



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

TESIS:

**“EL CONTROL DIRECTIVO COMO ESTRATEGIA DE LA
AUDITORIA DE GESTION PARA MINIMIZAR RIESGOS DE LA
EMPRESA INDUSTRIAL MAGICO. S.A.”**

PRESENTADO POR:

GERARDO MANUEL, PALOMINO AVILA

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

**Lima – Perú
2018**

Dedicatoria:

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

El Autor

Agradecimiento

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

El Autor

INDICE

Carátula	1
Dedicatoria	2
Agradecimiento	3
Resumen	7
Introducción	8

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.	Descripción de la realidad problemática	12
1.2.	Delimitación de la Investigación	14
1.2.1.	Delimitación Espacial	14
1.2.2.	Delimitación Temporal	14
1.2.3.	Delimitación Social	15
1.2.4.	Delimitación Conceptual	15
1.3.	Formulación del problema	16
1.3.1.	Problema Principal	16
1.3.2.	Problemas Secundarios	16
1.4.	Objetivos de la Investigación	17
1.4.1.	Objetivo General	17
1.4.2.	Objetivos Específicos	17
1.5.	Hipótesis de la Investigación	18
1.5.1	Hipótesis General	18
1.5.2	Hipótesis Secundarios	18
1.6.	Variables e Indicadores	19
1.6.1	Variable Independiente	19
1.6.2	Variable Dependiente	20
1.7.	Justificación e Importancia de la Investigación	20

1.7.1.	Justificación	20
1.7.2.	Importancia	21

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.	Antecedentes relacionados con la investigación	22
2.2.	Reseña Histórica	22
2.2.1.	Marco Histórico	22
2.3.	Base Legal	26
2.4.	Marco Conceptual	28
2.4.1.	Control directivo	28
2.4.2.	Auditoria de Gestión	55
2.5.	Definición de términos	75

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

3.1.	Tipo y Nivel de Investigación	81
3.1.1.	Tipo de Investigación	81
3.1.2.	Nivel de Investigación	81
3.2.	Método y diseño de la Investigación	81
3.2.1.	Método de la Investigación	81
3.2.2.	Diseño de la Investigación	82
3.3.	Población y muestra en la Investigación	83
3.3.1.	Población	83
3.3.2.	Muestra	83
3.4.	Técnicas e Instrumentos de la Investigación	83
3.4.1.	Técnicas	83
3.4.2.	Instrumentos	83
3.5.	Técnicas de análisis y procesamiento de la Información	84

CAPITULO IV
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN
DE LOS RESULTADOS

4.1. Análisis sobre control Control Directivo	86
4.2. Análisis sobre Auditoria de Gestión	88
4.3. Interpretación de resultados de la prueba de Campo	90
4.4. Contrastación y Verificación de la hipótesis	107
Conclusiones	108
Recomendaciones	110
Bibliografía	112
Anexos	
01 Matriz de Consistencia	115
02 Encuesta	117

RESUMEN

Es importante tener en cuenta en este concepto, que ninguna empresa puede subsistir si no posee algún tipo de beneficio, por lo que siempre se debe mantener un cierto nivel de competencia con las otras empresas que se dedican a fabricar y elaborar los mismos productos que la nuestra.

El concepto de gestión se mueve en un ambiente en el cual, por lo general, los recursos disponibles escasean, y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas para que se esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender.

Si nos enfocamos en la aplicación del concepto de gestión para llevar a cabo las actividades de una empresa, es importante destacar que por lo general, el mismo suele tener mucha más aplicación en las empresas privadas, que son más conocidas como el sector privados empresarial.

De todas formas es importante también que se haga mención del hecho lógico que nos confirma que las empresas privadas cuentan con muchos más recursos que aquellas del Estado, y uno de esos recursos es la tecnología, una herramienta que ha ayudado ampliar el concepto de gestión en todas las aplicaciones correspondientes.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación denominado “El control directivo como estrategia de la auditoria de gestión para minimizar riesgos de la Empresa Industrial Mágico. S.A 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 directivo, auditoria de gestión, a fin de propiciar un reordenamiento y fortalecimiento del control directivo de la empresa.

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

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

desviaciones del sistema de control directivo, requieren la adopción de medidas correctivas inmediatas.

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

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

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

El Capítulo I.

Trata sobre el Planteamiento del Problema en el cual se establece la descripción de la realidad problemática, delimitación de la investigación, formulación del problema, objetivos de la investigación, justificación e importancia de la investigación, que ameriten arribar a una secuencia lógica sobre el Control Directivo como estrategia de la auditoría de gestión para minimizar riesgos de la Empresa Industrial Mágico S.A

El Capítulo II.

Contiene el Marco Teórico y Conceptual de las variables presentadas en el estudio de investigación en donde se exponen los antecedentes con una sólida información bibliográfica de autores. No obstante que este trabajo es inédito como Control Directivo como estrategia de la auditoría de gestión para minimizar riesgos en la práctica se revelan aportes importantes y como están relacionados a los procesos administrativos.

El Capítulo III

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

El Capítulo IV

Presentación, Análisis, e Interpretación de Datos, como son: análisis sobre control directivo, análisis sobre auditoría de gestión, interpretación de la prueba de campo, contrastación y verificación de la hipótesis, sobre el estudio de control directivo en una auditoría de gestión.

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

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

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

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

El Autor

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Los cambios en el uso, hábitos y conductas sociales y administrativas, y su inevitable impacto en la economía, la educación, la política y los negocios, como resultado de la acelerada transformación tecnológica de nuestra era, constituyen hechos externos provenientes del entorno que, no obstante, afectan y dan forma y sentido a las actitudes de respuesta que en consecuencia adoptamos.

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

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

obtienen elementos que les permite formarse un juicio en las decisiones que han de formarse.

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

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

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

Nuestro enfoque empresarial estará sustentado en las nuevas corrientes existentes de la administración moderna; es decir, en la aplicación de enfoques eficientes de gestión que actualmente los

gestores de negocios lo están aplicando, así como, la ampliación del análisis de riesgos de auditoría a los riesgos de negocios que existen dentro de la estructura y funcionamiento del ente auditado.

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 Mágico S.A.. la muestra representativa será obtenida a base de técnicas de muestreo

1.2.2. Delimitación Temporal

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

1.2.3. Delimitación Social

El presente trabajo de estudio se desarrolla dentro de la Empresa Industrial Mágico 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. Control Directivo

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

1.2.4.2. Auditoria de Gestión

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

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

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. Problema Principal

¿En que medida el control directivo es una estrategia de la auditoria de gestión para minimizar riesgos de la Empresa Industrial Mágico S.A.?

1.3.2. Problemas Secundarios

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

- b) ¿En qué medida los métodos empleados en la evaluación del control directivo son apropiados para este tipo de examen?

- c) ¿Qué técnicas serían necesarias utilizar para la evaluación del control directivo en una auditoria de gestión?
- d) ¿Qué procedimientos podrían aplicarse en esta forma de control en una auditoria de gestión?
- e) ¿En qué medida la evaluación del control directivo influye en la auditoria de gestión en cuanto a su planificación?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo General

Conocer que el control directivo es una estrategia de la auditoria de gestión para minimizar riesgos de la Empresa Industrial Mágico S.A.

1.4.2. Objetivos Específicos

- a. Analizar si los objetivos establecidos en el control directivo influyen en la auditoria de gestión.
- b. Presentar los métodos empleados en la evaluación del control directivo y si son apropiados para este tipo de examen.

