



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
Escuela Profesional de Ciencias Contables y Financieras

TESIS:

**“LA AUDITORIA DE GESTION Y EL CONTROL DE CALIDAD
COMO RESPONSABILIDAD DE LA GERENCIA GENERAL
DE LA EMPRESA INDUSTRIAL LANATEX. S.A.”**

PRESENTADO POR:

MAYRA, ZEGARRA DEL SOLAR

**PARA OPTAR EL TÍTULO 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 objetivos y metas trazadas.

La Autora

Agradecimiento

A la Universidad Alas Peruanas, Escuela Académico 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

ÍNDICE

Carátula	1
Dedicatoria	2
Agradecimiento	3
Resumen	7
Introducción	8

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.	Descripción de la realidad problemática	11
1.2.	Delimitación de la Investigación	15
1.2.1.	Delimitación Espacial	15
1.2.2.	Delimitación Temporal	16
1.2.3.	Delimitación Social	16
1.2.4.	Delimitación Conceptual	16
1.3.	Formulación del problema	17
1.3.1.	Problema Principal	17
1.3.2.	Problemas Secundarios	17
1.4.	Objetivos de la Investigación	18
1.4.1.	Objetivo General	18
1.4.2.	Objetivos Específicos	18
1.5.	Hipótesis de la Investigación	19
1.5.1	Hipótesis General	19
1.5.2	Hipótesis Secundarios	19
1.6.	Variables e Indicadores	20
1.6.1	Variable Independiente	20
1.6.2	Variable Dependiente	21
1.7.	Justificación e Importancia de la Investigación	21
1.7.1.	Justificación	21
1.7.2.	Importancia	22

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes relacionados con la investigación	23
2.2.	Reseña Histórica	23
	2.2.1. Marco Histórico	23
2.3.	Base Legal	28
2.4.	Marco Conceptual	29
	2.4.1. Auditoria de Gestión	29
	2.4.2. Control de Calidad	57
2.5.	Definición de términos	71

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.	Tipo y Nivel de Investigación	77
	3.1.1. Tipo de Investigación	77
	3.1.2. Nivel de Investigación	77
3.2.	Método y diseño de la Investigación	78
	3.2.1. Método de la Investigación	78
	3.2.2. Diseño de la Investigación	78
3.3.	Población y muestra en la Investigación	79
	3.3.1. Población	79
	3.3.2. Muestra	79
3.4.	Técnicas e Instrumentos de la Investigación	79
	3.4.1. Técnicas	79
	3.4.2. Instrumentos	80
3.5.	Técnicas de análisis y procesamiento de la Información	80

CAPÍTULO IV
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN
DE LOS RESULTADOS

4.1. Análisis sobre Auditoria de Gestión	82
4.2. Análisis sobre Control de Calidad	84
4.3. Interpretación de resultados de la prueba de Campo	86
4.4. Contrastación y Verificación de la hipótesis	106
Conclusiones	107
Recomendaciones	109
Bibliografía	112
Anexos	
01 Matriz de Consistencia	114
02 Encuesta	116

RESUMEN

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

Toda organización debe aprender a explotar sus conocimientos.

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

Toda organización debe ser siempre innovadora.

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

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación denominado “La auditoría de gestión y el control Calidad como responsabilidad de la gerencia general de la Empresa Industrial Lanatex. S.A. Los controles en la auditoria de gestión es relevante, está documentada en el desarrollo oportuno y eficaz de principios que identifican, previenen a tiempo deficiencias o errores cometidos, para luego adoptar medidas correctivas por parte de la gerencia de la empresa; el presente estudio de investigación, contribuirá con el mejor desempeño de sus funciones y al logro de los objetivos planteados y en consecuencia coadyuvará a optimizar todos los recursos y gestión de la empresa.

Así como el entorno social y económico en que se desenvuelven las empresas presenta constantes cambios que repercuten en su funcionamiento, la actual realidad socio-económica de nuestro país, en el cual enfocamos conceptos sobre “control de calidad, auditoria de gestión, a fin de propiciar un reordenamiento y fortalecimiento de los controles internos de la empresa.

Por ello, el presente trabajo de investigación está orientado a conocer mediante este examen como la .auditoria de gestión y el control de calidad están orientadas hacia el cliente..

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 y el control de calidad.

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 y el control de calidad en la práctica se revelan aportes importantes y como están relacionados con la organización 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 gerencial, interpretación de la prueba de campo, contrastación y verificación de la hipótesis, sobre el

estudio de la auditoria de gestión y el control de calidad como responsabilidad de la gerencia general de la empresa..

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 de la auditoria de gestión y el control gerencial para determinar lo adecuado de la organización de la empresa.

La Autora.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

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

Este crecimiento vertiginoso de las actividades empresariales en el país y a nivel internacional. Se hace necesaria una organización con un buen sistema de control eficaz, que 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 auditoría 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.

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.

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, que debemos entregar a nuestros clientes.

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.

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 más 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 Alta

Dirección de la Entidad o Empresa Pública, 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.

1.2 DELIMITACIONES EN LA INVESTIGACIÓN

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

1.2.1. Delimitación Espacial

El presente trabajo de investigación se desarrolla a nivel de la Empresa Industrial Lanatex S.A, la muestra representativa será obtenida a base de técnicas de muestreo.

1.2.2. Delimitación Temporal

La investigación tiene como alcance el desarrollo de la auditoría de gestión ejecutadas de los periodos 2016 y 2017.así como el proceso de ejecución de acuerdo a programas preparados.

1.2.3. Delimitación Social

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

1.2.4. Delimitación Conceptual

1.2.4.1 Auditoria de Gestión

La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente.

1.2.4.2. Control de Calidad

El control de calidad es un proceso empleado para garantizar un cierto nivel de calidad en un producto o servicio.

Puede incluir cualquiera de las acciones de una empresa considere necesario establecer el control y la verificación de ciertas características de un producto o servicio.

El proceso de alcanzar los objetivos de calidad durante las operaciones. El proceso para alcanzar niveles de performance sin precedente.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. Problema Principal

¿De que manera la auditoria de gestión y el control de calidad orientan al cliente como responsabilidad de la gerencia general de la Empresa Industrial Lanatex. S.A.?

1.3.2. Problemas Secundarios

a) ¿Cómo los objetivos establecidos en el control de calidad influyen en la auditoria de gestión?

- b) ¿En qué medida los métodos empleados en la evaluación del control de calidad son apropiados para este tipo de examen?
- c) ¿Que técnicas que serían necesarias utilizar para la evaluación del examen en la auditoria de gestión ?
- d) ¿Qué procedimientos podrían aplicarse en esta forma de control en la auditoria de gestión?
- e) ¿En qué medida los criterios de evaluación del control de calidad influye en la auditoria de gestión en cuanto a su planificación?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Conocer que la auditoria de gestión y el control de calidad orientan al cliente como responsabilidad de la gerencia general de la Empresa Industrial Lanatex. S.A.

1.4.2. Objetivos Específicos

- a) Analizar sí los objetivos establecidos en el control de calidad influyen en la auditoria de gestión.

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

1.5 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Hipótesis General

Si la auditoría de gestión y el control de calidad están orientados al cliente, entonces será responsabilidad de la gerencia general de la Empresa Industrial Lanatex. S.A.

1.5.2 Hipótesis Secundarios

- a) Si los objetivos establecidos en el control de calidad son claros, entonces influyen en la auditoría de gestión

- b) Si los métodos empleados en la evaluación del control de calidad son apropiados entonces permiten que haya una relación para este tipo de examen
- c) Si las técnicas que se utilizan en la evaluación son adecuadas, entonces permitirá el examen en la auditoria de gestión.
- d) Si los procedimientos se encuentran bien diseñados entonces servirán para aplicar un mejor control en a auditoria de gestión.
- e) Si los criterios para la evaluación del control de calidad. son bien aplicados entonces influirán en la auditoria de gestión en cuanto a su planificación.

1.6. VARIABLES DE LA INVESTIGACION.

1.6.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

X. Auditoria de Gestión

Indicadores

- x₁** Programas
- x₂** Procedimientos
- x₃** Productividad
- x₄** Clima laboral
- x₅** Políticas de Selección

1.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Y. Control de Calidad.

Indicadores

y_1	Estructura Organizativa
y_2	Dirección Estratégica
y_3	Cuadros Directivos
y_4	Análisis de Proyectos
y_5	Posición Competitiva

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 y el control de calidad como responsabilidad de la gerencia general de la Empresa Industrial Lanatex. 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 y las medidas adoptadas por la gerencia para subsanarlas, así como para detectar áreas que no hayan sido examinadas en sus acciones de control y que merezca nuestra especial atención.

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

1.7.2. Importancia.

Los resultados de la Investigación permitirán a la auditoría de gestión realizar con claridad la ubicación que le corresponde al control gerencial dentro del contexto de la administración de la empresa. destacando su necesidad y su significatividad ya que éste controla y evalúa el comportamiento integral de la Institución en relación a sus responsabilidades asignadas a fin de mejorar su rendimiento optimizando los recursos con eficiencia, eficacia y economía para impulsar a la administración hacia sus objetivos y metas propuestas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN.

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

2.2. RESEÑA HISTÓRICA

2.2.1. Marco Histórico

La auditoria de gestion nació por la necesidad que de ella tenía la dirección y por la habilidad del auditor interno para satisfacer dicha necesidad. Las empresas crecieron. El trabajo de los directivos ejecutivos fue trasladándose desde las actividades no financieras de las que provenían hacia sectores concretos de los registros contables, pues necesitan estar de acuerdo tanto con la adecuación y validez de los informes operativos como de los informes financieros.

La fuente más real y objetiva de seguridad o de advertencia era el auditor interno; un profesional entrenado y observador, que era independiente de las actividades que auditaba.

El 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.

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.

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.

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 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.

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 de gestión 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 Gerencial que a la vez ha ido impactando la extensión del examen o de la verificación.

EVOLUCIÓN DEL OBJETIVO

El objetivo de la auditoría, 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 auditoría de cumplimiento.

A partir de 1960 se empieza a plantear en la literatura profesional la necesidad de darle un mayor alcance al objetivo de la auditoría; se habla de la auditoría en función del " hombre de negocios " y se comienza a señalar la importancia de que la auditoría 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 auditoría, que finalmente ha configurado una nueva clase de auditoría que hoy se le denomina auditoría operacional.

Desde finales de la década de los años setenta hasta la época actual se ha impuesto como horizonte de la auditoría 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.

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 auditoria de gestión, por lo que se viene utilizando las antes mencionadas con la adaptación correspondiente.

