:

El mejoramiento continuo de todo lo que hace la organización (el proceso que los japoneses llaman Kaizen).

La mejora continua en los servicios, en el diseño y en el uso del producto debe formar parte de la vida diaria de la organización.

Toda organización debe aprender a explotar sus conocimientos.

Aplicar el conocimiento y desarrollar un producto tras otro a partir del mismo invento es una de las prácticas más provechosas de las empresas japonesas.

Toda organización debe ser siempre innovadora.

Si los gestores de negocios buscan maximizar su gestión con las nuevas prácticas administrativas, los profesionales en auditoría como parte integrante de esa gestión empresarial debemos buscar nuevos enfoques de auditoría que mejoren no sólo sus procesos, sino también el producto de auditoría que entregamos a nuestros clientes, el cual debe contener valor agregado, que ayude a los empresarios en la mejora de su gestión empresarial.

De este análisis inicial vamos a tomar en cuenta el concepto de la mejora continua en los servicios de auditoría que brindamos a nuestros clientes. Para ello debemos tener un alto grado de conocimiento del negocio, del cliente y el proceso de administración, conocer sus objetivos estratégicos, identificar los riesgos del negocio,

controlar esos riesgos identificados y supervisar sus procesos o actividades desarrollados para alcanzar las metas planificadas.

El auditor debe aprovechar esos conocimientos del negocio para desarrollar un nuevo producto de auditoría financiera, que modifique su objetivo tradicional de opinar sobre la razonabilidad de la situación financiera de la empresa. Es decir, sobre la situación razonable de la misma, después de haber desarrollado un examen a su estructura y función determinando el mejoramiento continuo de la empresa y haber evaluado aspectos financieros y no financieros que influyen o influyen el futuro del ente auditado.

### **Calidad.**

Si partimos de la premisa que debemos modificar el producto tradicional de la auditoría, entonces estamos ante una problema de calidad del servicio que brindamos, para apreciar objetivamente este concepto pasemos a entender a Philip Crosby que en una memorable conferencia al disertar sobre la calidad manifestaba "La calidad en una organización no es más que un reflejo directo de la integridad e intensidad personal del líder, en conseguir que las cosas se hagan correctamente. El producto de un negocio es una imagen calcada de la actitud de sus directivos. Producir calidad implica entender la filosofía en la que está basada y que la calidad no es la resultante de un conjunto de reglas y normas establecidas, si no que es el resultado de una actitud y de la forma de manejarse en la vida. La educación y la capacitación marcan la diferencia entre países, compañías y, porque no, entre personas. Calidad implica que hemos de aprender ¿cómo evitar problemas-, en lugar de convertirnos en expertos en solucionarlos, si es que queremos que nos consideren útiles".

Esta reflexión es demasiado importante ya que hablar de calidad de la auditoría de gestión, implica que los usuarios queden satisfechos por el resultado de los mismos y tomen su producto como un instrumento de gestión empresarial y no como un gasto obligado a la formalidad de su cumplimiento. Para ello, la auditoría de gestión debe evaluar fundamentalmente los procesos básicos del negocio y la administración de recursos, su mantenimiento, su medición a través de indicadores utilizados para comparar y buscar las mejores prácticas que mejoren dichos procesos de negocio (benchmarking). Asimismo, debemos evaluar los servicios y productos básicos que suministra a sus clientes y si estos se realizan con valor en cadena adecuado.

Los sistemas de control a evaluar son del negocio, éstos deben ayudar a minimizar los riesgos e impulsar el cumplimiento de metas y objetivos del mismo a través del rendimiento de sus procesos; es decir, deben soportar los constantes cambios que pueda experimentar el ente auditado. Asimismo, debemos de evitar los problemas y riesgos de negocios del ente auditado y no convertirnos en expertos en solucionarlos, éste último sin dejar de ser importante debe ser un requerimiento secundario en todo proceso de auditoría financiera.

El creciente reconocimiento de la importancia del control interno es atribuido a la amplitud y envergadura de las empresas, a la globalización de los mercados, a la internacionalización de la economía, en fin al haberse creado organizaciones complejas con un elevado riesgo empresarial que merecen un mejoramiento constante de su control de operaciones con efectividad eficiencia y economía. Por lo que el modelo del control completo encarna la susceptibilidad de entregar no sólo al auditor, sino al propio ente auditado una

seguridad razonable de su continuidad en el mercado donde se desenvuelve.

### **Reingeniería.**

Los conceptos expuestos acertadamente por Michael Hammer & James Champy en su obra Reingeniería indican que ésta significa abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de valor al cliente.

El concepto de reingeniería, aplicado a nuestro tema, nos obliga a replantear y modificar los procedimientos de auditoría para asegurar el valor agregado que nuestros clientes requieren en el cumplimiento de sus metas y objetivos planificados. El enfoque estructural funcionalista busca ese valor agregado como resultado del estudio, evaluación y análisis de la estructura de los negocios a través del análisis estratégico y la función que cumplen sus procesos o conjunto de acciones a través del análisis de los procesos claves del negocio.

### **CONCEPCION DEL ENFOQUE ESTRUCTURAL FUNCIONALISTA**

Este enfoque toma en cuenta los aspectos más importantes de los enfoques ya descritos; sin embargo, lo amplía de la siguiente manera:

El enfoque de arriba-abajo va más allá del enfoque empresarial; es decir, considera importante que el auditor conozca a plenitud las estrategias implementadas por la alta dirección de los negocios para el cumplimiento de sus metas y objetivos.

El análisis es orientado a los procesos del negocio; es decir, se debe evaluar la implantación del proceso, su ejecución, desempeño y



capacidad de la organización para medir el rendimiento de ellos que afectan directamente a los estados financieros.

Probar de manera constante los riesgos y el control del negocio implantados; es decir, identificar aquellos riesgos asociados a factores especialmente externos como los económicos, políticos, jurídicos, sociales, tecnológicos y competitivos para eliminarlos.

Evaluar el vínculo entre el riesgo del negocio y el de la auditoría, los riesgos identificados que amenazan a los objetivos del negocio deben ser considerados como riesgos de auditoría por su impacto en los estados financieros de la entidad.

Búsqueda de la mejora continua de nuestro cliente, a través del equipo de auditoría que son los llamados a identificar, oportunidades de mejoras en el rendimiento de la entidad, de la evaluación de los procesos claves de los negocios y su medición constante de éstos. Para ello es importante que se mantenga una comunicación con la alta dirección con la finalidad de definir el valor agregado idóneo que reporte resultados superiores a los que se vienen produciendo.

En todos los enfoques de auditoría se tiene como objetivo evaluar y mejorar la eficacia de la organización; sin embargo, no se definieron argumentos claros dónde encontrar el valor agregado de nuestra labor, la cual estamos planteando con el enfoque estructural funcionalista de la auditoría financiera. Nuestro planteamiento para llevar a cabo las características mencionadas son las siguientes:

La auditoría debe ser un servicio continuo en los negocios; es decir, debemos convertirnos en Asesores de Negocios de nuestros clientes.

Bajo este enfoque no es necesario tener estados financieros para iniciar el trabajo de auditoría, ya que se sustenta en el aspecto estructural y funcionalista de arriba a abajo, basado en los riesgos y procesos claves del negocio y en una medición continua de ellos.

El equipo de trabajo debe ser multidisciplinario con experiencia en una variedad de asuntos y disciplinas, ya que son ellos los llamados a identificar las oportunidades de mejora continua o valor agregado después de haber evaluado las estrategias implementadas por la alta dirección, los procesos que se desarrollan y los aspectos de control que no eliminan los riesgos identificados a nivel de la entidad como a nivel de los procesos.

El producto a desarrollar bajo este enfoque debe ser no sólo la opinión de la razonabilidad de los estados financieros, sino también el valor agregado identificado y comunicado al cliente a nivel de la estructura del negocio y a nivel de la funcionalidad de los procesos del negocio.

#### **MEDIO AMBIENTE DE CONTROL:**

Se refiere al efecto colectivo de factores importantes para establecer, realzar o mitigar, la efectividad de procedimientos y políticas específicas.

Tales factores incluyen lo siguiente: La filosofía y estilo de la gerencia, estructura organizacional, funcionamiento del comité de auditoría, métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al desempeño, el funcionamiento de auditoría interna, políticas y prácticas de personal, influencias externas, etc.

## **PROCEDIMIENTOS DE CONTROL**

Son aquellos procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y del sistema contable, establecidos por la gerencia para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Los procedimientos de control incluyen diferentes objetivos y se aplican a diferentes niveles organizativos y de procesamiento de datos.

Por lo general podrían catalogarse como procedimientos correspondientes a: debida autorización de transacciones y actividades; segregación de funciones; diseño y uso de los documentos y registros apropiados para ayudar a asegurar el registro adecuado de transacciones y hechos; dispositivos de seguridad adecuados sobre el acceso y uso de activos y registros; y arqueos independientes de desempeño y evaluación debida de cifras registradas, tales como arqueos administrativos, etc.

## **COMPONENTES DEL MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO**

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma cómo la administración maneja al negocio, y están integrados a los procesos administrativos. Los componentes son : Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación y Supervisión y seguimiento.

El control interno no consiste en un proceso secuencial en donde alguno de los componentes afecta sólo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros.

Los cinco componentes forman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes. Dos entidades no tendrán o deberán tener el mismo sistema de control Interno.

#### **AMBIENTE DE CONTROL:**

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes e indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos de control. Los elementos asociados con el ambiente de control son:

- a) Integridad y Valores Éticos.- La efectividad del control interno depende de la integridad y valores de la gente que lo diseña, y le da seguimiento.
- b) Competencia.- Se refiere a los conocimientos y habilidades que debe poseer el personal para cumplir adecuadamente sus tareas.
- c) Consejo de Administración y/o Comité de Auditoría. Debido a que estos órganos fijan los criterios que perfilan el ambiente de control, es determinante que sus miembros cuenten con la experiencia, dedicación e involucramiento necesarios para tomar las acciones adecuadas e interactúen con los auditores.
- d) Filosofía Administrativa y Estilo de Operación.- Los factores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información, y principios y criterios contables, entre otros.

Otros elementos que influyen son: estructura organizativa, delegación de autoridad y de responsabilidad y políticas y prácticas del recurso humano.

### **EVALUACION DE RIESGOS:**

Involucra la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser manejados. Asimismo se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma.

Para lo anterior, es indispensable el establecimiento de objetivos tanto a nivel global de la organización como al de actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgo que amenazan su oportuno cumplimiento.

La evaluación de riesgos debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de objetivos. Pensamos que esta actividad de auto evaluación debe ser revisada por los auditores para asegurarnos que tanto el objetivo, enfoque, alcance y procedimiento han sido apropiadamente llevados a cabo.

Objetivos.- La importancia que tiene este aspecto en cualquier organización, representa la orientación básica de todos sus recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo. El estudio del COSO propone una categorización que pretende unificar los puntos de vistas al respecto. Tales categorías son las siguientes:

- (1) Objetivos de Operación, son aquellos relacionados con la efectividad y eficacia de las operaciones de la Organización;
- (2) Objetivos de Información Financiera, se refieren a la obtención de información financiera confiable, y
- (3) Objetivos de Cumplimiento, están dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos federales o estatales, así como también a las políticas emitidas por la gerencia.

### **Riesgos.**

El proceso mediante el cual se identifica, analizan y se manejan los riesgos forma parte importante de un sistema de control efectivo. Para ello la Organización debe establecer un proceso suficientemente amplio que tome en cuenta sus interacciones más importantes entre todas las áreas y de estas con el exterior.

Desde luego los riesgos a nivel global incluyen no solo factores externos sino también internos (por ejemplo: interrupción de un sistema de procesamiento de información; calidad del personal, etc).

Los riesgos a nivel de actividad también deben ser identificados, ayudando con ello administrar los riesgos en las áreas o funciones más importantes. Desde luego las causas de riesgo en este nivel pertenecen a un rango amplio que va desde lo obvio hasta lo complejo y con distintos grados de significación.

El análisis de riesgos y su proceso, sin importar la metodología en particular, debe incluir lo siguiente: estimación de la significancia del riesgo y sus efectos, evaluación de la probabilidad de ocurrencia, establecimiento de acciones y controles necesarios.

Manejo de cambios.- Este elemento resulta de vital importancia debido a que está enfocado a la identificación de los cambios que pueden influir en la efectividad de los controles internos. Tales cambios son importantes, ya que los controles diseñados bajo ciertas condiciones pueden no funcionar apropiadamente en otras.

De lo anterior se deriva la necesidad de contar con proceso que identifique las condiciones que puedan tener un efecto desfavorable sobre los controles internos y la seguridad razonable de que los objetivos sean logrados.

