



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

**TESIS:**

**“LA AUDITORIA DE GESTION EN EL CONTROL DIRECTIVO  
PARA LA CORRECTA EJECUCION DE LOS PLANES DE LA  
EMPRESA QUMICA ROYAL S.A.”**

**PRESENTADO POR:**

**SILVANA KATIUSKA ESTRADA PELAEZ**

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

**Lima – Perú  
2018**

**Dedicatoria:**

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

**La Autora**

## **Agradecimiento**

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

**La Autora**

# INDICE

Carátula	
Dedicatoria .....	2
Agradecimiento .....	3
Resumen .....	7
Introducción .....	8

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática.....	11
1.2. Delimitación de la Investigación .....	20
1.2.1. Delimitación Espacial.....	20
1.2.2. Delimitación Temporal .....	20
1.2.3. Delimitación Social.....	20
1.2.4. Delimitación Conceptual .....	21
1.2.4.1. Auditoria de Gestión.....	21
1.2.4.2. Control Directivo.....	21
1.3. Formulación del problema.....	22
1.3.1. Problema Principal.....	22
1.3.2. Problemas Secundarios.....	22
1.4. Objetivos de la Investigación.....	23
1.4.1. Objetivo General .....	23
1.4.2. Objetivos Específicos.....	23
1.5. Hipótesis de la Investigación.....	24
1.5.1 Hipótesis General .....	24
1.5.2 Hipótesis Secundarios .....	24
1.6. Variables de la Investigación.....	25

1.6.1 Variable Independiente.....	25
1.6.2 Variable Dependiente .....	26
1.7. Justificación e Importancia de la Investigación .....	26
1.7.1. Justificación .....	26
1.7.2. Importancia .....	27

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes relacionados con la investigación .....	28
2.2. Reseña Histórica.....	28
2.2.1. Marco Histórico .....	28
2.3. Base Legal .....	34
2.4. Marco Conceptual .....	36
2.4.1. Auditoría de Gestión .....	36
2.4.2. Control Directivo .....	52
2.5. Definición de términos.....	66

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION**

3.1. Tipo y Nivel de Investigación.....	72
3.1.1. Tipo de Investigación.....	72
3.1.2. Nivel de Investigación.....	72
3.2. Método y diseño de la Investigación .....	73
3.2.1. Método de la Investigación .....	73
3.2.2. Diseño de la Investigación .....	73
3.3. Población y muestra en la Investigación .....	74
3.3.1. Población .....	74

3.3.2. Muestra.....	74
3.4. Técnicas e Instrumentos de la Investigación.....	74
3.4.1. Técnicas .....	74
3.4.2. Instrumentos .....	75
3.5. Técnicas de análisis y procesamiento de la Información .....	75

## **CAPITULO IV**

### **PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN**

#### **DE LOS RESULTADOS**

4.1. Análisis sobre Auditoria de Gestión.....	78
4.2. Análisis sobre Control Directivo.....	80
4.3. Interpretación de resultados de la prueba de Campo.....	85
4.3.1 Opinión sobre la Gestión de la empresa .....	85
4.3.2 Influencia del Informe de Auditoria en la Optimización de la Gerencia .....	88
4.3.3 Opinión sobre la Gestión de la empresa .....	91
4.3.4 Opinión sobre la Gestión y funciones de la Gestión Operativa .....	95
4.3.5 Opinión sobre Cómo Interpretar el Valor de la Gestión Operativa.....	98
4.4. Contrastación y Verificación de la hipótesis .....	102
Conclusiones.....	103
Recomendaciones.....	105
Bibliografía .....	109
<b>Anexos</b>	
01 Matriz de Consistencia .....	112
02 Encuesta .....	113

## RESUMEN

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

Al respecto, cabe señalar, que la responsabilidad de la gerencia no termina con la implantación de los controles, sino que deben establecer formas de mantener permanente vigilancia de que la política prescrita es interpretada y seguida correctamente, ya que algunos cambios en los procesos operativos hacen obsoletos e inadecuados los procedimientos originalmente diseñados y que por lo tanto, estos y otras desviaciones del sistema de control interno, requieren la adopción de medidas correctivas inmediatas.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación denominado “La Auditoria de Gestión en el Control Directivo para la correcta Ejecución de los Planes de la Empresa Química Royal. S.A.”

La tarea esencial de la gestión es el despliegue de recursos y capacidades para obtener resultados concretos. En lo que respecta a la definición de los objetivos, estos deben ser acertados, realistas, concretos, cuantificables y medibles y que, sobre todo, se encuentren alineados con: las posibilidades de la organización, su situación en el mercado, la posición que ocupa actualmente en relación a la competencia y sus posibilidades y expectativas en el corto, medio y largo plazo.

Para conseguir todas estas metas es muy importante especificar la misión y los objetivos de la organización de forma simple, clara y general. A partir de este punto, se debe delimitar una jerarquía de finalidades y metas que sirvan para orientar y dirigir en la línea correcta las actividades operativas hasta llegar a los parámetros de calidad deseados en los productos o servicios, dentro de unos márgenes adecuados de rentabilidad y productividad.

La importancia de la gestión estratégica se incrementa cuando la aparición de cambios o conflictos en el sector, o bien de carácter legislativo o macro económico, hacen absolutamente necesaria la innovación para adaptarse al nuevo entorno con posibilidades de éxito.



Por ello, el presente trabajo de investigación esta orientado a formular como la auditoria de gestión en el control directivo para la correcta ejecución de los planes de la Empresa Química Royal S.A.

### **El Capítulo I.**

Trata sobre el Planteamiento del Problema en el cual se establece la descripción de la realidad problemática, delimitación de la investigación, formulación del problema, objetivos de la investigación, justificación e importancia de la investigación, que ameriten arribar a una secuencia lógica sobre la Auditoria de Gestión en el Control Directivo para la correcta Ejecución de los Planes de la empresa.

### **El Capítulo II.**

Contiene el Marco Teórico y Conceptual de las variables presentadas en el estudio de investigación en donde se exponen los antecedentes con una sólida información bibliográfica de autores. No obstante que este trabajo es inédito como Auditoria de Gestión en el Control Directivo en la práctica se revelan aportes importantes para la correcta ejecución de los planes de la empresa.

### **El Capítulo III**

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

### **El Capítulo IV**

Presentación, Análisis, e Interpretación de Datos, como son: análisis sobre auditoria de gestión, análisis sobre control directivo, interpretación de la prueba

de campo, contrastación y verificación de la hipótesis, sobre el estudio de auditoría de gestión. en el control directivo.

Se presentan las conclusiones y recomendaciones, que exponen la problemática y precisan las alternativas de solución que constituyen guías para un adecuado manejo administrativo, lo cual está sustentado con gráficos porcentuales expuestos en la Tesis.

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

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

Los factores que se han utilizado, están referidos a la Bibliografía especializada tanto nacional como internacional para una visión general y específica del control directivo como una contribución, para la administración, para proveer una seguridad razonable en el logro de los objetivos.

**La Autora**

## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

La visión convencional del funcionamiento de las empresas considera un caso especial de creación de valor en condiciones de pocos cambios y conflictos, con innovaciones mínimas, manteniendo a la capacidad operativa contenida dentro del sistema de la organización misma.

La nueva visión estratégica aparece como realmente necesaria cuando hay muchos cambios y conflictos y, por ende, necesidad de innovar para asumir los nuevos desafíos con posibilidades de éxito.

Desde el punto de vista de la gestión operativa, se puede incrementar significativamente el valor público mediante:

- El aumento de la cantidad o la calidad de las actividades por recurso empleado.
- La reducción de los costos para los niveles actuales de producción.
- Una mejor identificación de los requerimientos y una mejor respuesta a las aspiraciones de los ciudadanos.
- Realizar los cometidos de la organización con mayor imparcialidad.
- Incrementar la disponibilidad de respuesta e innovación.

Para reestructurar sus organizaciones con los lineamientos de una gestión operativa innovadora, los directivos públicos deben analizar cinco cuestiones principales:

- Decidir que producir y cómo actuar para ofrecer esos productos.
- Diseñar las operaciones necesarias para obtener esos productos o servicios.
- Utilizar y ajustar los sistemas administrativos de su organización, e innovar en ellos, para aumentar la calidad, flexibilidad y productividad de los sistemas.
- Atraer colaboradores nuevos para la realización de los objetivos de la organización.
- Definir tipo, grado y ubicación de las innovaciones que se consideren necesarias.

Es muy importante definir la misión y los objetivos de la organización en forma simple, clara y general. Debe existir, a partir de allí, una jerarquía de finalidades y metas, de diferentes grados de abstracción, que orienten las actividades operativas, hasta llegar a los exumos propiamente dichos (productos o servicios).

Esas pirámides de objetivos son muy útiles, aparte de la orientación interna, para el seguimiento y control externo de las organizaciones. La base para diseñar procesos, y para hacer la revisión de dichos procesos en el tiempo, es el diseño y revisión (productos o servicios) de la organización. Algunos aspectos que conviene tener en cuenta son los siguientes:

- No se puede diseñar un proceso sin saber que producto se quiere conseguir.
- En las operaciones, frecuentes en la Administración Pública, que combinan servicios a prestar y obligaciones a asumir, la diferencia entre producto y proceso es más ambigua.

- Para los funcionarios identificados con la cultura burocrática tradicional, los procesos suelen ser más importantes que los productos.

Los sistemas administrativos incentivan y orientan la actividad de la organización, garantizan la realización de los objetivos y la prestación efectiva de los servicios. Los sistemas administrativos más importantes son los que:

- Establecen la estructura administrativa, es decir, definen los grados y áreas de autoridad, las responsabilidades y las funciones.
- Estipulan los procedimientos para los procesos de toma de decisión sobre temas clave ( la planificación estratégica).
- Definen las tecnologías de la organización para la configuración de políticas, programas y actuaciones.
- Gestionan el personal, es decir, reclutan, seleccionan, entrenan, evalúan, recompensan y promocionan a los empleados.
- Definen los sistemas de control y gestión de la información, en lo referente al empleo de los recursos, los niveles de actividad y los logros obtenidos.

Desde una perspectiva estratégica, los sistemas administrativos deben ser vistos, no aislados, sino en su conjunto, y evaluados según su aporte a la estrategia general de la organización.

El análisis PRODUCTO – PROCESO – SISTEMA de una organización, con frecuencia revela carencias e incongruencias. Para una gestión pública orientada a la creación de valor público es fundamental identificar esas incongruencias, que muestran la necesidad de innovación, y la presencia de ocasiones concretas para innovar. La mayor o menor urgencia por innovar depende de la menor o mayor adaptación de la organización a su entorno político y de trabajo.

En el ámbito público, la innovación en general requieren contar con condiciones políticas muy favorables, a todo nivel. Los dirigentes políticos temen a las innovaciones que ellos no han propuesto, los directivos administrativos experimentan tensiones y conflictos considerables y los empleados públicos no están acostumbrados a la innovación, sino más bien a la rutina, por lo que muchas veces se resisten a la innovación.

En otras palabras, las innovaciones tienen una limitación en el ritmo aceptable de los cambios: la cantidad de cambios que se pueden afrontar dentro de un período de tiempo, sobre todo por la actitud de los empleados y funcionarios, que ven en la estabilidad una garantía de buen funcionamiento y adecuada planificación, aunque a veces los procedimientos “estables” se hayan vuelto poco funcionales por los cambios del contexto social.

Hay varios tipos de innovaciones:

- Innovaciones políticas, o programáticas, que definen nuevas formas de usar los recursos de la organización para cumplir con su misión global.
- Innovaciones administrativas, que implican nuevos modos de organizar, asumir responsabilidades y controlar las operaciones de la organización.
- Innovaciones estratégicas, que redefinen los objetivos de la organización.