Las normas de auditoria de gestion se encuentran en correspondencia con las Normas de Auditoria 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 auditoria.

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.

2.4. MARCO CONCEPTUAL

2.4.1 Auditoría de Gestión

El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.

El concepto de auditoría de gestión, con su preocupación de control operativo, es el puente, y a veces el catalizador entre una auditoría financiera tradicional, y un método de servicios administrativos para solucionar el problema de un tiempo. Constituye un ingrediente necesario en la plena implantación de la auditoría integral.

Los programas de auditoría de gestión específicos para cada área funcional mayor, proporciona al auditor una guía con respecto a los tipos de controles, condiciones y circunstancias que probablemente logre encontrar.

Igualmente, presentan preguntas específicas para hacer resaltar elementos de control significativos. En éste generalizado enfoque, el auditor se siente comprometido para revisar y evaluar los controles operacionales haciendo notar que el objetivo primario de la auditoría de gestión, es dar relevancia a aquellas áreas en donde haya reducción de costos, las mejorías en operación, o la mayor productividad, pueden lograrse mediante la introducción de modificaciones en los controles administrativos y operacionales, o en los instructivos de políticas, o por la acción correctiva correspondiente.

La ventaja de ver a la empresa como una totalidad permite al auditor ofrecer sugerencias constructivas, y recomendaciones a un cliente para mejorar la productividad global de la compañía.

Es así como la implantación con éxito de la auditoría de gestión puede representar un aporte valioso a las relaciones del cliente.

Procedimientos

La auditoría de gestión consiste en las revisiones y evaluación de dos elementos mayores de la administración:

- Política de la corporación. Determinación de la existencia, lo adecuado y comprensivo de la política así como el significado de sus instructivos como elementos de control en áreas funcionales. Valorización de los efectos de la ausencia de políticas; o recomendaciones para la adopción o modificación de los instructivos formalizados.
- Controles administrativos. Determinación de la existencia, y lo adecuado de controles administrativos u operacionales como tales, y como respaldo a los objetivos de productividad de la gerencia; el grado de cumplimiento en las áreas de funcionabilidad mayor; y la coordinación de controles de operación con los instructivos de la política de la corporación.
- Evaluación de los efectos de la acción de controles administrativos u operacionales en áreas significativas, y recomendaciones para la adopción o modificación de tales controles.

- La índole y función de los controles administrativos u operacionales, por lo tanto, para el efectivo control administrativo son fundamentales, ellos representan procedimientos, rutinas, y otros requisitos obligatorios, o lineamientos específicos, que indican cómo y por qué medio debe de ejercerse o canalizarse la auditoría operativa.
- También puede tomar la forma de documentos o informe que actúen como controles de sí mismos, o que están diseñados como medida de la efectividad como funcionan otros controles operacionales. Desde un punto de vista funcional, son los medios de implantar los objetivos de políticas de una corporación.
- A la inversa, la ausencia de instructivos de política vital, o de controles operacionales efectivos en áreas funcionales significativas puede ejercer un enorme efecto adverso en la productividad global.
- Al iniciar una auditoría de gestión, el auditor prepara datos importantes que le sirven como antecedentes respecto al cliente, entre los cuales se tiene las utilidades históricas, recuperación sobre inversión, clases de productos usuales de distribución, características mercantiles inusitadas en el ramo del mercado, el volumen aproximado de ventas anuales, el activo y la influencia de pedidos a la orden o contratos para la diferencia sobre la planeación y operaciones generales. Estos datos pueden suplir con inspecciones a las plantas y otros servicios, a fin de evaluar las

condiciones físicas, y localizar indicios de posibles áreas de problemas.

- El auditor también puede aplicar técnicas de análisis financiero para estadísticas de operación, que también puede sugerir áreas de problemas, o condiciones que influyen una recuperación desfavorable sobre la inversión, o estadística de operación adversa.

Objetivos de la Auditoría de Gestión

- El objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades en algunas de las partes de la empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.
- En la auditoría de gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización. Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de

tiempo, lo cual, a semejanza de las enfermedades crónicas, hace que vaya empeorando la situación debido a la falta de vigilancia.

- Por medio de los trabajos que realiza el auditor administrativo, éste se encuentra en posición de determinar y poner en evidencia las fallas y métodos defectuosos operacionales en el desempeño. Respecto de las necesidades específicas de la dirección en cuanto a la planeación, y realización de los objetivos de la organización.
- La responsabilidad del auditor consiste en ayudar y respaldar a la dirección en la determinación de las áreas en que pueda llevarse a cabo valiosas economías e implantarse mejores técnicas administrativas. Enseguida de una investigación definida y donde quieran que surjan aspectos o circunstancias susceptibles de remedio o mejoría, es obligación del auditor examinar con mirada crítica y valorar toda solución que parezca conveniente.
- La revisión de los métodos y desempeños administrativos, comprende un examen de los objetivos, políticas, procedimientos, delegación de responsabilidades, normas y realizaciones. La eficiencia operativa de la función o área sometida a estudio, puede determinarse mediante una comparación de las condiciones vigentes, con las requeridas por los planes, políticas etc.

Objetivos principales de la auditoría de gestión los siguientes:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

Alcance de las actividades

La auditoría de gestión puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad. Algunas auditorías abarcan una combinación de dos o más áreas.

Por ejemplo, en el estudio del procedimiento de pedidos recibidos por el departamento de ventas, la investigación puede incluir en dicho departamento las diversas rutinas observadas para el procesamiento o trámite de la papelería y en el departamento de contabilidad, el procedimiento y cualidades del personal que aprueba el crédito del cliente.

El campo de estudio puede abarcar la economía de la producción, incluyendo elementos tales como: especialización, simplificación,

estandarización, diversificación, expansión, contracción e integración; también podría incluir los factores de producción.

Por otra parte como en las áreas de examen entre otras, podrían comprender un estudio y evaluación de los métodos para pronosticar: programación del producto, costos de proyectos de ingeniería, estimación de los precios, comunicaciones, equipos y aplicaciones del procesamiento de datos, eficiencia administrativa, etc.

Los elementos en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis, y evaluación son los siguientes: planes y objetivos, estructura orgánica, políticas y prácticas, sistemas y procedimientos, métodos de control, formas de operación y recursos materiales y humanos.

Áreas principales que integran una organización objeto de la auditoría de gestión son las siguientes:

Auditoría de la gestión del sistema global de la empresa:

- Evaluación de la posición competitiva
- Evaluación de la estructura organizativa
- Balance Social
- Evaluación del proceso de la dirección estratégica
- Evaluación de los cuadros directivos

Auditoría de la gestión del sistema comercial:

- Análisis de la estrategia comercial

- Oferta de bienes y servicios
- Sistema de distribución física
- Política de precios
- Función publicitaria
- Función de ventas
- Promoción de ventas

Auditoría de la gestión del sistema financiero:

- Capital de trabajo
- Inversiones
- Financiación a largo plazo
- Planificación Financiera
- Área internacional

Auditoría de la gestión del sistema de producción:

- Diseño del sistema
- Programación de la producción
- Control de calidad
- Almacén e inventarios
- Productividad técnica y económica
- Diseño y desarrollo de productos

Auditoría de la gestión del sistema de recursos humanos:

- Productividad
- Clima laboral
- Políticas de promoción e incentivos

- Políticas de selección y formación
- Diseño de tareas y puestos de trabajo

Auditoría de la gestión de los sistemas administrativos:

- Análisis de proyectos y programas
- Auditoría de la función de procesamiento de datos
- Auditoría de procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales

APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFICACIA

ECONOMIA

Se plantean cuestiones de economía cuando en una entidad o actividad es posible reducir significativamente los costes de los recursos para un determinado nivel de realizaciones o resultados. Entre los riesgos generales en este ámbito cabe destacar los siguientes:

Mantener unos costes bajos

- Derroche, es decir, utilización de recursos innecesarios para la consecución de las realizaciones o resultados deseados;
- Pagos excesivos, o sea, obtención de recursos que se utilizan pero que podrían haberse obtenido a un coste menor;

- Gastos superfluos, es decir, adquisición de recursos de calidad superior a la necesaria para lograr las realizaciones o resultados deseados.

Logrando los objetivos fijados

Una auditoría de la economía ha de determinar si se han elegido los recursos más apropiados y al menor coste para lograr los objetivos establecidos. Examinará, entre otras cosas si:

- La entidad controlada adquiere, con un coste mínimo, recursos de tipo, calidad y cantidad adecuados;
- La entidad controlada gestiona sus recursos con objeto de reducir al mínimo el coste global;
- La intervención podría haber sido concebida o ejecutada de manera menos Costosa

Teniendo en cuenta los criterios de economía, los auditores examinan con frecuencia los procesos y decisiones de gestión internos de las entidades fiscalizadas relativos a la *adjudicación de contratos* de suministro de bienes, obras y servicios.

Concretamente, el auditor determinará si el proceso de contratación ha permitido obtener el mejor rendimiento. Deberá fiscalizarse, por ejemplo, el establecimiento de las necesidades precisas de los usuarios para

determinar lo que se espera lograr a través de la adquisición de bienes, obras y servicios; la identificación de la calidad necesaria para los resultados exigidos, y la determinación de los plazos deseados para el suministro de los bienes, las obras y los servicios. Con frecuencia, el auditor también examinará la definición y ejecución de los criterios de selección y adjudicación.

EFICIENCIA

La cuestión de la eficiencia se plantea cuando, en una entidad o intervención, podría incrementarse la cantidad de realizaciones o resultados y su calidad sin emplear más recursos. Entre los riesgos generales en este ámbito cabe destacar:

Aprovechar plenamente los recursos disponibles

- Fugas, es decir, que los recursos utilizados no produzcan los resultados deseados;
- Coeficientes de recursos/producción insatisfactorios (por ejemplo, bajos coeficientes de eficiencia de la mano de obra);
- Lentitud en la ejecución de la intervención;
- Ausencia de identificación y control de factores externos, como, por ejemplo, los costes impuestos a individuos o entidades ajenos a la intervención o a la organización.

Para maximizar la "productividad",

Por tanto, la evaluación de la eficiencia consiste en valorar si existe una relación óptima entre los recursos empleados y las realizaciones o resultados producidos. La eficiencia está íntimamente ligada al concepto de "productividad", y la cuestión clave radica en determinar si las realizaciones o resultados se han maximizado en términos de cantidad, calidad y oportunidad en el tiempo para el nivel de recursos disponible. Mediante la auditoría se determinará si:

- Las realizaciones o los resultados se han producido de manera rentable;
- Existen obstáculos salvables o solapamientos innecesarios

Y poder tener en cuenta las realizaciones

Cuando la evaluación de la eficiencia se refiere a las realizaciones, el auditor suele tener que examinar los procesos mediante los cuales la organización transforma los recursos en realizaciones.