### **ACTIVIDADES DE CONTROL:**

Son todas aquellas que realizan la gerencia y demás personal de la Organización para cumplir diariamente con actividades asignadas. Estas actividades están relacionadas (o contenidas) con las políticas, sistemas y procedimientos principalmente. Ejemplo de estas actividades son las de aprobación, verificación, conciliación, inspección, revisión de indicadores de rendimiento. También la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones; la supervisión y entrenamiento adecuado, etc.

Las actividades de control tienen distintas características, pueden ser manuales o computarizadas, gerenciales u operacionales, generales o específicas, preventivas o posteriores. Sin embargo, lo trascendente es que sin importar su categoría o tipo, todas ellas están apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la Organización, su misión y objetivos, así como a la protección de los recursos.

Las actividades de control son importantes no solo porque en si mismas implican la forma «correcta» de hacer las cosas, sino debido

a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos y esto si es que tiene mayor relevancia que hacer las cosas “correctamente”.

## **FACTORES CRITICOS**

- a) Las labores efectuadas por los ejecutivos financieros, presentan un sesgo a aspectos financiero-contables tales como financiamiento externo, consultoría interna, capacitación financiera, etc. Hecho que nos revela, la falta de atención al contexto organizacional no cuantificable.
  
- b) Estamos observando un proceso de hipercambio en las organizaciones, como consecuencia de la reingeniería de procesos, la tecnología de punta, nuevos mercados, nuevos negocios, etc. Este hecho hace necesario que el profesional de auditoría se actualice en este nuevo entorno y apoye a la organización en su encuentro con estos nuevos hechos. Aquí es importante reflexionar sobre el grado de preparación que el auditor presenta en nuestro país, para enfrentar estos nuevos conocimientos.
  
- c) Los controles no son sólo concurrentes y posteriores, sino deben tender a ser preventivos y proactivos, es decir, deben de buscar una identificación del problema sin esperar que este ocurra, y sobretodo, deberían de brotar sin necesidad de ser invocados. Es importante ser conscientes que en general los auditores nos pegamos más a una participación posterior o concurrente antes que anterior.



Los hechos antes comentado, no hace más que llevarnos a la conclusión de que el enfoque de control interno que los auditores manejan debe ser cambiado a una visión más empresarial, y es lo que en el presente trabajo buscaremos proponer, sobre la base de un estudio existente denominado COSO.

### **El Papel del Auditor Interno**

El papel del auditor interno es revisar y evaluar el sistema de control interno y la eficacia de los departamentos i divisiones en la realización de las tareas asignadas a los mismos . El auditor interno, como representante de la dirección, se preocupa de que cada unidad de la empresa entienda su cometido, salvaguarde los activos de la empresa, mantenga registros correctos, se gestione con eficacia y encaje correctamente con otras unidades para cumplir los objetivos globales de la empresa. Los auditores internos no deberían representar la parte rutinaria de las comprobaciones y acciones de ajuste inherentes a la correcta separación de obligaciones, sino que deberían proporcionar también un nivel de control interno mas elevado. Las similitudes existentes entre los auditores externos e internos están relacionados con la mecánica y técnica del sistema. Sin embargo, los objetivos finales presentan grandes diferencias. Puesto que, de hecho, estas similitudes existen en los procedimientos, el auditor independiente puede y debe basarse en el trabajo interno para reducir el campo de acción de su trabajo. El auditor independiente al determinar en que medida debería basarse en los trabajos de auditoria interna, debería considerar tres factores:

#### **1. La competencia de los auditores internos.**

El auditor independiente debería investigar las aptitudes del personal de auditoria interna, incluyendo factores como las normas que utiliza

el cliente en la contratación, formación y supervisión de este personal.

## **2. La independencia de los auditores internos.**

La independencia de los auditores internos dependerá en gran medida sobre el nivel de la organización a quien de parte de sus hallazgos y el nivel que tenga de responsabilidad administrativa.

### **La evaluación del trabajo de los auditores internos.**

Una vez que se hayan considerado los dos primeros factores, el auditor independiente debe verificar si el trabajo fue realizado a un nivel profesional aceptable. Para hacerlo, se debe considerar el alcance del trabajo, los programas de auditoria utilizados y la evidencia documental de que el trabajo era completo y las conclusiones justificadas. Se deberían revisar los resultados examinados algunas transacciones iguales o similares a las verificadas por el auditor interno.

### **Medios utilizados en la evaluación**

Los medios siguientes facilitan la recopilación de la información necesaria para la revisión y evaluación adecuadas del sistema de control interno.

#### **a Explicación narrativa.**

Consiste en una descripción detallada de las características del sistema que se esta evaluando tales como: funciones, procedimientos, registros, empleados y departamentos que intervienen en el sistema.

### **b. Cuestionarios.**

Este método es muy usado en nuestro medio y consiste en utilizar una lista de preguntas previamente elaboradas, sobre aspectos básicos del sistema tales como la forma como se maneja las transacciones y las personas que intervienen en el proceso etc.

El auditor al aplicar el cuestionario no debe conformarse con una simple contestación, sino que algunas respuestas deben ser confirmadas.

### **c. Diagrama de flujo**

Consiste en utilizar como herramienta los curso gramas o flujo gramas. Este método permite representar gráficamente los circuitos operativos, tales como procedimientos que sigue una operación o el flujo de un documento desde su origen. Debe reconocerse que este método en la actualidad esta siendo muy usado.

## **RESPONSABILIDAD DEL CONTROL INTERNO**

Es evidente que la responsabilidad del control interno recae sobre la administración de la empresa; es decir corresponde a la gerencia o al mas alto nivel ejecutivo adoptar las acciones para proyectar, establecer y supervisar un control interno adecuado, que permita salvaguardar los activos, verificar la exactitud y veracidad de la información contable, promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a las políticas fijadas.

Al respecto cabe señalar que la responsabilidad de la gerencia no termina con la implantación de los controles internos, sino que deben establecer formas de mantener permanente vigilancia de que la política prescrita es interpretada y seguida correctamente, ya que algunos cambios en los procesos operativos hacen obsoletos e

inadecuados los procedimientos originalmente diseñados y que por lo tanto, estos y otras desviaciones del sistema de control interno, requieren la adopción de medidas correctivas inmediatas.

Asimismo debe entenderse que la gerencia al delegar funciones y autoridad en las diversas áreas funcionales, la responsabilidad por el control interno recae en cada uno de los jefes de dichas áreas, que conforman la organización.

De otro lado compete, al auditor evaluar permanentemente (auditoria interna) o periódicamente (auditoria independiente) los controles internos implantados por la administración de la empresa.

## **IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO**

De todo lo expuesto anteriormente se deduce lo siguiente:

- a.** Que el control interno revista una importancia significativa en la buena marcha de la gestión empresarial, ya sea en el sector privado o sector estatal.
- b.** Que la responsabilidad del establecimiento y mantenimiento de un sistema de control interno sea sobre la propia administración de la empresa.
- c.** Que el concepto amplio de control interno influye en los controles contables y los controles administrativos.

Por consiguiente las definiciones que lo subdivide, se hace solamente para fines de enmarcar el alcance del estudio y evaluación del control interno por el auditor en el examen a estados financieros, no debiendo por lo tanto conceptuarse como

de necesidad excluyente al control contable del control administrativo, por cuanto algunos de los procedimientos y registros, comprendido en los controles contables pueden estar incluidos en el control administrativo.

- d. Si bien es cierto que el alcance de la evaluación del control interno por el auditor con miras a opinar sobre estados financieros se relaciona principalmente con los controles contables, también es cierto que esto no es limitativo por cuanto si en algún momento el auditor considera que determinados controles administrativos tienen influencia importante en la confiabilidad de los registros contables, puede ampliar su evaluación al campo administrativo en lo que fuera pertinente.

#### **2.4.2 Auditoria de Gestión**

La auditoria de gestión, formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva, desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

El objetivo de la auditoria gestión es identificar las áreas de reducción de Costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.

La auditoría de gestión determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva.

Uno de los objetivos de la auditoría es el de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.

La auditoría de gestión determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.

La auditoría de gestión las necesidades de Compras o Gastos, que se hayan realizado durante el ejercicio.

Determinar la razonabilidad de la política y normas que se dan en la empresa.

Revisar la financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de compras si se hubiesen realizado.

**Orientacion:**

En la auditoría de gestión la información está dirigida hacia el aspecto administrativo, es decir hacia todas las operaciones de la empresa en el presente con proyección al futuro y retrospección al pasado cercano.

Al realizar una auditoría operativa con frecuencia se observan

condiciones deficientes las cuales muchas veces son inevitables. Pero mostrando la razón defectuosa y así obtener efectos que beneficien a la organización, no solo al presente sino también al futuro.

Una evaluación de la efectividad de los procedimientos y prácticas requiere de cierta revisión o estudio preliminar con el fin de conocer cómo funcionan dichos procedimientos y prácticas para formarse una idea con respecto a su efectividad y utilidad.

Basándose en dichas revisiones es posible identificar asuntos específicos como áreas problema o deficiencias que requieren de más estudio, todo esto obviamente ha dado lugar a profundos reajustes institucionales en la organización de las actividades de los organismos públicos en la planificación, formación de presupuesto, contabilidad y control.

Una aplicación más selectiva de los recursos de auditoria se hace necesario, excepto para cualquier actividad o aspecto que debe ser examinado por un requisito legal, los requisitos de auditoria deben ser normalmente dirigidos a aquellas actividades y aspectos que parecen ofrecer el mas grande potencial para el mejoramiento constructivo.

### **Metodología**

No existe aún una metodología que aplique un auditor operativo en la realización de su labor; al auditor operativo utilizara su criterio de acuerdo a su experiencia como auditor. Básicamente se aplica cuatro características de la auditoría operativa

1. Familiarización: Los auditores deben conocer cuáles son los objetivos de la actividad, como van a lograrse y cómo van a determinar los resultados.
2. Verificación: requiere que los auditores examinen en detalle una muestra selecta de transacciones, seleccionada preferiblemente por muestreo estadístico; el tamaño de esta dependerá de su propio criterio basado en el grado de confianza que sea necesario para que represente razonablemente la población de la cual se seleccionó. Al realizar la verificación los auditores usualmente están interesados en tres temas: calidad, periodo correcto y costo.
3. Evaluaciones y Recomendación: Las recomendaciones deben hacerse solamente cuando el auditor está totalmente seguro; como resultado de su examen y examen.
4. Informar De Los Resultados A La Dirección: el Auditor debe reservarse para la conclusión del examen. Los Auditores proporcionan un mejor servicio a la Gerencia y mantienen mejores relaciones con la dirección departamental cuando comentan los hechos que han encontrado. Cualquier informe formal que le muestre a la Gerencia que todas las deficiencias se corrigieron antes de que se emitiese, encontrará una aceptación amistosa tanto por parte de la dirección General como de la Operativa.

**Medición:**

El examen y evaluación en una auditoria de gestión se indica que se han efectuado de acuerdo con los principios y normas de



Administración y los requerimientos propios de la naturaleza de las actividades, áreas, sistemas, etc.

Si la Gerencia, como parte de sus sistemas de control, ha desarrollado técnicas para medir o evaluar el rendimiento frente a objetivos o criterios pre – determinados; el Auditor deberá inquirir con respecto a dichas técnicas para ver si el puede aplicarlos en su labor; Sin embargo no deberá utilizarlos ciegamente, deberá convertirse de su lógica y validez como base para la evaluación del rendimiento.

En éstas circunstancias debe de intentar medir el rendimiento con normas precisas, el Auditor deberá tratar de determinar si existe desperdicio o si existe una manera menos costosa o quizás efectiva de ejecutar las operaciones bajo examen.

Los Auditores actuales tienen muchas técnicas sofisticadas para ayudar a los directores. Las técnicas de desarrollo de las operaciones, el proceso electrónico de datos, la inferencia estadística y la medición del trabajo indirecto son solo algunas, según sea la amplitud con la que se demuestre a la dirección la habilidad de los Auditores para realizar un servicio en cualquier sector de la Empresa, será mayor la aceptación que tendrán por parte de la dirección y podrán mejorar su estatus en la Empresa y en la Profesión.

El Auditor puede aplicar además técnicas de análisis financiero a las estadísticas operativas que podrían sugerir áreas, problemas o condiciones que ejercen influencia sobre un rendimiento desfavorable de las inversiones operativas.

## **Grado de dificultad**

En la auditoria de gestión durante el desarrollo del examen existen muchas dificultades al redactar el examen de auditoria; por ser cada examen un caso único; cada actividad requiere una clase de explicación distinta, debido a que para cada una de ellas existen diferentes lectores con conocimientos y necesidades que difieren; y requiere del Auditor elevado criterio, capacidad y competencia; si el informe del Auditor va a ser leído también por la Dirección General debe ser comprensible para cualquier lector inteligente, sin importar sus conocimientos específicos.

El Auditor Operativo debe ser por lo tanto un traductor experto del lenguaje técnico y de los conceptos complejos, que conllevan la obtención de resultados efectivos y útiles a la empresa.