- c. Seleccionar las técnicas que serían necesarias utilizar para la evaluación del examen en una auditoria de gestión
- d. Indicar los procedimientos que podrían aplicarse en esta forma de control.
- e. Conocer sí los criterios de evaluación del control directivo influyen en una auditoria de gestión en cuanto a su planificación.

1.5 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Hipótesis General

Si el control directivo es una estrategia efectiva de la auditoria de gestión entonces minimizar riesgos de la Empresa Industrial Mágico. S.A.

1.5.2 Hipótesis Secundarios

- a. Si los objetivos planteados en el control directivo son claros, entonces propicia un mejoramiento en el proceso integral de la auditoria de gestión.

- b. Si los métodos empleados en la evaluación del control directivo son apropiados entonces permiten que haya una relación entre las mismas y lograr los resultados esperados.
- c. Si las técnicas que se utilizaran en la evaluación del control directivo son adecuadas, entonces permitirá orientar a la ejecución de la auditoria de gestión.
- d. Si los procedimientos se encuentran bien diseñados entonces servirán para ejercer un mejor control en una auditoria de gestión.
- e. Si los criterios para la evaluación del control directivo son bien aplicados entonces influirán en una auditoria de gestión en cuanto a su planificación.

1.6. VARIABLES DE LA INVESTIGACION.

1.6.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

X. Control Directivo

Indicadores

x1 Objetivos

x2 Métodos

- x3 Técnicas
- x4 Procedimientos
- x5 Criterios

VARIABLE DEPENDIENTE

Y. Auditoria de Gestion

Indicadores

- y1 Objetivos
- y2 Resultados
- y3 Procedimientos aplicados
- y4 Programas diseñados
- y5 Áreas de evaluación

1.7. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1. Justificación

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

- a. No existen investigaciones que hayan realizado estudios acerca de El Control Directivo como estrategia de la auditoria de gestión para minimizar riesgos de la Empresa Industrial Mágico. 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 Alta Dirección para subsanarlas, así como para detectar áreas que no hayan sido examinadas en sus acciones de control y que merezca nuestra especial atención.

1.7.2. Importancia.

Los resultados de la Investigación permitirá a la auditoria de gestión realizar con claridad la ubicación que le corresponde al Control Directivo 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.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN.

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

2.2. RESEÑA HISTÓRICA

2.2.1. Marco Histórico

La auditoria de gestión nació por la necesidad que de ella tenía la dirección y por la habilidad del auditor interno para satisfacer dicha necesidad. Las empresas crecieron.

El trabajo de los directivos ejecutivos fue trasladándose desde las actividades no financieras de las que provenían hacia sectores concretos de los registros contables, pues necesitan estar de acuerdo tanto con la adecuación y validez de los informes operativos como de los informes financieros. La fuente más real y objetiva de

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

El término “**operaciones**” como designación de las actividades y funciones no financieras apareció en la Declaración de las Responsabilidades de los Auditores Internos.

La declaración de 1947 decía que la auditoría interna “se ocupaba principalmente de asuntos contables y financieros, pero que también sería apropiado que tratara con asuntos de naturaleza operativa.

La Declaración de 1957 orientó este concepto hacia una auditoría más amplia exponiendo: "La auditoría interna es una actividad de valoración independiente dentro de una organización para la revisión de las actividades contables, financieras, así como otras operaciones".

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

Cabe señalar también que la auditoría de gestión se remonta antes de la segunda guerra mundial. Había empresas grandes y descentralizadas, tales como **U.S STEEL, GENERAL MOTORS, PENNSYLVANIA**, y muchos más, tales como la empresa Krupp,

fabricante alemán de armamentos, cuyo extracto data del 17 de enero de 1973. Esto indica que la auditoria de gestion no es nueva. Aparentemente el concepto fue olvidado durante un tiempo y luego resucitado después de la II Guerra Mundial.

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

La auditoria de gestión no se inicio hasta que algunos auditores internos estuvieron dispuestos a arriesgar y examinar áreas no familiares para ellos.

Y se habían detenido para preguntarse por que era necesario duplicar la labor del contador público, y al mismo tiempo dejar sin tocar áreas completas de operaciones y citando de un manual de auditoria de una empresa.

“Los auditores han de determinar si las leyes, contratos políticas y procedimientos se han seguido apropiadamente y si todas las transacciones comerciales se llevaron de acuerdo a las políticas establecidas y con éxito. En relación a esto, los auditores han de formular sugerencias para mejorar los procedimientos y servicios

existentes, críticas a contratos con sugerencias para mejorarlos, etc. Años 1953 vs. 1973. A medida que se desarrollaba y se expandía la auditoría de gestión, las empresas reconocían que auditores de talento son esenciales.

En muchas empresas el departamento de auditoría interna había sido utilizado para dar de baja a sus contadores menos capaces. Hoy en día muchas otras empresas utilizan su departamento de auditoría interna para proporcionar a trabajadores de talento, capacitación y contacto con todas las fases del negocio.

La Universidad de IOWA investigaron sobre “el uso y potencial utilidad de la auditoría interna como un puesto inicial en firmas industriales”. Es un artículo publicado en el **Journal of College Placement** concluyen que “las firmas que son de tamaño suficiente para tener una función separada de auditoría interna tienen gran potencial para ofrecer a un nuevo empleado una experiencia diversificada.

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

Tal vez soy ingenuo, pero yo creo que esto no es cierto en la mayoría de nuestras auditorias. Los sujetos bajo examen tienen tanto interés como nosotros en mejorar utilidades y disminuir riesgos.

Cuando encontraron que los auditores verdaderamente podían ser de ayuda en su área de responsabilidad la resistencia se convirtió en aceptación. También, cuando los auditores se dieron cuenta de la importancia de tener buenas relaciones con los auditados, comenzaron a buscar la forma de entablarlas.

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

2.3. BASE LEGAL

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

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

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

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

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

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

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

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

El SAS 1, párrafo 11 expresa que el auditor debe planear su trabajo de modo que permita conducir, de manera eficiente y oportuna, una revisión que sea eficaz. Así mismo el SAS 1, párrafo. 11-13 dice que los planes deben seguir desarrollándose con mayor amplitud y revisarse cuanto sea necesario durante la ejecución del compromiso de revisión.

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

2.4. MARCO CONCEPTUAL

2.4.1 Control Directivo

Es todo lo que realiza la gerencia y demás personal de la Organización para cumplir diariamente con actividades asignadas.

Estas actividades están relacionadas (o contenidas) con las políticas, sistemas y procedimientos principalmente. Ejemplo de estas actividades son las de aprobación, verificación, conciliación, inspección, revisión de indicadores de rendimiento. También la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones; la supervisión y entrenamiento adecuados, etc.

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

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

SUPERVISION Y SEGUIMIENTO.

En general los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para

ello se tomaron en consideración los objetivos, los riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficacia.

Como resultado de todo ello, la Gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. Lo anterior no significa que tengan que revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo.

Ello dependerá de las condiciones específicas de cada organización, de los distintos niveles de riesgos existentes y del grado de efectividad mostrado por los distintos componentes y elementos de control. La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su reforzamiento e implementación.

Esta evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) y mediante la

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

ACTIVIDADES DE SUPERVISION

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

Participación y Responsabilidad en el Control Interno

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

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

NUEVO ENFOQUE DEL CONTROL

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

DEL ENFOQUE TRADICIONAL AL ESTRUCTURAL FUNCIONALISTA

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

1. El Enfoque Tradicional

- Este primer enfoque tiene dos etapas bien definidas:

La auditoría fue dirigida inicialmente a las grandes corporaciones que eran las únicas que podían pagar los altos costos del proceso, desarrollados por un equipo de muchas personas y elevadas horas

hombre. Era un procedimiento basado en visualización de activos y verificación de la mayor cantidad de transacciones económicas individuales de los estados financieros.