En la evaluación, se puede calcular el coste unitario de las realizaciones (por ejemplo, coste medio por hora de formación) o los coeficientes de eficiencia laboral (por ejemplo, número de solicitudes de subvención tramitadas diariamente) para compararlos seguidamente con criterios aceptados, que pueden obtenerse de organizaciones similares, períodos anteriores o normas que la entidad controlada haya adoptado explícitamente.

Y los resultados.

Cuando el examen de la eficiencia se centra en los resultados, generalmente es preciso contar con *instrumentos económicos* que permitan evaluar la capacidad o potencial de la entidad, intervención o programa fiscalizados para lograr ciertos resultados a determinado coste.

Por ejemplo, pueden utilizarse análisis coste-eficacia para hallar la relación entre los efectos netos de una intervención y los recursos financieros necesarios para producir dichos efectos; pueden emplearse criterios de valoración tales como el coste por unidad de resultado (p. ej., coste por puesto de trabajo creado), que se compara entonces con el de otras intervenciones seleccionadas como referencia.

En función del enfoque de la fiscalización, los auditores examinarán la fiabilidad del análisis efectuado por el organismo fiscalizador o llevarán a cabo ellos mismos.

EFICACIA

Se plantean cuestiones de eficacia cuando una entidad o intervención no produce las realizaciones, resultados o impacto esperados. Entre los riesgos generales propios de este ámbito cabe destacar los siguientes:

Lograr las metas u objetivos fijados,

- Deficiencias en la concepción de las políticas, como, por ejemplo, inadecuada evaluación de las necesidades, falta de claridad o de

coherencia de los objetivos, inadecuación de los medios de intervención o imposibilidad práctica de aplicación;

- Deficiencias en la gestión, como, por ejemplo, incumplimiento de objetivos o gestión en la que no se priorice la consecución de objetivos.

Por lo tanto, una auditoría de la eficacia se ocupa de determinar en qué medida se han logrado los diferentes tipos de objetivos:

Ya sean operativos (realizaciones),

- Objetivos operativos: se evalúa en qué medida se han obtenido las *realizaciones* previstas y normalmente se examinan las operaciones internas de los organismos encargados de ejecutar la intervención;

Inmediatos (resultados),

- Objetivos inmediatos: se evalúa si la intervención obtuvo resultados claros y positivos para los beneficiarios directos al término de su participación y normalmente se examinan la información de seguimiento facilitada por los organismos de ejecución y la obtención de información de los beneficiarios directos;

Intermedios o globales (impactos).

- Objetivos intermedios y globales: el examen trasciende las fronteras de la entidad controlada con objeto de medir el impacto de la intervención

pública: para ello, la fiscalización debe tener en cuenta factores exógenos y proporcionar pruebas de que el impacto observado obedece realmente a la propia intervención y no es consecuencia de dichos factores exógenos.

La fiscalización de la eficacia se concentrará, pues, en las realizaciones, los resultados o el impacto:

Es difícil evaluar el impacto;

- La evaluación del impacto de una intervención, es decir, determinar la medida en que se han logrado sus objetivos globales o incluso intermedios, puede entrañar una considerable dificultad. Ésta radica en que los objetivos se expresan en términos tan generales que no pueden asociarse a indicadores mensurables, con la consiguiente dificultad para comprobar hasta qué punto se han cumplido. Asimismo, cuando los objetivos están identificados con mayor claridad, la obtención y el análisis de las pruebas de auditoría necesarias exigirían recursos de auditoría desproporcionados si esta información no pudiera obtenerse fácilmente en la entidad controlada.

Además, es difícil evaluar si el impacto observado obedece realmente al efecto de la intervención y no a factores exógenos. En estos casos, el enfoque de la fiscalización deberá considerar ante todo si se dispone de datos de las evaluaciones pertinentes y fiables, y que puedan utilizarse como pruebas de auditoría.

Establecer el alcance de la auditoría

El alcance determina los límites de la fiscalización y está directamente vinculado a las preguntas de auditoría. Los auditores tendrán que definir, en particular **QUÉ** los programas, la actividad y las acciones de la gestión por actividades y las partidas presupuestarias que se auditarán **QUIÉN** los servicios de la Comisión u otras entidades que cubrirá la auditoría **DÓNDE** el ámbito geográfico de la auditoría **CUÁNDO** el período de tiempo que abarcará.

Delimitar el alcance para asegurar la realización de la auditoría

El auditor tendrá que considerar el fundamento de las decisiones relativas al alcance. Dado que no es práctico ni eficiente cubrir todos los aspectos posibles en una sola auditoría, es preciso restringir el carácter, el alcance y el calendario de los procedimientos a un número limitado de cuestiones significativas.

Estas cuestiones estarán relacionadas con las preguntas de auditoría, podrán tratarse con los recursos y la experiencia disponibles y serán esenciales para obtener los resultados pretendidos en relación con el tema de la auditoría

Definir los criterios de auditoría que se aplicarán unos criterios de auditoría adecuados son esenciales para evaluar la gestión

Los criterios de auditoría son normas en las que basar la comparación o la evaluación de la actuación real (el carácter adecuado de los sistemas y las prácticas, así como la economía, eficiencia y eficacia de las actividades) y son necesarios para evaluar las condiciones existentes y elaborar los resultados de auditoría (comparar la situación real con lo que debería ser).

Es importante que los criterios de auditoría se caractericen por la mayor objetividad posible, de manera que el margen de interpretación subjetiva sea mínimo.

Como los conceptos generales de economía, eficiencia y eficacia deben interpretarse en relación con el tema en cuestión, los criterios de auditoría variarán de una auditoría de gestión a otra, siendo el auditor quien formule su selección, la cual tendrá un carácter por lo general relativamente abierto. No obstante, los criterios de auditoría deberán definirse partiendo de fuentes reconocidas y ser objetivos, pertinentes, razonables, y alcanzables

Deben ser objetivos, pertinentes, razonables y alcanzables de fuentes reconocidas

Las fuentes de los criterios de auditoría determinan el esfuerzo que se necesita para garantizar su carácter adecuado:

- Los criterios basados en la legislación, los reglamentos o las normas profesionales reconocidas se encuentran entre los menos controvertidos.

Los criterios generalmente aceptados pueden obtenerse también de otras fuentes como asociaciones profesionales, entidades profesionales de expertos y publicaciones universitarias; las demás fuentes principales de criterios para las auditorías de gestión son las normas, las medidas y los compromisos contraídos por la entidad controlada en materia de resultados, incluidos los objetivos específicos o los requisitos establecidos por la Comisión en el contexto de la gestión y el presupuesto por actividades;

- Si no se cuenta con unos criterios basados en las fuentes mencionadas, el auditor puede centrarse en los logros alcanzados en organizaciones similares, en las mejoras prácticas determinadas mediante puntos de referencia o en las normas desarrolladas por el propio auditor a través de un análisis de las actividades.

En los casos en los que la entidad haya adoptado medidas útiles y específicas para evaluar su propia gestión, deberán examinarse las que resulten pertinentes para la auditoría, a efectos de asegurar que son razonables y completas. y convenirse, en la medida de lo posible, con la entidad adecuada.

Si los criterios no resultan obvios y pueden dar lugar a discrepancias por parte de los responsables de la entidad controlada, deberán ser objeto de

un acuerdo, en la medida de lo posible, por lo que respecta a su pertinencia y admisibilidad.

Este enfoque demuestra que la auditoría no consiste simplemente en buscar deficiencias sobre las que informar. Si no se pueden determinar criterios adecuados, habrá que reconsiderar la pregunta de auditoría detallada.

De persistir el desacuerdo, será preciso explicar en el informe de auditoría los criterios utilizados. En ningún caso podrá realizarse una auditoría recurriendo a criterios que puedan conducir a unos resultados sesgados o engañosos.

Programa de Auditoria de Gestión

El programa de auditoria 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 auditoria a otra.

La auditoria 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.

CUALIDADES ESENCIALES DE UNA CORRECTA AUDITORÍA DE GESTIÓN

El proceso de la auditoría de gestión consta de tres fases: planificación, examen y presentación de informes. Para garantizar al máximo la correcta realización de la auditoría de gestión, todas las fases deben reunir determinadas cualidades.

Con objeto de establecer un marco para presentar a su debido tiempo informes de auditoría de alta calidad y evitar actividades innecesarias

Importante en el transcurso de la fiscalización

El auditor deberá garantizar:

Un proceso de fiscalización basado en un criterio válido.

El uso y la combinación de las metodologías adecuadas para recabar un conjunto de datos.

El planteamiento de preguntas de auditoría de las que se puedan extraer conclusiones.

El análisis y la gestión de los riesgos asociados a la elaboración del informe de fiscalización.

La utilización de los instrumentos necesarios para facilitar la correcta realización de la fiscalización.

La obtención de pruebas suficientes, pertinentes y fiables para apoyar los resultados de la fiscalización.

La concepción de la estructura del informe definitivo desde la fase de planificación.

La transparencia (enfoque "sin sorpresas") respecto de la entidad controlada.

A continuación se definen los componentes esenciales de estas cualidades:

1. Proceso de fiscalización basado en un criterio válido

Determina la calidad del trabajo de fiscalización y de su informe correspondiente.

Las auditorías de gestión tienen una naturaleza amplia y están abiertas a la crítica y a la interpretación; de hecho, todas las facetas de la auditoría de

gestión requieren criterio profesional e iniciativa individual. La reputación y credibilidad del Tribunal, la relación coste/eficacia de la fiscalización y la calidad del informe dependen de que todo el proceso de la fiscalización se base en un criterio válido.

En particular, deberá aplicarse un criterio válido al determinar los objetivos de la fiscalización (conocidos también como preguntas de auditoría), al definir los criterios de fiscalización pertinentes, al establecer la cantidad y calidad adecuadas de pruebas de auditoría, al inferir los resultados, al extraer conclusiones y al emitir los informes.

2. Uso y combinación de las metodologías adecuadas para recabar un conjunto de datos

La combinación incrementa la calidad de las pruebas

Una metodología es una técnica de recopilación o análisis de datos mediante la cual se obtienen pruebas que a su vez permiten extraer conclusiones del trabajo de fiscalización.