La relación entre estos tipos de innovación está sobre todo en el hecho de que las innovaciones políticas y administrativas preparan el camino para las innovaciones estratégicas.

Para los directivos es muy importante tener conciencia de que, más allá de las dificultades, hay oportunidades de crear valor público mediante la innovación en las actividades operativas de cada organización.

En el campo operativo de la Administración Pública tiene una enorme importancia la planificación estratégica. Es un tema ciertamente complejo. Aquí vamos a consignar solamente los pasos básicos, que corresponden a la gestión operativa:

- Análisis de la situación interna (debilidades y fortalezas) y de la situación externa (amenazas y oportunidades).
- Identificación y diagnóstico de los elementos clave, explicativos de la situación.
- Definición de la misión u objetivo fundamental a cumplir por el proyecto o plan de acción.
- Articulación de las metas básicas, para recorrer el camino hacia el objetivo fundamental.
- Creación de una visión o imagen convocante de un logro futuro a largo plazo.
- Desarrollo de una estrategia, camino o método, con recorridos alternativos, para realizar las metas, el objetivo y la visión.
- Desarrollo de una programación, o calendario estimado, de plazos y términos temporales para el cumplimiento de la estrategia.
- Desarrollo de un sistema de indicadores, unidades de medida y procedimientos de cálculo, para medir y evaluar los resultados.
- Construcción de consensos o acuerdos internos y externos, para apoyar la realización del proyecto o plan de acción.

El adecuado funcionamiento de una empresa depende de la estructura de organización que adopte, el que permite edición de diversas técnicas de

producción, comercialización, financiamiento, inversiones, etc., respaldado por un buen sistema de control directivo, lo que permite obtener óptimos resultados.

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

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

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

La calidad total ha surgido como la mejor opción, que tienen las empresas e instituciones de toda índole, de superar los retos de la competencia, no solamente por su capacidad de generar productos y servicios cada vez,



mejor apreciados por sus clientes, sino también por sus extraordinarios efectos sobre la productividad y el beneficio.

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

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

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

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

Los controles directivos en la auditoría de gestión es relevante, está documentada en el desarrollo oportuno y eficaz de principios que identifican, previenen a tiempo deficiencias o errores cometidos, para

luego adoptar medidas correctivas por parte de la gerencia de la empresa; el presente estudio de investigación, contribuirá con el mejor desempeño de sus funciones y al logro de los objetivos planteados y en consecuencia coadyuvará a optimizar todos los recursos y gestión de la empresa.

El estudio se refiere a la identificación más precisa de las necesidades de la empresa, a la gestación de un nuevo tipo de liderazgo gerencial caracterizado por una creciente descentralización de autoridad en el proceso de toma de decisiones, y el traslado de las responsabilidades de control operativo a las unidades o líneas de ejecución en las empresas.

Todos estos cambios, encierran un claro significado. Que el control directivo es hoy mas importante que nunca; y en tanto se ha iniciado su proceso migratorio del centro a la periferia administrativa representada por las líneas de ejecución, la clase de controles directivos y los puntos de la organización en que deben instalarse se han convertido de una gran importancia.

En esta nueva realidad el empleado de alto nivel debe asumir un rol gerencial, potencializando el desarrollo de la empresa, así como, la existencia de un control claro de los recursos de la empresa.

Si bien es cierto, la realidad existente de la problemática en una Entidad se hace evidente y requiere, la implementación (ejecución) de las recomendaciones viables de la auditoría como una herramienta de gestión en la toma de decisiones para la gerencia, ya que el informe de auditoría resultante de la Evaluación del Control Directivo será el que finalmente contribuya al desarrollo y buen manejo de todos los recursos y bienes que

son asignados a la Entidad para que sean manejados con transparencia en pro de una buena gestión y un mejor servicio de calidad.

El presente trabajo analizará su evolución a través de los diferentes enfoques que modificaron sus procesos al minimizar las horas hombre. Estos cambios redujeron los costos de la auditoría, pero ninguno de esos enfoques buscó la modificación del producto principal de la auditoría, restándole importancia a la entrega del valor agregado que requerían los clientes para mejorar la gestión de sus negocios.

Los escenarios económicos cambiantes en que se desenvuelven los negocios resta importancia a la auditoría tradicional porque no está concebida como una herramienta de gestión empresarial.

Este planteamiento implica la modificación y ampliación de algunos procesos de auditoría vigentes en la actualidad, para lo cual nos acerca más al conocimiento del negocio dentro de su estructura organizacional, así como al análisis del funcionamiento de sus procesos implementados para alcanzar las metas de los negocios.

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

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

### **1.2.1. Delimitación Espacial**

El presente trabajo de investigación se desarrolla a nivel de la “Empresa Química Royal. S.A.” la muestra Representativa será obtenida a base de técnicas de muestreo

### **1.2.2. Delimitación Temporal**

La investigación tiene todas las cualidades de una investigación de actualidad de acuerdo a la realidad socio-económica actual de nuestro país, y por ser un tema cuyo nivel de desarrollo a escala mundial se manifiesta relevante apogeo, presentándose en el desarrollo cotidiano de las actividades de diversas empresas.

### **1.2.3. Delimitación Social**

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

## **1.2.4. Delimitación Conceptual**

### **1.2.4.1. Auditoria de Gestión**

“La Auditoria de Gestión es una revisión de cualquier parte de los procedimientos y métodos operativos de una organización, con el propósito de evaluar su eficiencia y efectividad en la planificación, control y uso de sus recursos. y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.”

A menudo, la auditoria de gestión se efectúa fuera de las áreas de los registros o de los procesos de información. Por tanto, los procedimientos para llevar a cabo tal tipo de auditoria no están bien definidos como los relativos a una auditoria financiera. El principal promotor de la auditoria de gestión ha sido la Oficina General de Contabilidad de los Estados Unidos, ha publicado una amplia variedad de material sobre el tema.

### **1.2.4.2. Control Directivo**

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

## **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.3.1. Problema Principal**

¿Cómo la auditoría de gestión en el control directivo incide favorablemente para la correcta ejecución de los planes de la Empresa Química Royal S.A.?

### **1.3.2. Problemas Secundarios**

- a) ¿Cómo los objetivos establecidos en el control directivo influyen en la auditoría de gestión?
- b) ¿En qué medida los métodos empleados en la evaluación del control directivo son apropiados para este tipo de examen?
- c) ¿Qué técnicas serían necesarias utilizar para la evaluación del control directivo en una auditoría de gestión?
- d) ¿Qué procedimientos podrían aplicarse en esta forma de control en una auditoría de gestión?
- e) ¿En qué medida la evaluación del control directivo influye en la auditoría de gestión en cuanto a su planificación?
- f) ¿Cómo debe aplicarse las normas de auditoría en la evaluación del examen de la auditoría de gestión?
- g) ¿De qué manera los programas que se emplean para llevar a cabo los exámenes, en una auditoría de gestión cumplen los objetivos y los procedimientos para su revisión?

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. Objetivo General**

Demostrar .que la auditoria de gestión en el control directivo incide favorablemente para la correcta ejecución de los planes de la Empresa Química Royal S.A.

### **1.4.2. Objetivos Especificas**

- a) Analizar sí los objetivos establecidos en el control directivo Influyen en la auditoria de gestión.
- b) Presentar los métodos empleados en la evaluación del control directivo y si son apropiados para este tipo de examen.
- c) Seleccionar las técnicas que serían necesarias utilizar para la evaluación del examen en una auditoria de gestión
- d) Indicar los procedimientos que podrían aplicarse en esta forma de control.
- e) Conocer sí los criterios de evaluación del control directivo influyen en una auditoria de gestión en cuanto a su planificación.
- f) Presentar la aplicación de las normas de auditoria para la evaluación del examen de la auditoria de gestión
- g) Evaluar si los programas que se emplean para llevar a cabo el examen en una auditoria de gestión se encuentran bien elaborados y si cumplen los objetivos y los procedimientos para su revisión.

## **1.5 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1 Hipótesis General**

Si la auditoria de gestión en el control directivo se lleva de manera íntegra entonces incidirá favorablemente para la correcta ejecución de los planes de la Empresa Química Royal S.A.

### **1.5.2 Hipótesis Secundarios**

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



son bien aplicados entonces influirán en una auditoria de gestión en cuanto a su planificación.

- f) Si las normas que se emplean en la evaluación del examen, son adecuadas, entonces pueden aplicarse favorablemente en una auditoria de gestión.
  
- g) Si los programas están bien elaborados para un examen en una auditoria de gestión y su aplicación es oportuna y adecuadamente diseñada para determinadas áreas, entonces cumplirá los objetivos y los procedimientos para su revisión.

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

### **1.6.1 VARIABLE INDEPENDIENTE**

#### **X. Auditoria de Gestión**

##### **Indicadores**

- X<sub>1</sub> Planificación
- X<sub>2</sub> Áreas de evaluación
- X<sub>3</sub> Programas diseñados
- X<sub>4</sub> Procedimientos aplicados
- X<sub>5</sub> Métodos operativos
- X<sub>6</sub> Criterios básicos
- X<sub>7</sub> Resultados

## 1.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE

### Y. Control Directivo

#### Indicadores

Y <sub>1</sub>	Herramientas de gestión
Y <sub>2</sub>	Sistemas de información
Y <sub>3</sub>	Procesos de negocio
Y <sub>4</sub>	Reingeniería
Y <sub>5</sub>	Control de procesos
Y <sub>6</sub>	Planes tácticos.
Y <sub>7</sub>	Planes operativos.

## 1.7. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.7.1. Justificación

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

- a. No existen investigaciones que hayan realizado estudios acerca de La auditoría de gestión en el control directivo para la correcta ejecución de los planes de la Empresa Química Royal S.A.
- b. La razón fundamental de este trabajo de investigación es conocer las áreas críticas de controles de la confiabilidad de la información, así como de los objetivos previstos y

cumplimiento de metas programadas. Por consiguiente, nuestro propósito será obtener en forma prudente información verbal o escrita sobre algunas desviaciones importantes.

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

### **1.7.2. Importancia.**

Los resultados de la Investigación permitirán a la auditoría de gestión realizar con claridad la ubicación que le corresponde al control directivo dentro del contexto de la administración de la empresa, para impulsar a la administración hacia sus objetivos y metas propuestas.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

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

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

#### **2.2. RESEÑA HISTÓRICA**

##### **2.2.1. Marco Histórico**

La auditoria de gestion nació por la necesidad que de ella tenía la dirección y por la habilidad del auditor interno para satisfacer dicha necesidad, las empresas crecieron. El trabajo de los directivos ejecutivos

fue trasladándose desde las actividades no financieras de las que provenían hacia sectores concretos de los registros contables, pues necesitan estar de acuerdo tanto con la adecuación y validez de los informes operativos como de los informes financieros. La fuente más real y objetiva de seguridad o de advertencia era el auditor interno; un profesional entrenado y observador, que era independiente de las actividades que auditaba.

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

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

Cabe señalar también que la auditoría de gestión se remonta antes de la segunda guerra mundial. Había empresas grandes y descentralizadas, tales como U.S STEEL, GENERAL MOTORS, PENNSYLVANIA, y muchos más, tales como la empresa Krupp, fabricante alemán de armamentos, cuyo extracto data del 17 de enero de 1973. Esto indica que la auditoría de gestión no es nueva. Aparentemente el concepto fue olvidado durante un tiempo y luego resucitado después de la II Guerra Mundial.

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

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

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

La Universidad de IOWA investigó sobre “el uso y potencial utilidad de la auditoria interna como un puesto inicial en firmas industriales”. Es un articulo publicado en el Journal of College Placement concluyen que “las

firmas que son de tamaño suficiente para tener una función separada de auditoría interna tienen gran potencial para ofrecer a un nuevo empleado una experiencia diversificada.

