



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS**

**TESIS
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS DE AYACUCHO, 2017**

**PRESENTADO POR:
Bach. GLIDE ANAYA POMA**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

AYACUCHO - PERU

2019

DEDICATORIA

A Dios por guiar mis pasos

A mis padres, por su apoyo
incondicional.

A mis hermanos y familiares por
inspirarme a salir adelante

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiar mi camino
culminar así esta etapa de mi vida.

Asimismo, a mis padres y hermanos por
su apoyo incondicional.

A la Universidad Alas Peruanas por ser
mi alma mater.

INDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
INDICE	IV
ÍNDICE DE CUADROS	VII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
RESUMEN	X
INTRODUCCIÓN.....	XII
CAPÍTULO I: PROBLEMA	17
1.1. Planteamiento del problema.....	17
1.2. Formulación del problema.....	19
1.3. Objetivo: General y específicos	20
1.3.1. Objetivo general	20
1.3.2. Objetivos específicos	20
1.4. Justificación	20
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	21
2.1. Antecedentes	21
2.2. Bases teóricas	26
2.2.1. Auditoría administrativa	26
2.2.2. Gestión de pequeñas y medianas empresas	50
2.3. Hipótesis	62
2.3.1. Hipótesis general.....	62
2.3.2. Hipótesis específicas.....	62

2.4. Variables de estudio	62
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	65
3.1. Ámbito de estudio	65
3.2. Tipo de investigación	67
3.3. Nivel de investigación	68
3.4. Método de investigación	68
3.5. Diseño de investigación	68
3.6. Población, Muestra y Muestreo	69
3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	69
3.8. Procedimiento de recolección de datos	73
3.9. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	73
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	74
4.1. Presentación de resultados	74
4.1.1. Resultados de la variable (X) Auditoría administrativa	76
4.1.2. Resultados de la variable (Y) Gestión de pequeñas y medianas empresas	90
4.1.3. Proceso de prueba de hipótesis	99
4.2. Discusión.....	104
CONCLUSIONES.....	107
RECOMENDACIONES.....	109
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	110
ANEXOS	114
Matriz de consistencia	114
Instrumentos de recolección de datos	116
Artículo Científico.....	118

RESUMEN	118
INTRODUCCIÓN.....	120
Discusión.....	122
CONCLUSIONES.....	125
RECOMENDACIONES.....	127
ANEXOS	128
Matriz de consistencia	128
Instrumentos de recolección de datos	130

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Proceso administrativo en los tres niveles de la gestión empresarial	56
Cuadro 2. Resumen de procesamiento de los datos	72
Cuadro 3. Estadísticos de fiabilidad	72
Cuadro 4. Resumen del procesamiento de los casos	72
Cuadro 5. Estadísticos de fiabilidad	72
Cuadro 6. Existencia de normativas de atención al público dentro de la empresa.	76
Cuadro 7 . Conocimiento de las funciones del puesto de trabajo.	77
Cuadro 8. La empresa cumple con obligaciones laborales.	78
Cuadro 9. Conocimiento de los procedimientos de atención al cliente.	79
Cuadro 10. Identificación con la empresa.	80
Cuadro 11. Capacitación regular en la empresa al personal para el mejoramiento en la eficiencia laboral.....	81
Cuadro 12. Instalaciones y equipamiento que cuenta la empresa que son los adecuados.	82
Cuadro 13. Considera que cuenta con normativas de atención al cliente.....	83
Cuadro 14. Considera que tiene seguridad en sí mismo.	84
Cuadro 15. Considera que tiene firmeza en sus decisiones.	85
Cuadro 16. Considera que su interacción con los demás es la adecuada.	86
Cuadro 17. La actitud con los demás es adecuada.....	87
Cuadro 18. Cuenta con los materiales necesarios para realizar adecuadamente su trabajo.	88
Cuadro 19. Los colaboradores sienten motivación e identificación con la empresa en que labora.	89

Cuadro 20. Conocimiento sobre la visión de la empresa en la que labora.	90
Cuadro 21. Conocimiento sobre la misión de la empresa en que labora.	91
Cuadro 22. Conocimiento sobre el organigrama de la empresa.	92
Cuadro 23. Conocimiento sobre el tiempo de atención al cliente.	93
Cuadro 24. Conformidad con el puesto de trabajo.	94
Cuadro 25. La comunicación y la motivación que se imparten son adecuadas.	95
Cuadro 26. Conocimiento sobre los métodos de control con los que cuenta la empresa. .	96
Cuadro 27. Resultado general de las dimensiones de la variable Y.	97
Cuadro 28. Resultado de la variable Y.....	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 1. Etapas del modelo de Auditoría de William P. Leonard	32
Figura 2. Mapa del departamento de Ayacucho	66
Figura 3. Existencia de normativas de atención al público dentro de la empresa.	76
Figura 4. Conocimiento de las funciones del puesto de trabajo.....	77
Figura 5. La empresa cumple con obligaciones laborales.....	78
Figura 6. Conocimiento de los procedimientos de atención al cliente.....	79
Figura 7. Identificación con la empresa.....	80
Figura 8. Capacitación regular en la empresa al personal para el mejoramiento en la eficiencia laboral.....	81
Figura 9. Instalaciones y equipamiento que cuenta la empresa que son los adecuados. ...	82
Figura 10. Considera que cuenta con normativas de atención al cliente.	83
Figura 11. Considera que tiene seguridad en sí mismo.....	84
Figura 12. Considera que tiene firmeza en sus decisiones.	85
Figura 13. Considera que su interacción con los demás es la adecuada.	86
Figura 14. La actitud con los demás es adecuada.	87
Figura 15. Cuenta con los materiales necesarios para realizar adecuadamente su trabajo.	88
Figura 16. Los colaboradores sienten motivación e identificación con la empresa en que labora.	89

Figura 17. Conocimiento sobre la visión de la empresa en la que labora.	90
Figura 18. Conocimiento sobre la misión de la empresa en que labora.	91
Figura 19. Conocimiento sobre el organigrama de la empresa.	92
Figura 20. Conocimiento sobre el tiempo de atención al cliente.	93
Figura 21. Conformidad con el puesto de trabajo.....	94
Figura 22. La comunicación y la motivación que se imparten son adecuadas.....	95
Figura 23. Conocimiento sobre los métodos de control con los que cuenta la empresa. ...	96
Figura 24. Resultado general de las dimensiones de la variable Y.	97
Figura 25. Resultado de la variable Y.	98

RESUMEN

Esta investigación trata sobre la relación entre la auditoría administrativa y la gestión de las pequeñas y medianas empresas de Ayacucho, 2017. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, basado en el diseño correlacional-descriptivo y corte transversal. En la recolección de datos se utilizó la encuesta, las cuales fueron dirigidas a 20 gerentes. Para determinar el grado de correlación de las variables se utilizó la prueba estadística de coeficiente de Spearman. La principal conclusión indica que estadísticamente sí existe la relación entre la auditoría administrativa y la gestión de pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017, como se demostró según la prueba de correlación de Spearman, donde los resultados afirman una correlación positiva débil de $r = 0,492$ con un margen de error del 5%. El p – valor es de 0,028, que según la regla de decisión prueba la existencia de relación de ambas variables. En la principal recomendación se indica la aplicación de manera periódica una auditoría administrativa en las medianas y grandes empresas de Ayacucho, con el objetivo de conocer la situación frente a sus objetivos, metas y tomar las decisiones necesarias.

Palabras clave: Auditoría administrativa, gestión, planeación, organización, dirección y control.

ABSTRACT

This investigation deals with the relationship between the administrative audit and the management of the small and medium enterprises of Ayacucho, 2017. The research had a quantitative approach, based on the correlational-descriptive design and cross-section. In the data collection the survey was used, which were directed to 20 managers. To determine the degree of correlation of the variables, the Spearman coefficient statistical test was used. The main conclusion indicates that statistically there is a relationship between the administrative audit and the management of small and medium enterprises in Ayacucho, 2017, as demonstrated by the Spearman correlation test, where the results affirm a weak positive correlation of $r = 0.492$ with a margin of error of 5%. The p - value is 0.028, which according to the decision rule proves the existence of relationship of both variables. The main recommendation indicates the periodic application of an administrative audit in the medium and large companies of Ayacucho, with the objective of knowing the situation in front of its objectives, goals and taking the necessary decisions.

Key words: Administrative audit, management, planning, organization, direction and control

INTRODUCCIÓN

El Perú actualmente está inmerso en un mercado totalmente competitivo y donde las organizaciones están basadas en la toma de decisiones, la cual es importante para un adecuado desenvolvimiento de las medianas y grandes empresas.

En este sentido, la administración en una empresa es un proceso de funciones primordiales en toda organización como la planificación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos propuestos, es por ello que la auditoría administrativa monitorea o verifica el desempeño de la organización tanto en su gestión como en los recursos humanos.

Es así que “el éxito de las empresas, sean estas pequeñas, medianas o grandes, se fundamentan en el desarrollo y aplicación de las diversas técnicas de Auditoría, así mismo con un correcto manejo del control interno”. (Marín & Sáenz, 2016, pág. 2)

Es por eso, que la investigación tiene como objetivo determinar si la auditoría administrativa se relaciona con la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017.

A continuación se presenta los siguientes capítulos de la investigación:

En el capítulo I, se detalla el planteamiento de estudio con sus preguntas de investigación, de las cuales se desglosan los objetivos, justificación donde se destaca la relevancia y pertinencia del tema a estudiar, formulación de las hipótesis y la identificación de las variables.

En el capítulo II, se muestra el marco teórico desde un panorama del marco contextual donde se describen teóricamente cada una de las variables involucradas en el estudio.

El capítulo III, se presenta la metodología de la investigación, en este apartado se describe el tipo, nivel, método y diseño de investigación. Seguidamente la población, muestra y los instrumentos de recolección de datos.

El capítulo IV, se describe los resultados de la investigación, proceso de prueba de hipótesis y discusión.

Finalmente se presenta las conclusiones, recomendaciones, referencia bibliografía y anexos.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Dentro del contexto económico actual, en donde empresas de cualquier tamaño necesitan adaptarse rápidamente a los cambios con el fin de mantener el posicionamiento en sus respectivos mercados, es necesario prestar especial atención a aquellas actividades que podemos controlar e incluso mejorar (ambiente interno) y no centrarnos únicamente en aquellas que dependen de diversos factores y escapan a nuestro control (ambiente externo). Es decir, el primer paso debe ser mirar hacia dentro de la organización, detectar debilidades y fortalezas, y en la medida de lo posible proponer recomendaciones que contribuyan a mejorar su rendimiento. Para tal fin, se hace uso de diversas herramientas, una de ellas es la auditoría administrativa.

La auditoría administrativa nos permite evaluar una organización o una parte de ella, su importancia y aceptación radica en su utilidad para determinar la eficiencia del área objeto de estudio. Así mismo, es aplicable a cualquier empresa, ya que le provee una evaluación objetiva, imparcial y competente de una función específica, un departamento o grupo de ellos, de una división o de la empresa completa, determinando los puntos donde hay un peligro potencial y por otro lado, resaltar las oportunidades de mejorar; de reducir costos; de eliminar desperdicios y pérdidas de tiempo innecesarias; así como también evaluar la eficacia de los controles, observar si se sigue en todos los niveles las políticas y procedimientos; revisar planes y objetivos, evaluar la eficiencia operativa y determinar si la empresa está operando con las utilidades que debería.

Durante su aplicación se lleva a cabo una revisión de los objetivos, planes, políticas y programas a fin de garantizar su correcta aplicación. Uno de los objetivos primordiales es encontrar fallos o deficiencias, y en base a ello se presentan sugerencias y soluciones que proporcionen un beneficio.

Rodríguez (2007) declara que los problemas administrativos dieron lugar a nuevas dimensiones en el pensamiento administrativo. Los estudios trataron problemas cotidianos inmediatos: problemas de planeación, de organización, problemas de recursos humanos, materiales, de tecnología y producción. En la búsqueda sistemática de soluciones, naturalmente utilizaron la ciencia y la metodología científica. Este enfoque y sus soluciones dieron lugar a una orientación técnica hacia la auditoría administrativa.

Mancillas, citado por Icanaqué (2016), señala que no importa cuánto se haya progresado, se necesita seguir controlando las actividades y tomando decisiones con base en la información proporcionada, todo para el mejor aprovechamiento de los recursos. Es importante que esta cultura no solo se quede en las corporaciones que manejan sus actividades a nivel internacional, sino ubicar dentro del mismo a las empresas de carácter nacional y local, debido a la necesidad que sufren las mismas de determinar con claridad su forma de operar.

Inicialmente la Auditoría se limitó a las verificaciones de los registros contables dedicando a observar si los mismos eran exactos por lo tanto esta era la forma primaria de confrontar lo escrito con las pruebas de lo acontecido y a las respectivas referencias de los registros.

Sin embargo, en la actualidad muchas empresas tristemente, se rehúsan a la aplicación de la auditoría administrativa, a pesar de que la misma juega un papel muy importante dentro de una organización en cuanto al buen desempeño y funcionamiento en el ámbito laboral; la misma cultura no les permite apertura y tienen temor al cambio, estos factores los limitan para un crecimiento continuo, no permiten que ninguna persona ajena a la empresa se introduzca a revisar las diferentes áreas de la misma por el medio y la

desconfianza; otro factor limitante es que varias empresas piensan que más que un beneficio es una pérdida de tiempo.

De ahí que se ve necesidad de realizar un estudio minucioso relacionado con el temático, motivo de investigación la cual nos permite poner en práctica nuestros conocimientos debido a que los directivos de las pequeñas y medianas empresas merecen ser ayudados mediante una Auditoría Administrativa confiable en cual puedan tomar las decisiones adecuadas en un momento determinado.

1.2. Formulación del problema

Problema general

¿En qué medida la auditoría administrativa se relaciona con la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017?

Problemas específicos

- ¿De qué manera la auditoría administrativa se relaciona con la dimensión de planeación de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017?
- ¿De qué manera la auditoría administrativa se relaciona con la dimensión de organización de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017?
- ¿De qué manera la auditoría administrativa se relaciona con la dimensión de dirección de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017?
- ¿De qué manera la auditoría administrativa se relaciona con la dimensión de control de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017?

1.3.Objetivo: General y específicos

1.3.1. Objetivo general

Determinar si la auditoría administrativa se relaciona con la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017.

1.3.2. Objetivos específicos

- Establecer la relación entre la auditoria administrativa y la dimensión de planeación de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017.
- Establecer la relación entre la auditoria administrativa y la dimensión de organización de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017.
- Establecer la relación entre la auditoria administrativa y la dimensión de dirección de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017.
- Establecer la relación entre la auditoria administrativa y la dimensión de control de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017.

1.4. Justificación

El desarrollo de la investigación, tiene por finalidad determinar cómo el empleo de la auditoría administrativa, puede incidir en la gestión de las pequeñas y medianas empresas; toda vez que este tipo de control, son necesarias a nivel organizacional, en razón que verifican el cumplimiento de las metas y objetivos, las políticas de trabajo, el nivel de eficiencia, eficacia y economía; así como también determina si existe continuidad a nivel de la productividad y competitividad de estas organizaciones, además, si es necesario establecer acciones de control, entre otros.

Una vez culminado el trabajo de Auditoría va servir de base a las empresas para que logren mejorar la gestión, eficacia y eficiencia en la calidad de servicio, ya que esto les permitirá desarrollarse y captar más clientes y estar al tanto de los cambios existentes en este mundo globalizado.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Antecedentes nacionales

Ricardo Marcos (2016) presentó su trabajo de *investigación La auditoría administrativa en la optimización de la gestión en medianas y grandes empresas textiles en Lima Metropolitana*, cuyo objetivo es determinar si la auditoría administrativa, incide en la optimización de la gestión en las medianas y grandes empresas textiles en Lima Metropolitana. La población objeto de estudio estuvo conformado por aproximadamente 1384 Gerentes de Grandes y Medianas empresas textiles de Lima Metropolitana que han pasado por una auditoría administrativa y que de alguna manera se han visto afectadas en su gestión. La principal técnica que se utilizó en este estudio fue la encuesta. Como técnica de recolección de la información se utilizó el cuestionario que por intermedio de una encuesta conformada por preguntas en su modalidad cerradas se tomaron a la muestra señalada. La principal conclusión a la que se llegó fue que los datos obtenidos permitieron establecer que la determinación del plan de auditoría administrativa, incide en el cumplimiento de las metas y objetivos en las medianas y grandes empresas textiles.

Lizbeth Chuquiruna y Diana Huamán (2015) presentaron su tesis de Maestría titulada *Auditoria administrativa como herramienta para evaluar la gestión de la empresa Decórate S.R.L. de la Ciudad de Trujillo, periodo 2013*. La investigación se realizó en la empresa Decórate S.R.L, con el propósito Implementar la auditoria administrativa como herramienta para evaluar la gestión de la empresa DECÓRATE S.RL de la ciudad de Trujillo periodo 2013. Han participado en la investigación 22 empleados de la empresa Decórate a quienes se les aplico el cuestionario elaborado para tal fin, el diseño de contrastación es de una sola casilla, para el análisis de los datos se ha utilizado la estadística descriptiva. Los resultados de la investigación han permitido determinar que la gestión de la empresa Decórate en el periodo de análisis no es la más adecuada, se percibe que no se cumple con las normas, políticas y procedimientos establecidos en el manual operativo de la empresa, que traen como consecuencia las demoras y cuellos de botella en el proceso de atención al cliente y por consiguiente la insatisfacción de este. Frente a esta realidad se recomienda a la empresa especificar detalladamente las funciones a cada uno de los puestos de los colaboradores, así como un programa de capacitación que incluya en primera instancia la socialización de los instrumentos de gestión de la empresa como son: el plan estratégico, manuales de organización y funciones y protocolos de atención de cliente, para que a través de ello los colaboradores tengan mayor conocimiento de las actividades a desempeñar y evitar los cuellos de botella y la mala gestión empresarial.

Nilda Rosas (2016) presentó su investigación titulada *Planeamiento estratégico y su repercusión en la gestión empresarial del sector turismo de la región de Puno 2015 – 2016*, el cual tiene como objetivo explicar la repercusión del planeamiento estratégico en la gestión empresarial del sector turismo de la región de Puno, durante el año 2015-2016. La investigación pertenece al tipo de investigación explicativa, diseño no experimental. Se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia que fueron 100 empresas del sector turismo, como instrumento, un cuestionario con 40 preguntas para el planeamiento estratégico y otro de 20 preguntas para la gestión empresarial. Los resultados, muestran que, el nivel de planeamiento estratégico existe un 44% en un nivel regular, un 29% de

nivel no óptimo y un 27% presenta un nivel óptimo. En la gestión empresarial se afirma, que el 46% tuvieron un nivel regular, un 43% de nivel bueno, 11% presenta un nivel deficiente. En la dimensión de conocimiento, el 54% tuvo un nivel regular, un 35% un nivel no óptimo, un 11% un nivel óptimo. En la dimensión de participación, el 49% un nivel óptimo, 37% tuvieron un nivel Regular, el 14% tuvo nivel no óptimo. En la dimensión evaluación, se evidencia que, el 73% tuvieron un nivel no óptimo, un 25% de empresas del sector turismo presentaron un nivel regular, un 2% presenta un nivel óptimo. Se llegó a la conclusión que existe una correlación directa y significativa ($r = .220$) entre el planeamiento estratégico y la gestión empresarial. En la dimensión conocimiento y la gestión empresarial ($r = .358$). En la dimensión participación y la gestión empresarial ($r = .466$). El planeamiento estratégico en la dimensión evaluación y la gestión empresarial ($r = .227$).

Antecedentes internacionales

Verónica Guijarro (2016) presentó su trabajo de investigación titulada *Auditoría administrativa y de gestión de la empresa Pinsoft*, cuyo objetivo general fue ejecutar una auditoría administrativa y de gestión que permita proporcionar a la administración un método para evaluar la efectividad y eficiencia con la que se están aplicando los procedimientos, con el fin de determinar las áreas que necesitan ser mejoradas para formular recomendaciones. Este estudio ejecutó una auditoría administrativa y de gestión a tres departamentos de la empresa Pinsoft ubicada en el sector El Dorado, en la ciudad de Quito, los administradores desconocen la manera adecuada para evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos aplicados en la organización. Los instrumentos aplicados fueron el Informe COSO, el cual permite evaluar el control interno, pruebas de cumplimiento y sustantivas que permiten analizar los procedimientos e implementación de indicadores de gestión. Los resultados obtenidos fueron que las actividades y el control definido generan un nivel de confianza del 68% de cumplimiento o efectividad del control interno, dentro de la tabla de valoración se reveló que el riesgo y el nivel de confianza era moderado, por lo que se llegó a la conclusión que los lineamientos de la organización se están cumpliendo

sin embargo se deberían realizar ciertas mejoras para tener un control interno más eficiente.