En condiciones óptimas, se emplearán varias metodologías diferentes para recabar un conjunto de datos y corroborar los resultados de distintas fuentes, mejorando así la calidad y fiabilidad de los pruebas de auditoría en las que se basan los resultados, conclusiones y recomendaciones de la fiscalización. y depende de las preguntas de auditoría

Entre las metodologías cabe destacar el examen de expedientes o documentación, las entrevistas o las encuestas. Normalmente, las auditorías de gestión también combinarán metodologías para obtener datos cuantitativos (de naturaleza numérica) y cualitativos (no numéricos).

En función de la materia y de las preguntas de auditoría, se determinará la combinación de metodologías más adecuada.

3. Planteamiento de preguntas de auditoría de las que se puedan extraer conclusiones

En las auditorías de gestión, es conveniente fijar los objetivos de la fiscalización en forma de preguntas que la auditoría debe responder. Para lograr que la fiscalización tenga un propósito claro y evitar que el ámbito de trabajo del equipo fiscalizador sea ambicioso en exceso, deberá limitarse el número de preguntas de auditoría (una, en condiciones óptimas, y no más de tres) de las que se extraigan conclusiones.

Es esencial que, cuando se plantee más de una, las preguntas estén relacionadas temáticamente, sean complementarias y se excluyan mutuamente (es decir, que no se solapen).

La formulación de las preguntas es decisiva para los resultados de la fiscalización: se trata de cuestiones de investigación fundamentales para las que los auditores buscan respuestas, por lo que habrá que evitar las formulaciones ambiguas o vagas.

Por lo tanto, las preguntas de auditoría deben dividirse en preguntas de nivel inferior, a cuyo nivel mínimo pueda responderse mediante procedimientos de fiscalización específicos. Todas las subpreguntas de la jerarquía serán mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivas (en conjunto responderán a la pregunta de nivel superior inmediatamente anterior).

Es preferible que todas las preguntas de la jerarquía puedan tener como alternativas de respuesta "sí" y "no", de modo que el trabajo de fiscalización pueda centrarse en un producto final específico. Sin embargo, esto no significa que la única respuesta posible tenga que ser "sí" o "no"; evidentemente, la respuesta será mucho más elaborada.

Además, los términos "sí" y "no" no tienen que incluirse en el informe de fiscalización; antes bien, ese planteamiento es un mero instrumento destinado a conferir un enfoque riguroso a las preguntas de auditoría y a delimitar el propósito del trabajo de fiscalización

En conclusión, es preferible no formular preguntas de auditoría concluyentes, tales como "Evaluar en qué medida...", ya que pueden dar lugar a un trabajo de auditoría sin alcance claramente definido y demasiado amplio y lento.

4. Análisis y gestión de los riesgos asociados a la elaboración del informe de fiscalización

Entre los riesgos inherentes a la puntual elaboración de informes de fiscalización de calidad se cuentan las dificultades para obtener datos, la ausencia de personal y la falta de cooperación de la entidad controlada.

El equipo fiscalizador podrá afrontar mejor los riesgos, y responder con eficacia a los problemas que puedan surgir, si prepara una estrategia de gestión de riesgos, la distribuye entre sus miembros y la utiliza como referencia en el curso de la fiscalización.

En todas las fases de la fiscalización, el equipo deberá identificar

- Lo que puede ir mal;
- Cuáles son las posibilidades de que vaya mal;
- Cuáles serían las repercusiones si fuera mal;
- Qué hacer para minimizar las posibilidades de que vaya mal;
- Cómo gestionar el riesgo en caso de que se manifieste

2.4.2. Control de Calidad

El control de calidad son todos los mecanismos, acciones, herramientas que realizamos para detectar la presencia de errores. La función del control de calidad existe primordialmente como una organización de servicio, para conocer las especificaciones establecidas por la ingeniería del producto y proporcionar asistencia al departamento de fabricación, para que la producción alcance estas especificaciones.

Como tal, la función consiste en la recolección y análisis de grandes cantidades de datos que después se presentan a diferentes departamentos para iniciar una acción correctiva adecuada

Todo producto que no cumpla las características mínimas para decir que es correcto, será eliminado, sin poderse corregir los posibles defectos de fabricación que podrían evitar esos costos añadidos y desperdicios de material.

Para controlar la calidad de un producto se realizan inspecciones o pruebas de muestreo para verificar que las características del mismo sean óptimas. El único inconveniente de estas pruebas es el gasto que conlleva el control de cada producto fabricado, ya que se eliminan los defectuosos, sin posibilidad de reutilizarlo.

¿Qué es el control de calidad?

El seguimiento detallado de los procesos dentro de una empresa para mejorar la calidad del producto y/o servicio.

Factura y lleva la contabilidad de tu negocio para mejorar la productividad usando Debitar. Es simple y muy intuitivo. Comienza ahora.

El control de calidad consiste en la implantación de programas, mecanismos, herramientas y/o técnicas en una empresa para la mejora de la calidad de sus productos, servicios y productividad.

El control de la calidad es una estrategia para asegurar el cuidado y mejora continua en la calidad ofrecida.

Objetivos

Establecer un control de calidad significa ofrecer y satisfacer a los clientes al máximo y conseguir los objetivos de la empresa.

Para ello, el control de calidad suele aplicarse a todos los procesos de la empresa.

En primer lugar, se obtiene la información necesaria acerca de los estándares de calidad que el mercado espera y, desde ahí, se controla cada proceso hasta la obtención del producto/servicio, incluyendo servicios posteriores como la distribución.

Ventajas de establecer procesos de control de calidad

- Muestra el orden, la importancia y la interrelación de los distintos procesos de la empresa.
- Se realiza un seguimiento más detallado de las operaciones.
- Se detectan los problemas antes y se corrigen más fácilmente.

Plan de calidad

Es un plan donde se recogen los proyectos y acciones orientados a maximizar la calidad de las operaciones y, por consiguiente, la satisfacción de los consumidores.

Estas acciones han de ser lo suficientemente relevantes como para tener un impacto en los objetivos de la compañía.

GESTIÓN Y CONTROL DE CALIDAD

La ***Gestión de Calidad*** tal cual como se conoce hoy ha ido evolucionando, ha desarrollado sus conceptos y ha incorporado nuevas filosofías, del mismo modo que ha excluido aquellos principios que por el paso del tiempo han quedado obsoletos.

Sin embargo, en esencia el significado de Calidad como el cumplimiento de la totalidad de las características y herramientas de un producto o servicio que tienen importancia en relación con su capacidad de satisfacer ciertas necesidades dadas, permanece como pilar de cualquier modelo de gestión que busque su total cumplimiento.

LA CALIDAD COMO VENTAJA COMPETITIVA

Parte fundamental de la estrategia empresarial de cualquier organización consiste en la determinación de sus prioridades competitivas, las cuales deben alinearse con su visión de futuro y que representan sus cartas de sostenibilidad en el mercado.

Hace algunos años era común que las organizaciones se debatieran respecto a que objetivos reforzarían sus estrategias empresariales, si sería el costo, la calidad, el servicio, la flexibilidad o la innovación; sin embargo, hoy por hoy, la calidad no es opcional si se pretende sobrevivir como compañía en un entorno globalizado, se constituyó en un factor ínsito de cualquier organización competitiva, y el no cumplimiento de sus especificaciones es el primer paso hacia la salida del mercado.

La calidad como factor natural de cualquier organización significa "cumplir", y como ventaja competitiva consiste en "exceder".

EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE GESTIÓN DE CALIDAD

Se podría decir a grandes rasgos que el concepto de Gestión de Calidad ha pasado por cuatro fases hasta evolucionar al concepto óptimo de Administración de Calidad de hoy, o también que éstas fases constituyen etapas que describen el nivel de gestión de calidad de una compañía, puesto que muchas organizaciones se encuentran en la fase inicial y otras en fases intermedias, según su nivel de desarrollo.

Control de Calidad

El Control de Calidad es la idea básica de lo que mucha gente considera como la gestión de calidad, consiste en que en una organización el departamento de control de calidad es quien se encarga de la verificación de los productos mediante muestreo o inspección al 100%.

La calidad tan solo le concierne a los departamentos de calidad y a sus inspectores, y el objetivo es el procurar que no lleguen productos defectuosos a los clientes.

Aseguramiento de la Calidad

En ésta etapa la dirección de la organización consiente de la importancia que tiene la calidad se propone la implementación de un sistema de gestión de calidad, basado en normas de estandarización.

Calidad Total

Ésta filosofía busca un nivel elevado de Calidad, mediante el cumplimiento de las características de productos ampliados: especificaciones técnicas, especificaciones físicas, tiempos de respuesta, amabilidad en el servicio, empatía, gestión, etc. Supone un cambio cultural en todos los niveles de la organización, ya que debe concientizarse que en la compañía la calidad es responsabilidad de todos.

En ésta filosofía la dirección lidera el cambio, evidencia su compromiso y propone modelos participativos de gestión.

Excelencia Empresarial

Ésta filosofía es la adaptación del modelo de Calidad Total (de origen japonés) a las costumbres occidentales, agregándole el principio de eficiencia económica.

CARACTERÍSTICAS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Un Sistema de Gestión de Calidad se define como la estructura organizacional, los procedimientos y los recursos necesarios para implementar un método que asegure que todas las actividades necesarias en el ciclo de vida de un producto o servicio son efectivas, con respecto al sistema y su desempeño, y que contribuyen a la satisfacción de las necesidades expresas y/o latentes de los usuarios.

Según Joseph Juran, un sistema de gestión de calidad se compone de tres procesos básicos: *Planeación de la Calidad, Control de la Calidad y Mejora Continua de la Calidad.*

PLANEACIÓN DE LA CALIDAD

La planeación de la calidad es un proceso que permite el desarrollo de una estrategia anticipada que asegure que los productos y servicios que se crean y prestan tengan la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Un plan de calidad comprende la identificación, clasificación y ponderación de las características de calidad, del mismo modo que contempla los objetivos, requisitos y restricciones de la misma.

Existen una serie de pasos para elaborar una estrategia de calidad:

1. Identificar el cliente
2. Determinar sus necesidades (clientes)
3. Traducir sus necesidades al lenguaje de la organización
4. Desarrollar un producto que pueda responder a esas necesidades
5. Optimizar el producto de manera que cumpla con los objetivos de la organización y con las necesidades del cliente
6. Desarrollar un proceso que pueda producir el producto
7. Optimizar y estandarizar dicho proceso
8. Probar que ese proceso pueda producir el producto en condiciones normales de operación
9. Transferir el proceso a operación

CONTROL DE CALIDAD

El proceso de control de calidad realiza o participa en la caracterización de los nuevos productos o servicios en sus diferentes fases de desarrollo y en el establecimiento de las especificaciones de calidad de los mismos. Del mismo modo que desarrolla, ejecuta o coordina la ejecución de los métodos de ensayo para determinar las características de calidad de las materias primas, materiales, productos intermedios y productos finales.