Había un tiempo en que auditores internos pasaban semanas enteras en una planta sin llegar a hablar con el gerente de planta. A medida que se desarrollaba la auditoría de gestión, los auditores conocieron a los gerentes, la reunión reiniciaba con dos comentarios: El primero fue cuando el auditor dijo: “Estamos aquí para ayudar “; y el segundo cuando el gerente respondía “Estamos felices de tenerlo aquí “.

Tal vez soy ingenuo, pero yo creo que esto no es cierto en la mayoría de nuestras auditorías. Los sujetos bajo examen tienen tanto interés como nosotros en mejorar utilidades y disminuir riesgos. Cuando encontraron que los auditores verdaderamente podían ser de ayuda en su área de responsabilidad la resistencia se convirtió en aceptación. También, cuando los auditores se dieron cuenta de la importancia de tener buenas relaciones con los auditados, comenzaron a buscar la forma de entablarlas.

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

Debemos señalar que en nuestro país la auditoría de gestión, se encuentra bien definida en cuanto a concepto y objetivos en el Decreto Ley N° 159 de la auditoría promulgado el 3 de Julio de 1995.

Así pues en los últimos 30 años ha surgido la necesidad de contar con otro tipo de auditoría llamada "AUDITORIA DE GESTION" que tiene en consideración el rápido conocimiento de la complejidad empresarial y el incremento de la atención que las organizaciones hacen de su administración.

La necesidad de la auditoría operativa fue anticipada por William P. Leonard, de Estados Unidos de Norteamérica, quién definió a esta técnica como un "examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa", o cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos.

Conforme se van creando diversas ciencias, técnicas, métodos, principios, actividades y demás líneas de conocimiento, que sirvan de apoyo la gestión eficaz de las empresas, se da en el País el establecimiento de la auditoría operativa con el propósito de coactivar el logro eficiente de los objetivos que las organizaciones se proponen.

## **EVOLUCIÓN DE LA AUDITORIA**

Con el transcurso del tiempo la auditoría ha ido evolucionando en cuanto a su objetivo como consecuencia del desarrollo y tecnificación del Control Directivo, que a la vez ha ido impactando la extensión del examen o de la verificación.



## **Evolución del Objetivo**

El objetivo de la auditoria, en los comienzos de esta disciplina era primordialmente el de detectar y divulgar fraudes, circunstancias que dejó la imagen negativa de un auditor policía o detective que aún, a pesar del desarrollo internacional y reconocimiento de la profesión de la Contaduría Pública, no se ha superado totalmente. No obstante, en el Sector Público su metodología fue configurando el denominado control numérico-legal y en términos más actuales, la auditoria de cumplimiento. Este objetivo evolucionó notablemente en las primeras cuatro décadas del presente siglo, hacia un objetivo más profesional como es el de determinar y dar fe pública sobre la presentación razonable de los estados financieros, que a su vez incorporó dentro de sus procedimientos la auditoria de cumplimiento. Tal objetivo se consolida en las décadas de los años cuarenta y cincuenta. Si bien hasta esta última década, este objetivo fue el de la auditoria profesional o tradicional, a partir de 1960, con el florecimiento de nuevos enfoques, esta clase de auditoria se afianza con el nombre de Auditoria de Estados Financieros o Auditoria Financiera.

A partir de 1960 se empieza a plantear en la literatura profesional la necesidad de darle un mayor alcance al objetivo de la auditoria; se habla de la auditoria en función del " hombre de negocios " y se comienza a señalar la importancia de que la auditoria sea más útil al desarrollo de los entes públicos o privados, ampliando la cobertura de su acción al examen de las operaciones en términos de eficacia o efectividad, economía o economicidad y eficiencia. Surge así un nuevo objetivo de

auditoria, que finalmente ha configurado una nueva clase de auditoria que hoy se le denomina auditoria operacional.

Desde finales de la década de los años setenta hasta la época actual se ha impuesto como horizonte de la auditoria gubernamental las evaluaciones de la gestión de las entidades públicas, mediante exámenes con un enfoque integral, que incluyen los aspectos de cumplimiento, financieros y operacionales. Podemos afirmar que el objetivo de la auditoria ha evolucionado del propósito casi policivo de descubrir fraudes, al examen de las operaciones para mejorar la eficiencia de las organizaciones y como esencia de la metodología de la auditoría integral o de gestión.

Es importante tener en cuenta respecto al descubrimiento de fraudes por el Auditor, que al evolucionar el objetivo de la auditoría, evolucionaron las técnicas, los procedimientos y en general la metodología para alcanzar los nuevos propósitos, de tal forma que un trabajo de auditoría realizado profesionalmente debe tener un alto grado de probabilidad de detectar las irregularidades o ilícitos, pero asimismo esto no significa que la misión primordial de una auditoría sea tal descubrimiento.

### **2.3. BASE LEGAL**

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

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

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

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

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

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

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

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

El SAS 1, párrafo 11 expresa que el auditor debe planear su trabajo de modo que permita conducir, de manera eficiente y oportuna, una revisión que sea eficaz. Así mismo el SAS 1, párrafo. 11-13 dice que los planes

deben seguir desarrollándose con mayor amplitud y revisarse cuanto sea necesario durante la ejecución del compromiso de revisión.

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

## **2.4. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.4.1 Auditoria de Gestión**

La auditoría de gestión es esencialmente una forma de pensar, un método de enfoque. Con este concepto no existe una diferenciación entre la auditoria financiera y la de gestión estrictamente hablando. Uno puede enfocar cualquier auditoria sobre cualquier área, ya sea desde el punto de vista financiero o contable o desde el operativo o directivo.

En suma se puede decir que el mismo tema puede ser visto por el auditor originando un tradicional examen financiero, o puede ser visto por un gerente (o un auditor orientado hacia temas gerenciales) dando como resultado una auditoria de gestión.

## **Relación con la Auditoría Interna**

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Evaluación del control**

Un punto de vista ampliamente aceptado sobre la auditoria de gestión es que está dirigida hacia el control en vez de hacia el rendimiento, en el que evita la implicación técnica. Se ocupa de los controles administrativos que se ejercen sobre todas las fases del negocio, y su propósito es determinar si los controles establecidos son los adecuados y si están cumpliendo efectivamente con los objetivos de la dirección y con sus planes operativos.

Los auditores examinan e informan directamente sobre los controles implicados. Por ejemplo, considérese un informe de producción en el que la información que contiene es inadecuada. El principal interés del auditor es encontrar el fallo de control que permite la acumulación de información inapropiada. Al corregir el control, los

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

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

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

Por ejemplo, en una auditoría sobre una actividad de gestión, al auditor no le interesa si un comprador ha adquirido un artículo particular al costo más bajo posible, considerando los requerimientos de calidad y envío. Su interés principal será saber si--la dirección, a través de la instalación de un sistema de control satisfactorio, tiene la seguridad de que el comprador tomará todas las medidas necesarias previstas para que el resultado sea una compra

satisfactoria (es decir, ofertas competitivas, un sistema de supervisión de aprobación, análisis de costos y precios, etc). Si el auditor ve que tales costos se han establecido y están funcionando, considerará adecuados los controles. Si comprueba, a través de las pruebas apropiadas sobre las transacciones que los compradores siguen los procedimientos establecidos, considerará efectivos los controles.

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

### **Enfoque**

Existen dos enfoques básicos de auditoria de gestión:

#### **1) Organización, y 2) funcional.**

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

Los auditores tenderán a gravitar hacia los problemas de administración y podrán proporcionar asistencia al director del departamento sobre la administración de éste. Aun cuando no



deben olvidar la forma en que el producto de la organización se utiliza- en otras unidades de la empresa, su interés principal se encamina hacia la administración de una unidad única de ésta.

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

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

Las auditorías funcionales son con frecuencia muy difíciles. Mientras que la de organización ofrece un microcosmos a examinar, la financiera suele realizar un experimento largo e indirecto. En una gran empresa, el impacto de las funciones sobre muchas unidades y el de éstas sobre la

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

### **Método**

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

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

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

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

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

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

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

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

están duplicados.

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

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

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

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

Al realizar la verificación, los auditores usualmente están interesados en tres temas: calidad, periodo correcto y costo. Cuando han establecido el grado en el que las transacciones son correctas y se manejan rápida y económicamente, determinan si se puso en práctica o no lo siguiente:

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

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

**Evaluaciones y recomendaciones.** Para los auditores con experiencia, la evaluación comienza al inicio de su revisión y continúa durante la fase de familiarización. Frecuentemente, una primera impresión de la actividad indica al auditor si ésta está bien controlada o si, por el contrario, algo va mal. A través de la verificación esto puede confirmarse, o las pruebas pueden revelar condiciones no detectadas durante el estudio inicial. La evaluación final, o la confirmación de la impresión inicial, no se tiene hasta los resultados de tales pruebas.

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

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

1. ¿Operan efectivamente los controles establecidos? Si no, ¿qué medidas constructivas pueden recomendarse?
2. Si existen desviaciones numerosas de las políticas y procedimientos establecidos, ¿está la razón con las políticas y procedimientos o con los otros factores?
3. ¿Están los controles y prácticas del departamento de acuerdo con la política de la empresa? Si no, ¿qué se recomienda?
4. ¿Ayudan los controles establecidos a que la dirección alcance los objetivos operativos?
5. ¿Utiliza la dirección operativa sus controles para obtener las máximas ventajas?
6. ¿Sigue la estructura de las cuentas, registros e informes, el modelo de responsabilidad operativa y está de acuerdo con la forma en que la dirección analiza sus operaciones?
7. ¿Existe la adecuada coordinación y cooperación con los otros departamentos? ¿Existen lagunas o duplicaciones de controles?

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

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

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

Los asuntos menos importantes usualmente pueden aclararse a medida que la auditoría va progresando, y no es necesario incluirlos en el informe formal. Será suficiente hacer una referencia a los mismos en los papeles de trabajo, mencionando cómo se corrigieron. Generalmente los asuntos de mayor importancia deben comentarse con los niveles más bajos de la dirección con capacidad para ejecutar acciones correctoras.

Cualquier informe formal que le muestre a la gerencia que todas las deficiencias se corrigieron antes de que se emitiese, encontrará una aceptación amistosa tanto por parte de la dirección general como de la operativa.

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

## **Programa de auditoría de gestión**

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

La auditoría de gestión generalmente incluye la evaluación de lo adecuado y efectivo de los controles designados para realizar los objetivos de dirección en la organización o función que se está revisando. Para permitir tal evaluación, el programa debe tener dos conceptos claves: los objetivos y los controles.

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



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

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

En cualquier circunstancia, el programa de auditoría sirve mejor para sus propósitos si establece los objetivos principales de operación determinando los controles que están, o que deben estar, instalados, y enumera las pruebas sobre las transacciones que deben hacerse.

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

## **Controles clave sobre la operación**

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

1. Para estar seguros de que se obtiene el producto correcto, un control en forma de procedimientos escritos proporciona a la organización compradora la posibilidad de poder actuar solamente en el momento de la recepción de una solicitud de compra apropiadamente aprobada, con el soporte, cuando es necesario', de las especificaciones de ingeniería del producto que se pretende obtener.
2. Para estar seguro de que se obtiene el precio correcto, se establecen las siguientes medidas de control:
  - a. Unos procedimientos escritos que requieren ofertas competitivas de compras cuando se sobrepasa un montante especificado.
  - b. Una forma de organización que prevé la aprobación de un supervisor de las ofertas que deben solicitarse y unos métodos que proporcionen una vigilancia estricta sobre las ofertas, solicitudes y recibidas.
  - c. Unas tarjetas de precios que muestren todas las compras anteriores del mismo producto y un requerimiento para que estas tarjetas acompañen al paquete de la compra en la revisión del supervisor.
  - d. Instrucciones por escrito para que los pedidos de compra

sean firmados por los supervisores de los niveles apropiados, dependiendo del montante implicado.