María Naranjo (2011) presentó su investigación titulada *Auditoría administrativa a la jefatura de recursos humanos de la empresa eléctrica Riobamba S.A. año 2010*, el objetivo principal consistió en realizar una Auditoría Administrativa a la Jefatura de Recursos Humanos, de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. durante el año 2010, con el propósito de incrementar la eficiencia a través de las recomendaciones de una auditoría. Las principales conclusiones fueron que la EERSA no cuenta con un Código de Conducta establecido ni pronunciamientos relativos a valores éticos, por lo que los funcionarios del departamento de recursos humanos no han recibido información respectiva que les permita desarrollar sus funciones éticas e integra. No existe manual de procedimientos para evaluar el desempeño del personal con nombramiento, lo que ha llevado a que no exista uniformidad en el comportamiento personal. En el departamento de recursos humanos el personal no rota esto dificulta a que los funcionarios puedan atender a otras dudas que tienen los trabajadores tan solo se limitan a informar lo que conocen.

Iván Marín y Kevin Sáenz (2016) realizaron la tesis titulada *Auditoría administrativa de la compañía SCG Ecuador de la ciudad de Guayaquil, periodo 2015*, el objetivo principal fue establecer los errores que causa un desempeño ineficiente en las actividades de su personal, sobre todo porque la compañía es nueva y no es sujeto de ningún otro tipo de auditorías. En esta investigación se ha utilizado la información proporcionada por la empresa, para ello se utilizó la entrevista como técnica de recolección de datos, con el fin de comprender la situación real y detectar los problemas que existen. Esta Auditoría Administrativa es de gran ayuda para la administración ya que a través de las recomendaciones del informe general se pueden considerar ciertas alternativas para garantizar el óptimo desarrollo de la empresa. Una de las principales conclusiones fue que la empresa tiene un problema de supervisión del personal operativo en vista de que los horarios de trabajo no son unificados, lo que produce retrasos en la entrega de trabajos a los clientes, causando un malestar que crea una mala imagen de la compañía. Así como

también es necesaria la elaboración de un Reglamento Interno de trabajo de acuerdo a lo determinado por la Ley Laboral, puesto que la administración no tiene ésta herramienta como apoyo en el caso de vistos buenos o despidos de malos elementos. Se detectó la falta de comunicación entre el personal operativo y la gerencia en cuanto a la socialización de la misión, visión y objetivos claros de la compañía.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Auditoría administrativa

Fernández (1974) indica que la Auditoría Administrativa es la "revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución"

La Auditoría Administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales". (Leonard, 1971)

Auditoría Administrativa es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos - que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en la operación y en los reportes, y asegurar si la organización los está cumpliendo y respetando. (Santillana González, 1996)

Por lo que; considerando de estas tres definiciones de autores se va a deducir que la auditoría administrativa es el análisis detallado, metódico y constructivo de una empresa, evaluando la eficiencia de sus resultados en base a sus planes y objetivos, métodos y controles y el uso de sus recursos físicos y humanos.

2.2.1.1. Objetivos de la auditoría administrativa

Franklin (2007) señala que dada sus características, la auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y, sobre todo, realizar un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.

En virtud de lo anterior, es necesario establecer el marco para definir objetivos congruentes cuya cobertura encamine las tareas hacia resultados específicos. Entre los criterios más sobresalientes para lograrlo se pueden mencionar:

a. De control

Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

b. De productividad

Encauzan las acciones de la auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.

c. De organización

Determinan que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo eficaz de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

d. De servicio

Representan la manera en que la auditoría puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

e. De calidad

Disponen que la auditoría tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

f. De cambio

Transforman la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

g. De aprendizaje

Permiten que la auditoría se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

h. De toma de decisiones

Traducen la puesta en práctica y los resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte del proceso de gestión de la organización.

i. De interacción

Posibilitan el manejo inteligente de la auditoría en función de la estrategia para relacionar a la organización con los competidores reales y potenciales, así como con los proveedores y clientes.

j. De vinculación

Facilitan que la auditoría se constituya en un vínculo entre la organización y un contexto globalizado.

2.2.1.2. Modelos de auditoría administrativa

A continuación presentamos los diferentes modelos de auditoría administrativa.

Modelo de W. P. Leonard

Indudablemente, uno de los precursores más importantes de la auditoría administrativa fue William P. Leonard, quien publicó su trabajo por primera vez en *Systems and Procedures: A Handbook for Business and Industry*, en 1959.¹ como punto de partida y para efecto de una mejor comprensión del modelo de Leonard, transcribiremos lo que él considera como propósito de la AA. “El objetivo primordial de la AA consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en cualquiera de los elementos examinados, y señalar las posibles

mejoras. Su fin es ayudar a los dirigentes a lograr la más eficiente administración de las operaciones.” El panorama que presenta Leonard es amplio y variado. En su obra todo esto lo resume en un modelo de cuatro etapas; a) examen, b) evaluación, c) presentación, d) seguimiento. Además de la identificación de los factores precisos que él considera deberán ser evaluados en la AA.

Modelo de T. G. Rose

Históricamente hablando, el gran mérito de Rose es que muy probablemente fue el primero que escribió sobre la auditoría administrativa como tal, en su obra *The Management Audit*, publicada en 1932. El punto de partida y preocupación de Rose fue la tremenda responsabilidad que tiene los directivos de empresas cuando toman decisiones trascendentes sin contar con la suficiente y confiable información necesaria. Y a pesar de que reconoció que una auditoría administrativa nunca podría llevarse a cabo en la misma forma como se hace la auditoría contable, propuso que, basados en lo que se reconoce como principios de la administración, podría sustentarse una auditoría administrativa que proporcionase la información suficiente y veraz para la toma de decisiones. El modelo de Rose parte de una premisa importante para él: “La auditoría administrativa deberá abarcar todo el campo de actividades de la empresa, desde la cúspide hasta las bases; empezando siempre por la cúspide, ya que la primera preocupación es saber si la gerencia general funciona satisfactoriamente.” Para Rose, la auditoría administrativa consiste en el análisis de la organización y de la efectividad con que se trabajan cada una de las funciones.

Modelo de John W. Buckley

Buckley, autor y maestro de la Universidad de California en Los Ángeles, nos presenta su propuesta en un trabajo titulado “Cómo enfrentarse a la auditoría administrativa”; Según Buckley, “el objetivo de la auditoría administrativa es apreciar la organización, las técnicas y los resultados administrativos con miras a mejorarlos”.

El primero se propone para un propósito especial, donde el problema ha sido previamente identificado, y el equipo de auditoría propone un programa especial para resolverlo. El segundo se usa para llevar a cabo la auditoría administrativa como una práctica natural y regular de la administración de la empresa. Es decir, sin existir problema previamente definido, la auditoría se lleva a cabo periódicamente.

Modelo de John Nolan

Según Nola, “el objetivo de la auditoría administrativa es evaluar la eficiencia y la eficacia de la organización (empresa)” y aunque considera que no puede haber un solo programa tipo para ejecutar en todos los casos, debido a que las distintas funciones de la empresa tienen sus características propias, sí considera que la auditoría administrativa debe desarrollarse a través de una serie de pasos generales.

Modelo de Robert J. Thierauf

Según Thierauf, el objetivo de la auditoría administrativa, es evaluar la capacidad de los administradores para administrar, partiendo del cumplimiento de los objetivos organizacionales, de su planeación, organización, dirección y control. El modelo tiene una marcada influencia de la auditoría contable, lo cual se percibe en la certificación, que Thierauf propone que se haga final del informe, tal y como lo acostumbran los auditores contables.

Modelo de Víctor Rubio A. y Jorge Hernández F.

Según Rubio y Hernández, “el objetivo de la auditoría administrativa consiste en evaluar el fundamento de la administración mediante la localización de irregularidades o anomalías y el planeamiento de posibles alternativas de solución”.

Modelo de José A. Fernández Arena

Fernández Arena no nos habla, en su obra, sobre lo que él considera como finalidad de la auditoría administrativa; sin embargo, hemos querido interpretar esa finalidad a partir de la definición que hace de la misma. En este caso la finalidad sería, revisar la satisfacción de los objetivos institucionales. Su modelo está integrado, fundamentalmente, por una serie de cuestionarios referidos a cuatro elementos importantes, sobre los cuales aplica la auditoría.

En el presente trabajo utilizaremos: El Modelo de William P. Leonard:

En este modelo, Leonard plantea que el objetivo principal de la auditoría administrativa es descubrir las deficiencias o áreas de mejora que pudieran existir en alguna de las partes de la empresa para realizar las recomendaciones que permitan superar esas deficiencias.

Además, propone que el programa a seguir incluya los objetivos y el plan de ejecución aprobado por la dirección. De acuerdo con esto, el modelo de Leonard contempla dos partes (identificación de las deficiencias o áreas de mejora para corregirlas y seguimiento) desagregadas en cuatro etapas. A continuación revisamos éstas y dejamos como punto para que reflexiones si con tales etapas será suficiente obtener información que permita hacer un diagnóstico de la situación de un área o empresa, y más aún, mejorarla. El modelo de Leonard comprende cuatro etapas, en cada una identifica los factores precisos que él considera deberán ser evaluados antes y durante la auditoría administrativa. Esto puedes apreciarlo en el siguiente esquema:

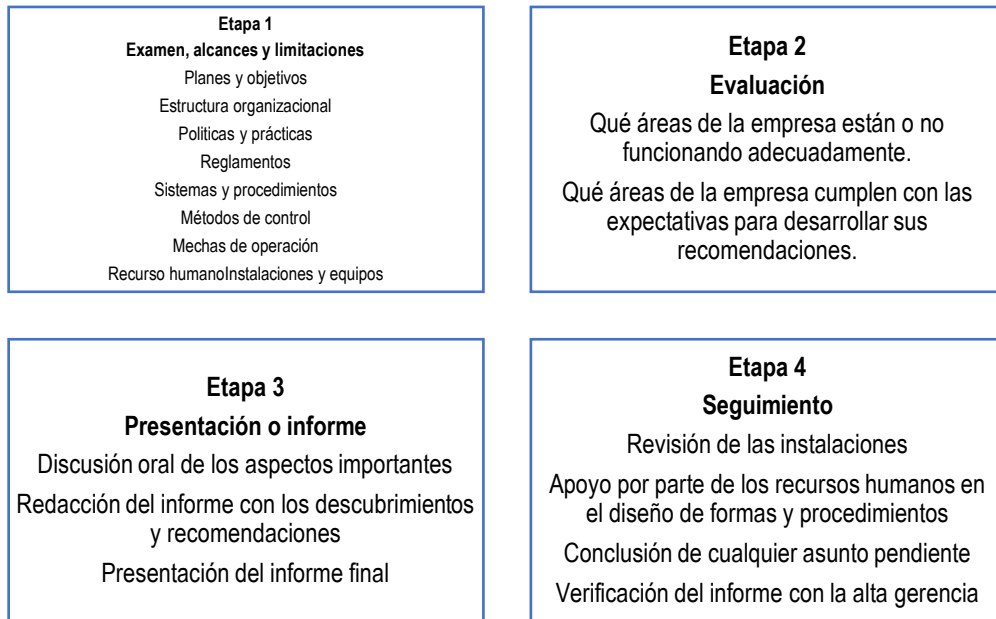


Figura 1. Etapas del modelo de Auditoría de William P. Leonard
 Fuente. Leonard (1991)

ETAPA I

En esta etapa se identifica el alcance de la auditoría, es decir, si debe enfocarse sólo a una función, a un departamento o a toda la empresa. Además, implica un análisis de los factores bajo los cuales opera la organización, los cuales son determinantes para que el auditor plantee a la dirección de la empresa el alcance y las limitaciones de la auditoría a realizar.

En esta etapa también identifica los factores precisos que deberán ser estudiados, a saber:

- a. Planes y objetivos. Deberán revisarse y discutirse con la gerencia las condiciones actuales de los planes y objetivos.

b. Estructura organizacional. Deberá estudiarse la estructura organizacional del área evaluada, comparándola con el organigrama (si es que existe) y asegurándose de que cumpla con los principios de la buena organización, funcionalidad y adecuada departamentalización.

c. Políticas y prácticas. Hacer un estudio para averiguar qué acción debe emprenderse, si es necesario, para mejorar la efectividad de las políticas y las prácticas.

d. Reglamentos. Determinar si la empresa cumple cabalmente con las leyes locales, estatales.

e. Sistemas y procedimientos. Estudiar los sistemas y procedimientos en busca de posibles defectos o irregularidades en sus elementos, e identificar métodos para su mejoramiento.

f. Métodos de control. Determinar si los métodos de control son adecuados y efectivos.

g. Mechas de operación. Evaluar las operaciones, para precisar qué se necesita para contar con controles más precisos, una mejor comunicación y coordinación, y resultados más satisfactorios.

h. Recurso humano. Estudiar las demandas generales del personal, y su aplicación en el trabajo del área estudiada.

i. Instalaciones y equipo. Determinar si pueden hacerse mejoras en las instalaciones y un mayor o mejor uso de equipo moderno.

ETAPA II

En la segunda etapa, de evaluación. Leonard (1991) dice que para poder hacer un buen análisis se necesita contar con un buen nivel de conocimientos y experiencia, y mientras

mayor sea la capacidad del auditor, mayor será el valor de sus resultados. En esta etapa identifica el proceso y los factores de evaluación, a saber:

- Panorama económico
- Adecuación de la estructura organizacional
- Cumplimiento de las políticas y procedimientos
- Exactitud y confiabilidad de los controles
- Adecuación de los métodos de seguridad
- Causas de las variaciones
- Uso adecuado del recurso humano y del equipo
- Lo satisfactorio de los métodos de operación

Cuando se tiene un panorama completo de los planes de la organización, de sus procesos y de sus recursos, es momento de evaluarlos a partir de su adecuación y aportación a la visión y misión de la organización.

En esta etapa el auditor cuenta con los elementos suficientes para demostrar a la dirección de la empresa cuáles de sus áreas no están funcionando adecuadamente y cuáles cumplen con las expectativas esperadas; para después poder desarrollar sus recomendaciones.

ETAPA III

En la tercera etapa, la de presentación, Leonard afirma que la presentación cuidadosa del informe, con todos los aspectos y recomendaciones, corona el trabajo del auditor. Los descubrimientos se presentarán siempre en orden de importancia, siempre se tendrá presente a quién se enviará el informe y cómo se presentará el mismo, sin olvidar que parte de la información se presentará oralmente, pero que la mayor parte será por escrito.

Se presenta el informe en tres fases:

a. Discusión oral de aspectos importantes. Cara a cara con los directivos o responsables de la organización, el auditor presenta los resultados de la auditoría con el fin de que se analice la situación observada y se manifiesten los puntos de vista de cada parte.

b. Redacción del informe con los descubrimientos y recomendaciones. Consiste en elaborar un documento que sustente cada una de las observaciones y planteamientos que propone el auditor.

c. Presentación del informe final. Es la presentación oral y escrita de las conclusiones a las que ha llegado el auditor respecto a la situación del área sujeta a revisión.

ETAPA IV

Leonard dice que su objetivo principal es completar cualquier asunto pendiente, que forme parte de las recomendaciones, y sobre el cual no se haya hecho nada. Además, considera que una auditoría a la que no se le da seguimiento no tendrá ningún valor para la organización, y que se debe designar a una persona con suficiente autoridad para que se encargue de garantizar la implementación de las recomendaciones.

El seguimiento implica vigilar que se lleven las siguientes actividades:

2.2.1.2. Propósito de la auditoría administrativa

El muy conocido William P. Leonard (1971), menciona que su propósito es descubrir deficiencias o irregularidades y señalar sus probables remedios.

Mientras que Víctor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes, autores mexicanos, citados por Monroy (2012), mencionan que el propósito consiste en evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías y el planteamiento de posibles alternativas de solución.

En relación con su propósito, éste emana de su propia naturaleza, y no es otro que el mejoramiento de la administración, con su correspondiente consecuencia: el mejoramiento del nivel de efectividad de la empresa u organización. (Pérez Melchor, 2003)

Por lo que el propósito de la Auditoría Administrativa, como se puede notar es revisar y evaluar una organización a fin de identificar y eliminar deficiencias o irregularidades en cualquiera de las áreas examinadas. Esto significa que por medio de la Auditoría Administrativa la administración de una empresa podrá llevar a cabo entre otras labores, las siguientes:

- a) Eliminar pérdidas y deficiencias
- b) Mejorar los sistemas y procedimientos de operación
- c) Mejorar los medios de control
- d) Desarrollar mejor al personal
- e) Utilizar mejor los recursos de que se dispone, tanto humanos como físicos.

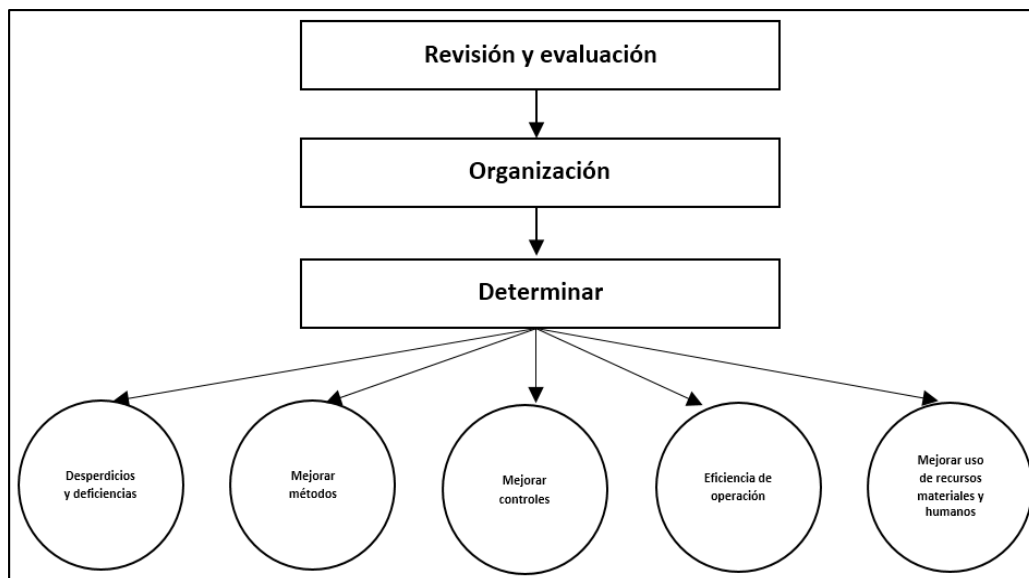


Grafico 1. **Propósito de la Auditoría administrativa.**

Fuente María Pérez (2003)

2.2.1.3. Necesidades de la auditoría administrativa

En las dos últimas décadas hubo enormes progresos en la tecnología de la información, en la presente década parece ser muy probable que habrá una gran demanda de información respecto al desempeño de los organismos sociales la Auditoría tradicional (financiera) se ha preocupado históricamente por cumplir con los requisitos de reglamentos y de custodia, sobre todo se ha dedicado al control financiero. Este servicio ha sido, y continúa siendo de gran significado y valor para nuestras comunidades industriales, comerciales y de servicios a fin de mantener la confianza en los informes financieros. (Pila Chancusing & Tapia Chacón, 2011, págs. 14-15)

Con el desarrollo de la tecnología de sistemas de información ha crecido la necesidad de examinar y evaluar lo adecuado de la información administrativa, así como su exactitud. En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios, de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y evaluación de:

- La calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes (Auditoría Administrativa funcional)
- La calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo (Auditoría analítica)

Realmente existe una necesidad de examinar y evaluar los factores externos e internos de la empresa y ello debe hacerse de manera sistemática, abarcando la totalidad de la misma.

2.2.1.4. Fases de auditoría administrativa

La metodología de auditoría administrativa tiene el propósito de servir al auditor como marco de actuación en sus funciones. Las etapas que integran la metodología son:

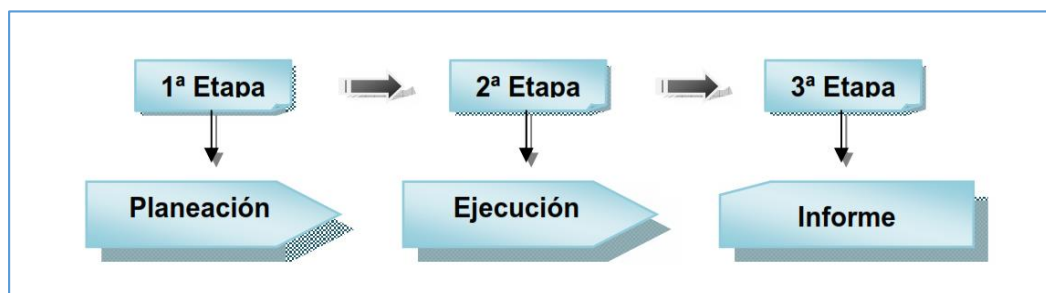


Grafico 2. **Fases de la Auditoría Administrativa**
Fuente. Ligia Mejía (2011, pág. 23)

Etapa de Planeación

Una auditoría administrativa verdaderamente eficaz debe ser planeada cuidadosamente, el trabajo fundamental en esta etapa es el concretar la estrategia que se debe seguir. “El primer paso para realizarla es definir las actividades necesarias para su ejecución, de manera que aseguren la realización de una auditoría administrativa de alta calidad y que se logre con la economía, eficiencia, eficacia y prontitud debidas.” (Franklin, 2004, pág. 56)

Fases de la etapa de planeación

I) Visita preliminar

El auditor debe realizar una visita preliminar en la cual se realiza el estudio o examen previo, con el propósito de conocer en detalle las características de la entidad a auditar, para tener los elementos necesarios que permitan un adecuado planeamiento del trabajo a realizar. Se inicia con la obtención de información sobre la entidad o áreas por examinar, debiéndose adquirir un adecuado conocimiento de las actividades y operaciones.