Existen una serie de pasos para elaborar control de calidad:

1. Elegir que controlar: el sujeto.
2. Desarrollar un objetivo para una característica de control
3. Determinar una unidad de medida
4. Desarrollar un medio o sensor para medir la característica de control
5. Medir la característica durante el proceso o prestación o al final de éste.
6. Evaluar las diferencias entre el desarrollo real y el esperado
7. Tomar las acciones necesarias

MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD

Planear: Es necesario asegurarse que el proyecto seleccionado es el más importante. Para ello se debe recopilar toda la información relacionada con los indicadores claves de competitividad del negocio y representarlos gráficamente. Las herramientas claves en esta etapa son el histograma, la gráfica de control y el análisis de tendencia histórica. Cuando los

problemas han sido analizados, se debe pasar a priorizarlos mediante un diagrama de Pareto que permita distinguir cuál de todos es el más importante.

De este proceso se obtiene el proyecto seleccionado para el mejoramiento. Posteriormente, el equipo directivo deberá formar el equipo que se abocará a la solución del problema, y deberá asignar el presupuesto y el tiempo necesarios.

Hacer: En esta etapa el equipo seleccionado se dedica a identificar las causas del problema y sus posibles soluciones. Se recomienda utilizar la lluvia o tormenta de ideas para identificar las causas teóricas del problema. La lista de ideas generada se ordena por categorías o estratos y se representan en un diagrama causa-efecto o de Ishikawa.

A continuación se buscará probar cuáles de las posibles causas están causando el problema. Lo ideal es hacer la prueba a través de medios estadísticos, como estudios de correlación de variables o diagramas de dispersión.

Sin embargo, algunas veces no hay datos suficientes para ello. En estos casos se puede recurrir a un procedimiento utilizado en la técnica nominal de grupos (NGT, por sus siglas en inglés) en el que cada miembro del grupo selecciona las $(N+1)/2$ causas, donde N es el número total de causas, que a su juicio sean las que más fuertemente influyan en el problema, ordenándolas por importancia, asignando $(N+1)/2$ puntos a la más fuerte y un punto a la más débil de las seleccionadas. Finalmente, se suman los puntos que acumuló cada causa y se ordenan de mayor a

menor. Las causas seleccionadas se deben considerar como causas reales.

De la lista de causas reales se seleccionan las más importantes para pensar en posibles soluciones. De nuevo, mediante una tormenta de ideas se buscan posibles soluciones a las causas seleccionadas.

Es conveniente categorizar también las soluciones y representarlas mediante un diagrama de Ishikawa, pero en sentido inverso; esto es, efecto-solución (el esqueleto de soluciones clasificadas al lado derecho del problema). En términos prácticos no siempre se pueden implementar todas las soluciones debido a restricciones de presupuestos. Por eso se debe analizar qué soluciones tendrán un mayor efecto en el mejoramiento del problema y recomendarlas para su implantación.

Las soluciones recomendadas deben ser aprobadas por el equipo directivo quien decide cuales soluciones se aprueban y cuales se rechazan. Posteriormente se debe formar un equipo responsable para la implementación de las soluciones aprobadas, al cual se le asigna el presupuesto necesario para realizarlo en forma exitosa. Este equipo debe realizar un plan de trabajo y ejecutarlo.

Verificar: A través de técnicas como histogramas, gráficas de control o gráficas de tendencia en el tiempo se verifica el grado de mejoramiento alcanzado con la implantación de las soluciones aprobadas en la fase de hacer.

Actuar: Esta fase consiste en incorporar al siguiente ciclo de planeación los ajustes necesarios que se hayan evidenciado en la fase de verificación. La mejora continua consiste precisamente en resolver un problema tras otro sin interrupción.

Mejoramiento de calidad

El proceso para alcanzar niveles de performance sin precedente.

Pasos

1. Probar la necesidad de mejoramiento.
2. Identificar los proyectos concretos de mejoramiento.
3. Organizar para la conducción de los proyectos.
4. Organizar para el diagnóstico y descubrimiento de las causas.
5. Diagnosticar las causas.
6. Proveer las soluciones.
7. Probar que la solución es efectiva bajo condiciones de operación.
8. Proveer un sistema de control para mantener lo ganado.

El objetivo básico de control de calidad

Es asegurar que los productos, servicios o procesos siempre que cumplan requisitos específicos y que sean confiables y satisfactorios para los clientes (o las redes de mercadeo de la empresa) .Esencialmente, el control de calidad implica el examen de un producto, servicio o proceso para ciertos niveles mínimos de calidad. El objetivo de un equipo de control

de calidad para identificar productos o servicios que no cumplan las normas especificadas de una empresa de calidad.

Si se identifica un problema, el trabajo de un equipo de **control de calidad** o profesional puede implicar suspender temporalmente la producción de la empresa (pymes o mype). Dependiendo del servicio o producto en particular, así como el tipo del problema en cuestión, la producción o la aplicación no puede descuidarse por completo.

Por lo general, el trabajo de un equipo de **control de calidad** o profesional no es corregir los problemas de calidad por completo. Por lo general, otras personas están involucradas en el proceso de descubrir la causa de los problemas de calidad y fijación de ellos. Una vez que estos problemas se superan, el producto, servicio o proceso continúa la producción o la aplicación como de costumbre.

El **control de calidad** no sólo puede cubrir los productos, servicios y procesos, sino también las personas. Los empleados son una parte importante de cualquier empresa. Si una empresa tiene empleados que no tienen las habilidades o formación adecuada, tienen dificultad para comprender, o están mal informados, la calidad puede verse seriamente disminuida. Cuando el control de calidad se considera en términos de los seres humanos, se trata de cuestiones corregibles. Sin embargo, no debe confundirse con problemas de recursos humanos.

A menudo, el **control de calidad** se confunde con la garantía de calidad. Aunque los dos son muy similares, hay algunas diferencias básicas. El control de calidad tiene que ver con el producto, mientras que la garantía de calidad está orientada al proceso.

Incluso con una diferencia tan clara y definida e identificando las diferencias entre los dos puede ser una tarea difícil. Básicamente, el **control de calidad** consiste en la evaluación de un producto, actividad, proceso o servicio.

Por el contrario, la garantía de calidad está diseñada para hacer que los procesos sean los suficientes para alcanzar los objetivos.

En pocas palabras, la garantía de calidad asegura un producto o servicio se manufacture, sea implementado, sea creado y sea producido en la forma correcta,

Control de proceso.

Mejor que esperar a completar la producción y luego controlar los resultados, es controlar el proceso de realización. La idea sobre la que nos basamos es que, si partimos de materia prima adecuada (controlada) y repetimos el proceso de una forma estandarizada, los resultados deben ser los esperados.

Si bien esto no es siempre cierto (más adelante se verá el concepto de capacidad de proceso) en general los resultados son más consistentes y las desviaciones se detectan antes, permitiendo una corrección temprana. Un ejemplo donde podemos ver el concepto de control de calidad y sus beneficios, es la empresa española Ecosferas, donde la garantía de sus productos acompaña sus procesos de calidad.

Aunque puede incluir la medición de los productos obtenidos (como en el control estadístico de procesos, SPC) el control de procesos se basa en la medición de las variables que dominan el proceso (por ejemplo, temperatura a la cual trabaja el horno en un proceso de cocción).

La norma ISO 8402 define el Control de Calidad como: “las técnicas y actividades operativas, utilizadas para satisfacer los requisitos para la calidad”.

Esta definición tan amplia incluye no solo lo que aquí llamamos control de proceso, sino también muchas de las actividades del Aseguramiento de la Calidad: hay control de calidad a lo largo de todo el ciclo de vida de un producto



2.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

1. 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.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

5. 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.

6. Criterios

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

7. 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.

8. 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.

9. 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.

10. Planificación.

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

11. 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.

12. 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.

13. 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.

14. 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.

15. 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.

16. 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.³

17. Resultados

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

18.. Herramientas para la Toma de Decisiones de la Alta Dirección

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

(sujeta a evaluación), para lograr optimizar los recursos de la Entidad.

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

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 conocimiento sobre la auditoria de gestión y el control de calidad.

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.

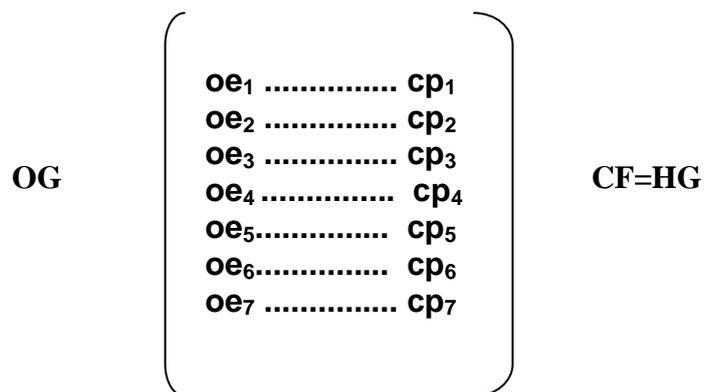
3.2. MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

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 Industrial Lanatex. S.A.

3.3.2 Muestra

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

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION

3.4.1. Técnicas

Las principales técnicas que utilizamos en la investigación serán:

1. Entrevista
2. Encuestas
3. 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 y el control de calidad como responsabilidad de la gerencia general de la Empresa Industrial Lanatex S.A.

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

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

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

4. PROCESAMIENTO Y ANALISIS A REALIZAR

4.1. ANÁLISIS SOBRE LA AUDITORIA DE GESTION

- Hoy en día, ya no se trata de efectuar sólo acciones de supervisión y control, sino se trata de innovar los objetivos, procesos y procedimientos de la auditoría dirigidos hacia el corazón del negocio. De este modo los trabajos de auditoría efectuados por las empresas o instituciones, no serán por simple cumplimiento de disposiciones legales, sino dirigido al beneficio-costos y valor agregado.

Ubicación de la auditoria de gestión bajo el enfoque estructural de empresas e instituciones

- La Auditoría de Gestión se ubica, bajo el enfoque estructural, como auditoría parcial dentro de la Auditoría Integral, en las empresas o instituciones y se encuentra dirigida a una de las funciones tendientes a evaluar o estudiar la CALIDAD de las actividades de GESTIÓN ORGANIZACIONAL, teniendo como objetivos diagnosticar y precisar si la GERENCIA, bajo la óptica de la administración moderna

o gestión, está cumpliendo con el logro de objetivos y metas previstos.