3. Para tener la seguridad de si la cantidad comprada es la correcta, deben establecerse unos procedimientos por escrito que prevean que las cantidades estipuladas por la unidad solicitante no puedan ser modificadas (excepto dentro de ciertos límites) sin la autorización por escrito de tal unidad.
4. Para estar seguros de que los productos comprados se obtienen oportunamente, se establece un control en forma de procedimientos, mecanismos e informes. Cada comprador debe poner pestañas de color identificativas sobre las copias de sus pedidos, de tal manera que muestren las fechas de vencimiento, tal y como se planificaron, y la fecha de retraso de los pedidos. Adicionalmente, se prevé un control en forma de un informe periódico a la dirección para mostrar las medidas tomadas para corregir los retrasos.

### **Pruebas operativas**

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

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

1. La verificación de que los pedidos de compra tienen la

justificación de documentos y especificaciones apropiadamente autorizadas.

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

#### **2.4.2. Control Directivo**

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

Las actividades de control tienen distintas características, pueden

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

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

#### **SUPERVISION Y SEGUIMIENTO.**

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

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

grado de efectividad mostrado por los distintos componentes y elementos de control. La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su reforzamiento e implementación. Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) y mediante la combinación de las dos formas anteriores. Es aconsejable sino necesario que el auditor participe en este proceso, en virtud de los conocimientos y experiencia que tiene en este campo.

### **ACTIVIDADES DE SUPERVISION**

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

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

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

- **Gerencia** – Directamente responsable mas usuales en las Organizaciones frente a sus deberes.

- **Presidente o Director General** – Dueño del Control Interno
- **Otro personal** – Todos tienen responsabilidad
- **Junta de Directores** – Guía y Dirección
- **Audidores Internos** – Evalúan efectividad
- **Entidades Externas** – Tienen efecto, no responsabilidad

## **NUEVO ENFOQUE DEL CONTROL**

En un esfuerzo por reducir la confusión y proliferación de diferentes términos relacionados con el control directivo surge un estudio sobre el marco integrado de control interno, lo realizó la Comisión Nacional sobre información financiera fraudulenta, conocida como Commission Tradeway, establecida en 1985 como uno de los múltiples actos legislativos y acciones que se derivaron de las investigaciones sobre el caso Watergate (197376).

## **DEL ENFOQUE TRADICIONAL AL ESTRUCTURAL FUNCIONALISTA**

Para llegar al enfoque estructural funcionalista es necesario analizar los diferentes enfoques de auditoría que los tratadistas concibieron con la finalidad de mejorar la calidad de los procesos del examen de auditoría; pero que no modificaron su objetivo tradicional, y opinar sobre la razonabilidad de los estados financieros, el cual ha provocado la crisis de la auditoría.

### **1. El Enfoque Tradicional**

- Este primer enfoque tiene dos etapas bien definidas:

- La auditoría fue dirigida inicialmente a las grandes corporaciones que eran las únicas que podían pagar los altos costos del proceso, desarrollados por un equipo de muchas personas y elevadas horas hombre. Era un procedimiento basado en visualización de activos y verificación de la mayor cantidad de transacciones económicas individuales de los estados financieros.
- En la segunda parte del siglo veinte se inició el reordenamiento de la auditoría financiera, además de aplicarse a empresas de diversas envergaduras.

En esta etapa se comenzaron a desarrollar y profundizar conceptos como el de la planificación, análisis de los sistemas de control interno, técnicas de muestreo, el muestreo estadístico y pruebas de auditoría, con las cuales se avanzó en el concepto de eficiencia del proceso de auditoría al disminuir considerablemente las horas de trabajo del mismo.

## 2. El Nuevo Enfoque.

Está basado en procedimientos eficientes que reportan menores costos para maximizar las condiciones de competitividad, tanto para las empresas auditadas como para las firmas de auditoría, por lo que se erradicó la tarea ímproba de la excesiva verificación de las transacciones económicas individuales.

Este nuevo enfoque determina el "**conocimiento integral del negocio auditado**" como esencia del proceso de auditoría; asimismo, profundiza la planificación estratégica y la evaluación de los riesgos de auditoría que influirán significativamente en los procedimientos de auditoría a aplicarse.



### **3. El Enfoque Empresarial.**

Toma muchas características del nuevo enfoque moderno, puede ser aplicado a entes que desarrollan diferentes tipos de actividades, cualesquiera sean su tamaño o magnitud, localizadas en distinto lugar, sean estas públicas o privadas, con o sin fines de lucro y mantengan su información contable con sistemas avanzados de computación o con métodos manuales. Las principales características de este enfoque son:

- El enfoque de arriba hacia abajo o análisis del negocio, es decir estudiar su organización, funcionamiento de plantas de producción, contexto económico donde se desenvuelve, sistemas de registro de información contable que posee, etc. Son primordiales antes que el análisis de transacciones o saldos individuales de los estados financieros.
- Énfasis en el conocimiento del negocio o comprensión del negocio, en lo referente a sus ingresos, costos y gastos, fuentes de financiamiento, mercados de comercialización, grado de vulnerabilidad del ente frente al contexto en que se desarrolla, etc.
- Énfasis en el criterio profesional aplicado constantemente por el especialista en auditoría en la evaluación de la razonabilidad de los estados financieros.
- La auditoría a medida, que indica que los procesos no son rígidos ni estandarizados, está basado en el criterio de los profesionales que intervienen y en las características de unidad de los entes auditados.
- Énfasis en la planificación estratégica, porque determina a priori los principales componentes de cada una de las unidades operativas a auditarse.

- El análisis de las afirmaciones que componen los estados financieros que no son otras que las manifestaciones de la gerencia que están implícitas en dichos estados, como la veracidad, integridad, la adecuada valuación y exposición.
- Evaluación del riesgo de auditoría que se considera desde la etapa de planeamiento, con la finalidad de enfatizar las áreas de mayor riesgo, éste también se desarrolla de arriba hacia abajo.
- Determinación de los controles claves o de mayor jerarquía, que son los que conducen a la eficiencia y efectividad de los procesos a aplicarse.
- La determinación de los procedimientos de auditoría únicos para el ente a auditarse, basado en las anteriores características del enfoque desarrollado

### **El Enfoque Estructural Funcionalista. -**

Este enfoque busca plantear una nueva concepción en nuestro trabajo como auditores y un cambio de actitud ante los clientes, quienes esperan que entreguemos un producto que satisfaga sus expectativas y sirva como un instrumento de gestión empresarial. Para llegar a ello, analizaremos conceptos que serán determinantes en la concepción del enfoque estructural funcionalista.

### **Gestión.**

Es la aptitud para organizar y dirigir los recursos de una empresa, con el propósito de obtener el grado óptimo de posibilidades (servicios, valor económico añadido y acto continuado) mediante decisiones que efectúe

el gestor dirigidas a conseguir los objetivos previamente fijados por la empresa; es decir, una adecuada gestión de los negocios determina el cumplimiento de objetivos del negocio a través de la administración adecuada de estrategias que ayudan al logro de dichos objetivos.

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

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

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

**b. Toda organización debe aprender a explotar sus conocimientos.**

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

**c. Toda organización debe ser siempre innovadora.**

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

De este análisis inicial vamos a tomar en cuenta el concepto de la mejora continua en los servicios de auditoría que brindamos a nuestros clientes. Para ello debemos tener un alto grado de conocimiento del negocio, del cliente y el proceso de administración, conocer sus objetivos estratégicos, identificar los riesgos del negocio, controlar esos riesgos identificados y supervisar sus procesos o actividades desarrollados para alcanzar las metas planificadas.

El auditor debe aprovechar esos conocimientos del negocio para desarrollar un nuevo producto de auditoría financiera, que modifique su objetivo tradicional de opinar sobre la razonabilidad de la situación financiera de la empresa.

Es decir, sobre la situación razonable de la misma, después de haber desarrollado un examen a su estructura y función determinando el mejoramiento continuo de la empresa y haber evaluado aspectos financieros y no financieros que influyen o influyen el futuro del ente auditado.

## **Calidad.**

Si partimos de la premisa que debemos modificar el producto tradicional de la auditoría, entonces estamos ante un problema de calidad del servicio que brindamos, para apreciar objetivamente este concepto pasemos a entender a Philip Crosby que en una memorable conferencia al disertar sobre la calidad manifestaba "La calidad en una organización no es más que un reflejo directo de la integridad e intensidad personal del líder, en conseguir que las cosas se hagan correctamente.

El producto de un negocio es una imagen calcada de la actitud de sus directivos. Producir calidad implica entender la filosofía en la que está basada y que la calidad no es la resultante de un conjunto de reglas y normas establecidas, si no que es el resultado de una actitud y de la forma de manejarse en la vida.

La educación y la capacitación marcan la diferencia entre países, compañías y, porque no, entre personas. Calidad implica que hemos de aprender ¿cómo evitar problemas-, en lugar de convertirnos en expertos en solucionarlos, si es que queremos que nos consideren útiles".

Esta reflexión es demasiado importante ya que hablar de calidad de la auditoría de gestión, implica que los usuarios queden satisfechos por el resultado de los mismos y tomen su producto como un instrumento de gestión empresarial y no como un gasto obligado a la formalidad de su cumplimiento.

Para ello, la auditoría de gestión debe evaluar fundamentalmente los procesos básicos del negocio y la administración de recursos, su mantenimiento, su medición a través de indicadores utilizados para comparar y buscar las mejores prácticas que mejoren dichos procesos de negocio (benchmarking). Asimismo, debemos evaluar los servicios y productos básicos que suministra a sus clientes y si estos se realizan con valor en cadena adecuado.

Los sistemas de control a evaluar son del negocio, éstos deben ayudar a minimizar los riesgos e impulsar el cumplimiento de metas y objetivos del

mismo a través del rendimiento de sus procesos; es decir, deben soportar los constantes cambios que pueda experimentar el ente auditado.

Asimismo, debemos de evitar los problemas y riesgos de negocios del ente auditado y no convertirnos en expertos en solucionarlos, éste último sin dejar de ser importante debe ser un requerimiento secundario en todo proceso de auditoría financiera.

El creciente reconocimiento de la importancia del control interno es atribuido a la amplitud y envergadura de las empresas, a la globalización de los mercados, a la internacionalización de la economía, en fin al haberse creado organizaciones complejas con un elevado riesgo empresarial que merecen un mejoramiento constante de su control de operaciones con efectividad eficiencia y economía.

Por lo que el modelo del control completo encarna la susceptibilidad de entregar no sólo al auditor, sino al propio ente auditado una seguridad razonable de su continuidad en el mercado donde se desenvuelve.

### **Reingeniería.-**

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

El concepto de reingeniería, aplicado a nuestro tema, nos obliga a replantear y modificar los procedimientos de auditoría para asegurar el valor agregado que nuestros clientes requieren en el cumplimiento de sus metas y objetivos planificados.

El enfoque estructural funcionalista busca ese valor agregado como resultado del estudio, evaluación y análisis de la estructura de los negocios a través del análisis estratégico y la función que cumplen sus procesos o conjunto de acciones a través del análisis de los procesos claves del negocio.