El estudio o examen previo tiene como objeto evaluar fines, objetivos y metas; la asignación de fondos autorizados para el cumplimiento de los mismos; los controles gerenciales, que constituyen los medios que aseguran que el sistema es efectivo y manejado en función de los criterios de eficiencia y economía y en armonía con las leyes y reglamentos vigentes.

También posibilita valorar el grado de fiabilidad del control interno que influye en forma persuasiva en las actividades y objetivos establecidos por la entidad. (Catro, 2015)

Los controles gerenciales se clasifican en:

- a) Controles de actividades y operaciones, que incluyen políticas y procedimientos implementados por la administración, con el propósito de asegurar que un programa o actividad logre sus objetivos y metas.

- b) Controles de confiabilidad y validez de la información, para asegurar que la información obtenida es confiable y válida y que se mantiene y revela en forma razonable y oportuna en los reportes.
- c) Controles de cumplimiento de leyes y reglamentos, para asegurar que la utilización de recursos sea concordante con el marco legal vigente y con las normas relacionadas con la gestión.
- d) Controles de protección de recursos, comprenden las políticas, normas y procedimientos aprobados para prevenir o detectar operaciones no autorizadas, acceso no autorizado a los recursos o utilización indebida.

Los resultados del estudio o examen previo permiten hacer la selección de las técnicas y procedimientos a utilizar; así como determinar la importancia de las tareas que se habrán de examinar.” (Franklin, 2004, pág. 57)

II) Plan de auditoría

El plan de auditoría es un documento en cuyo texto se resumen las decisiones más importantes relativas a la estrategia adoptada para el desarrollo de la auditoría administrativa.

Una fuente de información importante para su elaboración lo constituye el archivo permanente de la entidad, que está integrado por un conjunto de documentos que contienen copias o extractos de información de utilidad, tales como: leyes y regulaciones aplicables, sistema de información gerencial, normatividad interna, organización, actividades que lleva acabo, recursos utilizados en las actividades y planeación. (Alonso, Castro, Molina, Hernandez, & Sanchez, 2014)

El propósito del plan es definir claramente los objetivos de la auditoría y alcance del trabajo de auditoría, ya que puede ser muy amplia o puede abarcar solamente parte

de una organización, el tiempo que requiere, los criterios, técnicas y procedimientos a aplicarse.

La estructura del plan de auditoría contiene esencialmente los siguientes títulos:

- a) Fechas claves
- b) Descripción de las áreas a ser examinadas
- c) Objetivo
- d) Alcance
- e) Generalidades y operaciones de la empresa
- f) Controles administrativos
- g) Trabajo a desarrollar (Franklin, 2004, pág. 60)

III) Programa de auditoría

Partiendo de los objetivos y alcance previstos para la auditoría administrativa y considerando toda la información obtenida y conocimientos adquiridos, el auditor procede a planear las tareas a desarrollar y comprobaciones necesarias para alcanzar los objetivos de la auditoría.

Igualmente, debe determinar la importancia relativa de las tareas que se van a auditar y reevaluar la necesidad de personal de acuerdo con los elementos de que dispone.

Después de que se ha determinado el tiempo a emplear en la ejecución de cada comprobación o verificación, se procede a elaborar el programa de auditoría, que se presenta en un documento que contenga como mínimo:

- a) Definición de las técnicas y procedimientos a ejecutar.
- b) Nombre del o los especialistas que intervendrán en cada una de ellas.
- c) Fecha prevista de inicio de cada tarea.
- d) Referencia a papeles de trabajo. (Franklin, 2004, pág. 62)

Etapa de ejecución

La etapa de ejecución de la auditoría administrativa está focalizada en la obtención de evidencias suficientes, competentes y pertinentes sobre los puntos y requerimientos que se estimaron en la etapa de planeación.

De acuerdo con el programa de auditoría administrativa, el auditor tiene que realizar las actividades que corresponden conforme fueron diseñadas, y de acuerdo con los tiempos que le corresponden utilizar a cada una; el propósito es ejecutar los eventos programados y alcanzar el objetivo de la auditoría. (Franklin, 2004, pág. 63)

Procedimientos y técnicas

Durante la etapa de ejecución, el auditor se encamina a la obtención de evidencias y realizar pruebas sobre las mismas; debe obtener toda clase de información para poder hacer un análisis completo. En esta etapa se tienen que aplicar los procedimientos y técnicas elegidos para llevar a cabo la evaluación. El propósito

principal es acercarse a hechos relevantes y confiables, dado que las conclusiones y acciones subsecuentes del auditor estarán basadas en esa información.

Los procedimientos de auditoría se definen como: “Las técnicas de análisis aplicables a una variable o grupo de hechos, relativos a la administración, sujetos a examen y evaluación, mediante los cuales el auditor logra fundamentar su apreciación”. (Rodríguez Valencia, 2003, pág. 27)

Los diversos tipos de empresas, y concretamente su manera de operar, hacen imposible establecer procedimientos rígidos para llevar a cabo un examen y una evaluación de tipo administrativo. El auditor debe aplicar su criterio profesional y tomar la decisión, de cuál procedimiento de auditoría será el más indicado y eficiente.

Evidencia

La evidencia representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor. (Franklin, 2004, pág. 70)

La evidencia deberá someterse a prueba para asegurarse que cumpla con los requisitos básicos:

- a) Suficiente: Si es la necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.
- b) Competente: En la medida que sea consistente, convincente, confiable y validada.
- c) Relevante: Cuando exista relación en su uso para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y patente.

- d) Pertinente: Cuando exista congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

Elaboración y revisión de los papeles de trabajo

Los papeles de trabajo son los registros en donde se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas. (Franklin, 2004, pág. 69) El auditor debe organizar un registro completo y detallado de la labor efectuada, en forma de papeles de trabajo, que deben formularse con claridad, pulcritud y exactitud. Los papeles de trabajo son registros que conserva el auditor y sirven para proporcionar el soporte principal del informe.

Comunicación de hallazgos

Durante el proceso de la auditoría administrativa, el auditor debe comunicar oportunamente los hallazgos a las personas comprendidas en los mismos, a fin de que en un plazo fijado, presenten sus aclaraciones o comentarios sustentados documentariamente, para su evaluación y consideración en el informe correspondiente. (Benítez, 2012)

Terminación de la etapa de ejecución

La comunicación de los hallazgos y la evaluación de las respuestas de la entidad significan que el auditor ha concluido la etapa de ejecución y que ha acumulado en sus papeles de trabajo toda la evidencia necesaria para sustentar el trabajo efectuado y el producto final a elaborar, el informe de auditoría.

Etapas del informe

En esta etapa de la auditoría se dan a conocer los resultados que se obtuvieron durante la evaluación. “El informe de auditoría tiene como finalidad la comunicación del detalle de la evaluación hecha por el auditor”. (Rodríguez Valencia, 2003, pág. 304)

En virtud de que en este documento se señalan los hallazgos, así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, es indispensable que brinde suficiente información respecto a la magnitud de hallazgos y la frecuencia con que se presentan, dependiendo del número de casos o transacciones revisadas en función de las operaciones que realiza la organización. (Pila Chancusing & Tapia Chacón, 2011) (Marín & Sáenz, 2016)

Asimismo, es importante que tanto los hallazgos como las recomendaciones estén sustentados por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor.

El informe de auditoría administrativa cubre dos funciones básicas:

- a) Comunica los resultados de la auditoría.
- b) Persuade a la gerencia para adoptar determinadas acciones y, cuando es necesario llamar su atención, respecto de algunos problemas que podrían afectar adversamente sus actividades y operaciones.

Características del informe

La capacidad profesional del auditor va a ser apreciada por el resultado de su actividad; representada por el informe de auditoría administrativa. El auditor debe prestar especial cuidado en el contenido total; para ello debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Que la información que contiene el documento sea veraz, confiable y oportuna, y sin distorsiones ni tendencias que demeriten el trabajo realizado.
- b) Que el uso de la terminología sea exacto y objetivo, para que se entiendan e interpreten las desviaciones reportadas tal y como se quieren plasmar.
- c) Que el contenido del informe sea congruente con lo observado, sin inventar, distorsionar o modificar lo encontrado en la evaluación.
- d) Que permita mostrar, con su simple lectura, la situación real del área auditada, a fin de identificar y solucionar la problemática señalada.

Al redactar dicho informe, el auditor debe considerar los siguientes aspectos:

- a) Que esté redactado en forma concisa, clara, sencilla y amena, sin exceso de tecnicismo, pero sin omitirlos cuando sean necesarios, a fin de que su lectura sea comprensible.
- b) Que al redactarlo se eviten la redundancia, repeticiones y reiteraciones inútiles.
- c) Que su redacción sea impecable en cuanto a ortografía y puntuación, en estilo impersonal, utilizando la tercera persona gramatical.
- d) Que el contenido sea acorde a las necesidades y exigencias de la empresa auditada. (Cisneros, 2002)

Desde el punto de vista administrativo, las recomendaciones son el aspecto principal de la auditoría, por lo cual, éstas deben presentarse mediante un informe a los miembros de la gerencia.

El informe de auditoría administrativa debe incluir los siguientes puntos:

- a) Propósito y alcance de la auditoría administrativa.

- b) Procedimientos utilizados de auditoría administrativa.
- c) Exposición de hechos y problemas importantes.
- d) Recomendaciones para resolver problemas.

2.2.1.5. Procedimiento de la auditoría administrativa

Según afirma Álvarez (2008) para llevar a cabo una auditoría administrativa se debe seguir los siguientes pasos:

- Examen. Mediante este punto se debe obtener toda la información posible para poder determinar la forma en la que están desarrolladas las actividades en las diferentes áreas que conforman la empresa. Esto se puede realizar mediante entrevistas y cuestionarios a los operarios de la organización, revisando de igual manera documentos claves como estados financieros, manuales, informes.

El autor Álvarez (2008) menciona que el examen estará basado en la observación de todos los aspectos operativos de la empresa con el fin de ver si existen diferencias con los planes.

- Evaluación. Una vez que se ha obtenido la información, se procede a evaluar la misma mediante un estudio reflexivo y analítico. La profundidad del estudio será de acuerdo con el cliente, pero siempre habrá un mínimo del trabajo requerido, para poder emitir una opinión válida y útil a la empresa.
- Presentación. Este se trata del informe de los resultados de la auditoría administrativa, debe presentarse de manera que permita a la empresa poder llegar de inmediato a la acción correctiva sobre los problemas encontrados dentro de la misma.

- Seguimiento. Consiste en completar cualquier asunto plantado y que la empresa no ha llevado a cabo. Es decir, se tiene que observar que la empresa siga las indicaciones de tal manera que los problemas que se hallaron, no se vuelvan a presentar.

2.2.1.6. Ventajas de la auditoría administrativa

Marín y Sáenz (2016, pág. 20) mencionan que dentro de las ventajas de aplicar una auditoría administrativa en una organización tenemos las siguientes:

- Intercambio de conocimientos con personas profesionales, especializadas en temas de auditoría administrativa.
- Ayuda a detectar y solucionar problemas de manera rápida y eficaz en la administración de empresas u organizaciones.
- Le permite al auditor estar al día en temas técnicos de auditoría administrativa.
- Realización de un trabajo especializado y de manera concreta que ayuda al logro de los objetivos propuestos.
- El auditor debe emitir observaciones de manera imparcial, debido a que conoce el estado en el que se encuentra la empresa y debe estar libre de prejuicio o intereses personales.
- Ayuda a reformular los objetivos y políticas de la organización.
- Ayuda a la administración superior a evaluar y controlar las actividades de la organización.
- Ayuda a tener una visión de largo plazo a quienes toman la decisión, así ellos pueden planificar mejor.
- De acuerdo a las circunstancias puede practicarse la auditoría administrativa en forma parcial, considerando una o más áreas específicas periódica y rotativamente.
- La auditoría administrativa debe ser hecha por un grupo multidisciplinario, donde cada profesional se debe incorporar en la medida que se necesiten sus

conocimientos. El auditor administrativo, debe basar su preparación en administración general, teoría de la organización, auditoría, economía, costos, psicología general y social, comercialización, finanzas, administración de personal, producción política y estrategia de empresas entre otras más.

- No debe entorpecer las operaciones normales de la empresa.

Por otro lado como menciona Franklin (2007) el área de influencia que abarca la auditoría administrativa, comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles relaciones y formas de actuación. Esto incluye aspectos como:

- Naturaleza jurídica
- Criterios de funcionamiento
- Estilo de administración
- Enfoque estratégico
- Sector de actividad
- Giro industrial
- Ámbito de operación
- Tamaño de la empresa
- Número de empleados
- Relaciones de coordinación
- Desarrollo tecnológico
- Sistemas de comunicación e información
- Nivel de desempeño
- Trato de cliente (internos y externos)
- Entorno
- Generación de bienes, servicios, capital y conocimiento
- Sistemas de calidad

En el caso de esta investigación se enfocará al departamento administrativo, analizando las funciones y puestos de las jefaturas para realizar un organigrama que permita determinar niveles y estructuras en la organización.

2.2.2. Gestión de pequeñas y medianas empresas

La gestión empresarial conocida también como administración de empresas o ciencia administrativa es una ciencia social que estudia la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades.

Son ciencias administrativas o ciencias económicas y financieras, la contabilidad, las finanzas corporativas y la mercadotecnia, la administración, la dirección estratégica etc.

En pocas palabras se puede decir que administrar es planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos de un ente económico para alcanzar unos fines claramente determinados. Se apoya en otras ciencias como la economía, el derecho y la contabilidad para poder ejercer sus funciones.

Podemos concluir que gestión implica un sin fin 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.

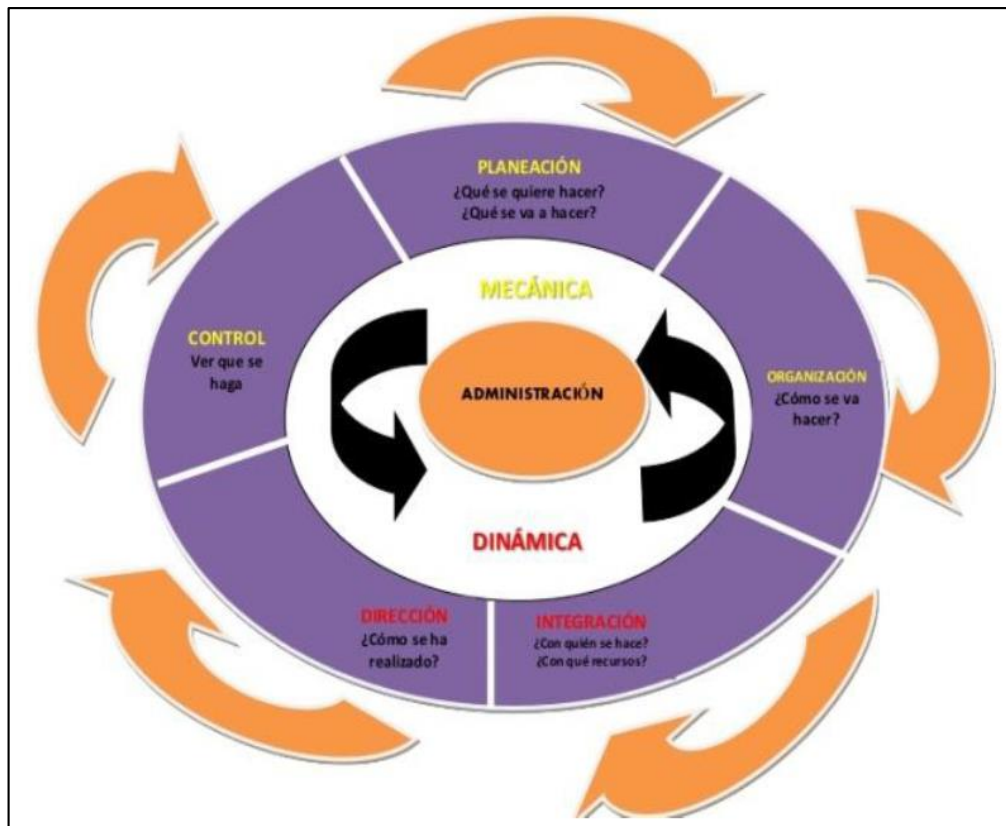


Grafico 3. Gestión empresarial.
Fuente. Quispe (2013, pág. 60)

2.2.2.1. Funciones básicas de la gestión empresarial

De acuerdo a Gonzales (2014, pág. 16), existen cuatro funciones básicas:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

Estas son las cuatro fases fundamentales que toda gerencia y que las Pequeñas y Medianas empresas no deben dejar pasar para ponerlo en práctica:

a) **Planeación:** Tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos.

Esta función contempla definir las metas de la organización, establecer una estrategia global para el logro de estas metas y desarrollar una jerarquía detallada de planes para integrar y coordinar actividades, contempla las siguientes actividades: Asignación de recursos y Programación.

Una buena planeación administrativa implica la definición de un aserie de planes tipo, a saber: visión, misión, objetivos, estrategias, valores, políticas y procedimientos.

- **Visión.**-Se enmarca al logro de aspiraciones comunes, como fomentar el nivel de compromiso.
- **Misión.**-Medida en que enlaza lo deseado con lo posible.
- **Valores.**-Es el estilo de hacer las cosas en la organización con base en convicciones éticas, están reflejadas por costumbres de la cultura de las empresas.
- **Objetivos.**-Medida en que imprime dirección a los esfuerzos y grado en que orienta las acciones.
- **Estrategias.**-Es el conjunto ordenado, la consecuencia coherente de acciones que permitirán alcanzar los objetivos y metas institucionales y concretar los aportes desde la misión al logro de visión del desarrollo.
- **Políticas.**-Son las guías generales de la acción gerencial para lograr las estrategias; son establecidas por la alta dirección. (Flores, Auditoría administrativa de los servicios farmacéuticos en las farmacias y boticas del distrito del Cusco año 2013, 2014, pág. 33)

b) **Organización.** Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para adquirir resultados.

Es la manera de diseñar la estructura de un negocio o empresa. Incluye la determinación de las tareas a realizar, quien las debe realizar, como se agrupan las tareas, quien reporta a quien y donde se toman las decisiones.

La estructura organizacional debe diseñarse de tal manera que quede claramente definido quien tiene que hacer determinadas tareas y quien es responsable de los resultados.

La organización incluye elementos importantes como: una estructura organizacional, distribución de funciones, cultura organizacional.

- **Organigrama-** Representación gráfica que indica la manera como está distribuida la responsabilidad por cada función o actividad en las áreas de una empresa.
 - **Estructura organizacional.-** Son las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.
 - **Distribución de funciones.-** Es la asignación de las responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto.
 - **Cultura organizacional.-** Como muestra el nivel de conciencia, los valores y los hábitos que prevalecen. (Flores, Auditoría administrativa de los servicios farmacéuticos en las farmacias y boticas del distrito del Cusco año 2013, 2014, pág. 34)
- c) **Dirección, conducción y liderazgo.** Implica un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa.

Toda empresa, negocio, organización o institución está formada por personas, es responsabilidad de los administradores dirigir y coordinar las actividades de estas

personas. La dirección consiste en motivar a los subordinados y dirigir las actividades que realizan para alcanzar los objetivos de la empresa.

- **Motivación humana.** El concepto de motivación humana se ha utilizado con diferentes sentidos. En general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera; es decir, que da origen a un comportamiento específico. Este impulso puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o generado internamente en los procesos mentales del individuo. En este aspecto, la motivación se relaciona con el sistema de cognición del individuo (conocimiento), representa lo que las personas saben respecto de sí mismas y del ambiente que las rodea. El sistema cognitivo de cada persona incluye sus valores personales y está profundamente influido por su ambiente físico y social.
- **Liderazgo.** Es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana. La influencia es una fuerza psicológica que incluye conceptos como poder y autoridad, y se refiere a las maneras de introducir cambios en el comportamiento de personas o grupo de personas.
- **Comunicación.** Se aplica en todas las funciones administrativas, pero es particularmente importante en la función de dirección, ya que representa el intercambio de pensamiento e información para proporcionar comprensión y confianza mutua; además de buenas relaciones humanas, la comunicación implica intercambio de hechos, ideas, opiniones y emociones entre dos o más personas; también, se define como interrelaciones entre personas. La comunicación es un proceso de pasar información y comprensión de una persona a otra. Básicamente, la comunicación es un intercambio de información que debe transmitirse y comprenderse en la empresa. (Arango & Ramos, 2014, pág. 42)

- d) **Control.** Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados.