En otras palabras, implicará eficiencia organizacional versus rendimiento satisfactorio de los recursos de la empresa, dentro de un mercado competitivo. Resumiendo, es examinar a la empresa o institución bajo la óptica de eficiencia, efectividad y economía.

Campo de acción de la auditoría de gestión

- Siempre bajo la visión de las funciones o actividades de las empresas o instituciones, podemos indicar que es aplicable la Auditoría de Gestión a la evaluación de la GESTIÓN, la que tradicionalmente se conocía como ADMINISTRACIÓN.

Hoy en día la administración por su concepción limitante, rígida, no acorde con los tiempos cambiantes de flexibilización, integración, cooperación ha evolucionado hacia la nueva concepción de GESTIÓN MODERNA de las organizaciones; es decir, aplicando la planificación estratégica, fijación de objetivos y metas, coordinación y acuerdos, estableciendo los círculos de calidad, o sea, mediante la organización horizontal.

En el campo de acción de este tipo de auditoría, aquí se indica que va dirigida a la función de "**Organización, administración, gestión y control**".

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Los principales objetivos que se tienen cuando se realiza una Auditoría de Gestión pueden ser los que se indican a continuación:

1. Evaluar los recursos escasos.
2. Auditar el plan de organización y gestión.
3. Evaluar el sistema de organización y gestión en relación al plan.
4. Examinar las funciones y responsabilidades de los principales funcionarios.
5. Evaluar las políticas establecidas y su cumplimiento.
6. Verificar el cumplimiento de las actividades de supervisión y Control, etcétera.

4.2. ANÁLISIS SOBRE EL CONTROL CALIDAD

El control de calidad es el proceso donde se asegura la estandarización de la disponibilidad, fiabilidad, mantenibilidad y manufacturabilidad de un producto o servicio.

El control de calidad como proceso debe tener en consideración las etapas de planificación, control y mejora. La calidad, en este sentido, no solo se refiere a la durabilidad de un producto o la satisfacción en un servicio, sino que implica cumplir con estándares de rentabilidad financiera, crecimiento comercial y seguridad técnica definidas por la dirección de la empresa.

El control de calidad son herramientas y mecanismos que implican inspección, control, garantía, gestión y entrega de los productos y servicios. La **gestión de calidad** planifica este proceso teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Financiero: el uso efectivo de los recursos.
- Comercial: el mantenimiento de la competitividad en relación a su calidad y precio.
- Técnico: eficiencia y seguridad en los procesos.

El aseguramiento de calidad son medidas de control de calidad que pueden ser tanto internas como externas como, por ejemplo, la acreditación en la normalización y estandarización internacional de la calidad y la seguridad de los productos y procesos que la Organización Internacional de Estandarización promueve llamadas también normas ISO.

En la administración de empresas, el control de calidad es uno de los mecanismos de control que ayudan a establecer estándares de calidad en los procesos para su posterior optimización.

En una empresa, el control de calidad debe estar presente en todas las etapas del ciclo de un producto o servicio.

La calidad que se controla se caracteriza por los siguientes puntos:

Es definida en términos del cliente,

Se realiza según las especificaciones de la dirección de la empresa,

Debe ser capaz de ser continua,

La mejora se mide en relación a la percepción del usuario.

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 Por un buen enfoque estratégico; seguido por 40 que consideran un proceso continuo y permanente; seguida por un grupo de 10 que opina por procedimientos más eficaces.

Como se puede apreciar en la parte grafica el 33.33.% del personal encuestado confirma que; Por un buen enfoque estratégico sin embargo el 53.33 % que consideran un proceso continuo y

permanente el 13.34 % restante opina por procedimientos más eficaces

Como se puede observar, luego de la interpretación de los resultados han coincidido que la gestión de la empresa, consideran un proceso continuo y permanente

Tabla N° 01

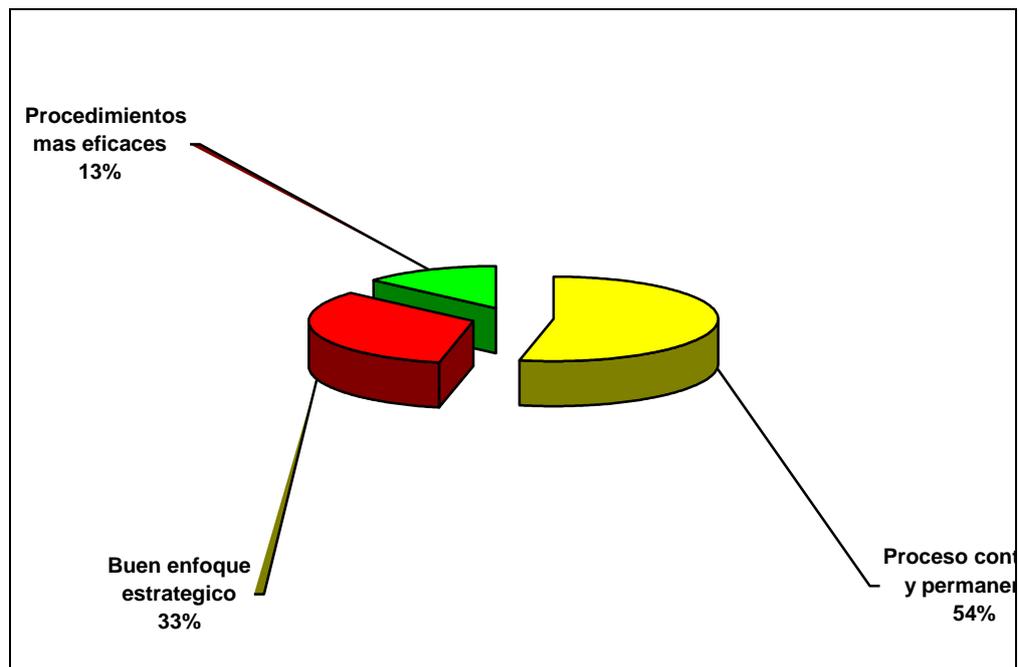
OPINIÓN SOBRE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
a) Por un proceso continuo y permanente	40	54.00
b))Por un buen enfoque estratégico	25	33.00
c) Procedimientos mas eficaces	10	13.00
TOTAL GENERAL	75	100

Fuente: Encuesta realizada a jefaturas de áreas y demás funcionarios, de la Empresa Industrial Lanatex. 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 Industrial Lanatex S.A.

4.3.2 OPINION SOBRE EL INFORME DE AUDITORIA EN LA OPTIMIZACION DE LA GESTIÓN.

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

¿Opinión del informe de auditoría, en la optimización de la gestión?

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 gestión de la gerencia de la empresa., encontramos que 35 de ellos expresaron que la gestión tiene como campo de acción a todas las áreas y funcionamiento de las gerencias de la empresa y es posible que el informe de auditoria influirá a mejorar la gestión ; luego 20 precisaron que no es necesario el informe de auditoria para optimizar la gestión de la gerencia en la empresa; seguido por un grupo de 15 que indicaron que la optimización estaba en el buen manejo de las gerencias de las diversas áreas de la empresa; y un grupo de 05 no opinaron al respecto.

Se puede apreciar luego de la interpretación de la información disponible que mayoritariamente los encuestados coinciden en la influencia del informe de auditoria para mejorar la gestión y es más para garantizar su eficiente funcionamiento de la gerencia de la empresa es necesario aplicar una auditoria de gestión.

Tabla N° 02

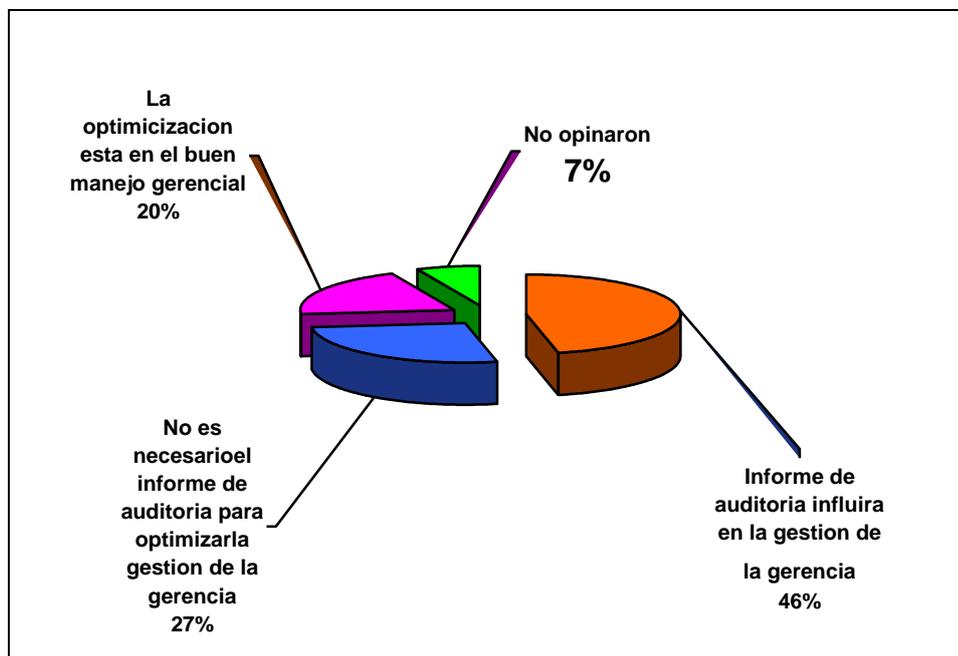
OPINION SOBRE EL INFORME DE AUDITORIA EN LA OPTIMIZACION DE LA GESTIÓN.

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
a) . El informe de auditoria influirá en la gestión de la gerencia.	35	46.00
b). No es necesario el informe de auditoria para optimizar la gestión de la gerencia.	20	27.00
c) La optimización esta en el buen manejo de las gerencias de la empresa	15	20.00
d) . No opinan	05	7.00
TOTAL GENERAL	75	100

Fuente: Encuesta realizada a jefaturas de áreas y otros funcionarios, de la Empresa Industrial Lanatex. S.A.

Gráfico N° 02

OPINION SOBRE EL INFORME DE AUDITORIA EN LA OPTIMIZACION DE LA GESTIÓN



Fuente: Encuesta realizada a jefaturas de áreas y otros funcionarios, de la Empresa Industrial Lanatex. S.A.

4.3.3. OPINION SOMBRE EL OBJETIVO DE LA APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO.

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

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

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

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

Como se puede apreciar en la parte gráfica el 46.67% del personal encuestado confirma que el objetivo verificar la utilización racional de sus recursos para lograr mejores resultados. Sin embargo el

33.33 % considera que el objetivo de la aplicación del control interno conocer la eficiencia de sus actividades y funciones, en cambio el 20.00 % restante opina que el control se aplica para conocer si la empresa protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente.