En la segunda parte del siglo veinte se inició el reordenamiento de la auditoría financiera, además de aplicarse a empresas de diversas envergaduras.

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

El Nuevo Enfoque.

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

Este nuevo enfoque determina el "**conocimiento integral del negocio auditado**" como esencia del proceso de auditoría; asimismo, profundiza la planificación estratégica y la evaluación de

los riesgos de auditoría que influirán significativamente en los procedimientos de auditoría a aplicarse.

3. El Enfoque Empresarial.

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

El enfoque de arriba hacia abajo o análisis del negocio, es decir estudiar su organización, funcionamiento de plantas de producción, contexto económico donde se desenvuelve, sistemas de registro de información contable que posee, etc. Son primordiales antes que el análisis de transacciones o saldos individuales de los estados financieros.

Énfasis en el conocimiento del negocio o comprensión del negocio, en lo referente a sus ingresos, costos y gastos, fuentes de financiamiento, mercados de comercialización, grado de vulnerabilidad del ente frente al contexto en que se desarrolla, etc.

Énfasis en el criterio profesional aplicado constantemente por el especialista en auditoría en la evaluación de la razonabilidad de los estados financieros.

La auditoría a medida, que indica que los procesos no son rígidos ni estandarizados, está basado en el criterio de los profesionales que intervienen y en las características de unidad de los entes auditados.

Énfasis en la planificación estratégica, porque determina a priori los principales componentes de cada una de las unidades operativas a auditarse.

El análisis de las afirmaciones que componen los estados financieros que no son otras que las manifestaciones de la gerencia que están implícitas en dichos estados, como la veracidad, integridad, la adecuada valuación y exposición.

Evaluación del riesgo de auditoría que se considera desde la etapa de planeamiento, con la finalidad de enfatizar las áreas de mayor riesgo, éste también se desarrolla de arriba hacia abajo.

Determinación de los controles claves o de mayor jerarquía, que son los que conducen a la eficiencia y efectividad de los procesos a aplicarse.

La determinación de los procedimientos de auditoría únicos para el ente a auditarse, basado en las anteriores características del enfoque desarrollado

El Enfoque Estructural Funcionalista.-

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

Gestión.-

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

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

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

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

b. Toda organización debe aprender a explotar sus conocimientos.

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

c. Toda organización debe ser siempre innovadora.

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

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

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

Calidad.-

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

cosas se hagan correctamente. El producto de un negocio es una imagen calcada de la actitud de sus directivos. Producir calidad implica entender la filosofía en la que está basada y que la calidad no es la resultante de un conjunto de reglas y normas establecidas, si no que es el resultado de una actitud y de la forma de manejarse en la vida. La educación y la capacitación marcan la diferencia entre países, compañías y, porque no, entre personas. Calidad implica que hemos de aprender ¿cómo evitar problemas-, en lugar de convertirnos en expertos en solucionarlos, si es que queremos que nos consideren útiles".

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

Asimismo, debemos evaluar los servicios y productos básicos que suministra a sus clientes y si estos se realizan con valor en cadena adecuado.

Los sistemas de control a evaluar son del negocio, éstos deben

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

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

Reingeniería.-

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

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

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

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL

Son aquellos procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y del sistema contable, establecidos por la gerencia para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad.

Los procedimientos de control incluyen diferentes objetivos y se aplican a diferentes niveles organizativos y de procesamiento de datos.

Por lo general podrían catalogarse como procedimientos correspondientes a: debida autorización de transacciones y actividades; segregación de funciones; diseño y uso de los documentos y registros apropiados para ayudar a asegurar el registro adecuado de transacciones y hechos; dispositivos de

seguridad adecuados sobre el acceso y uso de activos y registros; y arqueos independientes de desempeño y evaluación debida de cifras registradas, tales como arqueos administrativos, etc.

COMPONENTES DEL MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO

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

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

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

AMBIENTE DE CONTROL:

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e

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

a) Integridad y Valores Éticos.- La efectividad del control interno depende de la integridad y valores de la gente que lo diseña, y le da seguimiento.

b) Competencia.- Se refiere a los conocimientos y habilidades que debe poseer el personal para cumplir adecuadamente sus tareas.

c) Consejo de Administración y/o Comité de Auditoría. - Debido a que estos órganos fijan los criterios que perfilan el ambiente de control, es determinante que sus miembros cuenten con la experiencia, dedicación e involucramiento necesarios para tomar las acciones adecuadas e interactúen con los auditores.

d) Filosofía Administrativa y Estilo de Operación.- Los factores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información, y principios y criterios contables, entre otros.

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

EVALUACION DE RIESGOS:

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

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

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

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

(1) **Objetivos de Operación**, son aquellos relacionados con la efectividad y eficacia de las operaciones de la Organización;

(2) **Objetivos de Información Financiera**, se refieren a la obtención de información financiera confiable, y

(3) **Objetivos de Cumplimiento**, están dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos federales o estatales, así como también a las políticas emitidas por la gerencia.

Riesgos.-

El proceso mediante el cual se identifican, analizan y se manejan los riesgos forma parte importante de un sistema de control efectivo.

Para ello la Organización debe establecer un proceso suficientemente amplio que tome en cuenta sus interacciones más importantes entre todas las áreas y de estas con el exterior.

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

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

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

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

De lo anterior se deriva la necesidad de contar con proceso

que identifique las condiciones que puedan tener un efecto desfavorable sobre los controles internos y la seguridad razonable de que los objetivos sean logrados.

ACTIVIDADES DE CONTROL:

Son todas aquellas que realiza la gerencia y demás personal de la Organización para cumplir diariamente con actividades asignadas.

Estas actividades están relacionadas (o contenidas) con las políticas, sistemas y procedimientos principalmente. Ejemplo de estas actividades son las de aprobación, verificación, conciliación, inspección, revisión de indicadores de rendimiento.

También la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones; la supervisión y entrenamiento adecuados, etc.

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

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

FACTORES CRITICOS

a) Las labores efectuadas por los ejecutivos financieros, presentan un sesgo a aspectos financiero-contables tales como financiamiento externo, consultoría interna, capacitación financiera, etc. Hecho que nos revela, la falta de atención al contexto organizacional no cuantificable.

b) Estamos observando un proceso de hipercambio en las organizaciones, como consecuencia de la reingeniería de procesos, la tecnología de punta, nuevos mercados, nuevos negocios, etc.

Este hecho hace necesario que el profesional de auditoría se actualice en este nuevo entorno y apoye a la organización en su encuentro con estos nuevos hechos. Aquí es importante reflexionar sobre el grado de preparación que el auditor presenta en nuestro país, para enfrentar estos nuevos conocimientos.

c) Los controles no son sólo concurrentes y posteriores, sino deben tender a ser preventivos y proactivos, es decir, deben de buscar una identificación del problema sin esperar que este ocurra, y sobretodo, deberían de brotar sin necesidad de ser invocados. Es importante ser concientes que en general los auditores nos pegamos más a una participación posterior o concurrente antes que anterior.

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

El Papel del Auditor Interno

El papel del auditor interno es revisar y evaluar el sistema de control interno y la eficacia de los departamentos i divisiones en la realización de las tareas asignadas a los mismos.

El auditor interno, como representante de la dirección, se preocupa de que cada unidad de la empresa entienda su cometido, salvaguarde los activos de la empresa, mantenga registros correctos, se gestione con eficacia y encaje correctamente con otras unidades para cumplir los objetivos globales de la empresa. Los auditores internos no deberían

representar la parte rutinaria de las comprobaciones y acciones de ajuste inherentes a la correcta separación de obligaciones, sino que deberían proporcionar también un nivel de control interno mas elevado.