Una vez fijadas las metas, formulado los planes, delineados los arreglos estructurales, entrenado y motivado el personal, existe la posibilidad de que algo salga mal. Para asegurar que las cosas vayan como deben, se debe monitorear el desempeño del negocio u organización para comparar los resultados con las metas fijadas y presupuestos.

Para comprender mejor la actividad de control en una empresa, es necesario tener en cuenta todo el proceso de formulación e implementación de las decisiones que se desea controlar, pues el control bien ejecutado y permite conocer sobre el potencial de la organización, de corregir y alterar su rumbo, respondiendo a las exigencias del mercado de negocio. (Mancillas Pérez, 2001, pág. 88)

Por eso el Auditor deberá revisar cómo se llevó a cabo dicho proceso en la creación en los sistemas de control a saber:

- **Establecimiento de estándares.**-En esta fase debe estipular e identificar los objetivos, metas, normas, o estándares que deben cumplir con respecto a algo. En algunos casos estos elementos fueron estipulados durante la planeación e idealmente tienen carácter cuantitativo.
- **Medir los resultados obtenidos.**-Es necesario percatarse de lo que sucede en la realidad, para eso recurrimos a observar los resultados o mejor dicho, a medir los resultados, para lo cual pueden utilizarse diversas técnicas, todo depende de lo que queramos medir.

- **Comparar los resultados obtenidos con el estándar establecido.**- Consiste en comparar lo realizado con las normas establecidas y definir las causas que dieron origen a la desviación, si es que lo hubiera.
- **Tomar medidas correctivas.**-Son decisiones que se han de tomar y acciones a desarrollar para corregir las desviaciones la acción correctiva se concentra en corregir los errores organizacionales que entorpecen el rendimiento de la empresa. (Flores, Auditoría administrativa de los servicios farmacéuticos en las farmacias y boticas del distrito del Cusco año 2013, 2014, pág. 37)

A continuación, se detallan los niveles de gestión empresarial en las fases antes mencionadas:

Cuadro 1. Proceso administrativo en los tres niveles de la gestión empresarial

Detalle	Planeación	Organización	Dirección	Control
Nivel Estratégico	Planeación estratégica (lo que se va a hacer)	Diseño organizacional	Dirección y estilos de administración	Control y estratégico organizacional
Nivel Táctico	Planeación Táctica (Cómo hacerlo)	Diseño por procesos	Gerencia, motivación, liderazgo y comunicación	Control táctico y de departamentos
Nivel Operacional	Planeación Operacional (Hacer)	Diseño de cargos y tareas	Supervisión de primer nivel	Control operacional

Fuente. Arango Palomino & Ramos Cuadros (2014, pág. 43)

2.2.2.2. Evaluación de la gestión empresarial

De acuerdo a Gonzales (2014), el objetivo de la evaluación de la gestión empresarial es medir lo actuado por el responsable directo de tomar decisiones en una empresa, la eficiencia y eficacia del empresario.

Para que el sistema de control de gestión empresarial funcione eficazmente y colabore con el buen funcionamiento de la empresa, es necesario que se hayan cumplido ciertas etapas esenciales:

- Se hayan definido objetivos jerarquizados de corto y largo plazo en función de las características de la empresa y su entorno (políticas de inversión, políticas de financiación, políticas de proveedores, políticas de clientes.)
- Existan planes (planes de comercialización, características de los bienes a producir), programas y presupuestos (presupuesto económico, presupuesto financiero, de producción) que cuantifiquen los objetivos.
- Se haya establecido la estructura organizativa, con una clara definición de las atribuciones y responsabilidades.
- Exista un sistema de medición, registro y control de los resultados obtenidos que permita calcular las desviaciones y sea coherente con los objetivos y la estrategia empresarial.
- Se interpreten los datos obtenidos.

Los objetivos empresariales se convierten, por lo tanto, en uno de los parámetros que mayor relevancia toman al momento de evaluar la gestión empresarial.

Sin la existencia de esos objetivos, de una planificación estratégica global, y de objetivos particulares para cada uno de los subsistemas que conforman la estructura empresarial, no puede pensarse en un control de la gestión empresarial.

Entre los parámetros para evaluar la gestión empresarial podemos citar:

- Grado de cumplimiento de los objetivos.
- Política empresarial acorde a las características de la empresa y su entorno.
- Adecuada capacidad para cumplir con el ciclo operativo.
- Asignación conveniente de fondos.
- Adecuada capacidad para generar recursos.
- Adecuada capacidad de respaldo.
- Tendencia a crecer / decrecer de la empresa (adecuada evolución financiera, patrimonial y económica).

También se deberá medir la gestión empresarial a través de indicadores cualitativos que traducen la manera cómo se gestiona una empresa:

- En foque de la empresa hacia la creación de valor.
- Grado de vinculación entre planeación estratégica y control.
- Existencia de una red comunicacional que transmita la cultura (principios, creencias y valores de la organización).
- Capacidad para formar criterios éticos dentro de la toma de decisiones.
- Capacidad para desarrollar redes de gestión.
- Capacidad para asumir riesgos calculados.
- Capacidad para aprender y enseñar.
- Creatividad y espíritu innovador.
- Predisposición para la acción.
- Relaciones Políticas adecuadas con el entorno.

Entre los instrumentos que sirven para la evaluación de la gestión empresarial pueden mencionarse, a título enunciativo, la contabilidad financiera, las auditorías (externas, operativas o de controles internos), el tablero de control, el análisis de ratios, informes destinados a seguir las innovaciones y estrategias de la competencia y los cambios en el entorno.

2.2.2.3. PYMES en el Perú

Las PYMES surgen en Perú como una nueva perspectiva de desarrollo del país, representando no solo una cifra agregada de empleo o de producción, sino que en su constitución misma fortalecen a la población y a los sectores socialmente débiles y grupos económicos vulnerables en actividades con requerimientos de capital relativamente bajos, ejerciendo una activa participación en procesos de descentralización que ya se empiezan a apreciar en el país.

Históricamente las PYMES han surgido en parte como consecuencia del creciente desempleo en el país pero, primordialmente, como una manifestación clara del espíritu emprendedor y deseos de independencia laboral y económica de tantos empíricos, tecnólogos profesionales que han tenido que enfrentar tan grande desafío a pesar de la multiplicidad de factores de riesgo que se identifican en el mercado. (Flores, Metodología de gestión para las micro, pequeñas y medianas empresas en Lima Metropolitana, 2004, pág. 80)

La coyuntura que atraviesan las PYMES en Perú es decisiva para su futuro. Por un lado, han demostrado resistencia a la crisis y una capacidad de reacción superior a la que se esperaba de ellas. Por otro, la vulnerabilidad de su modelo empresarial es tan grande que las crecientes exigencias de la globalización podrían derrotar sus esperanzas. Es necesario que en el país se produzcan los elementos de un modelo propio para acelerar su desarrollo, pero aún son dispersos y vulnerables. El reto es descentralizar y consolidar ese modelo.

2.2.2.4. Ventajas y oportunidades para las Pymes Peruanas

Las PYMES peruanas presentan barreras frente a la competitividad, pues enfrentan muchos problemas en su visión empresarial, organización, información financiera, mercadeo, tecnología, procesos y acceso al crédito libre; entre otros, la iniciativa

empresarial y la voluntad de cambio para llegar a retar a los mejores del mundo, no puede ser inyectada desde fuera de la empresa, tiene que nacer en el propio empresario.

El mayor reto que enfrentan las PYMES Peruanas en la actualidad es precisamente el reto a su propia existencia, que depende, en el frente externo, de cómo asuman el proceso de la globalización y, en el interno, de cómo adopten el uso eficiente de las diferentes herramientas de gestión que tienen a su disposición como la optimización de su información para la efectiva toma de decisiones, garantizándose así un crecimiento estable con rentabilidad. (Flores, 2004)

Ante esta amenaza que significa el enfrentar las realidades del nuevo ambiente de competencia, las PYMES cuentan a su disposición con una envidiable oportunidad de desarrollo; es preciso recalcar que por su misma estructura, ellas representan un elemento clave en la consolidación y crecimiento de la base productiva de las regiones y del país con interesantes ventajas que vale la pena reconocer:

Ventaja Competitiva, al contar con la flexibilidad en su pequeña y muy centralizada estructura organizacional, que se refleja en el fácil manejo de información estratégica (financiera y no financiera), que aunque no óptima, pero sí en tiempo actual, le proporciona mayor agilidad y capacidad de reacción ante las dificultades, facilitándole la Toma de Decisiones, con mayor prontitud que otras organizaciones con una estructura organizacional compleja; esto le hace posible el seguimiento a procesos y actividades para garantizar que se cumplan sus objetivos.

- Su articulación a cadenas productivas las fortalece.
- Gran resistencia para sobrevivir a la crisis y para recuperarse.
- Mayor flexibilidad laboral.
- Mayor facilidad para mediciones adecuadas mediante indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de las metas propuestas.
- Por su tamaño, mayor flexibilidad para adaptarse al entorno.

- Posibilidad de atender nichos específicos de mercado que no son rentables para las grandes empresas por los pequeños volúmenes de producción.
- Excelente potencial de crecimiento como eslabones representativos en la composición de los clusters por su valioso aporte a las estructuras de costos y la formación de precios finales. (Flores, 2004, pág. 97)

Definitivamente la gran Ventaja Competitiva de las PYMES es la flexibilidad de su organización; no obstante, ante el creciente e imparable proceso de globalización, estas pequeñas unidades económicas no pueden ser la excepción, deben ampliar su mirada más allá de nuestras fronteras y propender por su adaptación a las realidades del nuevo ambiente de competencia globalizada para alcanzar competitividad con el fin de lograr estabilidad, crecimiento con rentabilidad, solidez y liderazgo, que las haga merecedoras de reconocimiento en el mercado global; para conseguir esas metas es indispensable que trabajen juiciosamente en la definición de políticas e implementación de estrategias para optimizar sus programas de desarrollo.

2.3. Hipótesis

2.3.1. Hipótesis general

Existe una relación directa y significativa entre la auditoría administrativa y la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017.

2.3.2. Hipótesis específicas

- Existe una relación directa y significativa entre la auditoría administrativa y la dimensión de planeación de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017.
- Existe una relación directa y significativa entre la auditoría administrativa y la dimensión de organización de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017.
- Existe una relación directa y significativa entre la auditoría administrativa y la dimensión de dirección de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017.
- Existe una relación directa y significativa entre la auditoría administrativa y la dimensión de control de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017.

2.4. Variables de estudio

Variable X: Auditoría administrativa

Definición conceptual

Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales; con base en los niveles jerárquicos de la empresa; en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución.

Definición operacional

La variable auditoría administrativa, considerada como la variable correlacional X, operacionalmente se mide a través del grado de aparición de sus dimensiones.

Variable Y: Gestión de pequeñas y medianas empresas

Definición conceptual

Es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo.

Definición operacional

La variable gestión de empresas, considerado como la variable correlacional Y, operacionalmente hablando, se mide a través del grado de la aparición de las dimensiones: planeación, organización, control y dirección.

Operacionalización de la variable

Auditoría administrativa

Indicadores:

- Determinación del Plan de auditoría administrativa
- Evaluación de logros de planes y metas propuestas

- Ejecución de procedimientos de Auditoría
- Verificación del trabajo en el personal conforme a los procedimientos establecidos
- Seguimiento de medidas correctivas
- Elaboración del informe de auditoría administrativa

Gestión de pequeñas y medianas empresas

Indicadores:

- Nivel de cumplimiento de la dimensión de planeamiento
- Nivel de cumplimiento de la dimensión de organización
- Nivel de cumplimiento de la dimensión de dirección
- Nivel de cumplimiento de la dimensión de control

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Ámbito de estudio

Ayacucho es uno de los veinticuatro departamentos que, junto a la Provincia Constitucional del Callao, forman la República del Perú. Su capital y ciudad más poblada es Ayacucho. Está ubicado al centrosur del país, en la región andina, limitando al norte con Junín, al noreste con Cuzco, al este con Apurímac, al sur con Arequipa, al oeste con Ica y al noroeste con Huancavelica. Con 14,0 hab/km² es el séptimo menos densamente poblado, por delante de Pasco, Moquegua, Amazonas, Ucayali, Loreto y Madre de Dios, el menos densamente poblado. Se fundó el 25 de abril de 1822.

Comprende provincias de ambas vertientes de la cordillera de los Andes (oriental y occidental). Tiene una superficie de 43,8 mil km², que en términos de extensión es similar a la de Dinamarca o Estonia, y una población hacia 2007 de 613 mil habitantes.

GEOGRAFÍA

Ubicado en la región de la sierra, limita al norte con Junín; por el noroeste con Huancavelica por el oeste con Ica; por el sur con Arequipa; por el este con Apurímac y por noreste con el Cuzco. En cuanto a sus límites naturales, tenemos que por el norte, el principal y único se encuentra constituido por el río Mantaro y la boca del río Apurímac. Con Cuzco, hacia el noroeste, el límite es el curso medio y bajo del Pampas sirve de frontera con el Apurímac. Con este departamento el límite prosigue por el curso alto del río Sora, el cual es una de las principales nacientes.

- Superficie: 43 814,80 km².
- Latitud: 12° 7' 7" S.
- Longitud: entre meridianos 74° 23' 5" O y 75° 8' 16" O.
- Altitud media del departamento 5.746 msnm [cita requerida]
- Ríos más importantes: río Apurímac, Pampamarca, Sondondo, Lucanas y Pampas.
- Nevados: Ccarhuarazo (5.112 msnm).
- Volcanes: Sara Sara (5.505 msnm).
- Abras: abra apacheta(4700 m.s.n.m)
- Lagunas: Parinacochas.



Figura 2. **Mapa del departamento de Ayacucho**
Fuente. Googlemaps.com

CLIMA

Es de clima frío, pero muy benigno. En sus valles el calor aumenta por cada metro que se desciende. En la capital, la temperatura durante el día es de aproximadamente 14 - 15 C°, y en las noches baja hasta unos pocos grados bajo cero (en meses de invierno muy frío)

ECONOMÍA

De acuerdo a la estructura productiva de 2006, Ayacucho aportó el 1,0 por ciento del Valor Agregado Bruto (VAB) nacional, manteniendo su participación respecto a lo registrado en el año base 1994. La dinámica de la economía departamental está influenciada básicamente por el comportamiento de los sectores agropecuario, servicios gubernamentales, comercio, otros servicios y construcción, que en conjunto contribuyen con el 78,9 por ciento al VAB departamental.

El sector primario (extractivo), contribuye con el 25,6% del VAB departamental, siendo la actividad agropecuaria la principal, con una participación del 22,1%, seguida de la actividad minera con el 3,5%.

El sector secundario (transformación), representa el 22,3%, sobresaliendo el sector construcción con el 11,3%.

Finalmente, el sector terciario representa el 52,0% del VAB departamental, destacando servicios gubernamentales (17,4%), comercio (15,7%) y otros servicios (12,4%).

3.2. Tipo de investigación

Investigación cuantitativa: En esta investigación se recogerán y analizarán los datos cuantitativos de las variables de estudio. Para probar la hipótesis de trabajo se hará uso de la estadística descriptiva e inferencial.

Investigación aplicada: Los alcances de esta investigación son prácticos y se basan en las leyes vigentes, normas, manuales y tecnología de avanzada para la recopilación de la información.

Investigación descriptiva: Se describirán las variables auditoría administrativa y gestión de Pymes

3.3. Nivel de investigación

El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. La presente investigación es de nivel explicativo causal porque su finalidad es determinar el grado de relación o asociación (causal) existente entre dos o más variables. En estos estudios van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o de las relaciones entre conceptos, es decir están dirigidas a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales, como su nombre lo indica su interés se centra en explicar por qué un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o porque se relacionan dos más variables. (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la investigación, 2014)

3.4. Método de investigación

En la presente investigación utilizaremos el método descriptivo, estadístico y de análisis – síntesis, entre otros que conforme se desarrolle el trabajo se darán indistintamente, en dicho trabajo.

3.5. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es correlacional

El siguiente esquema corresponde a este tipo de diseño:

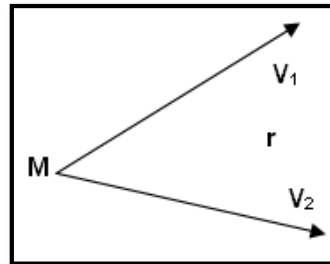
Dónde:

M = Muestra

V₁ = Auditoría Administrativa

V₂ = Gestión de Pymes

R = Relación de las variables



3.6. Población, Muestra y Muestreo

La población objeto de estudio estará conformada por aproximadamente 20 Gerentes de Pequeñas y Medianas empresas de Ayacucho que han pasado por una auditoría administrativa y que de alguna manera se han visto afectadas en su gestión.

Muestreo

Muestreo no probabilístico es una técnica de muestreo donde las muestras se recogen en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados.

3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica que se aplicó

- Encuesta: Es un método para la investigación, la cual se adecúa a cualquier tipo de información a cualquier población, pues permiten recuperar la información sobre hechos acontecidos a los entrevistados. Así mismo, Begoña y Quintanal (2010, pág. 1)mencionan que la encuesta:

Se trata de una técnica de investigación basada en las declaraciones emitidas por una muestra representativa de una población concreta y que nos permite conocer sus opiniones, actitudes, creencias, valoraciones subjetivas, etc. Dada su enorme potencial como fuente de información, es utilizada por un amplio espectro de investigadores

Instrumento que se aplicó

- Cuestionario. Es un instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas y otras indicaciones con el propósito de obtener información de los consultados.

En este sentido el cuestionario permitirá analizar de manera objetiva la auditoría administrativa y la gestión de pequeñas y medianas empresas con una escala de Likert, la cual tuvo 21 preguntas.

Variable X	Pregunta	Índice	Instrumento
Auditoría administrativa	1 al 14	Sí - No	Cuestionario

Variable Y: Gestión de pequeñas y medianas empresas			
Dimensiones	Pregunta	Índice	Instrumento
Dimensión de planeamiento	15,16		Cuestionario
Dimensión de organización	17,18,19	Sí	
Dimensión de dirección	20	No	
Dimensión de control	21		

Confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos

Se entiende por confiabilidad el procedimiento para determinar el grado de efectividad del instrumento que se elaboró para la recolección de información. (UAH, 2013, pág. 29).

Para el caso de la encuesta, se aplicó el método de consistencia interna, Alfa de Cronbach, dado que lo que se busca es estimar la fiabilidad de este instrumento a través del conjunto de ítems que se espera que midan la misma dimensión teórica.

La medida de la fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados.

$$\alpha = \frac{n}{n - 1} \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s_T^2}\right)$$

Donde:

n : Número de ítems

s_i^2 : Varianza de cada ítem

s_T^2 : Varianza del test total

El coeficiente α oscila entre 0 y 1. Cuanto más se aproxime a 1, los ítems serán más consistentes entre sí.

De acuerdo a George y Mallery (2003, pág. 231), se plantea la siguiente escala de valoración:

Coficiente alfa mayor a 0.9 es excelente

Coficiente alfa entre 0.8 y 0.9 es bueno

Coficiente alfa entre 0.7 y 0.8 es aceptable

Coficiente alfa entre 0.6 y 0.7 es cuestionable

Coficiente alfa entre 0.5 y 0.6 es pobre

Coficiente alfa menor a 0.5 es inaceptable

Utilizando el estadístico SPSS 21, se obtuvo el siguiente resultado:

Variable X: Auditoría administrativa

Cuadro 2. Resumen de procesamiento de los datos

		N	%
	Válidos	20	100,0
Casos	Excluidos	0	,0
	Total	20	100,0

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 3. Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,586	14

Fuente. Elaboración propia

Variable Y: Gestión de las pequeñas y medianas empresas

Cuadro 4. Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
	Válidos	20	100,0
Casos	Excluidos	0	,0
	Total	20	100,0

Fuente. Elaboración propia

Cuadro 5. Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,491	7

Fuente. Elaboración propia

3.8. Procedimiento de recolección de datos

La recolección de datos es el siguiente paso que se realizó en base al enfoque elegido. De acuerdo con Hernández et al (2006), la recolección de datos requiere de las siguientes actividades: La selección del instrumento o método de recolección, la aplicación del mismo y preparar las observaciones, registros y mediciones obtenidas para que se analicen. Es necesario que el instrumento o método de recolección cumpla con dos requisitos importantes, los cuáles son: confiabilidad y validez, refiriéndose a la primera como el grado en que la aplicación repetida del mismo arroja resultados iguales y la validez al grado en que dicho instrumento mide en realidad la variable que pretende medir. Hernández et al (2006). (UAH, 2013)

3.9. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Se aplicó un cuestionario para la presente investigación, el cual fue dirigido a los gerentes de las empresas del departamento de Ayacucho.