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

Tabla N° 03

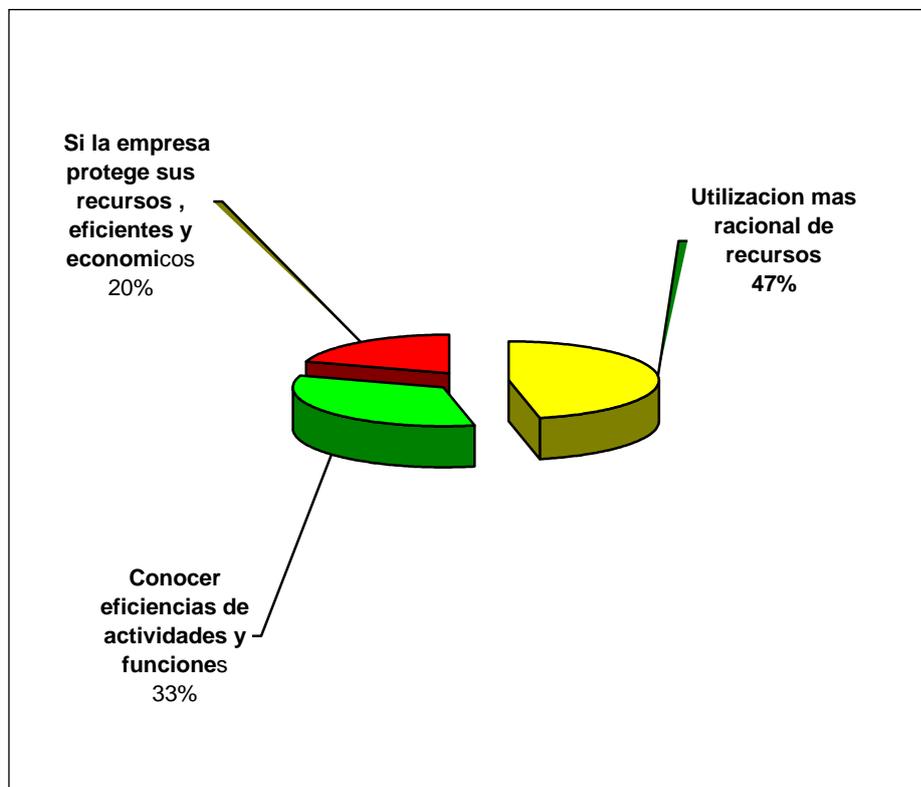
OPINIÓN SOBRE EL OBJETIVO DE APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

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

Fuente: Encuesta realizada a jefaturas de áreas y otros funcionarios, de la Empresa Industrial Lanatex S.A.

Gráfico N° 03

OPINIÓN SOBRE EL OBJETIVO DE APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO



Fuente: Encuesta realizada a jefaturas de áreas y otros funcionarios, de la Empresa Industrial Lanatex S.A.

4.3.4. MEDIDAS CORRECTIVAS DEL INFORME DE AUDITORIA DE GESTION

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 las medidas correctivas del Informe de auditoría son viables para mejorar la gestión en la empresa?

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 las medidas correctivas son viables en la gestión de la empresa se observó que 38 de estos refirieron que para asegurar el cumplimiento de estas medidas correctivas es de competencia de la gerencia general por su responsabilidad de acuerdo a sus funciones. Seguido por un grupo de 22 que consideran que es de responsabilidad de la alta dirección de la empresa seguido después por 15 encuestados que precisaron que la responsabilidad es de la Oficina de Control Interno encargado del seguimiento y cumplimiento de estas medidas correctivas.

En cuanto a lo que se puede observar en la parte gráfica, el 50.67% del personal encuestado confirman que la responsabilidad de hacer viables estas medidas correctivas es de la gerencia general; sin embargo el 29.33% considera que para que sea más viable esas medidas correctivas es de competencia de la alta dirección de la empresa; y el 20.00% restante estima también que los auditores internos deben realizar el seguimiento y cumplimiento de hacer viables estas medidas correctivas.

Tabla N° 04

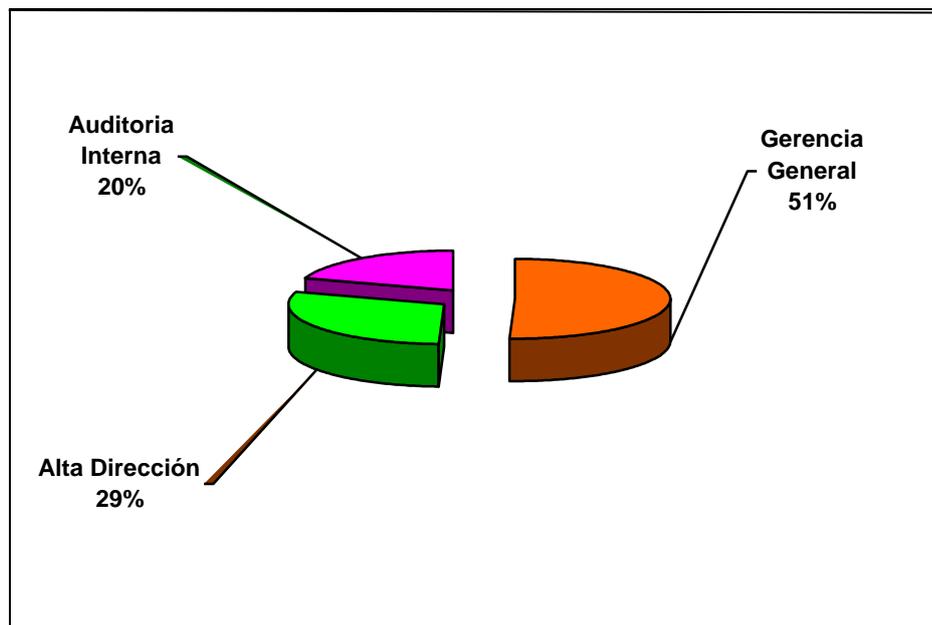
MEDIDAS CORRECTIVAS DEL INFORME DE AUDITORIA DE GESTION

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
a) Gerencia General.	38	51.00
b) Alta Dirección.	22	29.00
c) Auditoria Interna.	15	20.00
TOTAL GENERAL	75	100

Fuente: Encuesta realizada a jefaturas de áreas y otros funcionarios, de la Empresa Industrial Lanatex S.A.

Gráfico N° 04

MEDIDAS CORRECTIVAS DEL INFORME DE AUDITORIA DE GESTION



Fuente: Encuesta realizada a jefaturas de áreas y otros funcionarios, de la Empresa Industrial Lanatex S.A.

4.3.5 OPINIÓN SOBRE LA APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACION DE MEDIDAS CORRECTIVA.

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:

¿Opinión sobre la aplicación de recomendaciones y seguimiento e implementación de medidas correctivas?

Al observar la Tabla N° 06, encontramos que de un total de 75 encuestados: 25 de estos se inclinaron por la alternativa “de acuerdo” 18 “totalmente de acuerdo”, 15 “no sabe no opina” 10 “en desacuerdo”, y 07 “por la alternativa “totalmente en desacuerdo”.

Como podemos apreciar, mayoritariamente los encuestados con el 33.33% respaldan que la aplicación de recomendaciones, el seguimiento y la implementación de medidas correctivas es fundamental en la administración de la empresa de igual manera el 24.00 % afirma estar totalmente de acuerdo; caso contrario el 20.00% no sabe no opina, el 13.33 % esta en desacuerdo; y el 9.34% restante se inclina por el total desacuerdo con la aplicación de recomendaciones, seguimiento e implementación de medidas

correctivas; lo cual es evidente cuando observamos la parte grafica.

Como podemos interpretar, de acuerdo a los resultados en la tabla y gráfico N° 05 que se adjuntan, la opinión de los encuestados puntualiza su apreciación mayoritariamente en la importancia de la aplicación de recomendaciones, seguimiento e implementación de medidas correctivas.

Tabla N° 05

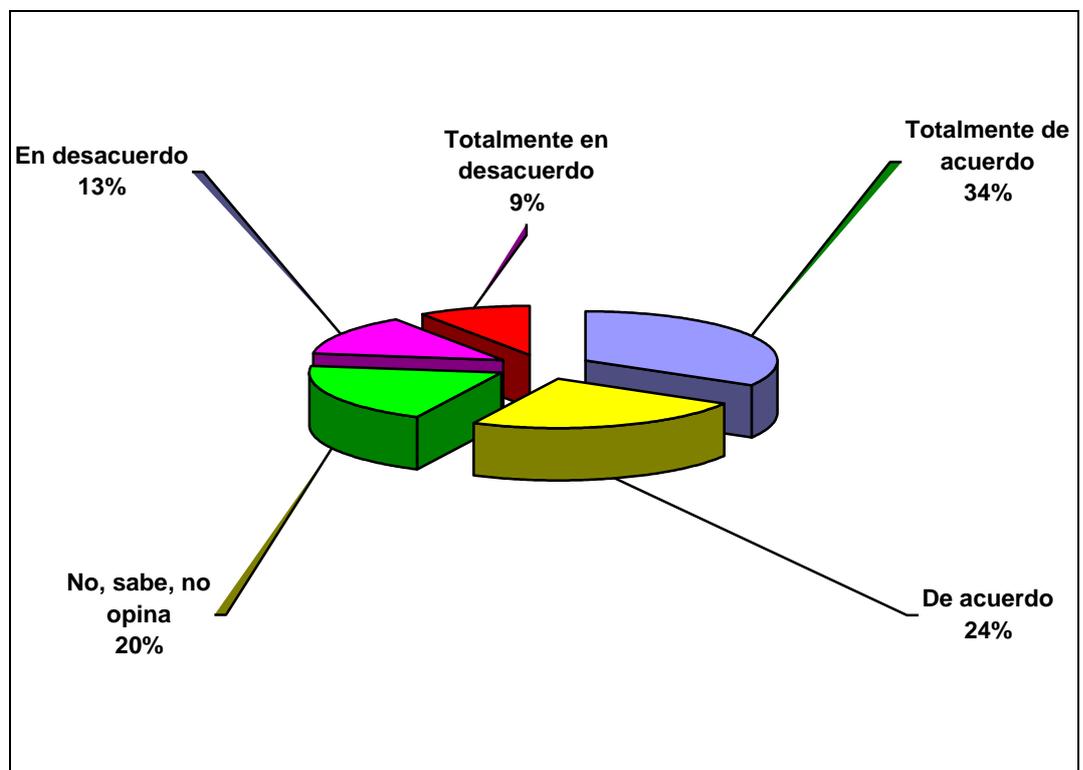
**OPINIÓN SOBRE LA APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES,
SEGUIMIENTOIMPLEMENTACION DE MEDIDAS CORRECTIVAS.**

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
a) Totalmente de acuerdo.	25	34.00
b) De acuerdo	18	24.00
c) No sabe, no opina	15	20.00
d) En desacuerdo.	10	13.00
e) Totalmente en desacuerdo	07	9.00
TOTAL GENERAL	75	100

Fuente: Encuesta realizada a jefaturas de áreas y otros funcionarios, de la Empresa Industrial Lanatex. S.A.