Debido a que su trabajo del auditor lo lleva a conocer todas las áreas de una organización debe sentirse cómodo en los distintos entornos, encontrando dificultades en la adopción rápida y fácilmente a las formas y lenguaje de los diferentes departamentos de una organización.

Se considera al auditor operativo como un rival o crítico de aquellos con los que trata, debido a los errores internos en las que pudieran encontrarse las diferentes áreas; siendo su interés del auditor operativo mejorar la operatividad del negocio en lugar de recibir y felicitaciones por descubrir errores considerándose como dueño del negocio.

### **Oportunidad de información:**

La auditoría de gestión, por su propia naturaleza está orientada hacia el futuro la justificación de su existir, se basa en las recomendaciones y planteamientos que hace para un futuro más saludable para la empresa, a través del logro de una mayor eficiencia, eficacia y economía empresarial.

Los informes escritos sobre auditoría operativa no son muy distintos de los emitidos en otros tipos de auditoría, pues aplican las mismas reglas, el informe debe ser realista, claro, conciso, contacto y persuasivo.

Su contenido puede ser relacionado con cualquier aspecto significativo de la administración y gestión a la entidad. Pudiendo o no presentar sus estados financieros.

Alguno de los beneficios a derivarse de la auditoria operativa incluye la oportunidad de:

- Reducir los costos
- Incrementar los ingresos
- Crear una política para llenar un vacío que a causa de la ausencia de política afecta adversamente al organismo.
- Modificar una política que no satisface las necesidades del organismo.
- Volver a definir los objetivos de unidades cuando hayan dejado de integrarse o ser compatible con las metas de largo plazo del organismo.

### **Relación con la Auditoría Interna**

La auditoría de gestión no es diferente de la interna, es una mera aplicación de las técnicas modernas de auditoría interna a todas las actividades de una empresa, y se caracteriza ( en ambas áreas, financiera y de gestión) por el enfoque y la orientación auditora.

La auditoría de gestión lógicamente evoluciona hacia el auditor por la delegación inicial de la responsabilidad de la protección de los intereses de la empresa. Esto se aproxima a la aplicación de las técnicas de análisis y evaluación de actividades no financieras por parte de los auditores internos .

Dado que estos empiezan a poder evaluar los controles de cualquier segmento de una entidad se van profesionalizando en la elaboración de información no financiera basándose en formas y métodos a los que están acostumbrados, examinando los resultados desde el punto de vista de la dirección. Este conocimiento puede volverse a utilizar luego en las áreas financieras tradicionales, pudiendo así la dirección general estudiar directamente los controles financieros sin necesidad de hacerlo a través de los auditores.

La auditoría de gestión se define por estas reglas: primera los auditores deben realizar sus trabajos personalmente como lo haría un gerente si dispusiera de tiempo., Segunda los auditores deben suponer que ellos son dueños del negocio, que son dueños de los beneficios, y antes de recomendar un cambio o criticar una operación, deben preguntarse que harían si el negocio fuese realmente suyo.

## **Objetivos de la auditoria de gestión**

Los objetivos de la auditoria de gestion varían entre las organizaciones; pueden establecerse por el grado de aceptación de la dirección, por el historial, por el entrenamiento y educación de los auditores o por la filosofía fundamental de la organización auditora.

En la misma organización los objetivos pueden cambiar en función de cómo los auditores entiendan y se familiaricen con las operaciones y de cómo desarrollen su competencia técnica para tratar los asuntos operativos tal y como tratan los financieros.

Los distintos objetivos (algunos de los cuales pueden solaparse y otros excluirse mutuamente) son los siguientes.

## **Evaluación del control**

Un punto de vista ampliamente aceptado sobre la auditoria de gestión es que está dirigida hacia el control en vez de hacia el rendimiento, en el que evita la implicación técnica. Se ocupa de los controles administrativos que se ejercen sobre todas las fases del negocio, y su propósito es determinar si los controles establecidos son los adecuados y si están cumpliendo efectivamente con los objetivos de la dirección y con sus planes operativos. Los auditores examinan e informan directamente sobre los controles implicados. Por ejemplo, considérese un informe de producción en el que la información que contiene es inadecuada. El principal interés del auditor es encontrar el fallo de control que permite la

acumulación de información inapropiada. Al corregir el control, los auditores suponen un instrumento de mejora para los informes futuros. No están tan interesados en los casos aislados con implicaciones financieras o sobre los costos excesivos de producción (que son el resultado de una mala decisión de la dirección, basada en la falta de información del dictamen examinado), como en los casos reiterativos que producen controles pobres y, por tanto, efectos negativos en decisiones futuras.

Los partidarios de esta filosofía de la auditoría de gestión creen que el auditor no tiene responsabilidad para evaluar la bondad con que se realiza la operación de una actividad. Al auditor le interesa estar seguro de que los controles establecidos por el departamento o por la dirección están operando conforme a las normas y controles establecidos, o a aquellas que en general se acordaron como aplicables en esas operaciones.

Al concentrarse en los aspectos de control de gestión, el auditor pretende proporcionar información y seguridad a la dirección sobre lo adecuado y efectivo de los controles, no sólo durante el tiempo de la auditoría, sino también en el futuro, suponiendo que no habrá un cambio significativo en el sistema de control.

Por ejemplo, en una auditoría sobre una actividad de gestión, al auditor no le interesa si un comprador ha adquirido un artículo particular al costo más bajo posible, considerando los requerimientos de calidad y envío. Su interés principal será saber si--la dirección, a través de la instalación de un sistema

de control satisfactorio, tiene la seguridad de que el comprador tomará todas las medidas necesarias previstas para que el resultado sea una compra satisfactoria (es decir, ofertas competitivas, un sistema de supervisión de aprobación, análisis de costos y precios, etc). Si el auditor ve que tales costos se han establecido y están funcionando, considerará adecuados los controles. Si comprueba, a través de las pruebas apropiadas sobre la transacciones que los compradores siguen los procedimientos establecidos, considerará efectivos los controles.

## **Plan para la auditoria de gestión**

### **Enfoque**

Existen dos enfoques básicos de auditoria de gestion:

- 1) organización, y
- 2) funcional.

**1) Con el enfoque de organización,** los auditores se ocupan de la administración de un departamento u otra unidad de mando. Examinan, además de las funciones o actividades dentro de una organización, la administración de la misma. Consideran su sistema, su personal, sus métodos de información, sus métodos de evaluación del personal, sus presupuestos y el lugar que ocupa en el plan general de la empresa. Pueden realizar también una descripción microcósmica de la estructura de la empresa, y estudiar su forma desde numerosos ángulos.

Los auditores tenderán a gravitar hacia los problemas de administración y podrán proporcionar asistencia al director del departamento sobre la administración de éste. Aun cuando no deben olvidar la forma en que el producto de la organización se utiliza- en otras unidades de la empresa, su interés principal se encamina hacia la administración de una unidad única de ésta.

**2) En contraste, en el enfoque funcional** los auditores se ocupan del seguimiento de una o varias actividades desde su principio hasta su conclusión. Referencian todas las funciones a través de las unidades implicadas en ellas, y están menos pendientes de las actividades de administración general dentro de las unidades que de su efecto en las funciones que revisan. Donde la función sea suficientemente significativa, podrá ser de gran ayuda para la dirección general una visión amplia, ya que ésta pocas veces puede hacer un seguimiento de ella a través de la masa organizativa, mientras que el auditor normalmente sí puede.

Este enfoque tiene mucho más que ofrecer. Una auditoria de organización puede ser de gran ayuda para la dirección del departamento, si el auditor tiene firmemente dominados los controles de dirección y administración. En los departamentos eficaces, obviamente puede ser escaso el grado de asistencia necesario.

Las auditorias funcionales son con frecuencia muy difíciles. Mientras que la de organización ofrece un microcosmos a examinar, la financiera suele realizar un experimento largo e indirecto.



En una gran empresa, el impacto de las funciones sobre muchas unidades y el de éstas sobre la función puede frustrar tremendamente a quien trate de entender los muchos aspectos del flujo del trabajo. Y esto impide la evaluación de la operación de la función. Por este motivo, el auditor competente que logra familiarizarse con una función en toda su complejidad y evaluar su efectividad realiza un servicio señalado a la dirección, debido a que seguramente casi nadie de la empresa puede alguna vez contemplar el problema con el mismo detalle y amplitud.

### **Método**

La auditoria de cualquier operación, ya sea de organización o funcional, implica cuatro características distintas:

1. Familiarización.
2. Verificación.
3. Evaluación y recomendación.
4. Informar de los resultados a la dirección.

**Familiarización.** Para empezar, los auditores deben conocer cuáles son los objetivos de la actividad, cómo 'van a lograrse y cómo se determinarán los resultados.

Esto se logra por muchos caminos. Los auditores comentarán la actividad con el personal que la conoce. Se ocuparán de saber cómo determina la dirección si se está funcionando correctamente; cómo se informa de los resultados; cómo evalúa a sus empleados y qué efecto tiene esta actividad en las restantes.

Efectuarán pruebas de auditoria en el departamento o seguirán la función hasta que tengan una idea suficientemente clara de qué se ha realizado, cómo y por qué se ha hecho, para cumplir con los objetivos de la empresa. Los auditores no pueden completar su encargo de evaluar los controles a menos que conozcan lo que está siendo controlado.

Cuando se tiene una comprensión adecuada de los objetivos específicos, el auditor tratará de familiarizarse con los controles que la dirección ha establecido, con el fin de comprobar que dichos objetivos se han alcanzado.

Inicialmente, los auditores examinan la estructura organizativa, la ubicación de las unidades de la empresa, su relación con las demás y la asignación de funciones y responsabilidades. Posteriormente, plasman las actividades significativas en diagrama es de flujo o hacen un seguimiento de los documentos seleccionados a través de los puntos clave de control. Después revisan las políticas y procedimientos que regulan la unidad o función examinada. Los procedimientos escritos, bien entendidos por los empleados y razonablemente calculados para realizar los planes de la empresa y alcanzar sus objetivos, indican' una actividad bien controlada. Donde los procedimientos no están escritos, los auditores deben determinar, basándose en entrevistas con la dirección, qué es lo que se espera de su personal y cómo se realizan las actividades asignadas.

Posteriormente, revisan los registros generados o afectados por la actividad de la que se ocupan, ya que deben conocer la función específica de los mismos, por qué son necesarios y si están duplicados. .

Finalmente preguntará qué hace 'la dirección para evaluar el trabajo efectuado (qué clase de informes recibe de su personal y cuáles somete a los niveles más altos de la gerencia).

El proceso de familiarización se realiza durante la totalidad de la auditoria. Es necesario al : iniciada una familiarización suficiente para preparar el programa. Los programas de auditoria se comentarán más adelante.

### **Verificación.**

Mediante la realización de pruebas sobre las transacciones, igual que en las auditorias financieras, los auditores pueden determinar el grado real de acuerdo entre los controles, las actividades y las descripciones escritas u orales que la dirección les ha transmitido.

La verificación requiere que los auditores examinen en detalle una muestra selecta de transacciones, seleccionada preferiblemente mediante muestreo estadístico. El tamaño de ésta dependerá de su propio criterio basado en el grado de confianza que sea necesario para que represente razonablemente la población desde la cual se seleccionó.

Al realizar la verificación, los auditores usualmente están interesados en tres temas: calidad, periodo correcto y

costo. Cuando han establecido el grado en el que las transacciones son correctas y se manejan rápida y económicamente, determinan si se puso en práctica o no lo siguiente:

1. La estructura organizativa y la asignación de funciones cumplen los planes de control de la dirección del departamento.
2. Se llevan a la práctica los procedimientos establecidos por la dirección.
3. Se realizan las verificaciones internas establecidas.
4. Los procedimientos prescritos y otros controles son efectivos para la coordinación del trabajo con el realizado en los otros departamentos.
5. Los registros operativos y los informes son completos, oportunos, fiables y significativos.
6. Las normas de ejecución proporcionan bases efectivas para la evaluación de los resultados operativos.

La evidencia obtenida debe registrarse en los papeles de auditoría. La marca de calidad del auditor profesional es el desarrollo de unos papeles de trabajo bien estructurados, que no requieran explicaciones orales, que sean comprensibles y creíbles.

### **Evaluaciones y recomendaciones.**

Para los auditores con experiencia, la evaluación comienza al inicio de su revisión y continúa durante la fase de familiarización. Frecuentemente, una primera impresión de la actividad indica al auditor si ésta está bien controlada o si, por el contrario, algo va mal. A

través de la verificación esto puede confirmarse, o las pruebas pueden revelar condiciones no detectadas durante el estudio inicial. La evaluación final, o la confirmación de la impresión inicial, no se tienen hasta los resultados de tales pruebas.