En cuanto al análisis de datos se aplicó:

- Medidas de tendencia central: Media aritmética, moda y mediana
- Coeficiente de correlación de Spearman.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados

En esta fase de la investigación se buscará determinar por medio de los instrumentos la relación existente entre la auditoría administrativa y la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017.

Los instrumentos se utilizan de la siguiente manera de acuerdo a las variables:

Para la variable (X): auditoría administrativa

- Se utilizó la encuesta

Para la variable (Y): Gestión de las pequeñas y medianas empresas

- Se utilizó la encuesta

Una vez recopilados los datos por medio de los instrumentos diseñados para la investigación, es necesario procesarlos, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico nos permitirán llegar a conclusiones en relación a la hipótesis planteada. Luego es necesario analizarlos, compararlos y presentarlos de manera que realmente lleven a la confirmación o el rechazo de la hipótesis.

El análisis y procesamiento de la información se tabuló utilizando el Microsoft Excel, lo que permitió la elaboración de los cuadros y gráficos. A continuación se presentan los siguientes datos encontrados:

4.1.1. Resultados de la variable (X) Auditoría administrativa

Cuadro 6. Existencia de normativas de atención al público dentro de la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	14	70.0%
No	6	30.0%
Total	20	100%

Fuente. Elaboración propia.

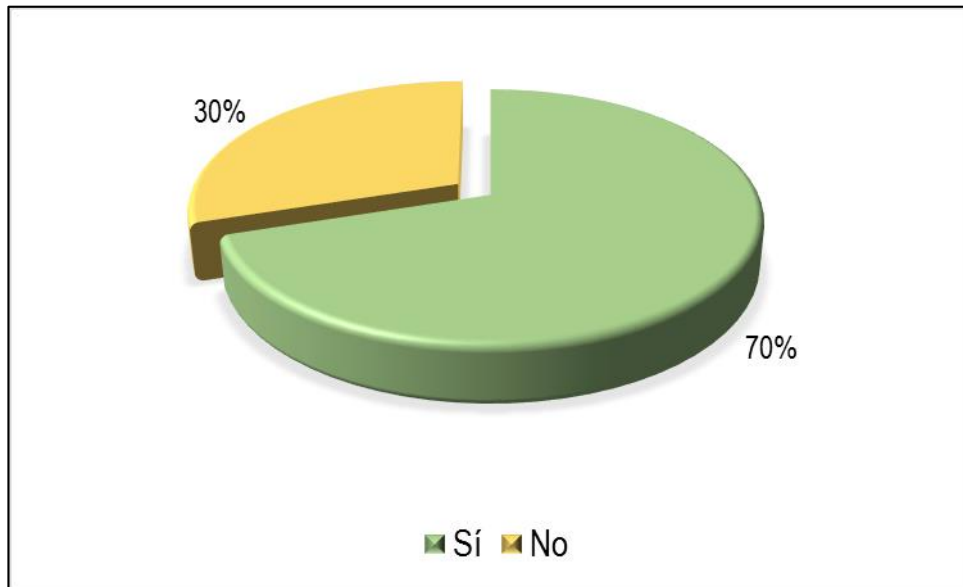


Figura 3. Existencia de normativas de atención al público dentro de la empresa.

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 7 . Conocimiento de las funciones del puesto de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	20	100%
No	0	0.0%
Total	20	100%

Fuente. Elaboración propia.

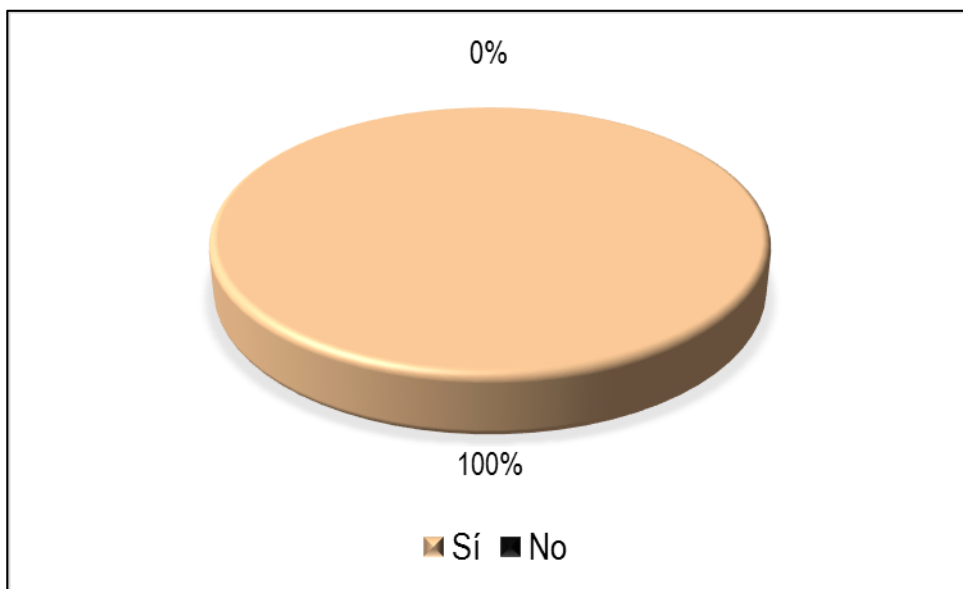


Figura 4. Conocimiento de las funciones del puesto de trabajo.

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 8. La empresa cumple con obligaciones laborales.

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	80.0%
No	4	20.0%
Total	20	100%

Fuente. Elaboración propia.

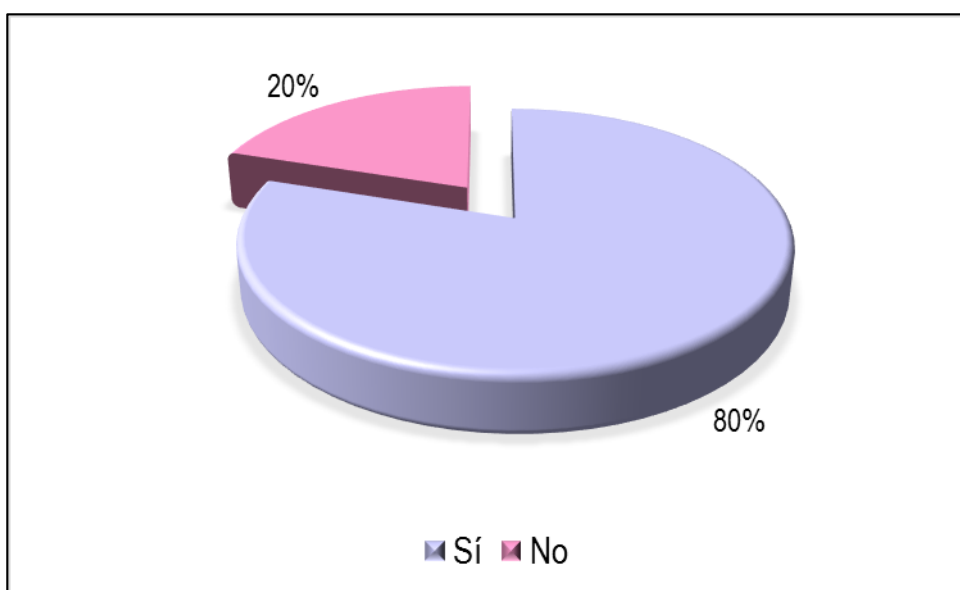


Figura 5. La empresa cumple con obligaciones laborales.

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 9. Conocimiento de los procedimientos de atención al cliente.

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	13	65.0%
No	7	35.0%
Total	20	100%

Fuente. Elaboración propia.

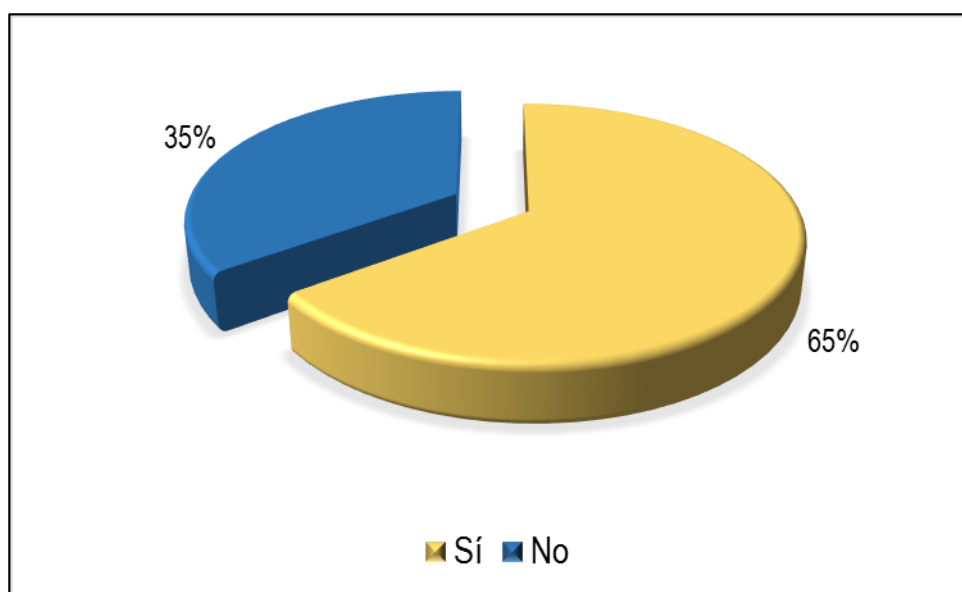


Figura 6. Conocimiento de los procedimientos de atención al cliente.

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 10. Identificación con la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	18	90.0%
No	2	10.0%
Total	20	100%

Fuente. Elaboración propia.

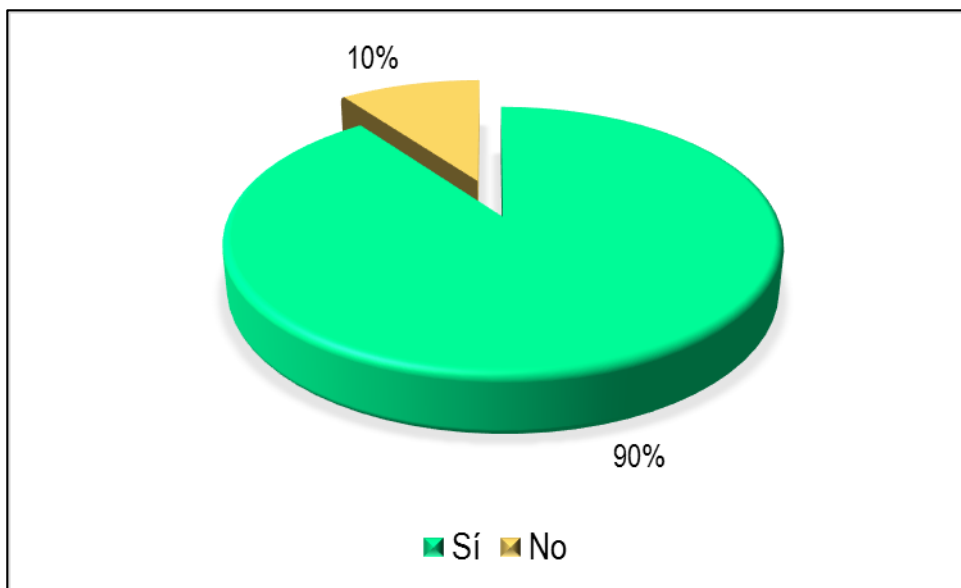


Figura 7. Identificación con la empresa.

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 11. Capacitación regular en la empresa al personal para el mejoramiento en la eficiencia laboral.

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	7	35.0%
No	13	65.0%
Total	20	100%

Fuente. Elaboración propia.

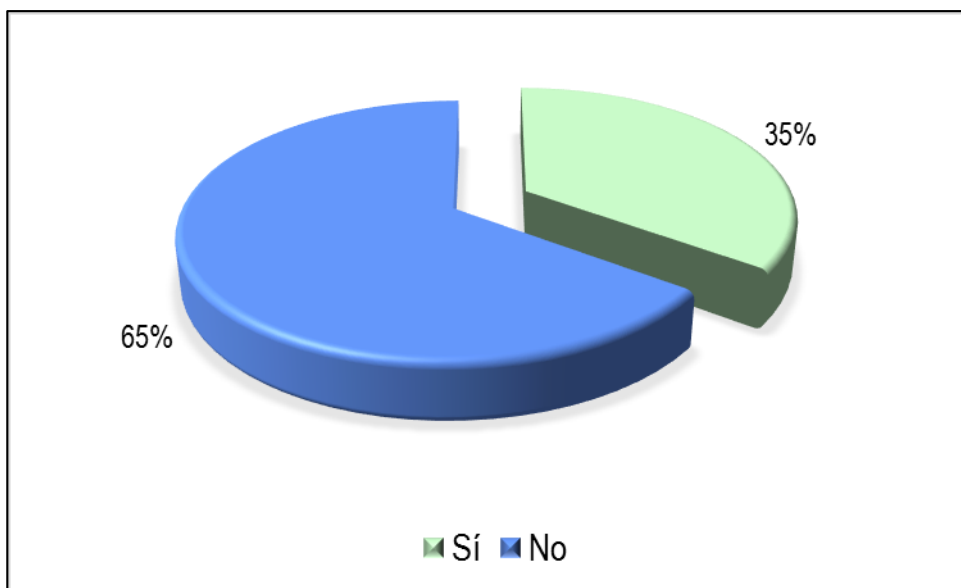


Figura 8. Capacitación regular en la empresa al personal para el mejoramiento en la eficiencia laboral.

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 12. Instalaciones y equipamiento que cuenta la empresa que son los adecuados.

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	8	40.0%
No	12	60.0%
Total	20	100%

Fuente. Elaboración propia.

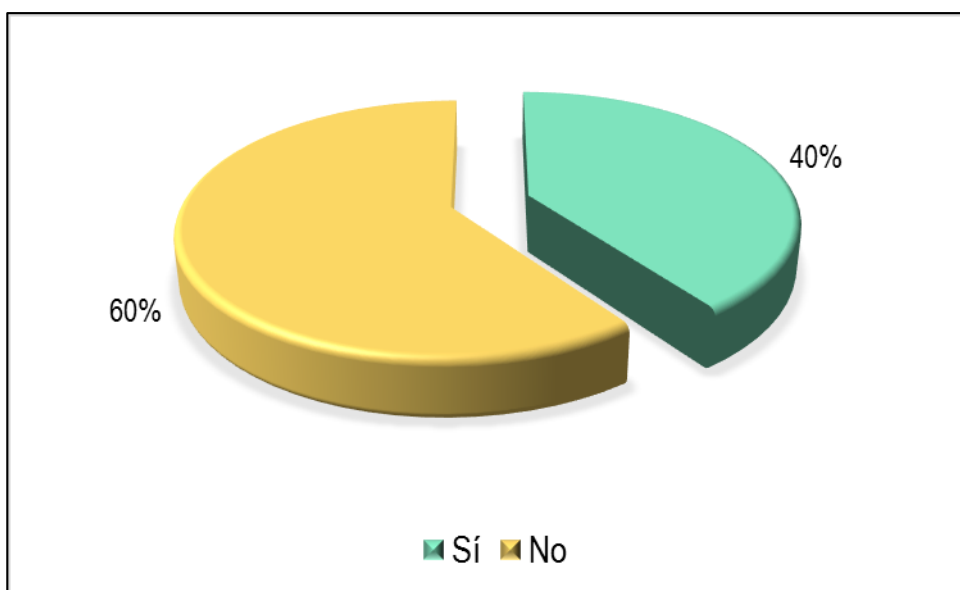


Figura 9. Instalaciones y equipamiento que cuenta la empresa que son los adecuados.

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 13. Considera que cuenta con normativas de atención al cliente.

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	5	25.0%
No	15	75.0%
Total	20	100%

Fuente. Elaboración propia.

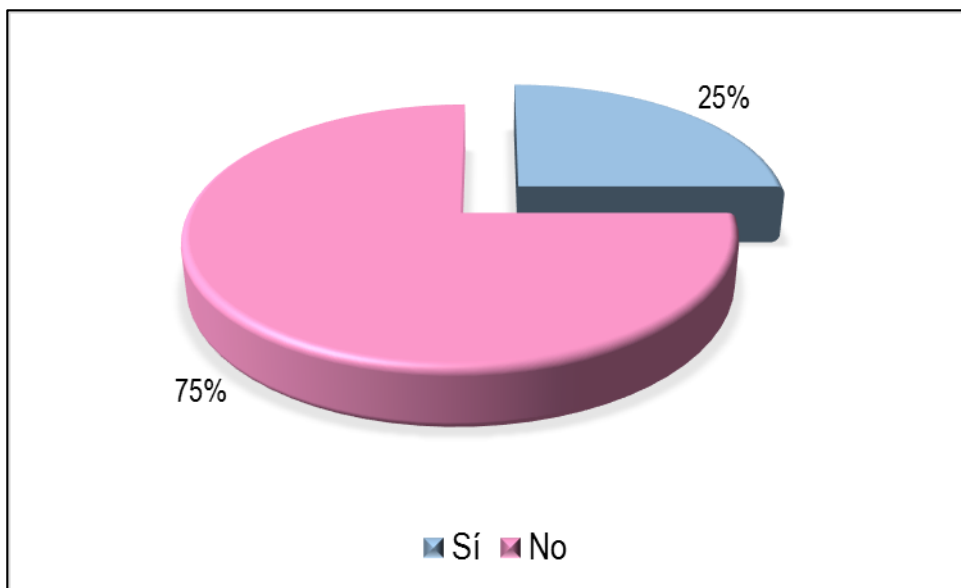


Figura 10. Considera que cuenta con normativas de atención al cliente.

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 14. Considera que tiene seguridad en sí mismo.

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	80.0%
No	4	20.0%
Total	20	100%

Fuente. Elaboración propia.

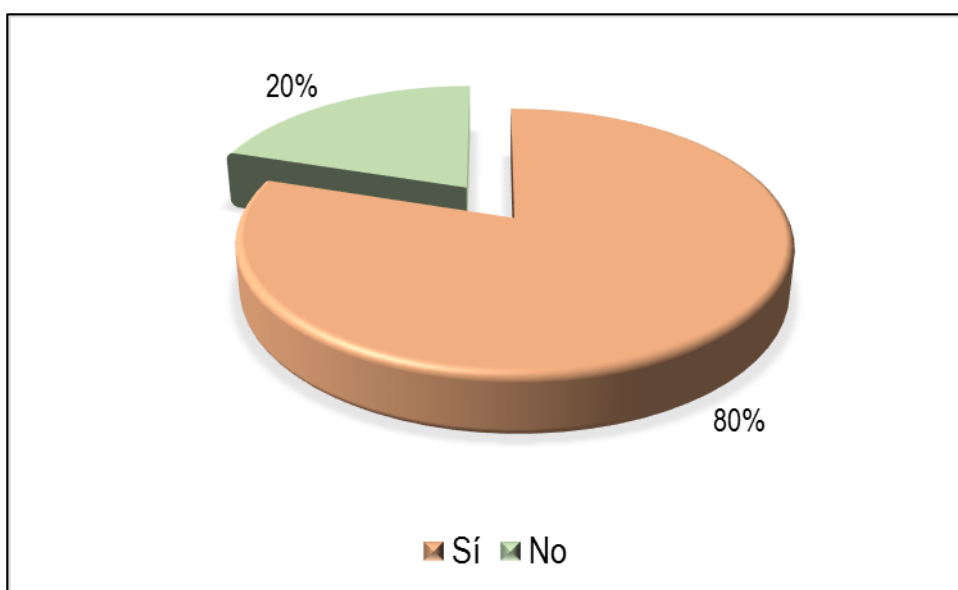


Figura 11. Considera que tiene seguridad en sí mismo.

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 15. Considera que tiene firmeza en sus decisiones.

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	18	90.0%
No	2	10.0%
Total	20	100%

Fuente. Elaboración propia.