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

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

- El enfoque de arriba-abajo va más allá del enfoque empresarial; es decir, considera importante que el auditor conozca a plenitud las estrategias implementadas por la alta dirección de los negocios para el cumplimiento de sus metas y objetivos.
- El análisis es orientado a los procesos del negocio; es decir, se debe evaluar la implantación del proceso, su ejecución, desempeño y capacidad de la organización para medir el rendimiento de ellos que afectan directamente a los estados financieros.
- Probar de manera constante los riesgos y el control del negocio implantados; es decir, identificar aquellos riesgos asociados a factores especialmente externos como los económicos, políticos, jurídicos, sociales, tecnológicos y competitivos para eliminarlos.
- Evaluar el vínculo entre el riesgo del negocio y el de la auditoría, los riesgos identificados que amenazan a los objetivos del negocio deben ser

considerados como riesgos de auditoría por su impacto en los estados financieros de la entidad.

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

En todos los enfoques de auditoría se tiene como objetivo evaluar y mejorar la eficacia de la organización; sin embargo, no se definieron argumentos claros dónde encontrar el valor agregado de nuestra labor, la cual estamos planteando con el enfoque estructural funcionalista de la auditoría financiera.

Nuestro planteamiento para llevar a cabo las características mencionadas son las siguientes:

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

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

El equipo de trabajo debe ser multidisciplinario con experiencia en una variedad de asuntos y disciplinas, ya que son ellos los llamados a



identificar las oportunidades de mejora continua o valor agregado después de haber evaluado las estrategias implementadas por la alta dirección, los procesos que se desarrollan y los aspectos de control que no eliminan los riesgos identificados a nivel de la entidad como a nivel de los procesos.

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

### **Riesgos.-**

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

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

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

**El análisis de riesgos y su proceso**, sin importar la metodología en particular, debe incluir lo siguiente: estimación de la significancia

del riesgo y sus efectos, evaluación de la probabilidad de ocurrencia, establecimiento de acciones y controles necesarios.

**Manejo de cambios.** - Este elemento resulta de vital importancia debido a que está enfocado a la identificación de los cambios que pueden influir en la efectividad de los controles internos. Tales cambios son importantes, ya que los controles diseñados bajo ciertas condiciones pueden no funcionar apropiadamente en otras. De lo anterior se deriva la necesidad de contar con proceso que identifique las condiciones que puedan tener un efecto desfavorable sobre los controles internos y la seguridad razonable de que los objetivos sean logrados.

## **2.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS**

### **a. Control**

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

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

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

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

Es el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas incluyendo la actitud de la dirección de una entidad, para ofrecer

seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos del control interno.

**d. Ambiente**

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

**e. Objetivo**

Fin o intento a que se dirige o encamina una acción operación o metodología de auditoría en términos genéricos es el propósito o fin, que se pretende alcanzar en una institución o un organismo.

En términos específicos: en concordancia con los objetivos genéricos, es el propósito o fin, que se pretende alcanzar al ejecutar las actividades, procedimientos, procesos, funciones, etc. en una institución o un organismo.

**f. Criterios**

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

**g. Examen especial**

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

**h. Etapas de la auditoría**

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

**i. Normas de Auditoria**

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

**j Planificación.**

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

**k. Estrategia**

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

**l. Políticas**

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

**n. Procedimientos**

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

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

**o. Programas**

Son los planes mismos, pero en los cuales se consignan únicamente los objetivos, las políticas y las acciones con indicación del tiempo requerido para la realización de cada una de ellas; incluyendo cuando corresponda, la fijación de la oportunidad del inicio y término de dichas acciones, así como los responsables de ejecutarlas.

**p. Presupuesto**

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

**q. Responsabilidad del Control Interno**

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

**r. Resultados**

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

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

Debemos admitir que una de las herramientas fundamentales para lograr una óptima toma de decisiones por la Alta Dirección es mediante la auditoría siendo un instrumento en el control interno de una entidad; termómetro que medirá la temperatura ideal en una Entidad referente a la gestión y administración afecta a un examen o evaluación dando como resultado una auditoría oportuna la cual al ponerse en práctica salvaguardará los activos; verificará la exactitud y veracidad de la información financiera contable presupuestal y administrativa para promover la eficiencia de las operaciones y para alentar la adhesión a las políticas que los directivos de la Entidad han definido para lograr un beneficio (sujeta a evaluación), para lograr optimizar los recursos de la Entidad.

**t. Conducta Ética.**

El concepto básico de Auditoría adopta la idea de que el auditor debe llevar a cabo su trabajo dentro del marco de un código profesional de ética. Como señalan Arens y Loebbecke: "Un código de ética puede consistir en unas afirmaciones generales de conducta o reglas específicas

que definan proceder inaceptables. El Código Profesional de Ética del AICPA ha intentado el cumplimiento de ambos objetivos, tanto de las afirmaciones generales de conducta como de las reglas específicas”.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

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

##### **3.1.1 Tipo de investigación**

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

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

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



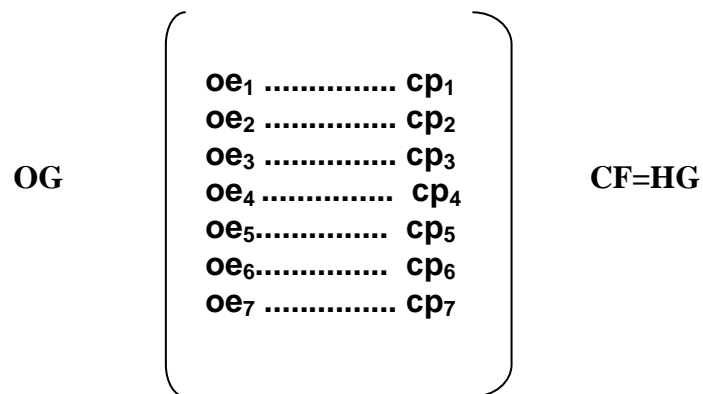
## 3.2. MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.2.1. Método de la investigación

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

### 3.2.2. Diseño de la investigación

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



**Donde:**

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

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

#### **3.3.1 Población**

La población esta conformada por los, jefes de áreas y personal de la Empresa Química Royal S.A.

#### **3.3.2 Muestra**

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

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

#### **3.4.1. Técnicas**

Las principales técnicas que utilizamos en la investigación serán:

- Entrevista
- Encuestas
- Análisis documental

### **3.4.2. Instrumentos**

Los instrumentos que utilizarán estas técnicas son:

- Guía de entrevistas
- Cuestionario
- Guía de análisis documental

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

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

## **CAPITULO IV**

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

El presente capítulo tiene por finalidad demostrar la hipótesis propuesta sobre el tema de investigación “La auditoría de gestión en el control directivo para la correcta ejecución de los planes de la Empresa Química Royal S.A.”

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

- a. Analizar si los objetivos establecidos en el control directivo influye en la auditoria de gestion.
- b. Presentar los métodos empleados en la evaluación del control directivo y si son apropiados para este tipo de examen.
- c. Seleccionar las técnicas que serían necesarias utilizar para la evaluación del examen en la auditoria de gestión.
- d. Indicar los procedimientos que podrían aplicarse en esta forma de control.
- e. Conocer sí los criterios de evaluación del control directivo influyen en la auditoria de gestión en cuanto a su planificación.

- f. Presentar la aplicación de las normas de auditoria para la evaluación del examen de la auditoria de gestión.
- g. Evaluar si los programas que se emplean para llevar a cabo el examen en una auditoria de gestión se encuentran bien elaborados y si cumplen los objetivos y los procedimientos para su revisión.

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

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

### **4.1 Análisis sobre la Auditoría de Gestión**

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

En relación a la auditoría de gestión se puede enunciar lo siguiente:

Emitir un informe sobre el grado de responsabilidad ejercida en los aspectos operativos, de gestión administrativa, pragmática y de política de administración empresarial, a la vez que establece el grado de responsabilidad ejercido por funcionarios que administran la empresa.

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

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

La auditoría de economía y eficiencia también tiene el propósito de determinar si la empresa, adquiere, protege y emplea sus recursos de

manera económica y eficiente, y si la empresa ha cumplido con las leyes y regulaciones en materia de economía y eficiencia.

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

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

La auditoría de gestión, tiene entre otros propósitos:

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

**Tiene por objetivos:**

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

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

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

#### **4.2.- Análisis sobre el Control Directivo**

En determinadas épocas ya remotas, todos coincidimos en que la acepción del control en las empresas era aquella que refería su finalidad al propósito de evitar las cosas indebidas: la pérdida de recursos y otros activos, el fraude, la corrupción. Hoy en sentido inverso y más positivo, el control se expresa como el conjunto de elementos que coadyuvan en la consecución de los objetivos de la organización.

Y más que un coadyuvante, el control moderno es un promotor de la fijación de metas asequibles mediante la aplicación de pruebas de viabilidad y al mismo tiempo, un vehículo de mayor efectividad para conseguirlas.

El significado y alcance de dos aspectos básicos sobre control, fundamentales para su estudio y comprensión en los propósitos de un



marco integrado de control sugeridos en el presente trabajo, nos revelan las siguientes consideraciones:

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

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

Desde hace varias décadas la Gerencia Moderna ha implementado nuevas formas para mejorar los controles en las empresas del sector privado. Ello es importante tener en cuenta, por cuanto el control directivo tiene una vinculación directa con el curso que debe mantener la empresa hacia el logro de sus objetivos y metas

.  
El control directivo no puede existir si previamente no existen objetivos, metas e indicadores de rendimiento. Si no se conocen los resultados que deben lograrse, es imposible definir las medidas necesarias para alcanzarlos y evaluar su grado de cumplimiento en forma periódica; así

como minimizar la ocurrencia de sorpresas en el curso de las operaciones.

En auditoría, el término control interno comprende la organización, políticas y procedimientos, adoptados por los directores y gerentes de las entidades para administrar las operaciones y promover el cumplimiento de las responsabilidades asignadas para el logro de los resultados deseados.

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

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

Los cambios en la entidad y en la dirección pueden tener impacto sobre la efectividad del control interno y sobre el personal que opera los controles. Por esta razón, la dirección debe evaluar periódicamente los controles internos e informar al personal de los cambios que se implementen y dar

un buen ejemplo a todos respetándolos, solicitándole sugerencias, demostrándole así que los directivos le guardan respeto y que se les toma en cuenta.

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

En primer lugar, la evaluación y análisis del desempeño de cada uno de estos actores. Los directivos, la gerencia, los auditores internos y otros funcionarios de menor nivel y servidores en general.

- Debe verificarse **primero** que cada uno cumpla con sus obligaciones y respete el ámbito de competencia de los otros actores.
- En **segundo** lugar, hay que ver qué conflictos han surgido entre los grupos de actores, en que medida han influido en el rendimiento de la Empresa y que se ha hecho para resolverlo.
- En **tercer** lugar debe analizarse el comportamiento económico de la empresa.

Luego deben analizarse los indicadores económicos que proporcionan información sobre productividad y rentabilidad Ingresos Gastos, Saldo operativo. Estos indicadores cobran significado cuando se comparan los resultados de un ejercicio a otro la comparación nos revela si estamos en un nivel bajo o alto.

Finalmente, debe analizarse con más detenimiento el comportamiento de los ingresos y de los gastos: estructura porcentual, qué rubros rinden más y cuales menos, cuales son las causas de ingreso insuficiente (falta de control, tarifa inadecuada, etc.), qué gastos son inflados, qué rubros no son atendidos adecuadamente.

Este análisis detallado permitirá formular recomendaciones para mejorar los ingresos, racionalizar y dimensionar óptimamente los rubros de gastos.

## 4.3 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA PRUEBA DE CAMPO

### 4.3.1 OPINIÓN SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

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

#### **¿Cómo califica Usted la Gestión de la Empresa?**

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

En cuanto a la opinión sobre la gestión de la empresa encontramos que 25 de estos refirieron que la gestión de la empresa se debe al despliegue de recursos y capacidades; seguido por 40 que consideran que la gestión de la empresa es obtener resultados concretos; seguida por un grupo de 10 que opina que los objetivos deben ser acertados y realistas.