Las similitudes existentes entre los auditores externos e internos están relacionados con la mecánica y técnica del sistema. Sin embargo, los objetivos finales presentan grandes diferencias.

Puesto que, de hecho, estas similitudes existen en los procedimientos, el auditor independiente puede y debe basarse en el trabajo interno para reducir el campo de acción de su trabajo.

El auditor independiente al determinar en que medida debería basarse en los trabajos de auditoria interna, debería considerar tres factores:

1. La competencia de los auditores internos.

El auditor independiente debería investigar las aptitudes del personal de auditoria interna, incluyendo factores como las normas que utiliza el cliente en la contratación, formación y supervisión de este personal.

2. La independencia de los auditores internos.

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

3. La evaluación del trabajo de los auditores internos.

Una vez que se hayan considerado los dos primeros factores, el auditor independiente debe verificar si el trabajo fue realizado a un nivel profesional aceptable.

Para hacerlo, se debe considerar el alcance del trabajo, los programas de auditoria utilizados y la evidencia documental de que el trabajo era completo y las conclusiones justificadas. Se deberían revisar los resultados examinados algunas transacciones iguales o similares a las verificadas por el auditor interno.

Medios utilizados en la evaluación

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

a Explicación narrativa.

Consiste en una descripción detallada de las características del sistema que se esta evaluando tales como: funciones,

procedimientos, registros, empleados y departamentos que intervienen en el sistema.

b. Cuestionarios.

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

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

c. Diagrama de flujo

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

RESPONSABILIDAD DEL CONTROL INTERNO

Es evidente que la responsabilidad del control interno recae sobre la administración de la empresa; es decir corresponde a la gerencia o al mas alto nivel ejecutivo adoptar las acciones para proyectar,

establecer y supervisar un control interno adecuado, que permita salvaguardar los activos, verificar la exactitud y veracidad de la información contable, promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a las políticas fijadas.

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

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

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

IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

De todo lo expuesto anteriormente se deduce lo siguiente:

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

Por consiguiente las definiciones que lo subdivide, se hace solamente para fines de enmarcar el alcance del estudio y evaluación del control interno por el auditor en el examen a estados financieros, no debiendo por lo tanto conceptuarse como de necesidad excluyente al control contable del control administrativo, por cuanto algunos de los procedimientos y registros, comprendido en los controles contables pueden estar incluidos en el control administrativo.

- d.** Si bien es cierto que el alcance de la evaluación del control interno por el auditor con miras a opinar sobre estados financieros se relaciona principalmente con los controles contables, también es cierto que esto no es limitativo por cuanto si en algún momento el auditor considera que determinados controles administrativos tienen influencia

importante en la confiabilidad de los registros contables, puede ampliar su evaluación al campo administrativo en lo que fuera pertinente.

2.4.2 Auditoria de Gestión

Una valoración independiente de las diversas operaciones controles dentro de una organización para determinar si llevan a cabo políticas y procedimientos aceptables, si se siguen las normas establecidas, si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado.

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

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

Relación con la Auditoría Interna

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

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

Dado que estos empiezan a poder evaluar los controles de cualquier segmento de una entidad se van profesionalizando en la elaboración de información no financiera basándose en formas y métodos a los que están acostumbrados, examinando los resultados desde el punto de vista de la dirección.

Este conocimiento puede volverse a utilizar luego en las áreas financieras tradicionales, pudiendo así la dirección general estudiar directamente los controles financieros sin necesidad de hacerlo a través de los auditores.

La auditoría de gestión se define por estas reglas: primera los auditores deben realizar sus trabajos personalmente como lo haría un gerente si dispusiera de tiempo., Segunda los auditores deben

suponer que ellos son dueños del negocio, que son dueños de los beneficios, y antes de recomendar un cambio o criticar una operación, deben preguntarse que harían si el negocio fuese realmente suyo.

Objetivos de la Auditoria de Gestion

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

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

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

Evaluación del control

Un punto de vista ampliamente aceptado sobre la auditoria de gestión es que está dirigida hacia el control en vez de hacia el rendimiento, en el que evita la implicación técnica. Se ocupa de los controles administrativos que se ejercen sobre todas las fases del negocio, y su propósito es determinar si los controles

establecidos son los adecuados y si están cumpliendo efectivamente con los objetivos de la dirección y con sus planes operativos.

Los auditores examinan e informan directamente sobre los controles implicados. Por ejemplo, considérese un informe de producción en el que la información que contiene es inadecuada.

El principal interés del auditor es encontrar el fallo de control que permite la acumulación de información inapropiada. Al corregir el control, los auditores suponen un instrumento de mejora para los informes futuros.

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

Los partidarios de esta filosofía de la auditoría de gestión creen que el auditor no tiene responsabilidad para evaluar la bondad con que se realiza la operación de una actividad. Al auditor le interesa estar seguro de que los controles establecidos por el departamento o por la dirección están operando conforme a las

normas y controles establecidos, o a aquellas que en general se acordaron como aplicables en esas operaciones.

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

Por ejemplo, en una auditoría sobre una actividad de gestión, al auditor no le interesa si un comprador ha adquirido un artículo particular al costo más bajo posible, considerando los requerimientos de calidad y envío.

Su interés principal será saber si--la dirección, a través de la instalación de un sistema de control satisfactorio, tiene la seguridad de que el comprador tomará todas las medidas necesarias previstas para que el resultado sea una compra satisfactoria (es decir, ofertas competitivas, un sistema de supervisión de aprobación, análisis de costos y precios, etc).

Si el auditor ve que tales costos se han establecido y están funcionando, considerará adecuados los controles. Si comprueba, a través de las pruebas apropiadas sobre la transacciones que los compradores siguen los procedimientos establecidos, considerará efectivos los controles.

Plan para la Auditoria de Gestion

Enfoque

Existen dos enfoques básicos de auditoria de gestión: 1) organización, y 2) funcional.

- 1) Con el enfoque de organización,** los auditores se ocupan de la administración de un departamento u otra unidad de mando.

Examinan, además de las funciones o actividades dentro de una organización, la administración de la misma. Consideran su sistema, su personal, sus métodos de información, sus métodos de evaluación del personal, sus presupuestos y el lugar que ocupa en el plan general de la empresa.

Pueden realizar también una descripción microcósmica de la estructura de la empresa, y estudiar su forma desde numerosos ángulos.

Los auditores tenderán a gravitar hacia los problemas de administración y podrán proporcionar asistencia al director del departamento sobre la administración de éste.

Aun cuando no deben olvidar la forma en que el producto de la organización se utiliza- en otras unidades de la

empresa, su interés principal se encamina hacia la administración de una unidad única de ésta.

- 2) **En contraste, en el enfoque funcional** los auditores se ocupan del seguimiento de una o varias actividades desde su principio hasta su conclusión. Referencian todas las funciones a través de las unidades implicadas en ellas, y están menos pendientes de las actividades de administración general dentro de las unidades que de su efecto en las funciones que revisan.

Donde la función sea suficientemente significativa, podrá ser de gran ayuda para la dirección general una visión amplia, ya que ésta pocas veces puede hacer un seguimiento de ella a través de la masa organizativa, mientras que el auditor normalmente sí puede.

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

Las auditorias funcionales son con frecuencia muy

difíciles. Mientras que la de organización ofrece un microcosmos a examinar, la financiera suele realizar un experimento largo e indirecto.