Las recomendaciones deben hacerse solamente cuando el auditor está totalmente seguro de que se comprende la actividad, que la evaluación contiene la verdadera medida de la misma y que las recomendaciones toman en cuenta todos los factores que afectan a la operación.

Como resultado de su examen y evaluación, el auditor debe estar en una posición en la que pueda responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Operan efectivamente los controles establecidos? Si no, ¿qué medidas constructivas pueden recomendarse?
2. Si existen desviaciones numerosas de las políticas y procedimientos establecidos, ¿está la razón con las políticas y procedimientos o con los otros factores?
3. ¿Están los controles y prácticas del departamento de acuerdo con la política de la empresa?  
Si no, ¿qué se recomienda?
4. ¿Ayudan los controles establecidos a que la dirección alcance los objetivos operativos?
5. ¿Utiliza la dirección operativa sus controles para obtener las máximas ventajas?
6. ¿Sigue la estructura de las cuentas, registros e

informes, el modelo de responsabilidad operativa y está de acuerdo con la forma en que la dirección analiza sus operaciones?

7. ¿Existe la adecuada coordinación y cooperación con los otros departamentos? ¿Existen lagunas o duplicaciones de controles?

Al hacer sus recomendaciones a la dirección los auditores deben ver los problemas desde la perspectiva de ésta. Deben sopesar los beneficios de las salvaguardas logradas al incrementar el control y compararlos con los costos en que incurrirá. Deben sopesar la extensión del riesgo contra el volumen de pérdida potencial.

Naturalmente, existirán ocasiones en que los auditores se encontrarán en una situación fuera del alcance de su experiencia o entrenamiento (cuando no estén en posición para hacer sugerencias prácticas que corrijan la aparente deficiencia). Entonces deben presentar sus hallazgos a la dirección, especificando que todos los hechos se han presentado adecuadamente y dejando que sea ella quien determine la acción, correctora que debe tomarse.

### **Informe.**

El informe no debe reservarse para la conclusión del examen. Los auditores proporcionan un mejor servicio a la gerencia y mantienen mejores relaciones con la dirección departamental cuando comentan los hechos que han encontrado.

Los asuntos menos importantes usualmente pueden aclararse a medida que la auditoria va progresando, y no es necesario incluirlos en el informe formal. Será suficiente hacer una referencia a los mismos en los papeles de trabajo, mencionando cómo se corrigieron. Generalmente los asuntos de mayor importancia deben comentarse con los niveles más bajos de la dirección con capacidad para ejecutar acciones correctoras. Cualquier informe formal que le muestre a la gerencia que todas las deficiencias se corrigieron antes de que se emitiese, encontrará una aceptación amistosa tanto por parte de la dirección general como de la operativa.

A pesar de que los auditores no están obligado, a ofrecer soluciones para los problemas que encuentren (la responsabilidad de corregir los defectos corresponde a la dirección operativa), los hallazgos de la auditoría recibirán una atención mayor si se acompañan de sugerencias razonables y económicas.

### **Programa de auditoria de gestión**

El programa de auditoria de gestion se preparará mejor después de un estudio preliminar. El auditor experimentado generalmente rehúsa programas estándar debido a que las operaciones y la mayoría de los sistemas contables cambian a menudo de una auditoria a otra.

La auditoria de gestion generalmente incluye la evaluación de lo adecuado y efectivo de los controles designados para realizar los objetivos de dirección en la organización o función que se está revisando. Para

permitir tal evaluación, el programa debe tener dos conceptos claves: los objetivos y los controles.

El auditor normalmente prepara el programa después de que el estudio preliminar le ha proporcionado una razonable familiaridad con los objetivos de una actividad y con los controles necesarios para llevarlos a cabo.

El motivo del programa es establecer guías por las que los auditores puedan realizar los propósitos del encargo de auditoría y obtener la evidencia necesaria que proporcione las bases para emitir una opinión.

En algunas actividades los auditores están lo suficientemente familiarizados con la operación como para poder emitir una opinión sobre la efectividad de su realización. Para otras, que sobrepasen su competencia técnica, solamente podrán emitir una opinión sobre lo adecuado y efectivo de los controles administrativos. Por ejemplo, en el caso de una actividad administrativa como archivar formatos, el auditor estará cualificado para emitir una opinión sobre la efectividad de la actividad en sí misma. Sin embargo, en la preparación de los dibujos de ingeniería para los que se prepararon los formatos, el auditor quizá quiera restringir su opinión sobre lo adecuado y efectivo de los controles sobre tal actividad.

En cualquier circunstancia, el programa de auditoría sirve mejor para sus propósitos si establece los objetivos principales de operación determinando los



controles que están, o que deben estar, instalados, y enumera las pruebas sobre las transacciones que deben hacerse.

A continuación se describe un programa para una función de compras que muestra de forma general cómo están unidos conjuntamente los objetivos de operación, los controles clave relacionados con ellos y las pruebas sobre las transacciones.

### **Controles clave sobre la operación**

El sistema de control diseñado por la dirección para lograr su objetivo incluye procedimientos, Instrucciones, informes, métodos y mecanismos. Estas medidas de control usualmente operan de la siguiente manera:

1. Para estar seguros de que se obtiene el producto correcto, un control en forma de procedimientos escritos proporciona a la organización compradora la posibilidad de poder actuar solamente en el momento de la recepción de una solicitud de compra apropiadamente aprobada, con el soporte, cuando es necesario', de las especificaciones de ingeniería del producto que se pretende obtener.

2. Para estar seguro de que se obtiene el precio correcto, se establecen las siguientes medidas de control:

- a. Unos procedimientos escritos que requieren ofertas competitivas de compras cuando se sobrepasa un montante especificado.

- b. Una forma de organización que prevé la aprobación de un supervisor de las ofertas que deben solicitarse y unos métodos que proporcionen una vigilancia estricta sobre las ofertas, solicitudes y recibidas.
  - c. Unas tarjetas de precios que muestren todas las compras anteriores del mismo producto y un requerimiento para que estas tarjetas acompañen al paquete de la compra en la revisión del supervisor.
  - d. Instrucciones por escrito para que los pedidos de compra sean firmados por los supervisores de los niveles apropiados, dependiendo del montante implicado.
3. Para tener la seguridad de si la cantidad comprada es la correcta, deben establecerse unos procedimientos por escrito que prevean que las cantidades estipuladas por la unidad solicitante no puedan ser modificadas (excepto dentro de ciertos límites) sin la autorización por escrito de tal unidad.
4. Para estar seguros de que los productos comprados se obtienen oportunamente, se establece un control en forma de procedimientos, mecanismos e informes. Cada comprador debe poner pestañas de color identificativas sobre las copias de sus pedidos, de tal manera que muestren las fechas de vencimiento, tal y como se planificaron, y la fecha de retraso de los pedidos. Adicionalmente, se prevé un control en forma de un informe periódico a la dirección para mostrar las medidas tomadas para corregir los retrasos.

## **Pruebas operativas**

Después del examen y evaluación del sistema de control, y a la luz de los objetivos principales,

Los auditores realizan las pruebas apropiadas para determinar si los controles actuales operan como está establecido. También querrán ver si cualquier control actual puede ser seguramente ineficaz en algunos aspectos, o si son necesarios controles adicionales. Las pruebas pueden incluir:

1. La verificación de que los pedidos de compra tienen la justificación de documentos y especificaciones apropiadamente autorizadas.
2. La revisión de la operación sobre las de las ofertas, mediante pruebas de ofertas seleccionadas/ determinando si existe una justificación adecuada para no haber solicitado ofertas o para no haber pedido a los ofertantes precios más bajos, y examinar la aprobación de los supervisores.
3. La verificación de modificaciones significativas de las cantidades pedidas en relación con las aprobadas por las unidades que las solicitaron.
4. El examen de las pestañas en los pedidos abiertos; la verificación de si son adecuados y un examen de los informes sobre los pedidos recibidos con retraso y la evaluación de la efectividad de las medidas tomadas para corregir esta situación.

## 2.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

### a. **Control**

Sustantivo que se utiliza como sujeto por ejemplo, la existencia de un control que significa política o un procedimiento que forma parte de control interno.

### b. **Evaluación del control interno**

La evaluación del control interno consiste en recopilar, clasificar y analizar una información determinada, la misma que incluye entre otros aspectos, las disposiciones legales, relacionadas con el objeto evaluado, la misión y visión establecidas, etc.

### c. **Estructura del Control Interno.**

Es el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas incluyendo la actitud de la dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos del control interno.

### d. **Ambiente**

Incluye a las actividades procesos y dependencias relacionadas con la ejecución de la auditoría de gestión así como a nivel de auditorías específicas. Es aplicable a las auditoras concluidas seleccionadas como parte de las muestras.

### e. **Objetivo**

Fin o intento a que se dirige o encamina una acción operación o metodología de auditoría en términos genéricos es el propósito o fin, que se pretende alcanzar en una institución o un organismo. En términos específicos: en concordancia con los objetivos genéricos, es el propósito o fin, que se pretende alcanzar al

ejecutar las actividades, procedimientos, procesos, funciones, etc. en una institución o un organismo.

**f. Criterios**

Son las normas, políticas y lineamientos que sirven para efectuar las comparaciones a fin de obtener una razonable seguridad y conclusiones.

**g. Examen especial**

Auditoría de menor alcance y combinar la auditoría financiera con la auditoría operativa destinada a la verificación de los recursos presupuestales y otras.

**h. Etapas de la auditoría**

La metodología de la auditoría operativa con enfoque integral considera las tres (3) etapas de uso frecuente: planificación, ejecución y comunicación de resultados o informe.

**i. Normas de Auditoría**

En esencia son orientaciones, pautas ó requisitos que de manera general se relaciona con la conducta o comportamiento que deben de observar las auditorías, a efecto de lograr un desempeño de calidad durante el proceso de la auditoría.

**j Planificación.**

Etapa de la auditoría durante el cual el auditor se aboca a la identificación de que examinar, como y con que recursos, así como la determinación del enfoque de la auditoría, objetivos, criterios y estrategia.

**k. Estrategia**

Es la forma de conducir en proceso para alcanzar un determinado objetivo o grupo de objetivos, bajo criterios de habilidad, capacidad de arte para combinar el desarrollo de diversas acciones en el tiempo oportuno, en el lugar adecuado, con los medios idóneos y con la actitud conveniente.

**l. Políticas**

Son definidas como los principios generados que orientan las acciones hacia los objetivos. Desde otro punto de vista, las políticas fijan parámetros dentro de los cuales los directivos altos e intermedios del organismo social pueden aplicar sus propios criterios e iniciativas en las decisiones que les corresponda.

**n. Procedimientos**

Tiene por finalidad señalar secuencialmente la realización de diversos tipos de acciones, tareas, operaciones, etc. con miras a obtener mejores resultados en cada función concreta o actividades que dan margen a la discrecionalidad, la creatividad o la iniciativa.

El procedimiento implica una secuencia de actos que se aplican a actividades específicas para la consecución de metas definidas con un método para el manejo de actividades futuras.

**o. Programas**

Son los planes mismos, pero en los cuales se consignan únicamente los objetivos, las políticas y las acciones con indicación del tiempo requerido para la realización de cada una de ellas; incluyendo cuando corresponda, la fijación de la

oportunidad del inicio y término de dichas acciones, así como los responsables de ejecutarlas.

**p. Presupuesto**

Es un plan elaborado en la última fase del planeamiento que expresa cuantitativamente en términos monetarios los costos estimados de un conjunto de acciones a realizarse.

**q. Responsabilidad del Control Interno**

Los titulares de cada entidad son responsables de establecer, mantener, revisar, actualizar la estructura de control interno, que debe estar en función a la naturaleza de sus actividades y volumen de operaciones, considerando en todo momento el costo beneficio de los controles y procedimientos implantados.<sup>3</sup>

**r. Resultados**

Grado de cumplimiento de la producción o el servicio, para determinar progresos o retrocesos así como considerar la durabilidad, presentación del producto y grado de santificación de aquellos a quienes esta destinada.

**s. Herramientas para la Toma de Decisiones de la Alta Dirección**

Debemos admitir que una de las herramientas fundamentales para lograr una óptima toma de decisiones por la Alta Dirección es mediante la auditoria siendo un instrumento en el control interno de una entidad; termómetro que medirá la temperatura ideal en una Entidad referente a la gestión y administración afecta a un examen o evaluación dando como resultado una

auditoria oportuna la cual al ponerse en práctica salvaguardará los activos; verificará la exactitud y veracidad de la información financiera contable presupuestal y administrativa para promover la eficiencia de las operaciones y para alentar la adhesión a las políticas que los directivos de la Entidad han definido para lograr un beneficio (sujeta a evaluación), para lograr optimizar los recursos de la Entidad.