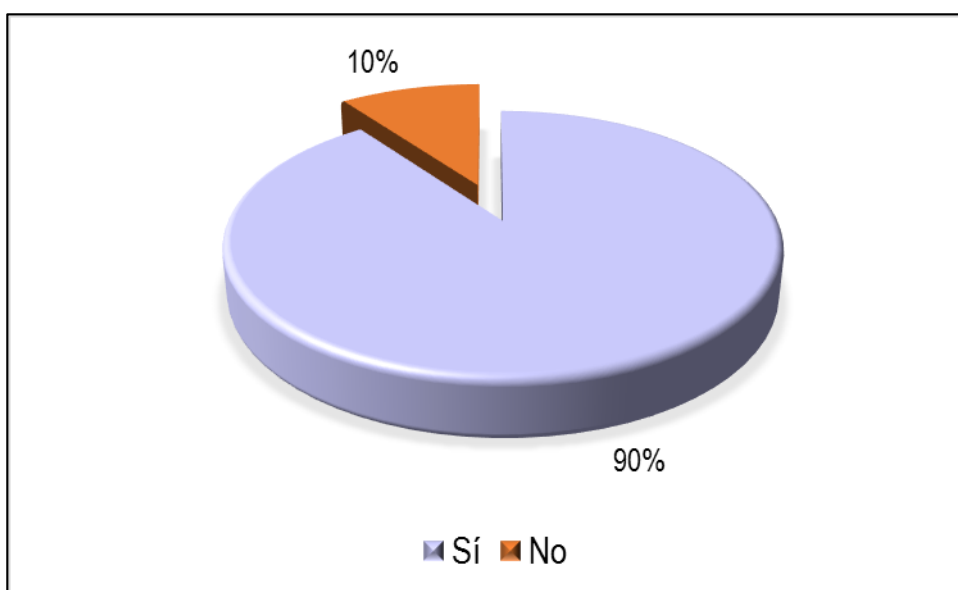


Figura 12. Considera que tiene firmeza en sus decisiones.

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 16. Considera que su interacción con los demás es la adecuada.

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	19	95.0%
No	1	5.0%
Total	20	100%

Fuente. Elaboración propia.

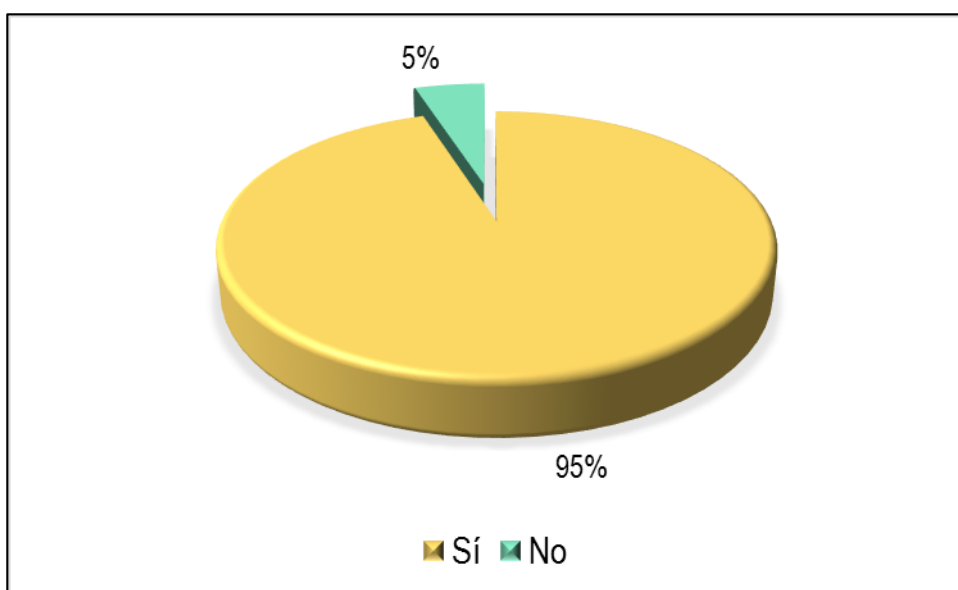


Figura 13. Considera que su interacción con los demás es la adecuada.

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 17. La actitud con los demás es adecuada

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	17	85.0%
No	3	15.0%
Total	20	100%

Fuente. Elaboración propia.

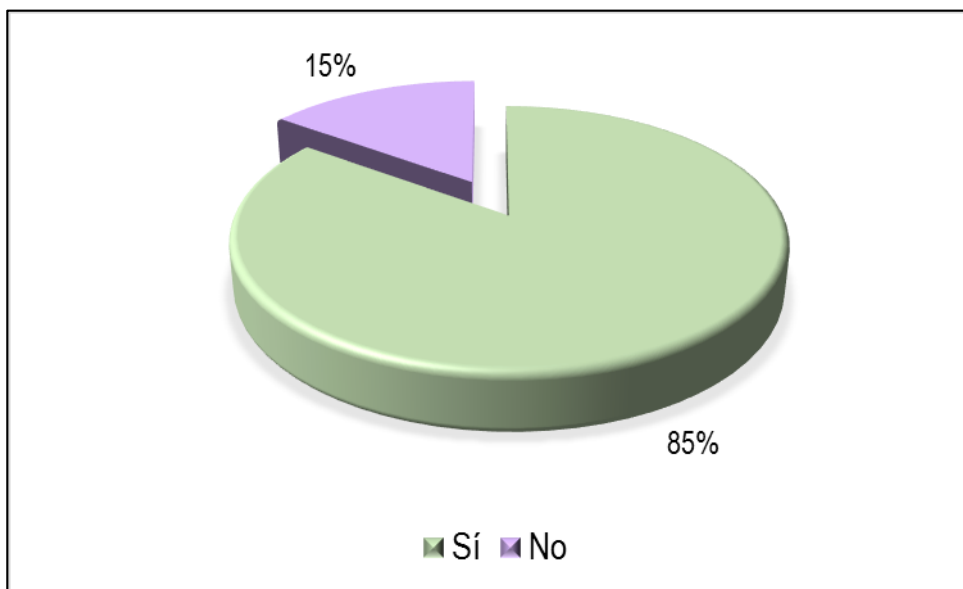


Figura 14. La actitud con los demás es adecuada.

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 18. Cuenta con los materiales necesarios para realizar adecuadamente su trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	50.0%
No	10	50.0%
Total	20	100%

Fuente. Elaboración propia.

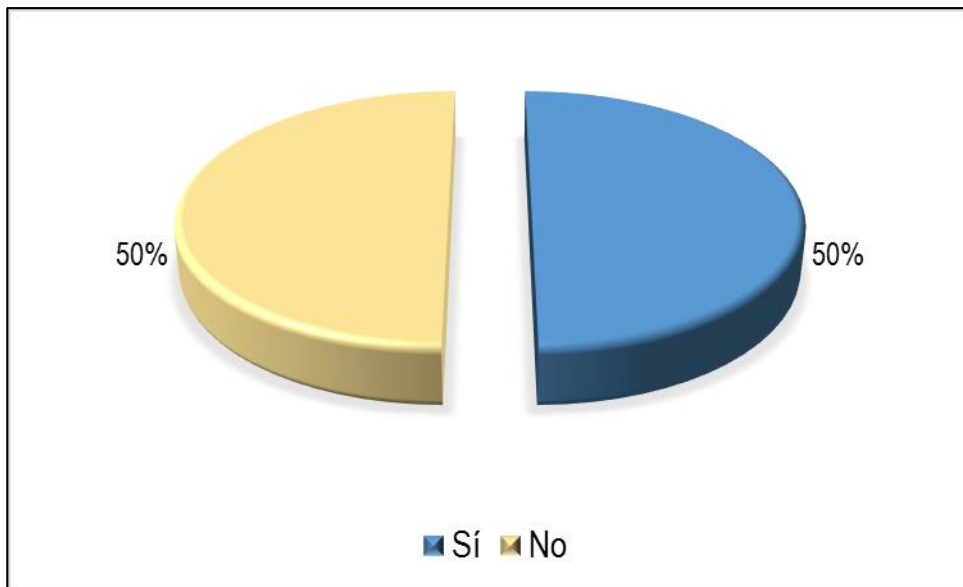


Figura 15. Cuenta con los materiales necesarios para realizar adecuadamente su trabajo.

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 19. Los colaboradores sienten motivación e identificación con la empresa en que labora.

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	14	70.0%
No	6	30.0%
Total	20	100%

Fuente. Elaboración propia.

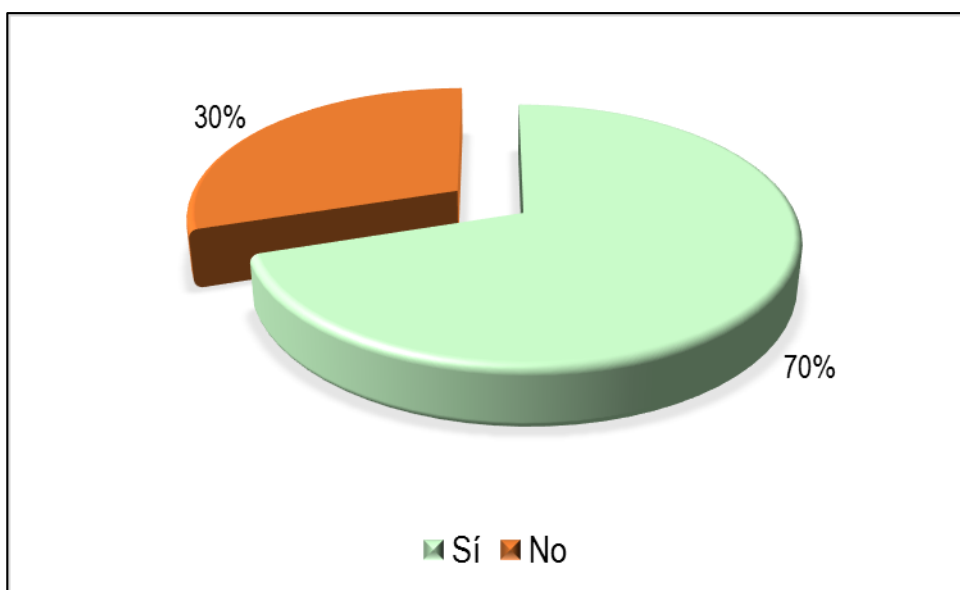


Figura 16. Los colaboradores sienten motivación e identificación con la empresa en que labora.

Fuente. Elaboración propia.

4.1.2. Resultados de la variable (Y) Gestión de pequeñas y medianas empresas

Cuadro 20. Conocimiento sobre la visión de la empresa en la que labora.

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	18	90.0%
No	2	10.0%
Total	20	100%

Fuente. Elaboración propia.

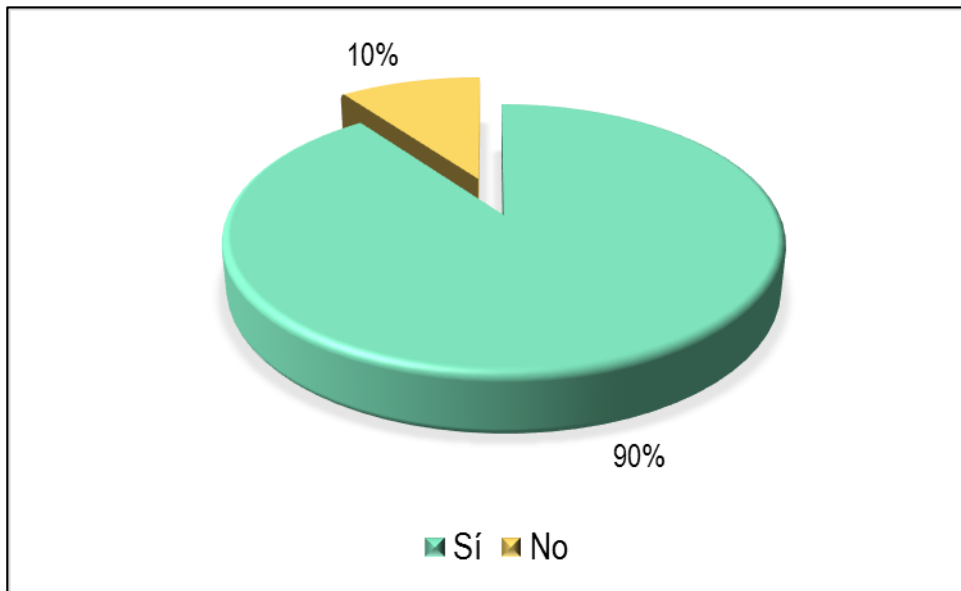


Figura 17. Conocimiento sobre la visión de la empresa en la que labora.

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 21. Conocimiento sobre la misión de la empresa en que labora.

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	15	75%
No	5	25.0%
Total	20	100%

Fuente. Elaboración propia.

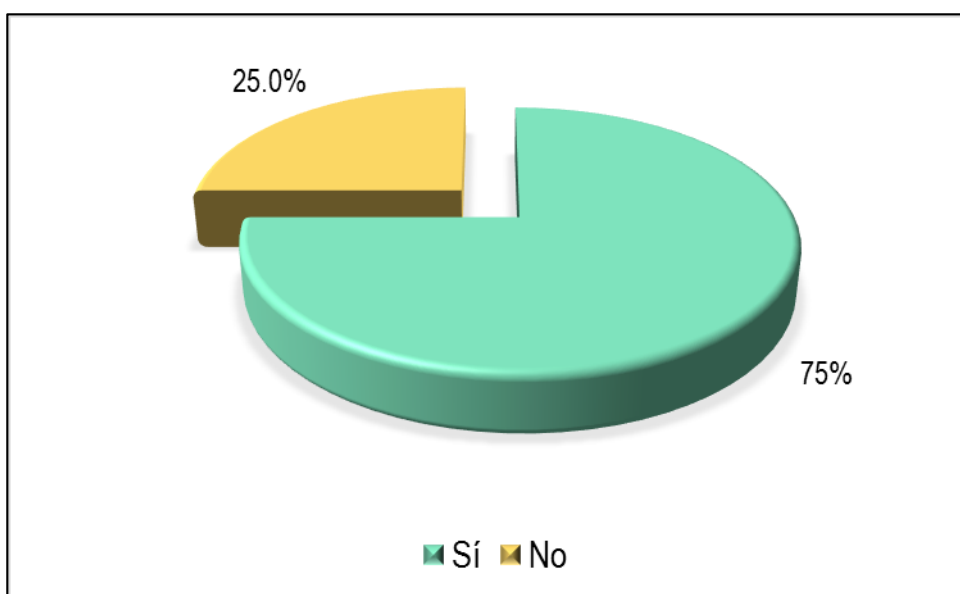


Figura 18. Conocimiento sobre la misión de la empresa en que labora.

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 22. Conocimiento sobre el organigrama de la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	10	50.0%
No	10	50.0%
Total	20	100%

Fuente. Elaboración propia.

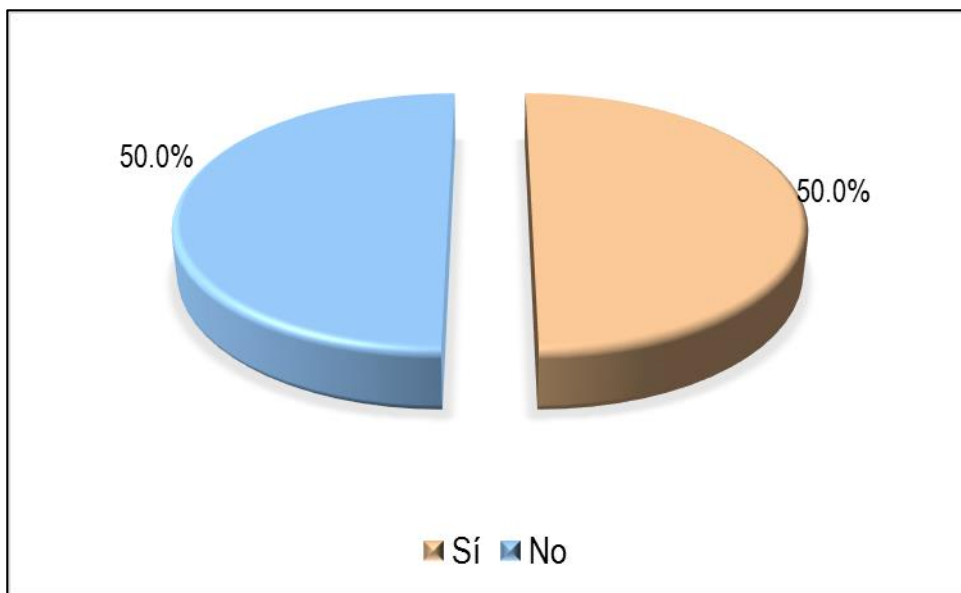


Figura 19. Conocimiento sobre el organigrama de la empresa.

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 23. Conocimiento sobre el tiempo de atención al cliente.

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	13	65.0%
No	7	35.0%
Total	20	100%

Fuente. Elaboración propia.

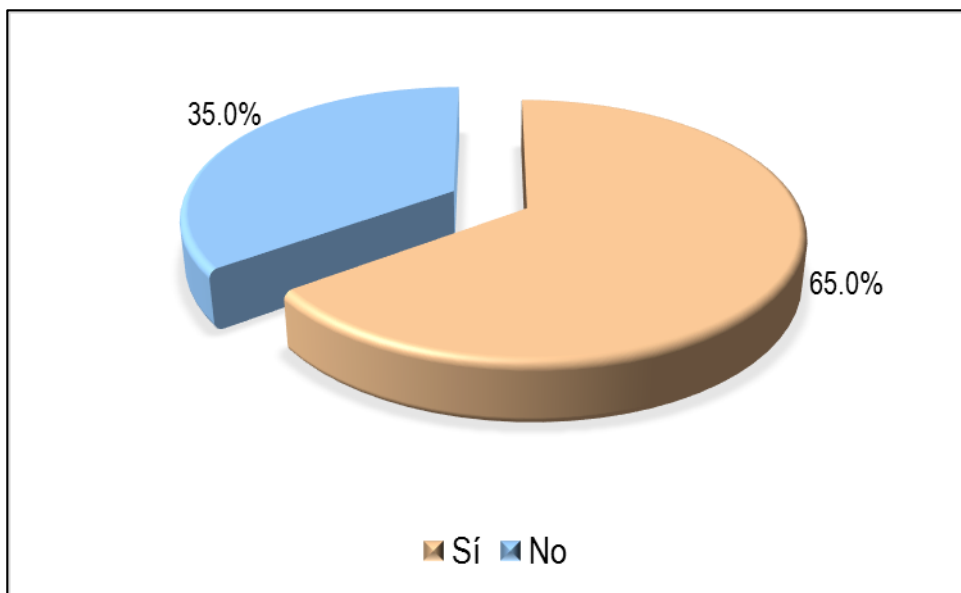


Figura 20. Conocimiento sobre el tiempo de atención al cliente.

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 24. Conformidad con el puesto de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	18	90.0%
No	2	10.0%
Total	20	100%

Fuente. Elaboración propia.

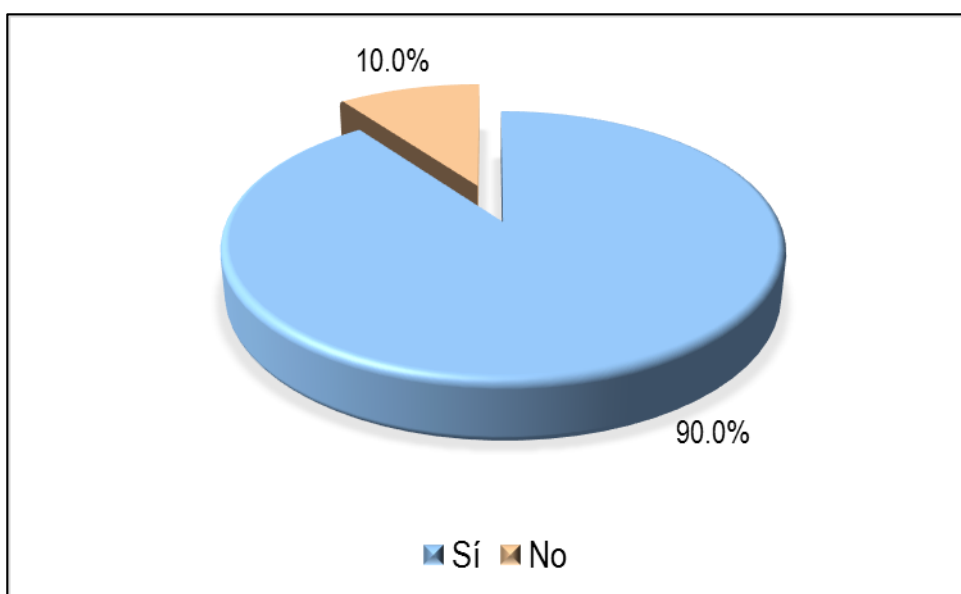


Figura 21. Conformidad con el puesto de trabajo.

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 25. La comunicación y la motivación que se imparten son adecuadas.

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	16	80.0%
No	4	20.0%
Total	20	100%

Fuente. Elaboración propia.