En una gran empresa, el impacto de las funciones sobre muchas unidades y el de éstas sobre la función puede frustrar tremendamente a quien trate de entender los muchos aspectos del flujo del trabajo. Y esto impide la evaluación de la operación de la función.

Por este motivo, el auditor competente que logra familiarizarse con una función en toda su complejidad y evaluar su efectividad realiza un servicio señalado a la dirección, debido a que seguramente casi nadie de la empresa puede alguna vez contemplar el problema con el mismo detalle y amplitud.

Método

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

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

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

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

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

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

Inicialmente, los auditores examinan la estructura organizativa, la ubicación de las unidades de la empresa, su relación con las demás y la asignación de funciones y responsabilidades. Posteriormente, plasman las actividades significativas en diagrama es de flujo o hacen un seguimiento de los documentos

seleccionados a través de los puntos clave de control.

Después revisan las políticas y procedimientos que regulan la unidad o función examinada. Los procedimientos escritos, bien entendidos por los empleados y razonablemente calculados para realizar los planes de la empresa y alcanzar sus objetivos, indican una actividad bien controlada.

Donde los procedimientos no están escritos, los auditores deben determinar, basándose en entrevistas con la dirección, qué es lo que se espera de su personal y cómo se realizan las actividades asignadas.

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

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

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

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

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

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

1. La estructura organizativa y la asignación de funciones cumplen los planes de control de la dirección del departamento.
2. Se llevan a la práctica los procedimientos establecidos por la dirección.

3. Se realizan las verificaciones internas establecidas.
4. Los procedimientos prescritos y otros controles son efectivos para la coordinación del trabajo con el realizado en los otros departamentos.
5. Los registros operativos y los informes son completos, oportunos, fiables y significativos.
6. Las normas de ejecución proporcionan bases efectivas para la evaluación de los resultados operativos.

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

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

La evaluación final, o la confirmación de la impresión inicial, no se tiene hasta los resultados de tales pruebas.

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

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

1. ¿Operan efectivamente los controles establecidos? Si no, ¿qué medidas constructivas pueden recomendarse?
2. Si existen desviaciones numerosas de las políticas y procedimientos establecidos, ¿está la razón con las políticas y procedimientos o con los otros factores?
3. ¿Están los controles y prácticas del departamento de acuerdo con la política de la empresa?
Si no, ¿qué se recomienda?
4. ¿Ayudan los controles establecidos a que la dirección alcance los objetivos operativos?

5. ¿Utiliza la dirección operativa sus controles para obtener las máximas ventajas?
6. ¿Sigue la estructura de las cuentas, registros e informes, el modelo de responsabilidad operativa y está de acuerdo con la forma en que la dirección analiza sus operaciones?
7. ¿Existe la adecuada coordinación y cooperación con los otros departamentos? ¿Existen lagunas o duplicaciones de controles?

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

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

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

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

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

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

Programa de auditoria de gestión

El programa de auditoria de gestion se preparará mejor después

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

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

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

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

En algunas actividades los auditores están lo suficientemente familiarizados con la operación como para poder emitir una opinión sobre la efectividad de su realización. Para otras, que sobrepasen su competencia técnica, solamente podrán emitir una opinión sobre lo adecuado y efectivo de los controles

administrativos. Por ejemplo, en el caso de una actividad administrativa como archivar formatos, el auditor estará cualificado para emitir una opinión sobre la efectividad de la actividad en sí misma. Sin embargo, en la preparación de los dibujos de ingeniería para los que se prepararon los formatos, el auditor quizá quiera restringir su opinión sobre lo adecuado y efectivo de los controles sobre tal actividad.

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

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

Controles clave sobre la operación

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

1. Para estar seguros de que se obtiene el producto correcto, un

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

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

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

b. Una forma de organización que prevé la aprobación de un supervisor de las ofertas que deben solicitarse y unos métodos que proporcionen una vigilancia estricta sobre las ofertas, solicitudes y recibidas.

c. Unas tarjetas de precios que muestren todas las compras anteriores del mismo producto y un requerimiento para que estas tarjetas acompañen al paquete de la compra en la revisión del supervisor.

d. Instrucciones por escrito para que los pedidos de compra sean firmados por los supervisores de los niveles apropiados,

dependiendo del montante implicado.

3. Para tener la seguridad de si la cantidad comprada es la correcta, deben establecerse unos procedimientos por escrito que prevean que las cantidades estipuladas por la unidad solicitante no puedan ser modificadas (excepto dentro de ciertos límites) sin la autorización por escrito de tal unidad.

4. Para estar seguros de que los productos comprados se obtienen oportunamente, se establece un control en forma de procedimientos, mecanismos e informes. Cada comprador debe poner pestañas de color identificativas sobre las copias de sus pedidos, de tal manera que muestren las fechas de vencimiento, tal y como se planificaron, y la fecha de retraso de los pedidos. Adicionalmente, se prevé un control en forma de un informe periódico a la dirección para mostrar las medidas tomadas para corregir los retrasos.

Pruebas operativas

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

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

adicionales. Las pruebas pueden incluir:

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

2.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

a. **Control**

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

b. **Evaluación del control interno**

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

c. **Estructura del Control Interno.**

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

d. **Ambiente**

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

e. Objetivo

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

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

f. Criterios

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

g. Examen especial

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

h. Etapas de la auditoría

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

i. Normas de Auditoria

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

j Planificación.

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

k. Estrategia

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

l. Políticas

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

n. Procedimientos

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

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

o. Programas

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

p. Presupuesto

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

q. Responsabilidad del Control Interno

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

r. Resultados

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

s. Herramientas para la Toma de Decisiones de la Alta

Dirección

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

políticas que los directivos de la Entidad han definido para lograr un beneficio (sujeta a evaluación), para lograr optimizar los recursos de la Entidad.

t. Conducta Ética.

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

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 el control directivo, y auditoria de gestión.

3.1.2 Nivel de investigación

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

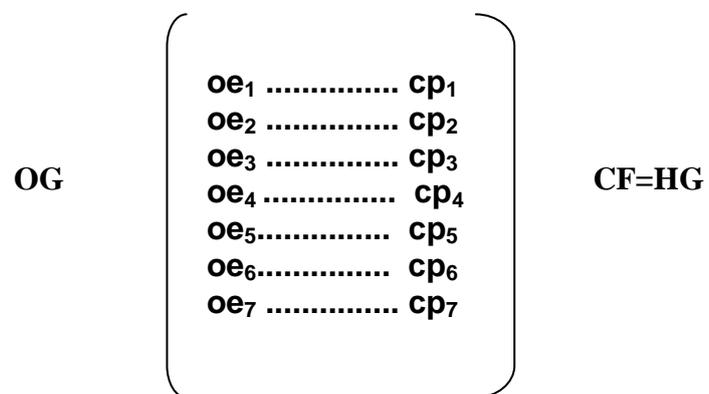
3.2. MÉTODO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1. Método de la investigación

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

3.2.2. Diseño de la investigación

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



Donde:

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

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 Población

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

3.3.2 Muestra

De la población anteriormente señalada utilizando criterios personales se trabajó con 75 personas de la Empresa Industrial Mágico 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 El control directivo como estrategia de la auditoría de gestión para minimizar riesgos de la Empresa Industrial Mágico. S.A.

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

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

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

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

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

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

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

A partir de estas consideraciones, quiero profundizar en la idea del control como actitud, y desarrollar mis propias percepciones al respecto. No trato por ahora de dar una definición conceptual, sino de enfocar el punto que me parece esencial de este concepto de control.