**u. Conducta Ética.**

El concepto básico de auditoria adopta la idea de que el auditor debe llevar a cabo su trabajo dentro del marco de un código profesional de ética. Como señalan Arens y Loebbecke: “Un código de ética puede consistir en unas afirmaciones generales de conducta o reglas específicas que definan procedimientos inaceptables.... El Código Profesional de Ética del AICPA ha intentado el cumplimiento de ambos objetivos, tanto de las afirmaciones generales de conducta como de las reglas específicas”.



## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1 Tipo de investigación**

De acuerdo al propósito de la investigación, naturaleza de los problemas y objetivos formulados en el trabajo, el presente estudio reúne las condiciones suficientes para calificarla como una investigación "**Aplicada**", en razón que para su desarrollo en la parte teórica conceptual se apoyará en conocimiento sobre el control, a fin de aplicarlos en la auditoria de gestión.

##### **3.1.2 Nivel de investigación**

Será una investigación "descriptiva" en su primer momento, luego "explicativa" y finalmente "correlacionada" de acuerdo a la finalidad de la misma.

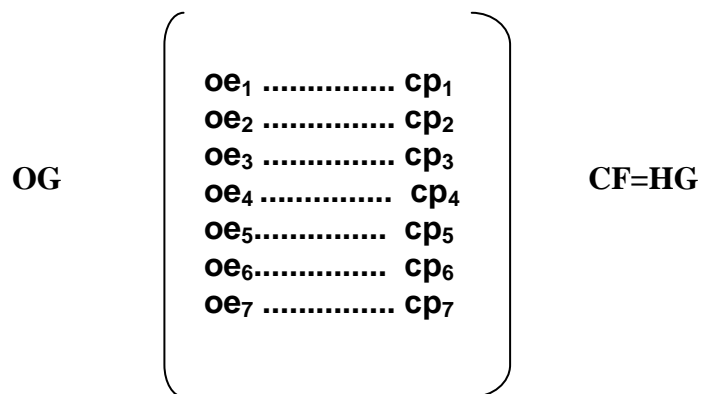
### 3.2. MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.2.1. Método de la investigación

En la presente investigación se empleará el método descriptivo, el mismo que se complementará con el análisis, estadístico, deductivo, inductivo entre otros.

#### 3.2.2. Diseño de la investigación

El presente estudio, dada la naturaleza de las variables materia de la investigación, responde al de una investigación por objetivos, de acuerdo al siguiente esquema:



**Donde:**

- OG = Objetivo General
- CF = Conclusión Final
- HG = Hipótesis General
- Oe = Objetivo Especifico
- Cp = Conclusión Parcial

### **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.3.1 Población**

La población estará conformada por los, jefes de áreas y personal de la Empresa Inversiones América. S.A.

#### **3.3.2 Muestra**

De la población anteriormente señalada utilizando criterios personales se trabajó con 75 personas de la Empresa Inversiones América. S.A., los mismos que están, conformados por jefes de áreas y personal de la empresa

### **3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION**

#### **3.4.1. Técnicas**

Las principales técnicas que utilizamos en la investigación serán:

- Entrevista
- Encuestas
- Análisis documental

#### **3.4.2. Instrumentos**

Los instrumentos que utilizarán estas técnicas son:

- Guía de entrevistas
- Cuestionario
- Guía de análisis documental

### **3.5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Entre las principales técnicas que se han utilizado para el análisis y procesamiento de las informaciones, tenemos entre otras las codificaciones, tabulación, etc., las mismas que nos han permitido llevar a cabo un trabajo ordenado para presentar los datos en tablas y gráficos, que nos permitan llegar a conclusiones y recomendaciones importantes para este estudio.

## **CAPÍTULO IV**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El presente capítulo tiene por finalidad demostrar la hipótesis propuesta sobre el tema de investigación “El control en la auditoría de gestión para mejorar los niveles de productividad y calidad de la Empresa Inversiones America. S.A.

Este trabajo de investigación comprende el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- a. Analizar si los objetivos establecidos en el control gerencial influye en la auditoría de gestión.
- b. Presentar los métodos empleados en la evaluación del control gerencial y si son apropiados para este tipo de examen.
- c. Seleccionar las técnicas que serían necesarias utilizar para la evaluación del examen en la auditoría de gestión.
- d. Indicar los procedimientos que podrían aplicarse en esta forma de control.
- e. Presentar la aplicación de las normas de auditoría para la evaluación del examen de la auditoría de gestión.

Los logros obtenidos en cada uno de los objetivos específicos, nos conduce al cumplimiento del objetivo general de la investigación y consecuentemente nos permitirá contrastar la hipótesis del trabajo con los resultados obtenidos, para aceptarla o rechazarla de acuerdo al grado de significación que tenga.

#### **4. PROCESAMIENTO Y ANALISIS A REALIZAR**

##### **4.1. ANÁLISIS SOBRE EL CONTROL**

El significado y alcance de dos aspectos básicos sobre control, fundamentales para su estudio y comprensión en los propósitos de un marco integrado de control sugeridos en el presente trabajo, nos revelan las siguientes consideraciones:

**El primer aspecto** es un concepto genérico y se refiere al control como la actitud responsable del directivo de la organización, orientada a cuidar que todo se realice como se ha previsto; que las ordenes dictadas se cumplan; que se hayan establecido previamente las políticas correspondientes, y que estas se observen finalmente, que se reconozca que el control es una parte esencial del proceso directivo, o lo que es lo mismo inherente a la responsabilidad de la dirección y , por ello, indelegable e intransferible.

**El segundo aspecto** se refiere, de manera específica, al control interno. Lo identificamos como el conjunto de fines y acciones concretas que fortalecen la estructura de una organización, y orientan el trabajo de todas sus áreas con un sentido armónico, al propósito de que se cumplan los objetivos institucionales.

A partir de estas consideraciones, quiero profundizar en la idea del control como actitud, y desarrollar mis propias percepciones al

respecto. No trato por ahora de dar una definición conceptual, sino de enfocar el punto que me parece esencial de este concepto de control.

El control es una actitud, es decir, una condición de la voluntad produce un efecto; luego entonces, el control es una causa.

El control, por consiguiente, no es una acción que provenga del exterior sino una resolución interna para impulsar la voluntad. Es un motor de la decisión que orienta las acciones del individuo hacia la consecución de sus objetivos.

### **Los nuevos enfoques del control interno**

Es precisamente en este contexto de responsabilidades y preocupaciones, que surge la determinación de reenfocar el significado de control interno.

Además de subrayar el carácter indiscutible de instrumental propio de la gerencia, que el control interno tiene para apoyar la consecución de los objetivos de la organización, el propósito de esta nueva orientación es el de promover entre todas las partes involucradas en la vida de las empresas, una visión y entendimiento comunes acerca del significado del control interno.

### **El nuevo concepto**

En un sentido amplio, control interno se define como el proceso diseñado por el consejo de administración o junta directiva de una entidad, su dirección o gerencia general y otros funcionarios y empleados de la misma, con el fin de que su ejecución (conjunta y coordinadamente) les proporcione seguridad razonable acerca del cumplimiento de los objetivos de la organización, con referencia a:

- La efectividad y eficiencia de sus operaciones;
- La confiabilidad y suficiencia de su información, tanto financiera como operativa ; y
- El cumplimiento de las leyes, normas y políticas que regulan su funcionamiento.

Bajo la cobertura de su enfoque integrado, se afirma que el control interno esta constituido por cinco componentes interrelacionados e interactuantes en todo proceso.

Estos componentes son:

- El ambiente de Control
- La evaluación de Riesgos
- Las Actividades de Control
- La Información y la Comunicación
- El Monitoreo.

Desde hace varias décadas la Gerencia Moderna ha implementado nuevas formas para mejorar los controles en las empresas del sector privado. Ello es importante tener en cuenta, por cuanto el control interno tiene una vinculación directa con el curso que debe mantener la empresa hacia el logro de sus objetivos y metas. El control interno no puede existir si previamente no existen objetivos, metas e indicadores de rendimiento. Si no se conocen los resultados que deben lograrse, es imposible definir las medidas necesarias para alcanzarlos y evaluar su grado de cumplimiento en forma periódica; así como minimizar la ocurrencia de sorpresas en el curso de las operaciones.

En auditoria, el término control interno comprende la organización, políticas y procedimientos, adoptados por los directores y gerentes de las entidades para administrar las operaciones y promover el



cumplimiento de las responsabilidades asignadas para el logro de los resultados deseados.

El control interno es efectuado por diversos niveles, cada uno de ellos con responsabilidades importantes. Los directivos, la gerencia y los auditores internos y otros funcionarios de menor nivel y servidores en general contribuyen para que el sistema de control interno funcione con eficiencia, efectividad y economía. Una estructura de control interno sólida es fundamental para promover el logro de sus objetivos y eficiencia económica en las operaciones de cada entidad.

Ninguna estructura de control interno, por muy óptima que sea, puede garantizar por sí misma una gestión eficiente y registros e información financiera íntegra, exacta y confiable, ni puede estar libre de errores, irregularidades o fraudes, especialmente, cuando aquellas tareas competen a cargos de confianza. Por ello mantener una estructura de control interno que elimine cualquier riesgo, puede resaltar un objetivo imposible y, es probable que sea, más costoso que los beneficios que se considere obtener.

Los cambios en la entidad y en la dirección pueden tener impacto sobre la efectividad del control interno y sobre el personal que opera los controles. Por esta razón, la dirección debe evaluar periódicamente los controles internos e informar al personal de los cambios que se implementen y dar un buen ejemplo a todos respetándolos, solicitándole sugerencias, demostrándole así que los directivos le guardan respeto y que se les toma en cuenta.

Control interno, es una expresión que utilizamos con el fin de describir las acciones adoptadas por los directivos, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en las instituciones y

empresas. Por ello, coincido con la opinión de HOLMES W., Arthur, que señala que el control interno está referido a los métodos seguidos por una compañía para proteger sus activos, para proteger a la empresa contra el mal uso de los activos, para evitar que se incurra indebidamente en pasivos, para asegurar la exactitud y la confiabilidad de toda la información financiera y de operación, para evaluar la eficiencia en las operaciones y para cerciorarse si ha habido una adhesión a la política que tenga establecida la compañía.

Para medir el control y determinar la efectividad de su estructura, se requiere la utilización de los siguientes componentes:

**a. Ambiente de Control Interno**

Está referido al establecimiento de un entorno que estimule e influencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. El ambiente de control tiene gran influencia en la forma que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos.

**b. Evaluación del Riesgo**

El riesgo está referido a la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la empresa. Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de los estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la empresa. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros.

**c. Actividades de Control Gerencial**

Referidas a las acciones que realiza la gerencia y otro personal de la empresa para cumplir diariamente con las funciones asignadas. Son importantes por que en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, así como también por que el dictado de políticas y procedimientos y la evaluación de su cumplimiento constituyen el medio más idóneo para asegurar el logro de los objetivos de la empresa.

**d. Sistema de Información Contable**

Constituido por el plan contable, métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de la empresa. La calidad de la información que brinda el sistema incide directamente en la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la empresa y elaborar informes financieros confiables.

**e. Monitoreo de Actividades**

Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover su corrección.

En síntesis la evaluación de un sistema de control interno, constituye la base para determinar la extensión de las pruebas al revisar las transacciones financieras. El efecto que tiene sobre la auditoria la instalación y operación de un sistema adecuado de control interno, es que en la actualidad la auditoria gira en torno de las técnicas de auditoria, de la revisión, del análisis, del

muestreo estadístico y pruebas selectivas, culminando en una evaluación y en juicio final profesional, respecto a la adecuada presentación de la información

- En primer lugar la evaluación y análisis del desempeño de cada uno de estos actores. Los directivos, la gerencia, los auditores internos y otros funcionarios de menor nivel y servidores en general.
- Debe verificarse **primero** que cada uno cumpla con sus obligaciones y respete el ámbito de competencia de los otros actores. En **segundo** lugar hay que ver qué conflictos han surgido entre los grupos de actores, en que medida han influido en el rendimiento de la Empresa y que se ha hecho para resolverlo.
- En **tercer** lugar debe analizarse el comportamiento económico de la empresa.

## 4.2 ANÁLISIS SOBRE LA AUDITORIA DE GESTION

El análisis de esta disciplina es amplio e importante pues se trata de una especialidad del auditor el cual requiere dominio en este campo de la auditoria.

En relación a la auditoria de gestión se puede enunciar una hipótesis básica principal.

Emitir un informe sobre el grado de responsabilidad ejercido en los aspectos operativos, de gestión administrativa, pragmáticos y de política de administración empresarial, a la vez que establece el grado

de responsabilidad ejercido por funcionarios que administran la empresa.

Es preciso señalar dentro de éste análisis los propósitos de la auditoría de gestión.

- Determinar si los resultados de sus operaciones han alcanzado los objetivos esperados.
- Determinar si se han cumplido las disposiciones dadas por la empresa de las operaciones que se examinan.
- Evaluar el grado de economía y eficiencia en la administración y utilización de los recursos.
- Evaluar el grado de efectividad de las operaciones de la empresa en el logro de los objetivos establecidos por la propia gerencia de la empresa.