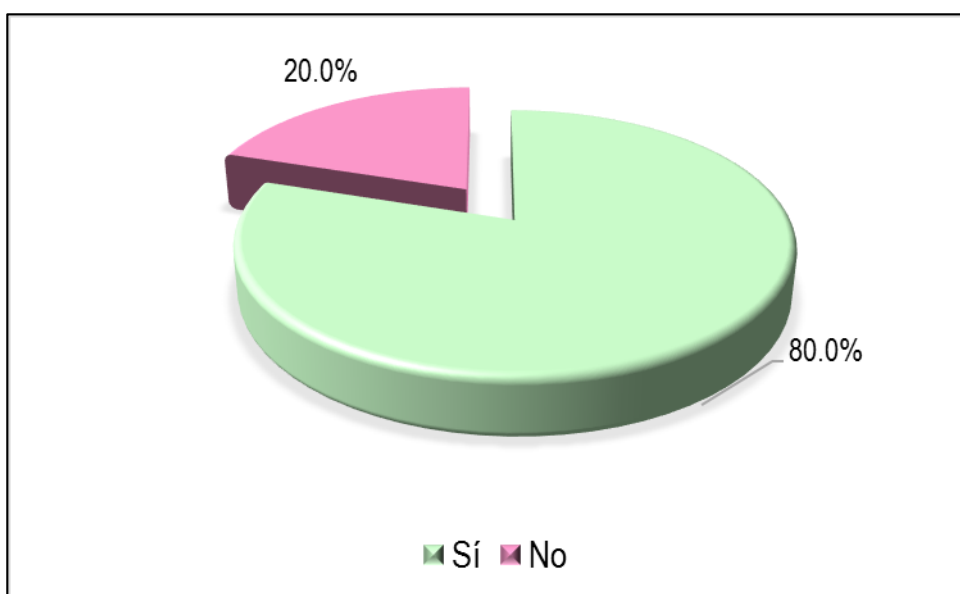


Figura 22. La comunicación y la motivación que se imparten son adecuadas.

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 26. Conocimiento sobre los métodos de control con los que cuenta la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje
Sí	13	65.0%
No	7	35.0%
Total	20	100%

Fuente. Elaboración propia.

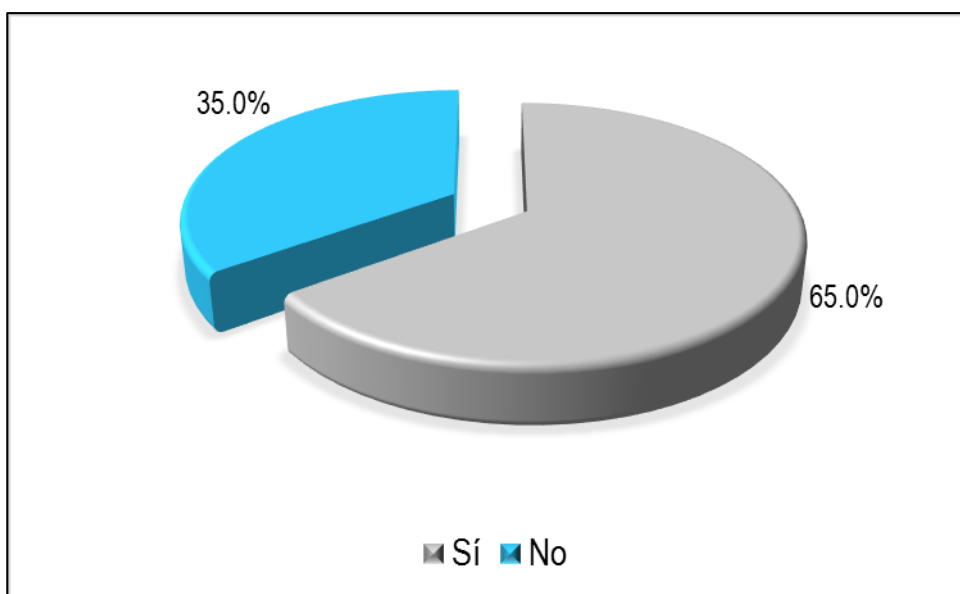


Figura 23. Conocimiento sobre los métodos de control con los que cuenta la empresa.

Fuente. Elaboración propia.

Resultado general de la variable Y

Cuadro 27. Resultado general de las dimensiones de la variable Y.

Dimensiones	Porcentaje
Dimensión de planeamiento	83%
Dimensión de organización	68%
Dimensión de dirección	80%
Dimensión de control	65%

Fuente. Elaboración propia.

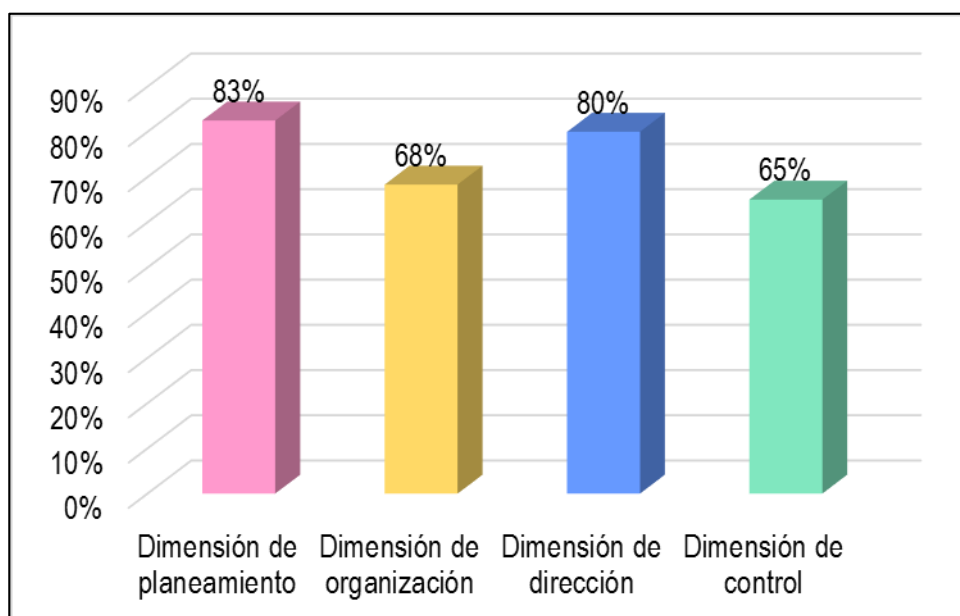


Figura 24. Resultado general de las dimensiones de la variable Y.

Fuente. Elaboración propia.

Cuadro 28. Resultado de la variable Y.

Variabes X-Y	Porcentaje
Auditoría administrativa	70%
Gestión empresarial	74%

Fuente. Elaboración propia.

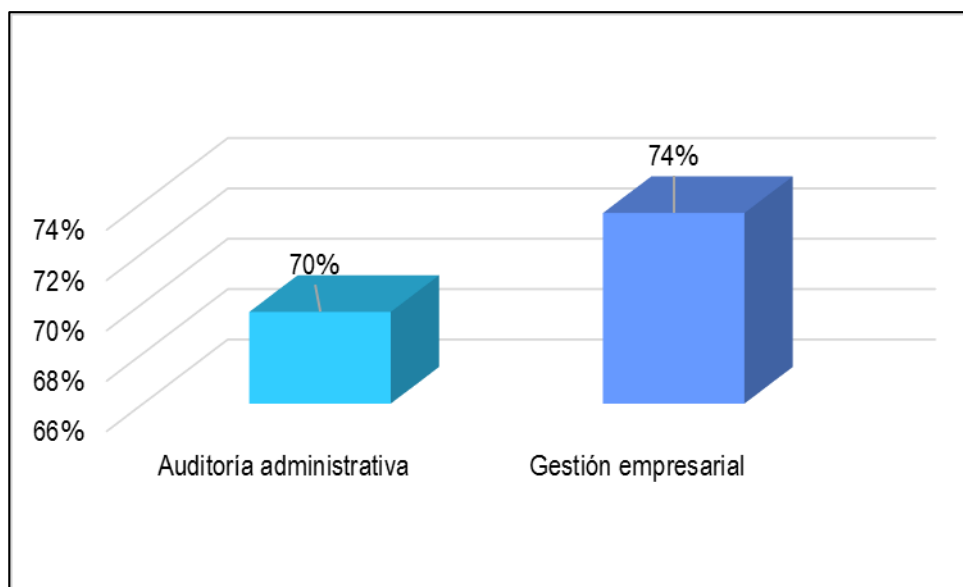


Figura 25. Resultado de la variable Y.

Fuente. Elaboración propia.

4.1.3. Proceso de prueba de hipótesis

Teniendo en cuenta los datos presentados en el punto anterior, se procesarán y analizarán estos datos en base a las hipótesis establecidas en la investigación:

HIPOTESIS GENERAL

Primer paso: Formulación de hipótesis

Hipótesis general	
Hipótesis nula (H_0)	Hipótesis alternativa (H_1)
- No existe una relación directa y significativa entre la auditoría administrativa y la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017.	- Existe una relación directa y significativa entre la auditoría administrativa y la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017
Hipótesis específicas	
PLANEACIÓN	
- No existe una relación directa y significativa entre la auditoría administrativa y la dimensión de planeación de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017.	- Existe una relación directa y significativa entre la auditoría administrativa y la dimensión de planeación de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017.
ORGANIZACIÓN	
- No existe una relación directa y significativa entre la auditoría administrativa y la dimensión de organización de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017.	- Existe una relación directa y significativa entre la auditoría administrativa y la dimensión de organización de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017.
DIRECCIÓN	
- No existe una relación directa y significativa entre la auditoría administrativa y la dimensión de	- Existe una relación directa y significativa entre la auditoría administrativa y la dimensión de dirección de la gestión de

dirección de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017.	las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017.
CONTROL	
– No existe una relación directa y significativa entre la auditoría administrativa y la dimensión de control de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017.	– Existe una relación directa y significativa entre la auditoría administrativa y la dimensión de control de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017.

Segundo paso: selección del nivel de significancia.

Se establece un nivel de significancia, que es la probabilidad de cometer un error de rechazar la hipótesis nula cuando esta es correcta; para efectos prácticos de la presente investigación ésta probabilidad será de $\alpha=5\%$, por ser de mayor uso en las ciencias sociales.

Tercer paso: estadístico de la prueba.

Se empleará la prueba de SPEARMAN dado que los datos son paramétricos, en donde se medirá el grado de relación de las dos variables planteadas.

Se presenta la siguiente formula correspondiente al coeficiente de SPEARMAN:

$$r_s = 1 - \frac{6(\sum d^2)}{n(n^2 - 1)}$$

En donde:

r: Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

d: diferencia entre los rangos (X menos Y)

n: Número de datos

Se empleará la siguiente tabla de comparación para establecer el nivel de correlación entre las variables analizadas:

-1.00	Correlación negativa perfecta
-0,90	Correlación negativa muy fuerte
-0,75	Correlación negativa considerable
-0,50	Correlación negativa media
-0,25	Correlación negativa débil
-0,10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables.
+0,10	Correlación positiva muy débil
+0,25	Correlación positiva débil
+0,50	Correlación positiva media
+0,75	Correlación positiva considerable
+0,90	Correlación positiva muy fuerte
+1.00	Correlación positiva perfecta

Cuarto paso: formular la regla de decisión.

Si el valor $p > 0.05$, se acepta la hipótesis nula. En caso contrario, si el valor de $p \leq 0.05$, se rechaza la nula, aceptando la hipótesis alternativa.

Quinto paso: tomar una decisión

	Auditoría administrativa	
	Correlación de Spearman	Sig. Bilateral
Gestión de pequeñas y medianas empresas	0,492	0,028
Dimensión de planeamiento	0,262	0,026
Dimensión de organización	0,198	0,404

Dimensión de dirección	0,274	0,024
Dimensión de control	0,367	0,011

Interpretación

Hipótesis general: Al aplicar la fórmula de Rho de Spearman el margen de error es del 5% y el coeficiente es $Rho = 0,492$ y el p - valor es de 0,028, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir existe una correlación positiva débil entre las variables de estudio.

Hipótesis específica 1: Al aplicar la fórmula de Rho de Spearman el margen de error es del 5% y el coeficiente es $Rho = 0,262$ y el p - valor es de 0,026, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir existe una correlación positiva débil entre las variables de estudio.

Hipótesis específica 2: Al aplicar la fórmula de Rho de Spearman el coeficiente de correlación es $Rho = 0,198$ y el p - valor es de 0,404, por lo tanto se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula, es decir existe una correlación positiva muy débil entre las variables de estudio.

Hipótesis específica 3: Al aplicar la fórmula de Rho de Spearman el margen de error es del 5% y el coeficiente es $Rho = 0,274$ y el p - valor es de 0,024, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir existe una correlación positiva débil entre las variables de estudio.

Hipótesis específica 4: Al aplicar la fórmula de Rho de Spearman el margen de error es del 5% y el coeficiente es $Rho = 0,367$ y el p - valor es de 0,011, por lo tanto se rechaza la

hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir existe una correlación positiva débil entre las variables de estudio.

4.2. Discusión

En la discusión se pretenderá realizar un debate sobre los resultados obtenidos del trabajo de investigación, para ello nos basaremos en algunos criterios relacionados con los estudios y argumentos expuestos del marco teórico.

La presente investigación planteó la siguiente hipótesis general alterna: Existe una relación directa y significativa entre la auditoría administrativa y la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017.

En relación a los resultados de la hipótesis general, luego de aplicar el instrumento de recolección de datos, se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman con un margen de error al 5% resultó una $r = 0,492$ y el $p = 0,028$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir existe una correlación positiva débil entre las variables de estudio.

Según este análisis estadístico del resultado obtenido en la sección anterior, dicho hallazgo viene a confirmar el estudio realizado de Marcos (2016) al indicar en su investigación que los datos obtenidos permitieron establecer que la determinación del plan de auditoría administrativa, incide en el cumplimiento de las metas y objetivos en las medianas y grandes empresas textiles.

En lo que se refiere a las hipótesis específicas, se demostró lo siguiente:

En la primera hipótesis específica, se demostró la relación existente entre la auditoría administrativa y la dimensión de planeación, ya que luego de aplicar el instrumento de recolección de datos, se usó el coeficiente de correlación de Spearman con un margen de error al 5% y resultó una $r = 0,262$ y el p – valor es de $0,026$, de esta manera, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir existe una correlación positiva débil entre las variables de estudio

Así mismo, en la investigación de Rosas (2016) considera a mejor conocimiento del planeamiento estratégico mejor será su gestión empresarial.

De manera que es importante tener una visión global de la empresa para definir metas y estrategias globales.

En la segunda hipótesis específica, sobre la auditoría administrativa y la dimensión de organización, al aplicar el instrumento de recolección de datos, se demostró con el coeficiente de correlación de Spearman es $r = 0,198$ y el p – valor es de $0,404$, de esta manera, se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula, es decir existe una correlación positiva muy débil entre las variables de estudio.

Finalmente en lo que se refiere a estos resultados con una relación no significativa, dicho hallazgo lo confirma Marín y Sáenz (2016) al indicar que la empresa de su investigación tiene un problema de supervisión del personal operativo en vista de que los horarios de trabajo no son unificados, lo que produce retrasos en la entrega de trabajos a los clientes, causando un malestar que crea una mala imagen de la compañía.

En la tercera hipótesis específica, se demostró la relación existente entre la auditoría administrativa y la dimensión de dirección, ya que luego de aplicar el instrumento de recolección de datos, se usó el coeficiente de correlación de Spearman con un margen de error al 5% y resultó una $r = 0,274$ y el p – valor es de $0,024$, de esta manera, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir existe una correlación positiva débil entre las variables de estudio.

Sin embargo los resultados en el estudio de Marín y Sáenz (2016) fueron diferentes, ya que se detectó la falta de comunicación entre el personal operativo y la gerencia en cuanto a la socialización de la misión, visión y objetivos claros de la compañía.

Por ellos, es importante el elevado nivel de comunicación con el personal para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de la empresa.

Por último, en la cuarta hipótesis específica, se demostró la relación existente entre la auditoría administrativa y la dimensión de control, ya que luego de aplicar el instrumento de recolección de datos, se usó el coeficiente de correlación de Spearman con un margen de error al 5% y resultó una $r= 0,367$ y el p – valor es de 0,011, de esta manera, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir existe una correlación positiva débil entre las variables de estudio.

Dicho hallazgo lo confirma Marcos (2016) pues el seguimiento de las medidas correctivas, inciden en la implementación de los controles internos en la gestión de las medianas y grandes empresas textiles.

CONCLUSIONES

Al terminar la investigación, se llegaron a las siguientes conclusiones.

- Estadísticamente sí existe la relación entre la auditoría administrativa y la gestión de pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017, como se demostró según la prueba de correlación de Spearman, donde los resultados afirman una correlación positiva débil de $r = 0,492$ con un margen de error del 5%. El p – valor es de 0,028, que según la regla de decisión prueba la existencia de relación de ambas variables.
- Se concluye, que existe una correlación positiva débil de $r = 0,262$ entre la auditoría administrativa y la dimensión de planeación de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017. El p - valor es de 0,026 que según la regla de decisión existe la relación entre ambas variables.
- Al analizar la relación entre la auditoría administrativa y la dimensión de organización de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017 no se logró comprobar estadísticamente la asociación de los elementos ($r=198$ y el p – valor =0,404).
- En cuanto a la relación de auditoría administrativa y la dimensión de dirección de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017, se puede decir que el nivel de correlación y el p - valor fueron 0,274 y 0,024, respectivamente nos lleva a decir que el grado de correlación es positiva débil y que existe relación entre ambas variables.
- Se concluye, que existe una correlación positiva débil de $r = 0,367$ entre la auditoría administrativa y la dimensión de control de la gestión de las pequeñas y

medianas empresas en Ayacucho, 2017. El p - valor es de 0,011 que según la regla de decisión existe la relación entre ambas variables.

RECOMENDACIONES

De lo expuesto anteriormente se originan las siguientes recomendaciones:

- Aplicar de manera periódica una auditoría administrativa en las medianas y grandes empresas de Ayacucho, con el objetivo de conocer la situación frente a sus objetivos, metas y tomar las decisiones necesarias.
- Implementar una estrategia global para el logro de las metas y desarrollar una jerarquía de planes para integrar y coordinar actividades.
- Elaborar un manual de funciones para establecer responsabilidades y actividades de acuerdo al cargo que se desempeña para la correcta realización del trabajo.
- Capacitar al personal y a los ejecutivos que trabajan en las medianas y grandes empresas para dirigir las actividades que realizan y alcanzar los objetivos.
- Implementar el monitoreo sobre el desempeño de las medianas y grandes empresas para comparar los resultados con las metas fijadas y presupuestos.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Alonso, V., Castro, E., Molina, E., Hernandez, J., & Sanchez, M. (2014). *La auditoría operacional administrativa y el contador público*. México D.F.: Instituto Politécnico Nacional.
- Álvarez, J. (2008). *Apuntes Auditoria Adminstrativa*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Arango, J., & Ramos, N. (2014). *Repercusión del control interno en la gestión del transporte Interprovincial de pasajeros del distrito San Juan Bautista*. Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho. Obtenido de chrome-extension://oemmndcbldboiebfnladdacbfmadadm/http://repositorio.unsch.edu.pe/bitstream/handle/UNSCH/752/Tesis%20C153_Ara.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Benítez, S. (2012). *Auditoría administrativa aplicada en la empresa "EJ Ingeniería Eléctrica CIA. LTDA"*. Tesis de Maestría, Universidad Central del Ecuador, Quito.
- Catro, P. (2015). *La auditoría financiera y su incidencia en la gestión de las empresas algodonerías en el departamento de Ica*. Tesis de Maestría, Universidad San Martín de Porres, Lima.
- Chuquiruna, L., & Huaman, D. (2015). *Auditoría administrativa como herramienta para evaluar la gestión de la empresa Decórate S.R.L. de la Ciudad de Trujillo, periodo 2013*. Tesis de Maestría, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.
- Cisneros, G. (2002). *La auditoría administrativa y su automatización en los negocios*. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Fernández, J. (1974). *La Auditoría Administrativa*. México: Editorial Diana S.A.
- Flores, A. (2004). *Metodología de gestión para las micro, pequeñas y medianas empresas en Lima Metropolitana*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Flores, A. (2014). *Auditoría administrativa de los servicios farmacéuticos en las farmacias y boticas del distrito del Cusco año 2013*. Cusco, Perú: Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Obtenido de chrome-

- extension://oemmndcblldboiebfnladdacbfmadadm/http://repositorio.unsaac.edu.pe/bitstream/handle/UNSAAC/966/253T20140012.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Franklin, E. B. (2004). *Auditoría administrativa, Gestión estratégica del cambio*. México: Pearson Educación.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa. Gestión EStratégica del cambio*. México: Universidad Autónoma de México.
- García, B., & Quintanal, J. (2010). Técnicas de investigación. *Métodos de Investigación y Diagnóstico en la Educación*, 1-23. Obtenido de <http://brayebran.aprenderapensar.net/files/2010/10/TECNICAS-DE-INVEST.pdf>
- George, D., & Mallery, P. (2003). *Spss for Windows step by step: A Simple Guide and Reference. 11.0 Update* (4 ed.). Boston: Allyn y Bacon.
- Gonzales Luquillas, J. (2014). *Gestión empresarial y competitividad en las mypes del sector textil en el marco de la ley N° 28015 en el distrito de la Victoria, año 2013*. (Tesis de Maestría). Lima: Universidad San Martín de Porres.
- Guijarro, V. (2016). *Auditoría administrativa y de gestión de la empresa Pinsoft*. Universidad Tecnológica de Israel.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Icanaqué Meléndez, R. A., & Neyra Ocaña, J. B. (2016). *Auditoría administrativa como instrumento de control para la evaluación de los procesos de selección de personal del centro de gestión tributario, Chiclayo, 2016*. (Tesis de Maestría). Pimentel: Universidad Señor de Sipán.
- Leonard, W. (1971). *Auditoría Administrativa*. México: Editorial Diana S.A.
- Mancillas Pérez, E. (2001). *La Auditoría Administrativa*. México: Editorial TRILLAS.
- Marcos, R. (2016). *La auditoría administrativa en la optimización de la gestión en medianas y grandes empresas textiles en Lima Metropolitana*. Tesis de Maestría., Universidad Inca Garcilazo de la Vega, Lima.