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

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

4.2 ANÁLISIS SOBRE LA AUDITORIA DE GESTION

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

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

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

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

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

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

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

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

La auditoría de gestión, tiene entre otros propósitos:

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

4.3 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA PRUEBA DE CAMPO

4.3.1 OPINIÓN SOBRE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION.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:

¿Cuál es su opinión sobre los objetivos de la organización de la empresa. ?

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

En cuanto a la opinión sobre los objetivos de la organización de la empresa, encontramos que 40 de estos refirieron que es para realizar una correcta gestión de la empresa; seguido por 25 que consideran que es para mantener satisfechos al cliente; seguida por un grupo de 10 opina que es para maximizar todos los recursos.

Como se puede apreciar en la parte grafica el 53.33.% del personal encuestado confirma que es para realizar una correcta gestión de la empresa;; sin embargo el 33.33 % considera que es para mantener satisfechos al cliente, en cambio el 13.34 % restante opina que es para maximizar todos los recursos.

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

Tabla N° 01

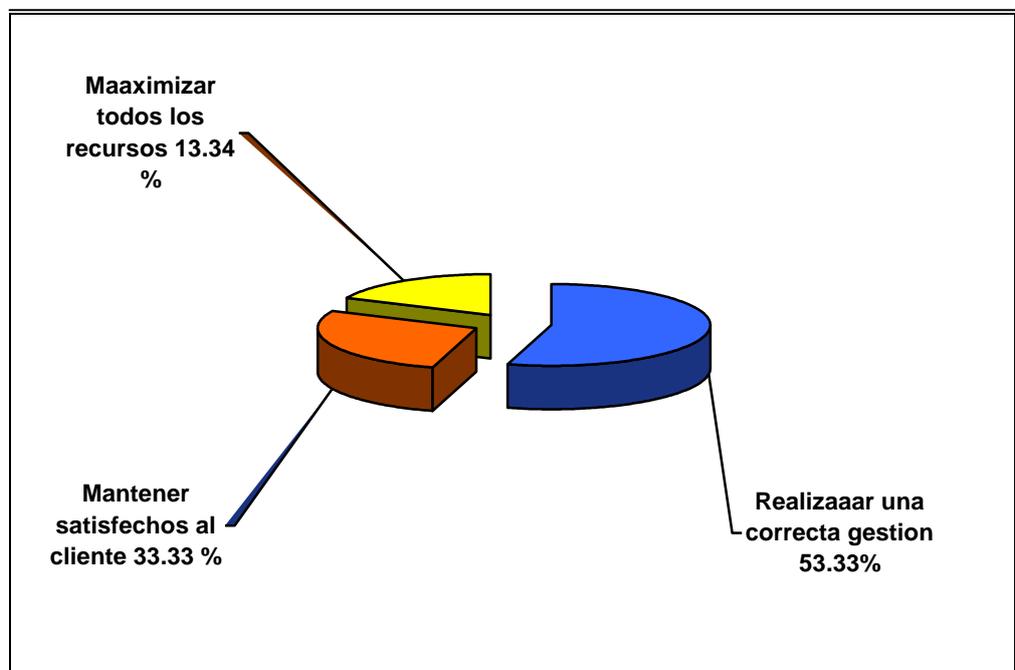
**OPINIÓN SOBRE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION.DE LA
EMPRESA**

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
a) Realizar una correcta gestión.	40	53.33
b) Mantener satisfecho al cliente.	25	33.33
c) Maximizar todos los recursos.	10	13.34
TOTAL GENERAL	75	100

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

Gráfico N 01

OPINIÓN SOBRE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION.DE LA EMPRESA



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

4.3.2. OPINION SOBRE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS DE LA EMPRESA

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

¿Opinión sobre la administración de recursos de la administración?

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 la administración de recursos de la empresa, encontramos que 35 de ellos expresaron que maximizar todos los recursos de la empresa; luego 20 precisaron que; que maximizar las ganancias de la empresa seguido por un grupo de 15 que indicaron que es mejor impulsar a mejores objetivos; y un grupo de 05 que opinaron al respecto. que busca vender más y mejor.

Se puede apreciar luego de la interpretación de la información disponible que mayoritariamente los encuestados coinciden en maximizar todos los recursos de la empresa.

Tabla N° 02

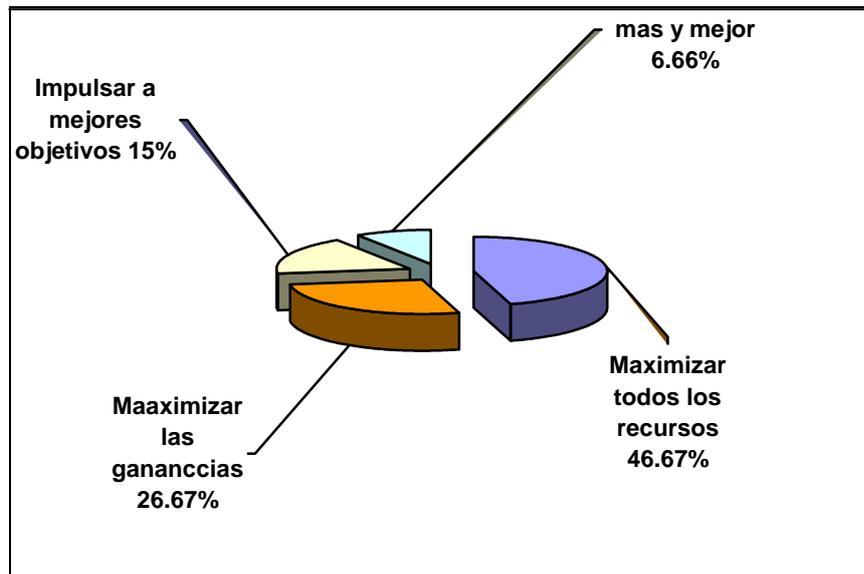
OPINION SOBRE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS DE LA EMPRESA

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
a) Maximizar todos los recursos.	35	46.67
b) Maximizar las ganancias	20	26.67
c) Impulsar mejores objetivos.	15	20.00
d) Busca vender más y mejor.	05	6.66
TOTAL GENERAL	75	100

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

Gráfico N° 02

OPINION SOBRE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS DE LA EMPRESA



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

4.3.3. OBJETIVO SOBRE 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

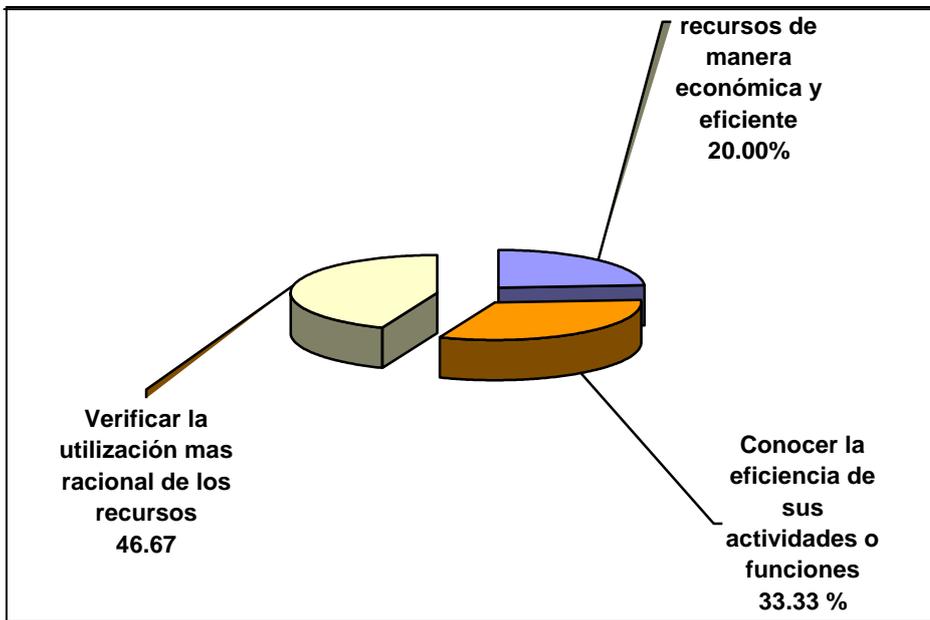
**OPINIÓN SOBRE EL OBJETIVO DE APLICACIÓN
DEL CONTROL INTERNO**

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
a) Verificar la utilización mas racional de los recursos	35	46.67
b). Conocer la eficiencia de sus actividades o funciones	25	33.33
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 Mágico S.A.