Como se puede apreciar en la parte grafica el 33.33.% del personal encuestado refirieron que la gestión de la empresa se debe al despliegue de recursos y capacidades; sin embargo el 53.33 % consideran que la gestión de la empresa es obtener resultados concretos, en cambio el 13.34 % restante opina que. los objetivos deben ser acertados y realistas

Como se puede observar, luego de la interpretación de los resultados han coincidido que la gestión de la empresa es obtener resultados concretos

**Tabla N° 01**

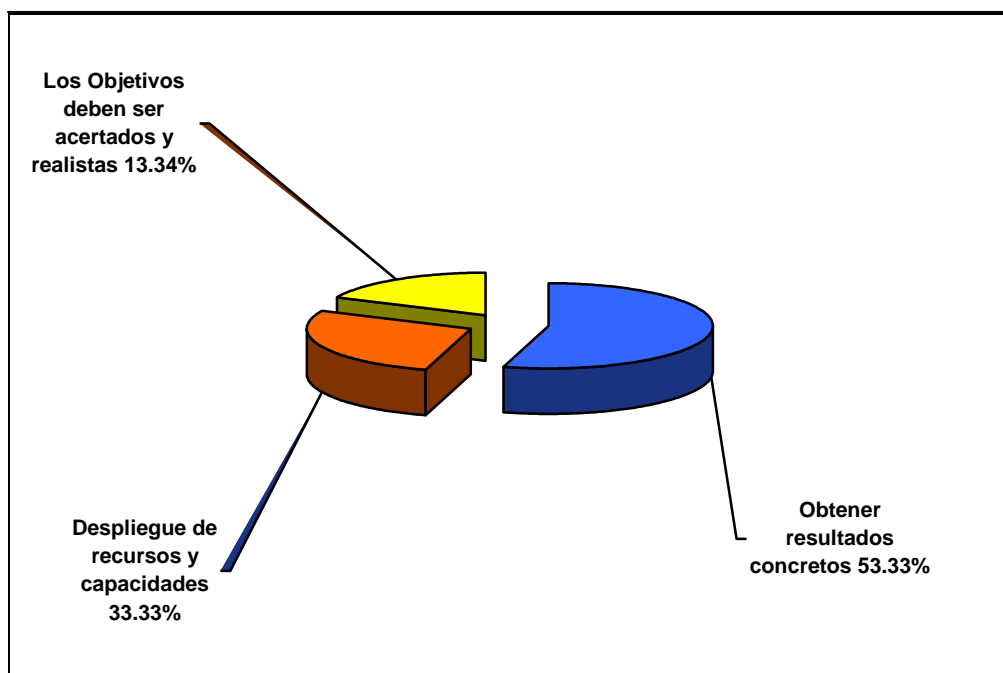
**OPINIÓN SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>TOTAL PARCIAL</b>	<b>%</b>
a) Obtener resultados concretos	40	53.33
b) Despliegue de recursos y capacidades	25	33.33
c) Los objetivos deben ser acertados y realistas	10	13.34
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>75</b>	<b>100</b>

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

## Gráfico N 01

### OPINIÓN SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA



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

#### **4.3.2 INFLUENCIA DEL INFORME DE AUDITORIA EN LA OPTIMIZACION DE LA GERENCIA**

Con respecto al enunciado se formulo la pregunta, la misma que estuvo compuesta por cuatro (04) alternativas, cuyo enunciado de la investigación es el siguiente:

**¿Opinión de la influencia del informe de auditoría, en la optimización de la gerencia?**

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

En cuanto a la opinión sobre influencia del informe de auditoria en la optimización de la gerencia., encontramos que 35 de ellos expresaron Identificar acciones generadoras de confianza; luego 20 precisaron mejorar la productividad de la organización; seguido por un grupo de 15 que indicaron construir relaciones de largo plazo; y un grupo de 05 expresaron las competencias para recibir opiniones.

Se puede apreciar luego de la interpretación de la información disponible que mayoritariamente los encuestados coinciden en identificar acciones generadoras de confianza.



**Tabla N° 02**

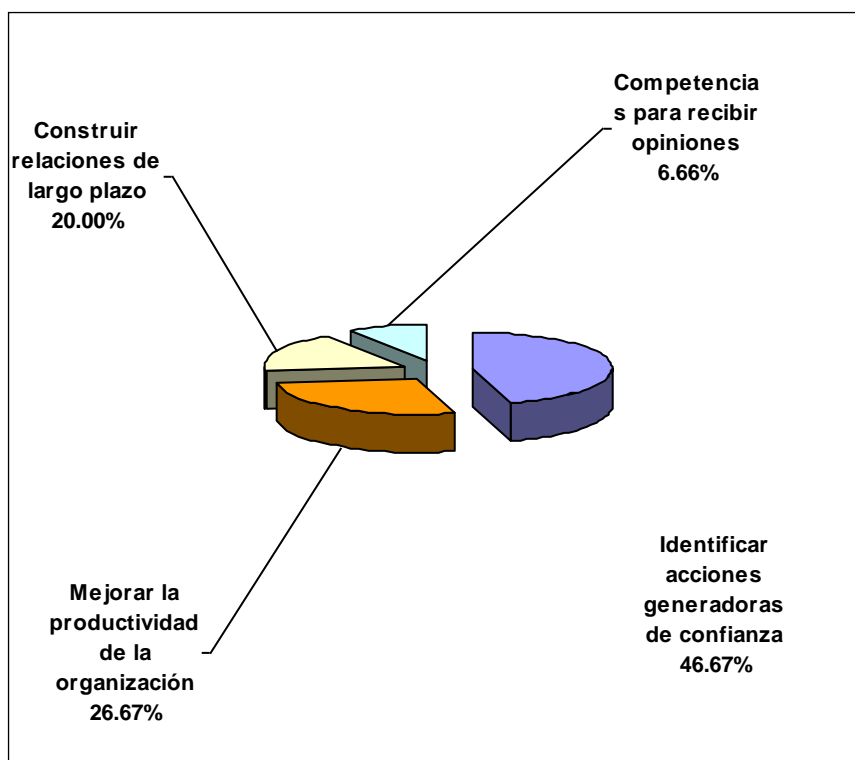
**INFLUENCIA DEL INFORME DE AUDITORIA EN LA OPTIMIZACION  
DE LA GERENCIA**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>TOTAL PARCIAL</b>	<b>%</b>
a) Identificar acciones generadoras de confianza.	35	46.67
b) Mejorar la productividad de la organización.	20	26.67
c) Construir relaciones de largo plazo.	15	20.00
d) Competencias para recibir opiniones.	05	6.66
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>75</b>	<b>100</b>

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

**Gráfico N° 02**

**INFLUENCIA DEL INFORME DE AUDITORIA EN LA OPTIMIZACION DE LA GERENCIA**



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

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

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

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

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

En cuanto a la opinión sobre el objetivo de la aplicación del control interno en la auditoria de gestión encontramos que 35 de éstos refirieron que es asegurar el cumplimiento con las políticas y leyes; seguido por 25 que consideran el objetivo del control interno es para el buen uso de sus recursos; seguida por un grupo de 15 que estiman que el control interno se aplica para la salvaguarda de activos y saber si la empresa protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente,

Como se puede apreciar en la parte gráfica el 46.67% del personal encuestado confirma que el objetivo es asegurar cumplimiento con las políticas y leyes; Sin embargo, el 33.33 % considera que el objetivo de la aplicación del control interno es para el buen uso de los recursos; en cambio el 20.00 % restante opina que el control se aplica para el adecuado salvaguarda de los activos, y conocer si la empresa protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente.

Como se puede observar, luego de la interpretación los encuestados han coincidido que el objetivo de la aplicación del control interno es asegurar el cumplimiento con las políticas y leyes, no obstante, no debemos dejar de lado la opinión de las que consideran que es para el buen uso de los recursos

**Tabla N° 03**

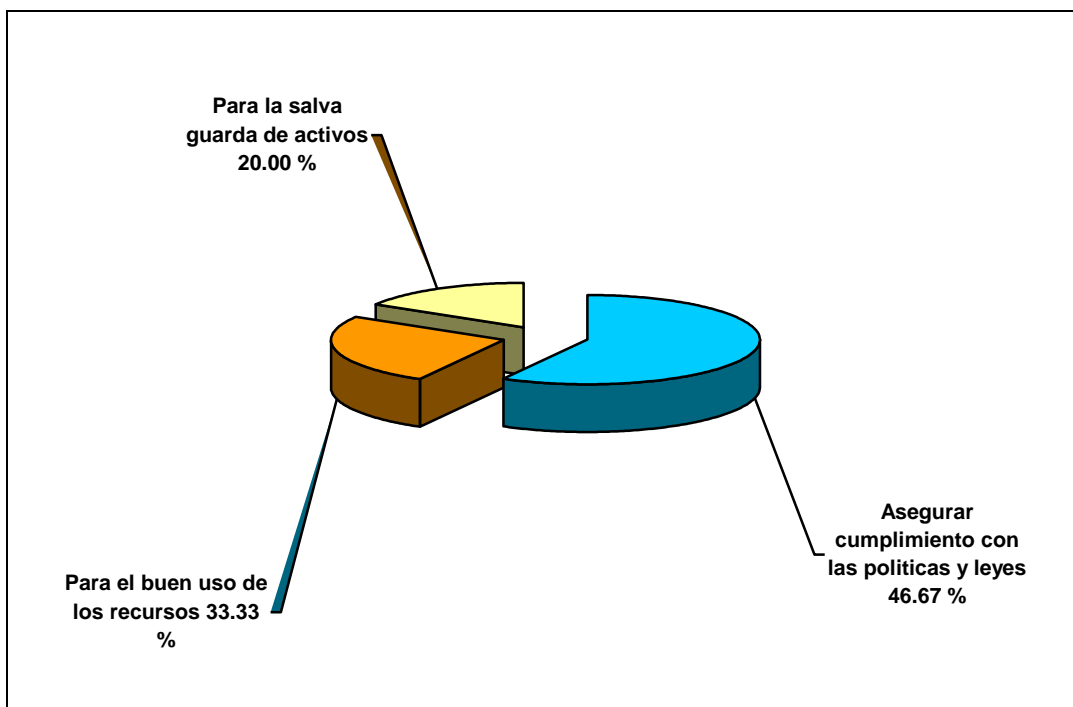
**OPINION SOBRE EL OBJETIVO DE APLICAR EL CONTROL  
INTERNO. EN LA AUDITORIA DE GESTION**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>TOTAL PARCIAL</b>	<b>%</b>
a) Asegurar el cumplimiento con las políticas y leyes.	35	46.67
b) Para el buen uso de los recursos.	25	33.33
c) Para la salvaguarda de activos.	15	20.00
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>75</b>	<b>100</b>

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

### Gráfico N° 03

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



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

#### **4.3.4 OPINION SOBRE EL ALCANCE Y FUNCIONES DE LA GESTION OPERATIVA**

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

**¿Considera usted que el alcance y funciones mejora la gestión operativa?**

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

En cuanto a la opinión si considera que el alcance y funciones mejora la gestión operativa, se observó que 38 de estos refirieron que abarca cambios en la estructura de la organización; Seguido por un grupo de 22 que consideran que abarca cambios en el sistema de roles y funciones de la empresa; seguido después por 15 encuestados que precisaron que influye en los procesos de capacitación del personal.