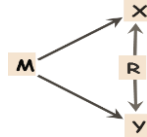
- Marín, I., & Sáenz, K. (2016). *Auditoría administrativa de la compañía SCG Ecuador de la ciudad de Guayaquil, periodo 2015*. (Tesis de Maestría). Quito: Universidad de Guayaquil.
- Marín, I., & Sáenz, K. (2016). *Auditoría administrativa de la compañía SCG Ecuador de la ciudad de Guayaquil, periodo 2015*. Tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil, Guayaquil.
- Mejía Parada, L. E. (2011). *Auditoría administrativa en el departamento de crédito y cobro de una empresa distribuidora de productos odontológicos*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Monroy Díaz, C. C. (2012). *Auditoría administrativa enfocada al departamento de mercadotecnia de una empresa concesionaria de taxis, Toluca, Estado de México, 2011*. (Tesis de Maestría). Toluca: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Naranjo, M. (2011). *Auditoría administrativa a la jefatura de recursos humanos de la empresa eléctrica Riobamba S.A. año 2010*. Tesis de licenciatura, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador.
- Pérez Melchor, M. L. (2003). *Manual de Auditoría Administrativa para las pequeñas y medianas empresas del sector construcción en el distrito Federal*. México D.F.: Instituto Tecnológico de la Construcción.
- Pila Chancusing, M. C., & Tapia Chacón, M. S. (2011). *Auditoría administrativa a la Cooperativa de ahorro y crédito Cotopaxi Ltda. de la Parroquia Pastocalle Cantón Latacunga para el periodo 2006-2008*. Latacunga: Universidad Técnica de Cotapaxi.
- Quispe Apaza, L. S. (2013). *La gestión empresarial y el impacto en el desarrollo de la Micro y Pequeña empresa, gestionado a través del Convenio Binacional ALBA - TCP, entre el Estado Plurinacional de Bolivia y la República Bolivariana de Venezuela, en las gestiones 2006 -2012*. (Tesis de Maestría). La Paz: Universidad Mayor de San Andrés.
- Rodríguez Valencia, J. (2003). *Sinopsis de auditoría administrativa* (Octava edición ed.). México: Trillas.

- Rodríguez, J. (2007). *Administración moderna de personal*. México: Thomson.
- Rosas, N. (2016). *Planeamiento estratégico y su repercusión en la gestión empresarial del sector turismo de la región Puno, 2015 - 2016*. Tesis de Maestría, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, Juliaca.
- Santillana González, J. R. (1996). *Auditoría*. México: Editorial Peatsa.
- UAH. (2013). *Manual, normas y orientaciones para la elaboración del trabajo de grado(TG-UAH)*. Universidad Alejandro de Humbolt. Obtenido de <http://eddydiaz24.files.wordpress.com/2013/01/manual-seminario-tg-auh.pdf>

ANEXOS

Matriz de consistencia

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE AYACUCHO

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables	Técnicas de recolección de datos	Método de la investigación
-¿En qué medida la auditoría administrativa se relaciona con la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017?	-Determinar si la auditoría administrativa se relaciona con la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017.	-Existe una relación directa y significativa entre la auditoría administrativa y la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017.		Variable (X)	La presente investigación es del tipo: Investigación Básica
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		Entrevista	Diseño de la investigación
-¿De qué manera la auditoría administrativa se relaciona con la dimensión de planeación de la gestión de pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017? -¿De qué manera la auditoría administrativa se relaciona con la dimensión de organización de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017? -¿De qué manera la auditoría administrativa se relaciona con la dimensión de dirección de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017? -¿De qué manera la auditoría administrativa se relaciona con la dimensión de control de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017?	-Establecer la relación entre la auditoría administrativa y la dimensión de planeación de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017. -Establecer la relación entre la auditoría administrativa y la dimensión de organización de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017. -Establecer la relación entre la auditoría administrativa y la dimensión de dirección de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017. -Establecer la relación entre la auditoría administrativa y la dimensión de control de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017.	-Existe una relación directa y significativa entre la auditoría administrativa y la dimensión de planeación de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017. -Existe una relación directa y significativa entre la auditoría administrativa y la dimensión de organización de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017. -Existe una relación directa y significativa entre la auditoría administrativa y la dimensión de dirección de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017. -Existe una relación directa y significativa entre la auditoría administrativa y la dimensión de control de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017.	Variable (X) Auditoría administrativa Variable (Y) Gestión de pequeñas y medianas empresas	Variable (Y) Guía de observación	El diseño de investigación es del tipo descriptivo- correlacional.  <p>Dónde: M: Muestra X: Auditoría administrativa Y: Gestión de empresa R: Coeficiente de Correlación</p>
					Población y muestra
					Población: la población está conformada por aproximadamente 20 Gerentes de las Pequeñas y Medianas empresas de Ayacucho.

	empresas en Ayacucho, 2017.				
--	-----------------------------	--	--	--	--

Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS GERENTES

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS GERENTES Y COLABORADORES

La presente encuesta tiene como objetivo evaluar la gestión de las pequeñas y medianas empresas de Ayacucho del periodo 2018, se pide llenar con la mayor objetividad posible.

Nombre: _____

Fecha: _____

Nº	Pregunta	Si	No
AUDITORIA ADMINISTRATIVA			
1	¿Conoce la existencia de normativas de atención al público dentro de la empresa?		
2	¿Conoce las funciones de su puesto de trabajo?		
3	¿La empresa cumple con sus obligaciones laborales?		
4	¿Conoce los procedimientos de atención al cliente?		
5	¿Se siente identificado con la empresa?		
6	¿Cuenta con capacitaciones regularmente en la empresa al personal para mejorar su eficiencia laboral?		
7	¿Las instalaciones y el equipamiento con los que cuenta la empresa son los adecuados?		
8	¿Considera que cuenta con normativas de atención al cliente?		
9	¿Considera que tiene seguridad en sí mismo?		
10	¿Considera que tiene firmeza en sus decisiones?		
11	¿Considera que su interacción con los demás es la adecuada?		
12	¿Su actitud con los demás es adecuada?		

13	¿Cuenta con los materiales necesarios para realizar adecuadamente su trabajo?		
14	¿Los colaboradores se sienten motivados e identificados con la empresa en que labora?		
GESTIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS			
15	¿Conoce la visión de la empresa en la que labora?		
16	¿Conoce la misión de la empresa en que labora?		
17	¿Conoce el organigrama de la empresa?		
18	¿Conoce el tiempo de atención al cliente?		
19	¿Se siente conforme con su puesto de trabajo?		
20	¿Considera que la comunicación y la motivación que se imparten son los adecuados?		
21	¿Conoce los métodos de control con los que cuenta la empresa?		

Artículo Científico

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE AYACUCHO, 2017

Autor:

Bach. GLIDE ANAYA POMA

RESUMEN

Esta investigación trata sobre la relación entre la auditoría administrativa y la gestión de las pequeñas y medianas empresas de Ayacucho, 2017. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, basado en el diseño correlacional-descriptivo y corte transversal. En la recolección de datos se utilizó la encuesta, las cuales fueron dirigidas a 20 gerentes. Para determinar el grado de correlación de las variables se utilizó la prueba estadística de coeficiente de Spearman. La principal conclusión indica que estadísticamente sí existe la relación entre la auditoría administrativa y la gestión de pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017, como se demostró según la prueba de correlación de Spearman, donde los resultados afirman una correlación positiva débil de $r = 0,492$ con un margen de error del 5%. El p – valor es de 0,028, que según la regla de decisión prueba la existencia de relación de ambas variables. En la principal recomendación se indica la aplicación de manera periódica una auditoría administrativa en las medianas y grandes empresas de Ayacucho, con el objetivo de conocer la situación frente a sus objetivos, metas y tomar las decisiones necesarias.

Palabras clave: Auditoría administrativa, gestión, planeación, organización, dirección y control.

ABSTRACT

This investigation deals with the relationship between the administrative audit and the management of the small and medium enterprises of Ayacucho, 2017. The research had a quantitative approach, based on the correlational-descriptive design and cross-section. In the data collection the survey was used, which were directed to 20 managers. To determine the degree of correlation of the variables, the Spearman coefficient statistical test was used. The main conclusion indicates that statistically there is a relationship between the administrative audit and the management of small and medium enterprises in Ayacucho, 2017, as demonstrated by the Spearman correlation test, where the results affirm a weak positive correlation of $r = 0.492$ with a margin of error of 5%. The p - value is 0.028, which according to the decision rule proves the existence of relationship of both variables. The main recommendation indicates the periodic application of an administrative audit in the medium and large companies of Ayacucho, with the objective of knowing the situation in front of its objectives, goals and taking the necessary decisions.

Key words: Administrative audit, management, planning, organization, direction and control

INTRODUCCIÓN

El Perú actualmente está inmerso en un mercado totalmente competitivo y donde las organizaciones están basadas en la toma de decisiones, la cual es importante para un adecuado desenvolvimiento de las medianas y grandes empresas.

En este sentido, la administración en una empresa es un proceso de funciones primordiales en toda organización como la planificación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos propuestos, es por ello que la auditoría administrativa monitorea o verifica el desempeño de la organización tanto en su gestión como en los recursos humanos.

Es así que “el éxito de las empresas, sean estas pequeñas, medianas o grandes, se fundamentan en el desarrollo y aplicación de las diversas técnicas de Auditoría, así mismo con un correcto manejo del control interno”. (Marín & Sáenz, 2016, pág. 2)

Es por eso, que la investigación tiene como objetivo determinar si la auditoría administrativa se relaciona con la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017.

A continuación se presenta los siguientes capítulos de la investigación:

En el capítulo I, se detalla el planteamiento de estudio con sus preguntas de investigación, de las cuales se desglosan los objetivos, justificación donde se destaca la relevancia y pertinencia del tema a estudiar, formulación de las hipótesis y la identificación de las variables.

En el capítulo II, se muestra el marco teórico desde un panorama del marco contextual donde se describen teóricamente cada una de las variables involucradas en el estudio.

El capítulo III, se presenta la metodología de la investigación, en este apartado se describe el tipo, nivel, método y diseño de investigación. Seguidamente la población, muestra y los instrumentos de recolección de datos.

El capítulo IV, se describe los resultados de la investigación, proceso de prueba de hipótesis y discusión.

Finalmente se presenta las conclusiones, recomendaciones, referencia bibliografía y anexos.

Discusión

En la discusión se pretenderá realizar un debate sobre los resultados obtenidos del trabajo de investigación, para ello nos basaremos en algunos criterios relacionados con los estudios y argumentos expuestos del marco teórico.

La presente investigación planteó la siguiente hipótesis general alterna: Existe una relación directa y significativa entre la auditoría administrativa y la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017.

En relación a los resultados de la hipótesis general, luego de aplicar el instrumento de recolección de datos, se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman con un margen de error al 5% resultó una $r = 0,492$ y el $p = 0,028$, por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir existe una correlación positiva débil entre las variables de estudio.

Según este análisis estadístico del resultado obtenido en la sección anterior, dicho hallazgo viene a confirmar el estudio realizado de Marcos (2016) al indicar en su investigación que los datos obtenidos permitieron establecer que la determinación del plan de auditoría administrativa, incide en el cumplimiento de las metas y objetivos en las medianas y grandes empresas textiles.

En lo que se refiere a las hipótesis específicas, se demostró lo siguiente:

En la primera hipótesis específica, se demostró la relación existente entre la auditoría administrativa y la dimensión de planeación, ya que luego de aplicar el instrumento de recolección de datos, se usó el coeficiente de correlación de Spearman con un margen de error al 5% y resultó una $r = 0,262$ y el p – valor es de $0,026$, de esta manera, se rechaza

la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir existe una correlación positiva débil entre las variables de estudio

Así mismo, en la investigación de Rosas (2016) considera a mejor conocimiento del planeamiento estratégico mejor será su gestión empresarial.

De manera que es importante tener una visión global de la empresa para definir metas y estrategias globales.

En la segunda hipótesis específica, sobre la auditoría administrativa y la dimensión de organización, al aplicar el instrumento de recolección de datos, se demostró con el coeficiente de correlación de Spearman es $r = 0,198$ y el p – valor es de $0,404$, de esta manera, se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula, es decir existe una correlación positiva muy débil entre las variables de estudio.

Finalmente en lo que se refiere a estos resultados con una relación no significativa, dicho hallazgo lo confirma Marín y Sáenz (2016) al indicar que la empresa de su investigación tiene un problema de supervisión del personal operativo en vista de que los horarios de trabajo no son unificados, lo que produce retrasos en la entrega de trabajos a los clientes, causando un malestar que crea una mala imagen de la compañía.

En la tercera hipótesis específica, se demostró la relación existente entre la auditoría administrativa y la dimensión de dirección, ya que luego de aplicar el instrumento de recolección de datos, se usó el coeficiente de correlación de Spearman con un margen de error al 5% y resultó una $r = 0,274$ y el p – valor es de $0,024$, de esta manera, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir existe una correlación positiva débil entre las variables de estudio.

Sin embargo los resultados en el estudio de Marín y Sáenz (2016) fueron diferentes, ya que se detectó la falta de comunicación entre el personal operativo y la gerencia en cuanto a la socialización de la misión, visión y objetivos claros de la compañía.

Por ellos, es importante el elevado nivel de comunicación con el personal para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de la empresa.

Por último, en la cuarta hipótesis específica, se demostró la relación existente entre la auditoría administrativa y la dimensión de control, ya que luego de aplicar el instrumento de recolección de datos, se usó el coeficiente de correlación de Spearman con un margen de error al 5% y resultó una $r = 0,367$ y el p – valor es de 0,011, de esta manera, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir existe una correlación positiva débil entre las variables de estudio.

Dicho hallazgo lo confirma Marcos (2016) pues el seguimiento de las medidas correctivas, inciden en la implementación de los controles internos en la gestión de las medianas y grandes empresas textiles.

CONCLUSIONES

Al terminar la investigación, se llegaron a las siguientes conclusiones.

- Estadísticamente sí existe la relación entre la auditoría administrativa y la gestión de pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017, como se demostró según la prueba de correlación de Spearman, donde los resultados afirman una correlación positiva débil de $r= 0,492$ con un margen de error del 5%. El p – valor es de 0,028, que según la regla de decisión prueba la existencia de relación de ambas variables.
- Se concluye, que existe una correlación positiva débil de $r= 0,262$ entre la auditoría administrativa y la dimensión de planeación de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017. El p - valor es de 0,026 que según la regla de decisión existe la relación entre ambas variables.
- Al analizar la relación entre la auditoría administrativa y la dimensión de organización de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017 no se logró comprobar estadísticamente la asociación de los elementos ($r=198$ y el p – valor =0,404).
- En cuanto a la relación de auditoría administrativa y la dimensión de dirección de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017, se puede decir que el nivel de correlación y el p - valor fueron 0,274 y 0,024, respectivamente nos lleva a decir que el grado de correlación es positiva débil y que existe relación entre ambas variables.

- Se concluye, que existe una correlación positiva débil de $r = 0,367$ entre la auditoría administrativa y la dimensión de control de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017. El p - valor es de 0,011 que según la regla de decisión existe la relación entre ambas variables.

RECOMENDACIONES

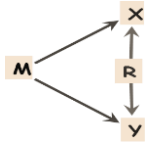
De lo expuesto anteriormente se originan las siguientes recomendaciones:

- Aplicar de manera periódica una auditoría administrativa en las medianas y grandes empresas de Ayacucho, con el objetivo de conocer la situación frente a sus objetivos, metas y tomar las decisiones necesarias.
- Implementar una estrategia global para el logro de las metas y desarrollar una jerarquía de planes para integrar y coordinar actividades.
- Elaborar un manual de funciones para establecer responsabilidades y actividades de acuerdo al cargo que se desempeña para la correcta realización del trabajo.
- Capacitar al personal y a los ejecutivos que trabajan en las medianas y grandes empresas para dirigir las actividades que realizan y alcanzar los objetivos.
- Implementar el monitoreo sobre el desempeño de las medianas y grandes empresas para comparar los resultados con las metas fijadas y presupuestos.

ANEXOS

Matriz de consistencia

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA EVALUAR LA GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE AYACUCHO

Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variables	Técnicas de recolección de datos	Método de la investigación
-¿En qué medida la auditoría administrativa se relaciona con la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017?	-Determinar si la auditoría administrativa se relaciona con la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017.	-Existe una relación directa y significativa entre la auditoría administrativa y la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017.			La presente investigación es del tipo: Investigación Básica
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas			Diseño de la investigación
-¿De qué manera la auditoría administrativa se relaciona con la dimensión de planeación de la gestión de pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017? -¿De qué manera la auditoría administrativa se relaciona con la dimensión de organización de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017? -¿De qué manera la auditoría administrativa se relaciona con la dimensión de dirección de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017? -¿De qué manera la auditoría administrativa se relaciona con la dimensión de control de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017?	-Establecer la relación entre la auditoría administrativa y la dimensión de planeación de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017. -Establecer la relación entre la auditoría administrativa y la dimensión de organización de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017. -Establecer la relación entre la auditoría administrativa y la dimensión de dirección de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017. -Establecer la relación entre la auditoría administrativa y la dimensión de control de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017.	-Existe una relación directa y significativa entre la auditoría administrativa y la dimensión de planeación de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017. -Existe una relación directa y significativa entre la auditoría administrativa y la dimensión de organización de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017. -Existe una relación directa y significativa entre la auditoría administrativa y la dimensión de dirección de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017. -Existe una relación directa y significativa entre la auditoría administrativa y la dimensión de control de la gestión de las pequeñas y medianas empresas en Ayacucho, 2017.	Variable (X) Auditoría administrativa Variable (Y) Gestión de pequeñas y medianas empresas	Entrevista Variable (Y) Guía de observación	El diseño de investigación es del tipo descriptivo- correlacional.  <p>Dónde: M: Muestra X: Auditoría administrativa Y: Gestión de empresa R: Coeficiente de Correlación</p>
					Población y muestra
					Población: la población está conformada por aproximadamente 20 Gerentes de las Pequeñas y Medianas empresas de Ayacucho.

	empresas en Ayacucho, 2017.				
--	-----------------------------	--	--	--	--

Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS GERENTES

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS GERENTES Y COLABORADORES

La presente encuesta tiene como objetivo evaluar la gestión de las pequeñas y medianas empresas de Ayacucho del periodo 2018, se pide llenar con la mayor objetividad posible.

Nombre: _____

Fecha: _____

Nº	Pregunta	Si	No
AUDITORIA ADMINISTRATIVA			
1	¿Conoce la existencia de normativas de atención al público dentro de la empresa?		
2	¿Conoce las funciones de su puesto de trabajo?		
3	¿La empresa cumple con sus obligaciones laborales?		
4	¿Conoce los procedimientos de atención al cliente?		
5	¿Se siente identificado con la empresa?		
6	¿Cuenta con capacitaciones regularmente en la empresa al personal para mejorar su eficiencia laboral?		
7	¿Las instalaciones y el equipamiento con los que cuenta la empresa son los adecuados?		
8	¿Considera que cuenta con normativas de atención al cliente?		
9	¿Considera que tiene seguridad en sí mismo?		
10	¿Considera que tiene firmeza en sus decisiones?		
11	¿Considera que su interacción con los demás es la adecuada?		
12	¿Su actitud con los demás es adecuada?		

13	¿Cuenta con los materiales necesarios para realizar adecuadamente su trabajo?		
14	¿Los colaboradores se sienten motivados e identificados con la empresa en que labora?		
GESTIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS			
15	¿Conoce la visión de la empresa en la que labora?		
16	¿Conoce la misión de la empresa en que labora?		
17	¿Conoce el organigrama de la empresa?		
18	¿Conoce el tiempo de atención al cliente?		
19	¿Se siente conforme con su puesto de trabajo?		
20	¿Considera que la comunicación y la motivación que se imparten son los adecuados?		
21	¿Conoce los métodos de control con los que cuenta la empresa?		