Gráfico N° 03

¿CUAL ES EL OBJETIVO DE LA APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO?



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

4.3.4 OPINION SOBRE LOS DIFERENTES BENEFICIOS QUE APORTA LA GESTION DE LA EMPRESA

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

¿Cuál es su opinión sobre los diferentes beneficios y aportes a la gestión de 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 sobre los diferentes beneficios que aporta la gestión de la empresa se observó que 33 de estos refirieron que para la máxima productividad y rentabilidad, Seguido por un grupo de 24 que para la realización de proyectos seguido después por 18 encuestados que precisaron para la prestación de servicios.

En cuanto a lo que se puede observar en la parte gráfica, el 44.00 % del personal encuestado de estos refirieron que para la máxima productividad y rentabilidad,; sin embargo el 32.00 % considera para realización de proyectos; y el 24.00% restante estima también que para la prestación de servicios.

Tabla N° 04

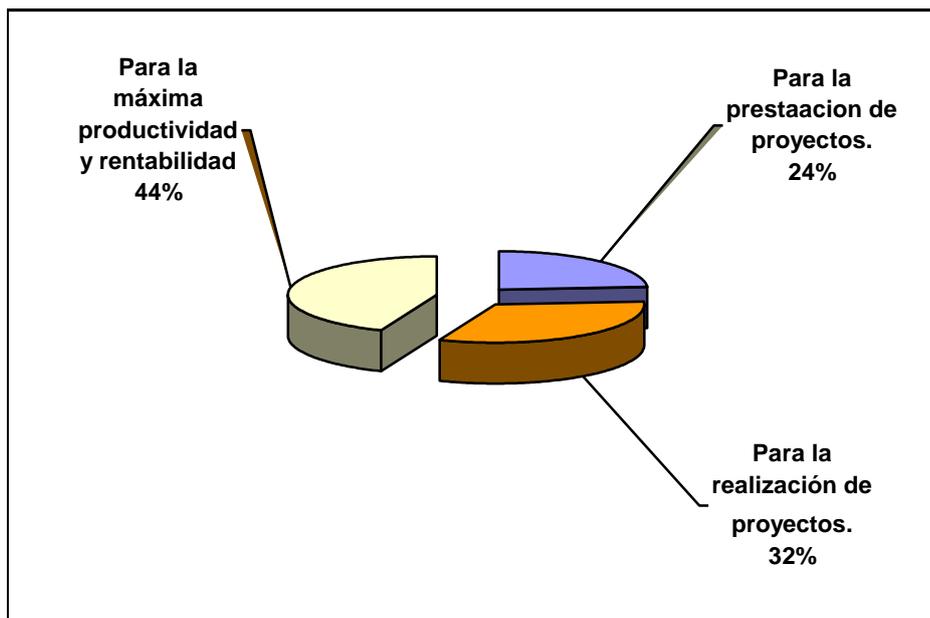
**OPINION SOBRE LOS DIFERENTES BENEFICIOS QUE APORTA LA
GESTION DE LA EMPRESA**

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
a) Para la máxima productividad y rentabilidad.	33	44.00
b) Para la realización de proyectos.	24	32.00
c) Para la prestación de proyectos.	18	24.00
TOTAL GENERAL	75	100

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

Gráfico N° 04

OPINION SOBRE LOS DIFERENTES BENEFICIOS QUE APORTA LA GESTION DE LA EMPRESA



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

4.3.5 OPINIÓN SOBRE, 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:

¿Esta usted de acuerdo con el seguimiento y oportuna e implementación de medidas correctivas?

Al observar la Tabla N° 05, encontramos que de un total de 75 encuestados: 25 de estos manifestaron que la gestión debe ser ágil para un mercado cambiante, seguido por 18 que manifiestan que podrá aumentar su competitividad, y 15 dicen reducir costos mejorando el servicio, y 10 se mantiene a las exigencias del consumidor, y 07 manifiestan que la empresa será competitiva.

Como podemos apreciar, mayoritariamente los encuestados con el 33.33% respaldan la gestión debe ser ágil para un mercado cambiante., de igual manera el 24.00 % afirma que; manifiestan que podrá aumentar su competitividad, el 20.00% dicen reducir costos mejorando el servicio, el 13.33 % se mantiene a las exigencias del consumidor; y el 9.34% manifiestan que la empresa será competitiva lo cual es evidente cuando observamos la parte gráfica.

Como podemos interpretar, de acuerdo a los resultados en la tabla y gráfico N° 05 que se adjuntan, la opinión de los encuestados puntualiza manifestaron que la gestión debe ser ágil para un mercado cambiante.

Tabla N° 05

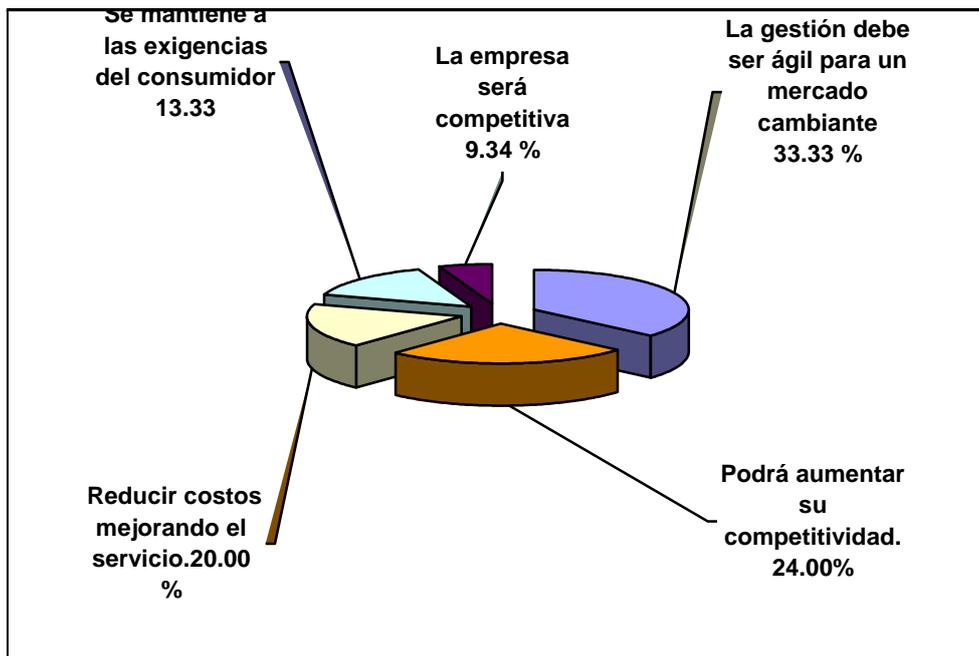
OPINIÓN SOBRE, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACION DE MEDIDAS CORRECTIVA.