En cuanto a lo que se puede observar en la parte gráfica, el 50.67% del personal encuestado confirman que abarca cambios en la estructura de la organización; sin embargo, el 29.33% considera que consideran que abarca cambios en el sistema de roles y funciones de la empresa; y el 20.00% restante estima que influye en los procesos de capacitación del personal.

**Tabla N° 04**

**OPINION SOBRE EL ALCANCE Y FUNCIONES DE LA GESTION OPERATIVA**

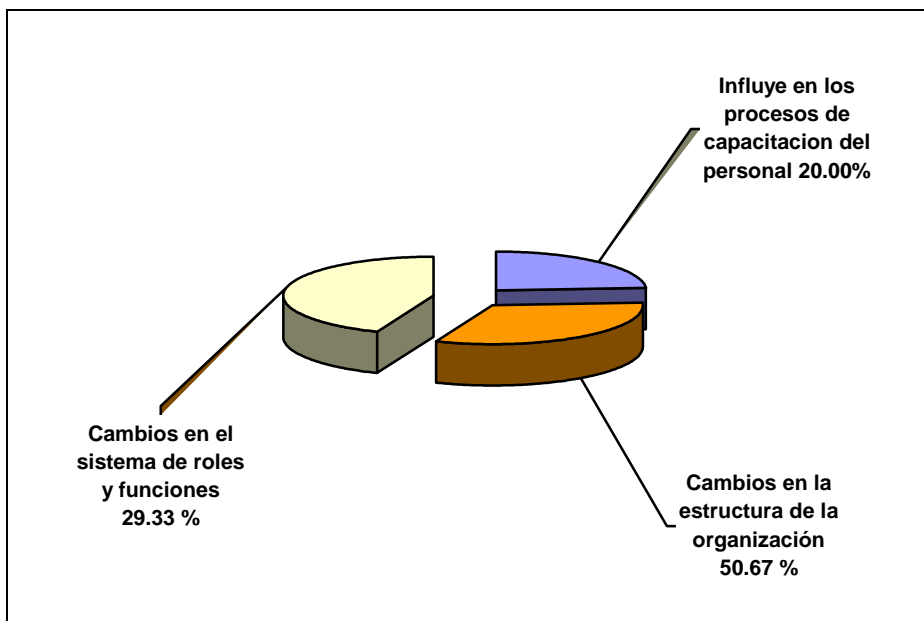
<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>TOTAL PARCIAL</b>	<b>%</b>
a) Abarca cambios en la estructura de la organización.	38	50.67
b) Abarca cambios en el sistema de roles y funciones.	22	29.33
c) Influye en los procesos de capacitación del personal.	15	20.00
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>75</b>	<b>100</b>

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



## Gráfico N° 04

### OPINION SOBRE EL ALCANCE Y FUNCIONES DE LA GESTION OPERATIVA



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

#### **4.3.5 OPINION SOBRE COMO INCREMENTAR EL VALOR DE LA GESTION OPERATIVA**

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

##### **¿Cuál es su opinión sobre como incrementar el valor de la Gestión operativa?**

Del análisis de la información que presenta la Tabla N° 05 encontramos que se entrevistaron a 75 miembros de la empresa, los mismos que estuvieron compuestos por jefaturas de áreas y otros funcionarios.

En cuanto a la opinión sobre como incrementar el valor de la gestión operativa, se observó que 25 de estos refirieron se debe conseguir un aumento de la cantidad y calidad de las actividades; Seguido por un grupo de 18 que consideran una reducción de los costos fijos; seguido después por 15 encuestados que precisaron alcanzar una mejor respuesta a las exigencias de los clientes; luego 10 respondieron realizar los cometidos de la organización con mayor imparcialidad y seguido por 07 que opinaron que se debe incrementar la innovación.

En cuanto a lo que se puede observar en la parte gráfica, el 33.33% del personal encuestado confirman que se debe conseguir un aumento de la cantidad y calidad de las actividades; sin embargo el 24.00% que consideran una reducción de los costos fijos;; y el 20.00% restante estima alcanzar una mejor respuesta a las exigencias de los clientes; luego 13.33% respondieron realizar los

cometidos de la organización con mayor imparcialidad y seguido por 9.34% que opinaron que se debe incrementar la innovación.

Como podemos interpretar, de acuerdo a los resultados de los encuestados puntualiza su apreciación mayoritariamente que se debe conseguir un aumento de la cantidad y calidad de las actividades.

**Tabla N° 05**

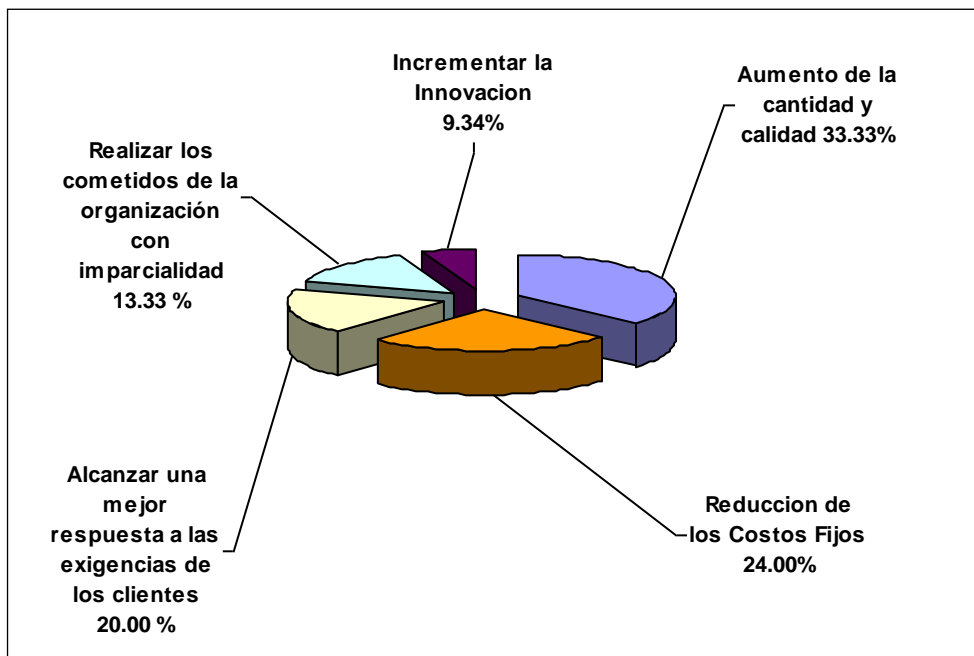
**OPINION SOBRE COMO INCREMENTAR EL VALOR DE LA GESTION OPERATIVA**

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>TOTAL PARCIAL</b>	<b>%</b>
a) Aumento de la cantidad y calidad de las actividades.	25	33.33
b) Reducción de los costos fijos	18	24.00
c) Alcanzar una mejor respuesta a las exigencias de los clientes.	15	20.00
d) Realizar los cometidos de la organización con imparcialidad.	10	13.33
e) Incrementar la innovación.	07	9.34
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>75</b>	<b>100</b>

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

## Gráfico N° 06

### OPINION SOBRE COMO INCREMENTAR EL VALOR DE LA GESTION OPERATIVA



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

#### 4.4 CONTRASTACION Y VERIFICACIÓN DE LA HIPOTESIS

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

##### Índice de Relación

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

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación sobre “La auditoría de gestión en el control directivo para la correcta ejecución de los planes de la Empresa Química Royal S.A.”, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. En lo referente a la auditoría de gestión ; se puede afirmar que contribuye y ejerce una influencia ya que sirve como una herramienta de gestión para la gerencia en el buen manejo y uso de los recursos y, fortalece los procesos del control directivo, ya que permite detectar las posibles debilidades a encontrar en la empresa, generando y aprovechando los conocimientos de la transmisión de la información , para ser solucionadas mediante la aplicación de nuevas tecnologías y prácticas de gestión por parte de la gerencia quien toma un conocimiento pleno de la realidad de la empresa y dar solución a las irregularidades.
2. La creciente competitividad a que se ven enfrentadas las organizaciones obligan implementar profundos procesos de reestructuración a fin de lograr una eficiencia global, de que los parámetros establecidos sean controlados, evaluar la confiabilidad de las medidas obtenidas y replantear de ser necesario el trabajo adaptándolo a la nueva filosofía.
3. Se ha puesto especial énfasis en precisar la ubicación y la importancia que le corresponde al control directivo, en el vasto campo sustancial y

procedimental de la administración, explicando en la forma posible en que consiste la función que le compete a dicho control, así como el producto que debe elaborar en el contexto de la administración de la empresa.

4. La importancia de la adopción de las medidas correctivas como resultado de las recomendaciones del informe de auditoría, son de incidencia relevante para alcanzar en la gestión de la empresa, el cumplimiento de las metas y objetivos de la misma, que genera como consecuencia de aplicación de dichas medidas que permitan corregir todas las debilidades existentes en la empresa, a fin de salvaguardar y manejar los recursos asignados con eficacia, economía, y eficiencia, , para lograr una armonía en la gestión de la empresa.



## RECOMENDACIONES

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

1. Se recomienda que la gerencia de la empresa considere a la auditoria de gestión como una herramienta importante en la toma de las decisiones para mejorar la gestión y el buen uso de los recursos de la empresa, y optimizar los recursos financieros y presupuestales, a fin de cumplir con las metas y objetivos institucionales.
2. Los cambios en la estructura de la organización y en el sistema de roles y funciones, la elección de personal directivo y asesor de nivel, los procesos de capacitación del personal permanente, la mejora continua del funcionamiento de la organización con su actual tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso.es todo lo que tiene que superar en la empresa.
3. Se debe dar importancia primordial a la evaluación del control directivo en aras de optimizar la gestión de la gerencia de la empresa y efectuar más acciones de control periódicas y una evaluación del funcionamiento de todos los controles, para realizar la toma de decisiones en su debida oportunidad.
4. Se recomienda que la gerencia de la empresa considere de gran importancia a las recomendaciones resultantes de la auditoria ya que

viene a corregir las debilidades existentes en la gestión de la empresa, realizando acciones viables de implementación de dichas recomendaciones en un tiempo oportuno y sancionándolos a los funcionarios responsables de las debilidades encontradas si las hubiera.

**TABLA Nº 06**

<b>ANÁLISIS Y CONTRASTACIÓN DE LA HIPÓTESIS</b>				
<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RELACIÓN CON Obj. Hip.</b>
Si la auditoria de gestión en el control directivo se lleva de manera íntegra entonces incidirá favorablemente para la correcta ejecución de los planes de la Empresa Química Royal S.A.	Demostrar que la auditoria de gestión en el control directivo incide favorablemente para la correcta ejecución de los planes de la Empresa Química Royal S.A.	a. Analizar si los objetivos establecidos en el control directivo influyen en la auditoria de gestion.	<b>a.</b> Obtener una visión completa del cumplimiento de normas políticas y procedimientos y de la utilización de los recursos asignados.	5
		b.- Presentar los métodos empleados en la evaluación del control directivo y si son apropiados para este tipo de examen.	<b>b.-</b> La aplicación del control directivo nos permite obtener una visión completa del cumplimiento de normas, políticas y procedimientos establecidos para el cumplimiento de la organización social.	5
		c.- Seleccionar las técnicas que serían necesarias utilizar para la evaluación del examen en una auditoria de gestion.	<b>c.-</b> Con la aplicación del control directivo identificamos los puntos claves para el cumplimiento de objetivos de la organización	5
		d. Indicar los procedimientos que podrían aplicarse en esta forma de control	<b>d.-</b> Con la evaluación del control directivo se viabilizan las fases de desarrollo de los objetivos y políticas de la	5
		e.- Conocer si los criterios de evaluación del control directivo influyen en la auditoria de gestion en cuanto a su planificación.		
		f. Presentar la aplicación de las normas de auditoria para la		

		<p>evaluación del examen en la auditoria de gestion.</p> <p>g. Evaluar si los programas que se emplean para llevar a cabo el examen en la auditoria de gestion se encuentran bien elaborados si cumplen los objetivos y los procedimientos para su revisión.</p>	<p>organización.</p> <p><b>e.-</b> Aplicación del control directivo influye en el orden de la gestión de la organización asegurando hasta donde sea práctico y posible la exactitud y confiabilidad.</p> <p><b>f.-</b> La aplicación del control directivo permite a la dirección obtener los resultados reales y esperados, lograr el rendimiento de los bienes y servicios y la minimización del costo de los recursos adquiridos y de la calidad.</p> <p><b>g.-</b> El seguimiento de medidas correctivas está orientado a verificar el cumplimiento de la implementación de recomendaciones, contribuyendo con la gestión administrativa y su accionar con criterios de economía, eficiencia, eficacia y transparencia.</p>	<p><b>5</b></p> <p><b>5</b></p> <p><b>5</b></p>
--	--	--	---	---

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. **WALTER B. MEIGS,**  
Principios de Auditoría, Edición. México 1980 285.pp
  
2. **LEZCANO, JUAN MANUEL**  
El Manejo de las organizaciones y su Auditoria Interna  
McGraw Hill, México, 420 pp.
  