La auditoría de economía y eficiencia también tiene el propósito de determinar si la empresa adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente, y si la empresa ha cumplido con las leyes y regulaciones en materia de economía y eficiencia.

La auditoría de gestión esta encaminada a determinar el grado en que se están logrando los resultados o beneficios.

En esta auditoría se puede examinar si la empresa aplica políticas idóneas para efectuar sus adquisiciones, protege y conserva adecuadamente sus recursos, evita la duplicación de esfuerzos de su personal y si utiliza procedimientos operativos eficientes.

La auditoria de gestion, tiene entre otros propósitos:

- Evaluar si los objetivos de un programa propuesto, de reciente creación o de ejecución son apropiados, convenientes o pertinentes.
- En que medida un programa produce los resultados deseados.
- Evaluar la eficacia de un programa.
- Identificar los factores que impidan obtener un desempeño satisfactorio.

**Tiene por objetivos:**

- a. Evaluar la correcta utilización de los recursos verificando el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias.
- b. Determinar el grado en que se han alcanzado los objetivos previstos y los resultados obtenidos en relación a los recursos asignados y al cumplimiento de los planes y programas aprobados de la entidad examinada.
- c. Recomendar medidas para promover mejoras en la gestión de la empresa.
- d. Fortalecer el sistema de control interno de la empresa auditada.

También tiene como objetivos específicos, entre otros, determinar si la programación y formulación presupuestaria se ha efectuado en función de las metas establecidas en los planes de trabajo de la empresa evaluar el grado de cumplimiento y eficiencia de la ejecución del presupuesto, en relación a las disposiciones que lo regulan y al cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.

Dicho examen tiene por finalidad formular recomendaciones que contribuyen a mejorar la eficiencia, eficacia y economía de la empresa en la toma de decisiones así como en la administración de recursos, así mismo propender a la confianza de la sociedad.

## **4.3 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA PRUEBA DE CAMPO**

### **4.3.1 OPINION SOBRE LA MEJORA DE LA GESTION EMPRESARIAL**

Con relación al enunciado se formulo la pregunta, la misma que estuvo compuesta por tres (03) alternativas, cuyo enunciado de la investigación es el siguiente:

#### **¿Cómo califica Usted la mejora de la gestión empresarial?**

Al analizar la información que presenta la tabla N° 01 encontramos que se entrevistaron a 75 miembros de la empresa los mismos que estuvieron compuestos por jefaturas de áreas y demás funcionarios,

En cuanto a la opinión sobre la mejora de la gestión empresarial encontramos que 40 de estos refirieron que la gestión de la empresa puede mejorar los procesos y el producto; seguido por 25 que consideran que la gestión actual de la entidad debe contener valor agregado; seguida por un grupo de 10 que opina que debe buscar nuevos enfoques.

Como se puede apreciar en la parte grafica el 54.00.% del personal encuestado confirma que la gestión de la empresa puede mejorar los procesos y el producto; sin embargo el 33.00 % considera que debe contener valor agregado., en cambio el 13.00 % restante opina que debe buscar nuevos enfoques..

Como se puede observar, luego de la interpretación de los resultados han coincidido que la gestión de la empresa es buena pero aun puede mejorarse mucho más.

**Tabla N° 01**

**OPINION SOBRE LA MEJORA DE LA GESTION EMPRESARIAL**

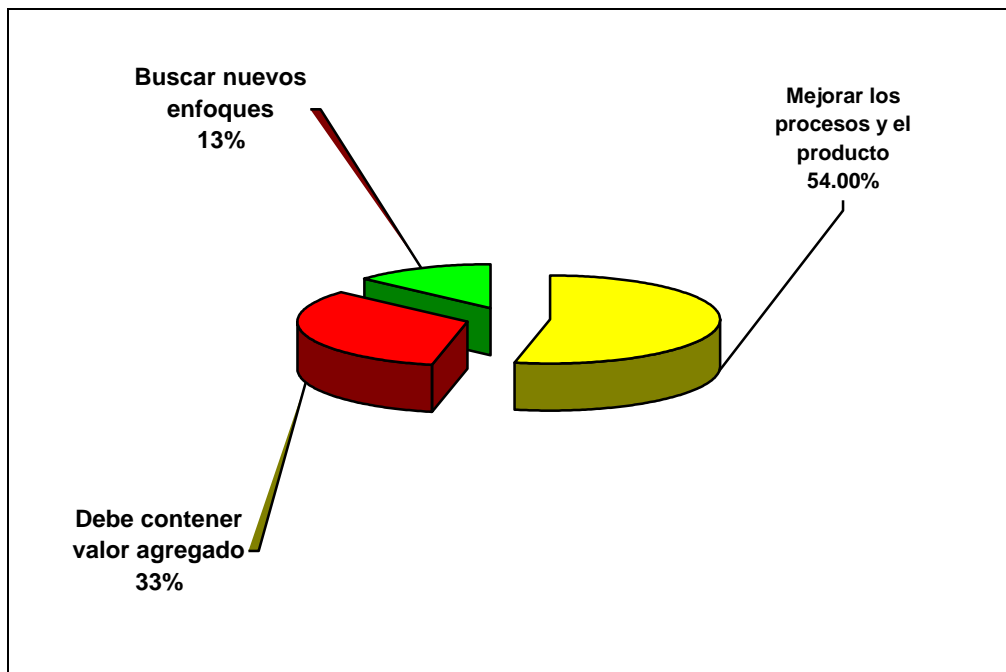
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>TOTAL PARCIAL</b>	<b>%</b>
a) Mejorar los procesos y el producto	40	54.00
b) Debe contener valor agregado.	25	33.00
c) Buscar nuevos enfoques.	10	13.00
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>75</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a jefaturas de áreas y demás funcionarios, de la Empresa Inversiones América. S.A.



## Gráfico N 01

### OPINION SOBRE LA MEJORA DE LA GESTION EMPRESARIAL



**Fuente:** Encuesta realizada a jefaturas de áreas y demás funcionarios, de la Empresa Inversiones América. S.A.

#### **4.3.2. OPINION SOBRE INFLUENCIA DEL INFORME DE AUDITORIA EN LA OPTIMIZACION DE LA EMPRESA.**

Con respecto al enunciado se formulo la pregunta, la misma que estuvo compuesta por cuatro (04) alternativas, cuya interrogante del asunto precitado es el siguiente:

**¿Qué opina Usted sobre la influencia del informe de auditoría en la optimización de la empresa?**

Al finalizar la información que presenta la tabla N° 02 encontramos que se entrevistaron a 75 miembros de la empresa compuesto por jefaturas de áreas y otros funcionarios.

En cuanto a la opinión sobre influencia del informe de auditoria en la optimización de la empresa., encontramos que 35 de ellos expresaron que influirá en la gestión de la gerencia; luego 20 precisaron que está en un buen manejo gerencial; seguido por un grupo de 15 que indicaron que está en la mejora continua de los servicios de auditoria; y un grupo de 05 opinaron que está en los objetivos estratégicos.

Se puede apreciar luego de la interpretación de la información disponible que mayoritariamente los encuestados coinciden que influirá en la gestión de la gerencia.

**Tabla N° 02**

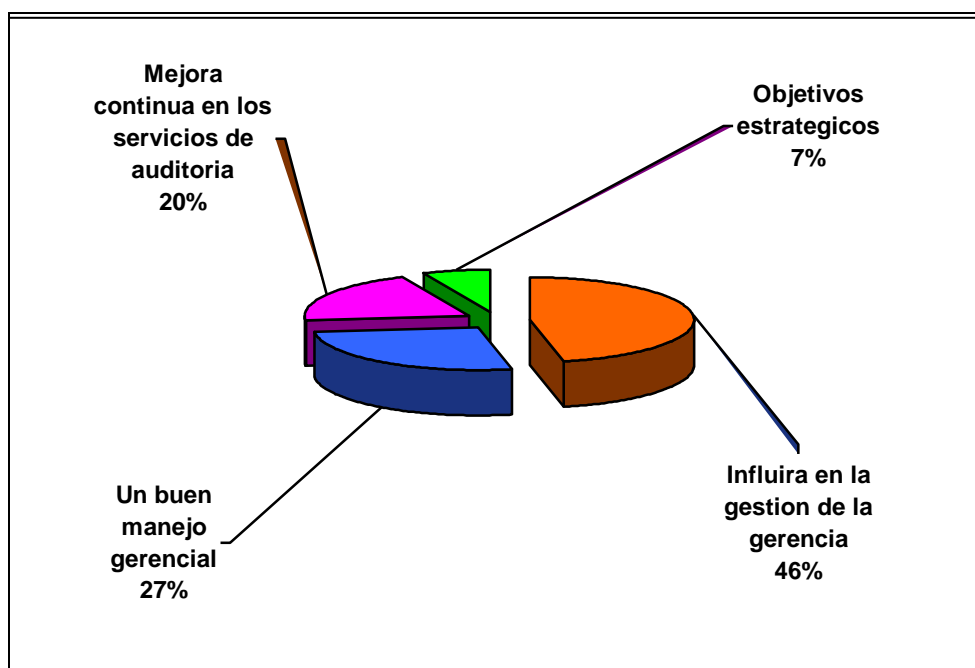
**OPINION SOBRE INFLUENCIA DEL INFORME DE AUDITORIA EN LA  
OPTIMIZACION DE LA EMPRESA**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>TOTAL PARCIAL</b>	<b>%</b>
a) Influirá en la gestión de la gerencia.	35	46.00
b) Un buen manejo gerencial.	20	27.00
c). Mejora continua en los servicios de auditoria	15	20.00
d) . Objetivos estratégicos.	05	7.00
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>75</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a jefaturas de áreas y otros funcionarios, de la Empresa Inversiones America. S.A.

## Gráfico N° 02

### OPINION SOBRE INFLUENCIA DEL INFORME DE AUDITORIA EN LA OPTIMIZACION DE LA EMPRESA



**Fuente:** Encuesta realizada a jefaturas de áreas y otros funcionarios, de la Empresa Inversiones América. S.A.

#### **4.3.3. OPINION SOBRE EL OBJETIVO DE LA AUDITORIA DE APLICAR EL CONTROL INTERNO.**

En relación al enunciado se formuló la pregunta, la misma que estuvo compuesta por tres (03) alternativas, cuyo enunciado de la interrogante es la siguiente:

**¿Cuál es el objetivo de la auditoria de gestión de aplicar el control interno?**

Al analizar la información que presenta la Tabla N° 03 encontramos que se entrevistaron a 75 miembros de la empresa, los mismos que estuvieron compuestos por jefaturas de áreas y otros funcionarios.

En cuanto a la opinión sobre el objetivo de la aplicación del control interno encontramos que 35 de éstos refirieron que el objetivo de aplicación del control interno es verificar la utilización mas racional de los recursos; seguido por 25 que consideran el objetivo del control interno conocer la eficiencia de sus actividades o funciones; seguida por un grupo de 15 que estiman que el control se aplica para saber si la empresa protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente,.

Como se puede apreciar en la parte gráfica el 47.00% del personal encuestado confirma que el objetivo verificar la utilización racional de sus recursos para lograr mejores resultados. Sin embargo el 33.00 % considera que el objetivo de la aplicación del control interno conocer la eficiencia de sus actividades y funciones, en cambio el 20.00 % restante opina que el control se aplica para conocer si la empresa protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente.

Como se puede observar, luego de la interpretación los encuestados han coincidido que el objetivo de la aplicación del control interno verificar la utilización mas racional de los recursos no obstante, no debemos dejar de lado la opinión de las que consideran que también conocer la eficiencia de sus actividades o funciones todo esto nos permitan llegar a conclusiones muy importantes para mejores resultados de la gestión de la empresa evaluando el control interno.