ALTERNATIVAS	TOTAL PARCIAL	%
a) La gestión debe ser ágil para un mercado cambiante.	25	33.33
b) Podrá aumentar su competitividad.	18	24.00
c) Reducir costos mejorando el servicio.	15	20.00
d) Se mantiene a las exigencias del consumidor.	10	13.33
e) La empresa será competitiva.	07	9.34
TOTAL GENERAL	75	100

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

Gráfico N° 05

OPINIÓN SOBRE, SEGUIMIENTO E IMPLEMENTACION DE MEDIDAS CORRECTIVA.



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

4.4 CONTRASTACION Y VERIFICACIÓN DE LA HIPOTESIS

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

Índice de Relación

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

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación sobre El control directivo como estrategia de la auditoria de gestión para minimizar riesgos de la Empresa Industrial Mágico. S.A.”, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1. Un buen sistema de control interno nos asegura; la confiabilidad e integridad de la información; el cumplimiento con las políticas, normas, procedimientos, leyes y reglamentos establecidos por la gerencia; la seguridad de los activos contra robos, e irregularidades; el uso económico y eficiente de los recursos disponibles, y el logro de las metas y los objetivos establecidos por la gerencia para continuar operaciones.
2. La creciente competitividad a que se ven enfrentada las organizaciones las obligan a implementar profundos procesos de reestructuración a fin de lograr una eficiencia global., y que los parámetros establecidos sean controlados, evaluar la confiabilidad de las medidas obtenidas y replantear de ser necesario el trabajo adaptándolo a la nueva filosofía.

3. Se ha puesto especial énfasis en precisar la ubicación y la importancia que le corresponde al sistema de control, en el vasto campo sustancial y procedimental de la administración, explicando en la forma posible en que consiste la función que le compete a dicho sistema, así como el producto que debe elaborar para conocer el comportamiento del sistema de control en el contexto de la administración de la empresa.

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

RECOMENDACIONES

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

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

TABLA Nº 06

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

BIBLIOGRAFÍA

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

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

15. ARTHUR W-HOLMES. C.P.A,

Auditoria Principios y Procedimientos Tm I, Edición, España 1979,
258 pp.

16 AICPA ORDER DEPARTMENT.

Comité of Sponsoring Organizations of the Teadway Comisión
(COSO)- INTERNAL CONTROL
Jersey City, Estados Unidos.

MATRIZ DE CONSISTENCIA
EL CONTROL DIRECTIVO COMO ESTRATEGIA DE LA AUDITORIA DE GESTION PARA MINIMIZAR RIESGOS
DE LA EMPRESA INDUSTRIAL MAGICO.S.A.

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables e Indicadores	Metodología
<p>1. Problema Principal</p> <p>¿En que medida el control directivo es una estrategia de la auditoria de gestión para minimizar riesgos de la Empresa Industrial Mágico. S.A.?</p> <p>2. Problema Secundario</p> <p>a. ¿Cómo los objetivos establecidos en el control influyen en la auditoria de gestión?</p> <p>b. ¿En que medida los métodos empleados en la evaluación del control directivo son apropiados para este tipo de examen ?</p> <p>c. ¿Qué técnicas serían necesarias utilizar para la evaluación del control directivo en la auditoria de gestión?</p>	<p>1. Objetivo general</p> <p>Conocer que el control directivo es una estrategia de la auditoria de gestión para minimizar riesgos de la Empresa Industrial Mágico. S.A</p> <p>2.Objetivos específicos</p> <p>a. Analizar si los objetivos establecidos en el control directivo influyen en la auditoria de gestión.</p> <p>b. Presentar los métodos empleados en la evaluación del control directivo y si son apropiados para este tipo de examen.</p> <p>c. Seleccionar las técnicas que serian necesarias utilizar para la evaluación del examen en una auditoria de gestión.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Si el control directivo es una estrategia efectiva de la auditoria de gestión entonces minimizara riesgos de la Empresa Industrial Mágico. S.A..</p> <p>Hipótesis secundaria</p> <p>a. Si los objetivos planteados en el control directivo son claros, entonces propicia un mejoramiento en el proceso integral de la auditoria de gestión.</p> <p>b. Si los métodos empleados en la evaluación del control directivo son apropiados entonces permiten que haya una relación entre las mismas y lograr los resultados esperados.</p> <p>c. Si las técnicas que se utilizaron en la evaluación del control directivo son adecuadas, entonces permitirá orientar a la ejecución de la auditoria de gestión.</p>	<p>Variable Independiente</p> <p>X Control directivo</p> <p>Indicadores</p> <p>X1 Objetivos X2 Métodos X3 Técnicas X4 Procedimientos X5 Criterios</p> <p>Variable Dependiente</p> <p>Y Auditoria de Gestión</p> <p>Indicadores</p> <p>Y1 Objetivos Y2 Resultados Y3 Procedimientos. aplicados Y4 Programas diseñados Y5 Áreas de Evaluación</p>	<p>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 el control directivo, y auditoria de gestión.</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</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>d. ¿Que procedimientos podrían aplicarse en esta forma de control en la auditoria de gestión?</p> <p>e.¿ En que medida la evaluación del control directivo influye en la auditoria de gestión en cuanto a su planificación ?</p>	<p>d. Indicar los procedimientos que podrían aplicarse en esta forma de control</p> <p>e. Conocer si los criterios de evaluación del control directivo influyen en una auditoria de gestión en cuanto a su planificación.</p>	<p>d. Si los procedimientos se encuentran bien diseñados entonces servirán para ejercer un mejor control en la auditoria de gestión.</p> <p>e.Si los criterios para la evaluación del control directivo son bien aplicados entonces influirán en la auditoria de gestión en cuanto a su planificación.</p>		<p>4.Diseño</p> <p>El presente estudio dada la naturaleza de las variables materia de la investigación, responde al de una investigación por objetivo.</p> <p>1. Población</p> <p>La población está conformada por los funcionarios, gerentes de áreas de la Empresa Industrial Mágico. S.A.</p> <p>2. Muestra</p> <p>De la población anteriormente señalada se trabaja con 50 personas.</p> <p>3. Técnicas</p> <p>Entrevistas, encuestas, análisis documentales.</p> <p>4. Instrumentos</p> <p>Guía de entrevistas, cuestionario, guía de análisis documental.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ENCUESTA

INSTRUCCIONES

La presente técnica tiene como finalidad recabar información relacionada con la investigación. El control directivo como estrategia de la auditoría de gestión para minimizar riesgos de la Empresa Industrial Mágico 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) ¿Cuál es su opinión sobre los objetivos de la organización de la empresa. ?

- a) Realizar una correcta gestión. ()
- b) Mantener satisfecho al cliente ()
- c) Maximizar todos los recursos ()

2) ¿Opinión sobre la administración de recursos de la administración?

- a) Maximizar todos los recursos. ()
- b) Maximizar las ganancias ()
- c) Impulsar mejores objetivos ()
- d) Busca vender más y mejor ()

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) ¿Cuál es su opinión sobre los diferentes beneficios y aportes a la gestión de la empresa?

- a) Para la máxima productividad y rentabilidad. ()
- b) Para la realización de proyectos. ()
- c) Para la prestaacion de proyectos. ()

5) ¿Esta usted de acuerdo con el seguimiento y oportuna e implementación de medidas correctivas?

- a) La gestión debe ser ágil para un mercado cambiante ()
- b) Podrá aumentar su competitividad. ()
- c) Reducir costos mejorando el servicio. ()
- d) Se mantiene a las exigencias del consumidor. ()
- e) La empresa será competitiva. ()