Gráfico N° 05

APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACION DE MEDIDAS CORRECTIVAS.



Fuente: Encuesta realizada a jefaturas de áreas y otros funcionarios, de la Empresa Industrial Lanatex 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 auditoria de gestión y el control de calidad como responsabilidad de la gerencia general de la Empresa Industrial Lanatex S.A.”, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. Un buen sistema de control nos asegura; la confiabilidad e integridad de la información; el cumplimiento con las políticas, normas, procedimientos, leyes y reglamentos establecidos por la gerencia; la seguridad de los activos contra robos, e irregularidades; el uso económico y eficiente de los recursos disponibles, y el logro de las metas y los objetivos establecidos por la gerencia.
2. La creciente competitividad a que se ven enfrentada las organizaciones las obligan a implementar profundos procesos de reestructuración a fin de lograr una eficiencia global de la empresa., y una gran responsabilidad sobre los indicadores de calidad a utilizar, de tal forma de que los parámetros establecidos sean controlados, adaptándolo a la nueva filosofía.
3. Se ha puesto especial énfasis en precisar la ubicación y la importancia que le corresponde al sistema de control, en el vasto campo sustancial y procedimental de la administración, explicando

en la forma posible en que consiste la función que le compete a dicho sistema, así como el producto que debe elaborar para conocer el comportamiento del sistema de control en el contexto de la administración de la empresa.

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

RECOMENDACIONES

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

1. La necesidad de fortalecer el sistema de Control Interno mediante un adecuado asesoramiento, supervisión y seguimiento de las actividades administrativas y operativas, a fin de concluir las acciones con criterios de economía, eficiencia, eficacia y transparencia de acuerdo a los objetivos y políticas de la empresa.
2. Se debe dar importancia primordial a la evaluación del control en aras de optimizar la gestión de la gerencia de la empresa y efectuar más evaluaciones de control periódicas, para realizar la toma de decisiones en su debida oportunidad en beneficio del usuario que requiera de sus servicios.
3. Se recomienda que la alta dirección de la empresa considere a la auditoria de gestión como una herramienta importante en la toma de decisiones para mejorar la gestión y el buen uso de los recursos de la empresa, y optimizar los recursos financieros y presupuestales, a fin de cumplir con las metas y objetivos institucionales.

4. Se recomienda que la gerencia de la empresa considere de gran importancia a las recomendaciones resultantes de la auditoría ya que viene a corregir las debilidades existentes en la gestión de la empresa, realizando acciones viables de implementación de dichas recomendaciones en un tiempo oportuno.

TABLA Nº 06

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

BIBLIOGRAFÍA

1. **WALTER B. MEIGS,**
Principios de Auditoría, Edición. México 1980

2. **LEZCANO, JUAN MANUEL**
El Manejo de las organizaciones y su Auditoria Interna
McGraw Hill, México,

- 4 **BRAVO CERVANTES, MIGUEL H**
Control Interno – Lima, San Marcos, Libún

4. **INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS**
El Auditor Interno frente al nuevo orden Económico IV Encuentro
Latinoamericano de auditores internos. Republica Dominicana-

- 5 **KELL WALTER y BOYNTON WILLIAM**
Auditoria Moderna – 1995 Editorial Continental – México,

6. **RUSENAS, RUBEN OSCAR**
Manual de control interno Buenos Aires: Eds, Macchi,

7. **WHITTINGTON RAY, O. PANY, KURT.**
Auditoria un enfoque integral, Santafé de Bogotá: Mc Graw-Hill,

- 8 **PANEZ MEZA.**
Julio, Auditoria Contemporánea. Edición. Lima-Perú 1984,

9. **JAMES A. CASHIN, PAUL. D. NEUWIRTH, JOHN.F.LEVY.**
Manual de Auditoria Tom I, Edición Nueva York- EE.UU. 1988.
- 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 -.
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
- 15 . **ARTHUR W-HOLMES. C.P.A,**
Auditoria Principios y Procedimientos Tm I, Edición, España 1979,
- 16 **AICPA ORDER DEPARTMENT.**
Comité of Sponsoring Organizations of the Teadway Comisión
(COSO)- INTERNAL CONTROL
Jersey City, Estados Unidos.

MATRIZ DE CONSISTENCIA
LA AUDITORIA DE GESTION Y EL CONTROL DE CALIDAD COMO RESPONSABILIDAD DE LA GERENCIA GENERAL
DE LA EMPRESA INDUSTRIAL LANATEX S.A..

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables e Indicadores	Metodología
<p>1. Problema Principal</p> <p>¿De que manera la auditoria de gestión y el control de calidad orientan al cliente como responsabilidad de la gerencia general de la Empresa Industrial Lanatex. S.A.?</p> <p>2. Problema Secundario</p> <p>a. ¿Cómo los objetivos establecidos en el control de calidad influyen en la auditoria de gestión?</p> <p>b. ¿En qué medida los métodos empleados en la evaluación del control de calidad son apropiados para este tipo de examen?</p> <p>c. ¿Qué técnicas serían necesarias utilizar para la evaluación del examen en la auditoria de gestión?</p> <p>d. ¿Que procedimientos podrían aplicarse en esta forma de control en la auditoria de gestión?</p>	<p>1. Objetivo general</p> <p>Conocer que. la auditoria de gestión y el control de calidad orientan al cliente como responsabilidad de la gerencia general de la Empresa Industrial Lanatex.S.A.</p> <p>2.Objetivos específicos</p> <p>a. Analizar si los objetivos establecidos en el control de calidad influyen en la auditoria de gestión.</p> <p>b. Presentar los métodos empleados en la evaluación del control de calidad y si son apropiados para este tipo de examen.</p> <p>c. Seleccionar las técnicas que serian necesarias utilizar para la evaluación del examen en la auditoria de gestión.</p> <p>d. Indicar los procedimientos que podrían aplicarse en esta forma de control en la auditoria de gestión.</p>	<p>1.Hipótesis general</p> <p>Si la auditoria de gestión y el control de calidad están orientados al cliente , entonces será responsabilidad de la gerencia general de la Empresa Industrial Lanatex.S.A.</p> <p>2.Hipótesis secundaria</p> <p>a. Si los objetivos establecidos en el control de calidad son claros, entonces influye en la auditoria de gestión.</p> <p>b. Si los métodos empleados en la evaluación del control de calidad son apropiados entonces permiten que haya una relación para este tipo de examen.</p> <p>c. Si las técnicas que se utilizaron en la evaluación son adecuadas, entonces permitirá el examen en la auditoria 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>Variable Independiente</p> <p>X Auditoria de Gestión</p> <p><u>Indicadores</u></p> <p>X1 Programas X2 Procedimientos X3 Productividad X4 Clima Laboral X5 Políticas de selección</p> <p>Variable Dependiente</p> <p>Y Control de Calidad.</p> <p><u>Indicadores</u></p> <p>Y1 Estructura Organizativa Y2 Dirección Estratégica Y3 Cuadros Directivos Y4 Análisis de Proyectos Y5 Posición Competitiva</p>	<p>1.Tipo de Investigación</p> <p>De acuerdo al propósito de la investigación naturaleza de los problemas y objetivos formulados en el trabajo el presente estudio reúne las condiciones suficientes para calificarla como una investigación “Aplicada” en razón que para su desarrollo, en la parte teórica conceptual, se apoyará en conocimiento sobre auditoria de gestión y control de calidad.</p> <p>2.Nivel de Investigación</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>3. Método de la investigación</p> <p>En la presente investigación se empleará el método descriptivo, el mismo que se complementará con el análisis, estadístico, deductivo, inductivo entre otros.</p>

<p>e.¿ En que medida la evaluación del control de calidad influye en la auditoria de gestión en cuanto a su planificación?</p>	<p>e. Conocer si los criterios de evaluación del control de calidad. Influye en la auditoria de gestión en cuanto a su planificación.</p>	<p>e. Si los criterios para la evaluación del control gerencial son bien aplicados entonces influirán en la auditoria de gestión en cuanto a su planificación.</p>		<p>4. Diseño de la investigación El presente estudio, dada la naturaleza de las variables materia de la investigación, responde al de una investigación por objetivos:</p> <p>5. Población La población está conformada por los funcionarios, jefes de áreas y personal de la empresa</p> <p>6. Muestra De la población anteriormente señalada utilizando criterios personales se trabajó con 75 personas de la empresa, los mismos que están conformados por funcionarios, jefes de áreas y personal de la empresa.</p>
--	---	--	--	---

ENCUESTA

INSTRUCCIONES

La presente técnica tiene como finalidad recabar información relacionada con la investigación. La auditoría de gestión y el control de calidad como responsabilidad de la gerencia general de la Empresa Industrial Lanatex. 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) Por un proceso continuo y permanente ()
- b) Por un buen enfoque estratégico ()
- c) Procedimientos mas eficaces ()

2. ¿Opinión del informe de auditoría, en la optimización de la gestión?

- a) .El informe de auditoría influirá en la gestión de la gerencia ()
- b). No es necesario el informe de auditoría para optimizar la gestión de la gerencia ()
- c). La optimización está en el buen manejo de la gerencia de la empresa ()
- d). No opinan ()

3. ¿Cuál es el Objetivo de la auditoria de gestión de aplicar el control Interno ?

- a). Verificar la utilización mas racional de los recursos ()
- b). Conocer la eficiencia de sus actividades o funciones ()
- c). Saber si la empresa protege y emplea sus recursos ()
de manera económica y eficiente

4. ¿Considera Usted que las medidas correctivas en el informe de auditoria son viables para mejorar la gestión de la empresa ?

- a) Gerencia general ()
- b) Alta Dirección ()
- c) Auditoria Interna ()

5. ¿Opinión sobre la aplicación de recomendaciones y seguimiento e Implementación de medidas correctivas?

- Totalmente de acuerdo ()
- De acuerdo ()
- No sabe, no opina ()
- En desacuerdo ()
- Totalmente en desacuerdo ()