**Tabla N° 03**

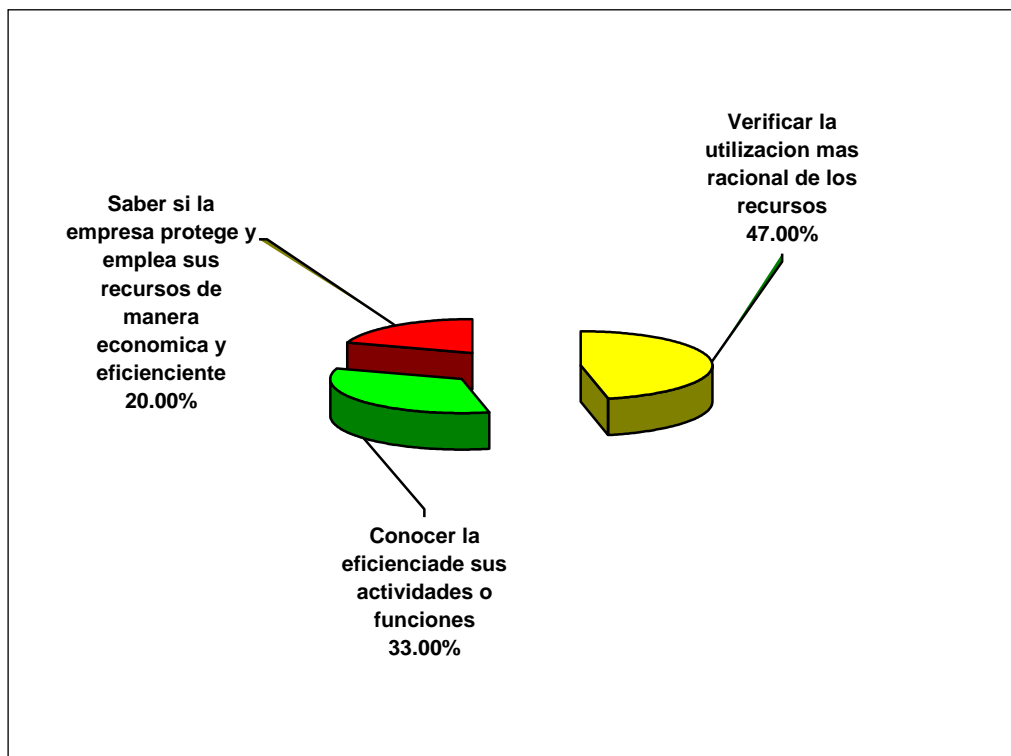
**OPINION SOBRE EL OBJETIVO DE LA AUDITORIA DE APLICAR EL CONTROL INTERNO.**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>TOTAL PARCIAL</b>	<b>%</b>
a) Verificar la utilización mas racional de los recursos	35	47.00
b) Conocer la eficiencia de sus actividades o funciones	25	33.00
c) Saber si la empresa protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente.	15	20.00
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>75</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a jefaturas de áreas y otros funcionarios, de la Empresa Inversiones América. S.A.

### Gráfico N° 03

#### OPINION SOBRE EL OBJETIVO DE LA AUDITORIA DE APLICAR EL CONTROL INTERNO.



**Fuente:** Encuesta realizada a jefaturas de áreas y otros funcionarios, de la Empresa Inversiones América S.A.



#### **4.3.4 OPINION SOBRE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES PARA OBTENER RESULTADOS CONCRETOS**

En torno a lo enunciado se preparó la pregunta, la misma que estuvo compuesta por tres (03) alternativas, cuya interrogante referida al enunciado es el siguiente:

**¿Cuál es su opinión sobre los recursos y capacidades para obtener resultados concretos?**

Del análisis de la información que presenta la Tabla N° 04 encontramos que se entrevistaron a 75 miembros de la empresa, los mismos que estuvieron compuestos por jefaturas de áreas y otros funcionarios,

En cuanto a la opinión sobre los recursos y capacidades para obtener resultados concretos en la empresa, se observó que 38 de estos refirieron que los objetivos deben ser concretos, cuantificables y medibles. Seguido por un grupo de 22 que consideran que deben estar alineados a la organización, Y 15 encuestados que precisaron que debe estar su situación de acuerdo al mercado.

En cuanto a lo que se puede observar en la parte gráfica, el 51.00 % del personal encuestado refirieron que los objetivos deben ser concretos, cuantificables y medibles. Sin embargo el 29.00 % considera que deben estar alineados a la organización; y el 20.00% precisaron que debe estar su situación de acuerdo al mercado.

**Tabla N° 04**

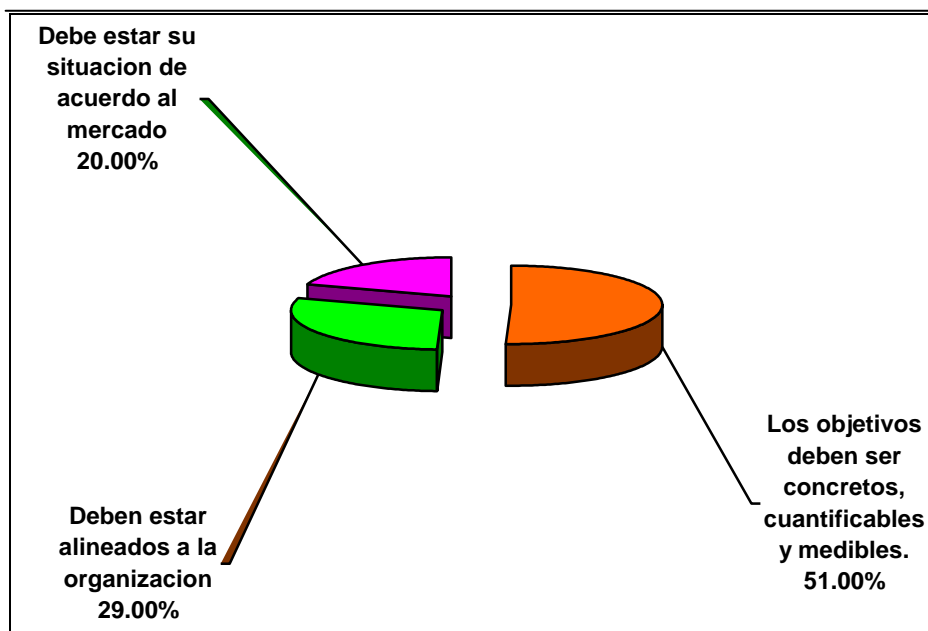
**OPINION SOBRE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES PARA OBTENER  
RESULTADOS CONCRETOS**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>TOTAL PARCIAL</b>	<b>%</b>
a) Los objetivos deben ser concretos, cuantificables y medibles.	38	51.00
b) Deben estar alineados a la organización	22	29.00
c) Debe estar su situación de acuerdo al mercado.	15	20.00
.		
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>75</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a jefaturas de áreas y otros funcionarios, de la Empresa Inversiones América. S.A.

## Gráfico N° 04

### OPINION SOBRE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES PARA OBTENER RESULTADOS CONCRETOS



**Fuente:** Encuesta realizada a jefaturas de áreas y otros funcionarios, de la Empresa Inversiones América.S.A.

#### **4.3.5 OPINIÓN SOBRE LA APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES, E IMPLEMENTACION DE MEDIDAS CORRECTIVAS.**

En relación al enunciado en referencia se formuló la pregunta tipo escala por su modalidad, compuesta de cinco (05 ) alternativas, cuyo enunciado es el siguiente:

**¿Cuál es su opinión sobre la aplicación de recomendaciones e implementación de medidas correctivas?**

Al observar la Tabla N° 05, encontramos que de un total de 75 encuestados: 25 de estos manifestaron que debe estar organizado de acuerdo a continuos cambios, y 18 expresaron que se debe al mejoramiento continuo en el diseño, seguido por un grupo de 15 que debe ser la mejora continua en los servicios, y luego 10 manifestaron formar parte de la vida diaria de la organización, y 07 manifestaron que la organización debe ser siempre innovadora.

Como podemos apreciar, mayoritariamente los encuestados con el 34.00% debe sestar organizado de acuerdo a continuos cambios, de igual manera el 24.00 % afirma el mejoramiento continuo en el diseño, y el 20.00% manifiesta la mejora continua en los servicios,, y el 13.00 % dice formar parte de la vida diaria de la organización, y el 9.00% restante se inclina por la organización debe ser siempre innovadora.

Como podemos interpretar, de acuerdo a los resultados en la tabla y gráfico N° 05 que se adjuntan, la opinión de los encuestados puntualiza su apreciación mayoritariamente en que debe estar organizada de acuerdo a continuos cambios.

**Tabla N° 05**

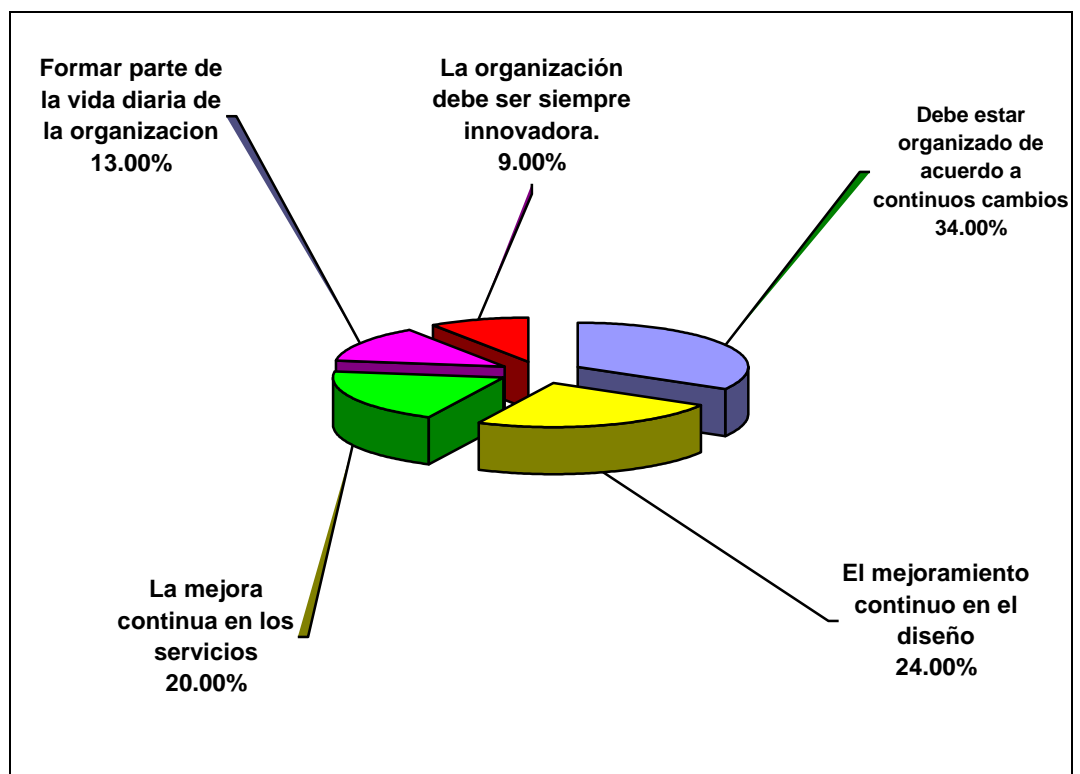
**OPINIÓN SOBRE LA APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES,  
E IMPLEMENTACION DE MEDIDAS CORRECTIVAS.**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>TOTAL PARCIAL</b>	<b>%</b>
a) Debe estar organizado de acuerdo a continuos cambios..	25	34.00
b) El mejoramiento continuo en el diseño.	18	24.00
c) La mejora continua en los servicios.	15	20.00
d) Formar parte de la vida diaria de la organización.	10	13.00
e) La organización debe ser siempre innovadora.	07	9.00
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>75</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a jefaturas de áreas y otros funcionarios, de la Empresa Inversiones América. S.A.

## Gráfico N° 05

### OPINIÓN SOBRE LA APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES, E IMPLEMENTACION DE MEDIDAS CORRECTIVAS.



**Fuente:** Encuesta realizada a jefaturas de áreas y otros funcionarios, de la Empresa Inversiones América.S.A.

#### 4.4 CONTRASTACION Y VERIFICACIÓN DE LA HIPOTESIS

Al finalizar el desarrollo de los objetivos específicos, en el cual se exponen y analizan las variables en el contexto de la realidad, a fin de obtenerse las conclusiones que permitan verificar y contrastar la hipótesis propuesta, analizándose, interpretando y comparando los resultados dentro de una relación netamente estructural entre los objetivos, hipótesis y conclusiones encontrándose una total relación, la cual expresa “Que la hipótesis presentada tiene un alto nivel de consistencia y veracidad”.

##### **Índice de Relación**

A	:	Total relación	(5)
B	:	Muy buena relación	(4)
C	:	Buena relación	(3)
D	:	Regular relación	(2)
E	:	Ninguna relación	(0)

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

Como resultado de esta investigación sobre “El control en la auditoria de gestión para mejorar los niveles de productividad y calidad de la Empresa Inversiones América. S.A.”, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. Un buen sistema de control interno nos asegura; la confiabilidad e integridad de la información; el cumplimiento con las políticas, normas, procedimientos, leyes y reglamentos establecidos por la gerencia; la seguridad de los activos contra robos, e irregularidades; el uso económico y eficiente de los recursos disponibles, y el logro de las metas y los objetivos establecidos por la gerencia para continuar operaciones.
2. La creciente competitividad a que se ven enfrentada las organizaciones las obligan a implementar profundos procesos de reestructuración a fin de lograr una eficiencia global., convirtiéndose el auditor en este contexto en el profesional que debe asesorar a la Dirección y los responsables operativos sobre los indicadores de calidad a utilizar, colaborar en la concientización de que los parámetros establecidos sean controlados, evaluar la confiabilidad de las medidas obtenidas y replantear de ser necesario el trabajo adaptándolo a la nueva filosofía.
3. Se ha puesto especial énfasis en precisar la ubicación y la importancia que le corresponde al sistema de control, en el vasto campo sustancial y procedimental de la administración, explicando en la forma posible en que consiste la función que le compete a dicho



sistema, así como el producto que debe elaborar para conocer el comportamiento del sistema de control en el contexto de la administración de la empresa.