- 3 **BRAVO CERVANTES, MIGUEL H**  
.Control Interno – Lima, San Marcos, 385 pp Libún
  
4. **INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS**  
El Auditor Interno frente al nuevo orden Económico IV Encuentro  
Latinoamericano de auditores internos. Republica Dominicana-  
250pp.
  
- 5 **KELL WALTER y BOYNTON WILLIAM**  
Auditoria Moderna – 1995 Editorial Continental – México, 256 pp.
  
6. **RUSENAS, RUBEN OSCAR**  
Manual de control interno  
Buenos Aires: Eds, Macchi, 206 pp.
  
7. **WHITTINGTON RAY, O. PANY, KURT.**  
Auditoria un enfoque integral,  
Santafé de Bogotá: Mc Graw-Hill, 2000, 324 p.

- 8 PANEZ MEZA.**  
Julio, Auditoria Contemporánea. Edición. Lima-Perú 1984,.228.pp
- 9. JAMES A. CASHIN, PAUL. D. NEUWIRTH, JOHN.F.LEVY.**  
Manual de Auditoria Tom I, Edición Nueva York- EE.UU. 1988.  
260 pp.
- 10 CABALLERO ROMERO, ALEJANDRO.**  
Metodología de la Investigación Científica.  
Edición Tecnico Científico S.A. Lima-Perú 1999
- 11 ASOCIACION INTERAMERICANA DE CONTABILIDAD.**  
Revistas y Boletines Interamericanos de Contabilidad.1995-1997
- 12. R.K. MAUTZ.**  
Fundamentos de Auditoria Tom. I, Edición Macchi  
S.A. Córdoba – Buenos Aires- Argentina. 1973 -.190. pp
- 13. AICPA ORDER DEPARTMENT.**  
Comité of Sponsoring Organizations of the Teadway Comisión  
(COSO)- INTERNAL CONTROL  
Jersey City, Estados Unidos.
- 14. WALTER B. MEIGS,**  
Principios de Auditoría, Edición. México 1980 .325.pp

- 15 . ARTHUR W-HOLMES. C.P.A,**  
Auditoria Principios y Procedimientos Tm I, Edición, España 1979,  
.258 pp.
- 16 AICPA ORDER DEPARTMENT.**  
Comité of Sponsoring Organizations of the Teadway Comisión  
(COSO)- INTERNAL CONTROL  
Jersey City, Estados Unidos.
- 17. TORRES BARDALES, C.**  
El Proyecto de Investigación Científica. Edición. Lima–  
Perú1997.pp.228

**MATRIZ DE CONSISTENCIA**

**LA AUDITORIA DE GESTION EN EL CONTROL DIRECTIVO PARA LA CORRECTA EJECUCION DE LOS PLANES DE LA EMPRESA ROYAL S.A.**

<b>Problemas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variables e Indicadores</b>	<b>Metodología</b>
<p><b>1. Problema Principal</b></p> <p>¿Cómo la auditoria de gestión en el control directivo incide favorablemente para la correcta ejecución de los planes de la Empresa Química Royal S.A.?</p> <p><b>2. Problema Secundario</b></p> <p>a. ¿Cómo los objetivos establecidos en el control influyen en la auditoria de gestión?</p> <p>b.¿En que medida los métodos empleados en la evaluación del control directivo son apropiados para este tipo de examen ?</p>	<p><b>1. Objetivo general</b></p> <p>Demostrar que la auditoria de gestión en el control directivo incide favorablemente para la correcta ejecución de los planes de la Empresa Química Royal S.A.</p> <p><b>2.Objetivos específicos</b></p> <p>a. Analizar si los objetivos establecidos en el control directivo influyen en la auditoria de gestión.</p> <p>b. Presentar los métodos empleados en la evaluación del control directivo y si son apropiados para este tipo de examen.</p> <p>c. Seleccionar las técnicas que serian necesarias utilizar para la evaluación</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>Sila auditoria de gestión en el control directivo se lleva de manera integra entonces incidirá favorablemente para la correcta ejecución de los planes de la Empresa Química Royal S.A..</p> <p><b>Hipótesis secundaria</b></p> <p>a. Si los objetivos planteados en el control directivo son claros, entonces propicia un mejoramiento en el proceso integral de la auditoria de gestión.</p> <p>b. Si los métodos empleados en la evaluación del control directivo son apropiados entonces permiten que haya una relación entre las mismas y lograr los resultados esperados.</p>	<p><b>Variable Independiente</b></p> <p><b>X Auditoria de Gestión Indicadores</b></p> <p><b>X1</b> Planificación  <b>X2</b> Áreas de evaluación  <b>X3</b> Programas diseñados  <b>X4</b> Procedimientos aplicados  <b>X5</b> Métodos operativos  <b>X6</b> Criterios básicos  <b>X7</b> Resultados</p> <p><b>Variable Dependiente</b></p> <p><b>Y Control Directivo Indicadores</b></p> <p><b>Y1</b> Herramientas de gestión  <b>Y2</b> Sistemas de información  <b>Y3</b> Procesos de negocio  <b>Y4</b> Reingeniería  <b>Y5</b> Control de procesos  <b>Y6</b> Planes tácticos  <b>Y7</b> Planes operativos</p>	<p><b>1.Tipo de Investigación</b></p> <p>De acuerdo al propósito de la investigación naturaleza de los problemas y objetivos formulados en el trabajo el presente estudio reúne las condiciones suficientes para calificarla como una investigación <b>“Aplicada”</b> en razón que para su desarrollo, en la parte teórica conceptual, se apoyará en conocimiento sobre auditoria de gestión. en el control directivo</p> <p><b>2. Nivel de Investigación</b></p> <p>Será una investigación “Descriptiva” en su primer momento luego “Explicativa” y finalmente “correlacionada” de acuerdo a la finalidad de la misma.</p> <p><b>3.Método</b></p> <p>Se realizaron métodos prácticas de investigación y prueba que</p>



<p>c. ¿Qué técnicas serían necesarias utilizar para la evaluación del control directivo en la auditoria de gestión?</p> <p>d. ¿Que procedimientos podrían aplicarse en esta forma de control en la auditoria de gestión?</p> <p>e.¿ En que medida la evaluación del control directivo influye en la auditoria de gestión en cuanto a su planificación ?</p> <p>f. ¿Cómo debe aplicarse las normas de auditoria en la evaluación del examen de la auditoria de gestión?.</p> <p>g. De que manera los programas que se emplean para llevar a cabo los exámenes, en la auditoria de gestión cumplen los objetivos y los procedimientos para su revisión?</p>	<p>del examen en una auditoria de gestión.</p> <p>d. Indicar los procedimientos que podrían aplicarse en esta forma de control</p> <p>e. Conocer si los criterios de evaluación del control directivo influyen en una auditoria de gestión en cuanto a su planificación.</p> <p>f. Presentar la aplicación de las normas de auditoria para la evaluación del examen de la auditoria de gestión.</p> <p>g. Evaluar si los programas que se emplean para llevar a cabo el examen de la auditoria de gestión se encuentran bien elaborados si cumplen los objetivos y los procedimientos para su revisión.</p>	<p>c. Si las técnicas que se utilizaron en la evaluación del control directivo son adecuadas, entonces permitirá orientar a la ejecución de la auditoria de de gestión.</p> <p>d. Si los procedimientos se encuentran bien diseñados entonces servirán para ejercer un mejor control en la auditoria de gestión.</p> <p>e. Si los criterios para la evaluación del control directivo son bien aplicados entonces influirán en la auditoria de gestión en cuanto a su planificación.</p> <p>f. Si las normas que se emplean en la evaluación del examen son adecuados, entonces pueden aplicarse favorablemente en una auditoria de gestión.</p> <p>g. Si los programas están bien elaborados para un examen en una auditoria de gestión y su aplicación es oportuna y adecuadamente diseñada para determinadas áreas, entonces cumplirá los objetivos y los procedimientos para su revisión.</p>		<p>utiliza el auditor para obtener la evidencia necesaria que fundamente el presente trabajo de investigación.</p> <p><b>4. Diseño</b> El presente estudio dada la naturaleza de las variables materia de la investigación, responde al de una investigación por objetivos.</p> <p><b>5. Población</b> La población está conformada por los funcionarios, gerentes y jefes de áreas de la empresa. de estudio</p> <p><b>6. Muestra</b> De la población anteriormente señalada se trabaja con 75 personas.</p> <p><b>7. Técnicas</b> Entrevistas, encuestas, análisis documentales.</p> <p><b>8. Instrumentos</b> Guía de entrevistas, cuestionario, guía de análisis documental.</p>
---	---	--	--	--

## ANEXO 2

### ENCUESTA

#### INSTRUCCIONES

La presente técnica tiene como finalidad recabar información relacionada con la investigación. La auditoría de gestión en el control directivo para la correcta ejecución de los planes de la Empresa Química Royal S.A. En las preguntas que a continuación se presentan, sírvase elegir una alternativa, marcando para tal fin con un aspa (x). Esta técnica es, anónima y se le agradece su colaboración.

#### 1. ¿Cómo califica Usted la Gestión de la Empresa?

- a) Obtener resultados concretos ( )
- b) Despliegue de recursos y capacidades ( )
- c) Los objetivos deben ser acertados y realistas ( )

#### 2. ¿Opinión de la influencia del informe de auditoría, en la optimización de la gerencia?

- a) Identificar acciones generadoras de confianza. ( )
- b) Mejorar la productividad de la organización. ( )
- c) Construir relaciones de largo plazo. ( )
- d) Competencias para recibir opiniones. ( )

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

- a) Asegurar el cumplimiento con las políticas y leyes. ( )
- b) Para el buen uso de los recursos. ( )
- c) Para la salvaguarda de activos. ( )

**4) ¿Considera usted que el alcance y funciones mejora la gestión operativa?**

- a) Abarca cambios en la estructura de la organización. ( )
- b) Abarca cambios en el sistema de roles y funciones. ( )
- c) Influye en los procesos de capacitación del personal ( )

**5) ¿Cuál es su opinión sobre como incrementar el valor de la gestión operativa?**

- a) Aumento de la cantidad y calidad de las actividades. ( )
- b) Reducción de los costos fijos ( )
- c) Alcanzar una mejor respuesta a las exigencias de los clientes. ( )
- d) Realizar los cometidos de la organización con imparcialidad. ( )
- e) Incrementar la innovación ( )