4. La importancia de la adopción de las medidas correctivas como resultado de las recomendaciones del informe de auditoría, son de incidencia relevante para alcanzar un desarrollo probo, óptimo en la gestión de la empresa, así como en el cumplimiento de las metas y objetivos de la misma, retroalimentación que genera como consecuencia de aplicación de dichas medidas que permitan corregir todas las debilidades existentes en la empresa,

## RECOMENDACIONES

Como efecto de los resultados obtenidos y de las conclusiones planteadas se proponen a continuación las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda dar relevancia al informe de auditoría como herramienta de gestión para la toma de decisiones de la Alta Dirección, a efectos de superar posibles debilidades y optimizar la gestión, las metas y objetivos institucionales de la empresa.
2. Se debe dar importancia primordial a la evaluación del control gerencial en aras de optimizar la gestión de la Alta Dirección de la empresa y efectuar más acciones de control periódicas y una evaluación del funcionamiento del control interno, para realizar la Toma de Decisiones en su debida oportunidad en beneficio del usuario que requiera de sus servicios.
3. Se recomienda que la Alta Dirección de la empresa considere a la auditoría de gestión como una herramienta importante en la toma de las decisiones para mejorar la gestión y el buen uso de los recursos de la empresa, y optimizar los recursos financieros y presupuestales, a fin de cumplir con las metas y objetivos institucionales.
4. Se recomienda que la gerencia de la empresa considere de gran importancia a las recomendaciones resultantes de la auditoría ya que viene a corregir las debilidades existentes en la gestión de la empresa, realizando acciones viables de implementación de dichas recomendaciones en un tiempo oportuno y sancionándolos a los funcionarios responsables de las debilidades encontradas si las hubiera.

**TABLA Nº 09**

<b>ANÁLISIS Y CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS</b>				
<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RELACIÓN CON Obj. Hip.</b>
Si el control en la auditoria de gestión es coherente entonces influirá para mejorar los niveles de productividad y calidad de la Empresa Inversiones América. S.A...	Conocer como el control en la auditoria de gestión influye para mejorar los niveles de productividad y calidad de la Empresa Inversiones América S.A. .	<b>a.</b> Analizar si los objetivos establecidos en el control gerencial influyen en la auditoria de gestion.	<b>a.</b> Obtener una visión completa del cumplimiento de normas políticas y procedimientos y de la utilización de los recursos asignados.	5
		<b>b.-</b> Presentar los métodos empleados en la evaluación del control gerencial y si son apropiados para este tipo de examen.	<b>b.-</b> La aplicación del control gerencial nos permite obtener una visión completa del cumplimiento de normas, políticas y procedimientos establecidos para el cumplimiento de la organización social.	5
		<b>c.-</b> Seleccionar las técnicas que serían necesarias utilizar para la evaluación del examen en una auditoria de gestion.	<b>c.-</b> Con la aplicación del control gerencial identificamos los puntos claves para el cumplimiento de objetivos de la organización	5
		<b>d.</b> Indicar los procedimientos que podrían aplicarse en esta forma de control	<b>d.-</b> Con la evaluación del control gerencial se viabilizan las fases de desarrollo de los objetivos y políticas de la organización.	5
		<b>e..</b> Presentar la aplicación de las normas de auditoria para la evaluación del examen en la auditoria de gestion.	<b>e.-</b> Aplicación del control gerencial influye en el orden de la gestión de la organización asegurando hasta donde sea práctico y posible la exactitud y confiabilidad.	5

## BIBLIOGRAFÍA

1. **WALTER B. MEIGS**, Principios de Auditoría, Edición. México .
2. **LEZCANO, JUAN MANUEL** El Manejo de las organizaciones y su Auditoria Interna McGraw Hill, México, .
- 3 **BRAVO CERVANTES, MIGUEL H.** Control Interno– Lima, San Marcos, Libún
- 4 **INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS.** El Auditor Interno frente al nuevo orden Económico IV Encuentro Latinoamericano de auditores internos. Republica Dominicana-
- 5 **KELL WALTER y BOYNTON WILLIAM** Auditoria Moderna – Editorial Continental – México,
6. **RUSENAS, RUBEN OSCAR** Manual de control interno Buenos Aires: Eds, Macchi,
7. **WHITTINGTON RAY, O. PANY, KURT.** Auditoria un enfoque integral, Santafé de Bogotá: Mc Graw-Hill,
8. **PANEZ MEZA.** ulio, Auditoria Contemporánea. Edición. Lima-Perú
9. **JAMES A. CASHIN, PAUL. D. NEUWIRTH, JOHN.F.LEVY.** Manual de Auditoria Tom I, Edición Nueva York- EE.UU.
- 10 **CABALLERO ROMERO, ALEJANDRO.** Metodología de la Investigación Científica. Edición Tecnico Científico S.A. Lima–Perú

- 11 **ASOCIACION INTERAMERICANA DE CONTABILIDAD.**  
Revistas y Boletines Interamericanos de Contabilidad.
12. **R.K. MAUTZ.** Fundamentos de Auditoria Tom. I, Edición Macchi  
S.A. Córdoba – Buenos Aires- Argentina..
13. **AICPA ORDER DEPARTMENT.** Comité of Sponsoring Organizations  
of the Teadway Comisión **(COSO)- INTERNAL CONTROL** Jersey  
City, Estados Unidos.
14. **WALTER B. MEIGS,** Principios de Auditoría, Edición. México
- 15 . **ARTHUR W-HOLMES. C.P.A,** Auditoria Principios y Procedimientos  
Tm I, Edición, España
- 16 **AICPA ORDER DEPARTMENT.** Comité of Sponsoring Organizations  
of the Teadway Comisión **(COSO)- INTERNAL CONTROL** Jersey  
City, Estados Unidos.

MATRIZ DE CONSISTENCIA

ANEXO 1

**EL CONTROL EN LA AUDITORIA DE GESTION PARA MEJORAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE LA EMPRESA INVERSIONES AMERICA S.A.**

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables e Indicadores	Metodología
<p><b>1. Problema Principal</b></p> <p>¿Cómo el Control en la auditoria de gestión influye para mejorar los niveles de productividad y calidad de la Empresa Inversiones América S.A..</p> <p><b>2. Problema Secundario</b></p> <p><b>a.</b> ¿Cómo los objetivos establecidos en el control gerencial influyen en la auditoria de gestión?</p> <p><b>b.</b> ¿En que medida los métodos empleados en la evaluación del control gerencial son apropiados para este tipo de examen ?</p> <p><b>c.</b> ¿Que procedimientos podrían aplicarse en esta forma de control en la auditoria de gestión?</p>	<p><b>1. Objetivo general</b></p> <p>Conocer como el control en la auditoria de gestión influye para mejorar los niveles de productividad y calidad de la Empresa Inversiones América S.A.</p> <p>.</p> <p><b>2.Objetivos específicos</b></p> <p><b>a.</b> Analizar si los objetivos establecidos en el control gerencial influyen en la auditoria de gestión.</p> <p><b>b.</b> Presentar los métodos empleados en la evaluación del control gerencial y si son apropiados para este tipo de examen.</p> <p><b>c.</b> Indicar los procedimientos que podrían aplicarse en esta forma de control en la auditoria de gestión?</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>Si el control en la auditoria de gestión es coherente entonces influirá para mejorar los niveles de productividad y calidad de la Empresa Inversiones América S.A.</p> <p><b>Hipótesis secundaria</b></p> <p><b>a.</b> Si los objetivos establecidos en el control gerencial son claros, entonces propicia un mejoramiento en el proceso integral de la auditoria de gestión.</p> <p><b>b.</b> Si los métodos empleados en la evaluación del control gerencial son apropiados entonces permiten que haya una relación entre las mismas y lograr los resultados esperados.</p> <p><b>c.</b> Si los procedimientos se encuentran bien diseñados entonces servirán para ejercer un mejor control en la auditoria de gestión.</p>	<p><b>Variable Independiente</b></p> <p><b>X Control Indicadores</b></p> <p>X1 Objetivos X2 Métodos X3 Técnicas X4 Criterios X5 Normas</p> <p><b>Variable Dependiente</b></p> <p><b>Y Auditoria de Gestión Indicadores</b></p> <p>Y1. Planificación Y2 Procedimientos. Y3 Programas Y4 Áreas Y5 Resultados</p>	<p><b>Tipo de Investigación</b></p> <p>De acuerdo al propósito de la investigación naturaleza de los problemas y objetivos formulados en el trabajo, el presente estudio reúne las condiciones suficientes para calificarla como una investigación “Aplicada” en razón que para su desarrollo, en la parte teórica conceptual, se apoyará en conocimiento sobre el control, a fin de aplicarlos en una auditoria de gestión.</p> <p><b>2. Nivel de Investigación</b></p> <p>Será una investigación “Descriptiva” en su primer momento luego “Explicativa” y finalmente “correlacionada” de acuerdo a la finalidad de la misma.</p> <p><b>3.Método</b></p> <p>Se realizaron métodos prácticas de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener la evidencia necesaria que</p>

<p><b>d.</b> En que medida la evaluación del control gerencial influye en la auditoría de gestión en cuanto a su planificación .?</p> <p><b>e.</b> ¿Cómo debe aplicarse las normas de auditoría en la evaluación del examen de la auditoría de gestión?..</p>	<p><b>d.</b> Conocer si los criterios de evaluación del control gerencial influyen en la auditoría de gestión en cuanto a su planificación.</p> <p><b>e.</b> Presentar la aplicación de las normas de auditoría para la evaluación del examen de la auditoría de gestión.</p>	<p><b>d.</b> Si los criterios para la evaluación del control directivo son bien aplicados entonces influirán en la auditoría de gestión en cuanto a su planificación.</p> <p><b>e.</b> Si las normas que se emplean en la evaluación del examen son adecuados, entonces pueden aplicarse favorablemente en una auditoría de gestión.</p>	<p>fundamente el presente trabajo de investigación.</p> <p><b>4. Diseño</b></p> <p>El presente estudio dada la naturaleza de las variables materia de la investigación, responde al de una investigación por objetivos.</p> <p><b>5. Población</b></p> <p>La población está conformada por los funcionarios, gerentes y jefes de áreas de la empresa. de estudio</p> <p><b>6. Muestra</b></p> <p>De la población anteriormente señalada se trabaja con 75 personas.</p> <p><b>7. Técnicas</b></p> <p>Entrevistas, encuestas, análisis documentales.</p> <p><b>8. Instrumentos</b></p> <p>Guía de entrevistas, cuestionario, guía de análisis documental.</p>
---	---	--	--

## ENCUESTA

## INSTRUCCIONES

La presente técnica tiene como finalidad recabar información relacionada con la investigación. “El control en la auditoría de gestión para mejorar los niveles de productividad y calidad de la Empresa Inversiones America. S.A.”. En las preguntas que a continuación se presentan, sírvase elegir una alternativa, marcando para tal fin con un aspa (x). Esta técnica es, anónima y se le agradece su colaboración.

1. **¿Cómo califica Usted la mejora de la gestión empresarial?**
  - a) Mejorar los procesos y el producto ( )
  - b) Debe contener valor agregado ( )
  - c) Buscar nuevos enfoques ( )
  
2. **¿Qué opina Usted sobre la influencia del informe de auditoría en la optimización de la empresa?**
  - a) Influirá en la gestión de la gerencia ( )
  - b) Un buen manejo gerencial. ( )
  - d) Mejora continua en los servicios de auditoría ( )
  - e) Objetivos estratégicos ( )
  
3. **¿Cuál es el objetivo de la auditoría de gestión de aplicar el control interno?**
  - a) Verificar la utilización mas racional de los recursos ( )
  - b) Conocer la eficiencia de sus actividades o funciones ( )
  - c) Saber si la empresa protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente ( )



**4 ¿Cuál es su opinión sobre los recursos y capacidades para obtener resultados concretos?**

- a) Los objetivos deben ser concretos, cuantificables y medibles. ( )
- b) Deben estar alineados a la organización ( )
- c) Debe estar su situación de acuerdo al mercado. ( )

**5. ¿Cuál es su opinión sobre la aplicación de recomendaciones e Implementación de medidas correctivas?**

- a) Debe estar organizado de acuerdo a continuos cambios. ( )
- b) El mejoramiento continuo en el diseño. ( )
- c) La mejora continua en los servicios. ( )
- d) Formar parte de la vida diaria de la organización. ( )
- e) La organización debe ser siempre innovadora. ( )