



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
SECCIÓN DE POSGRADO**

**LA AUDITORÍA INTERNA Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN  
DE LA FEDERACIÓN PERUANA DE CAJAS MUNICIPALES DE  
AHORRO Y CRÉDITO - FEPCMAC, SAN ISIDRO - LIMA, 2014**

**PRESENTADA POR**

**VIOLETA GABY ESPICHAN HETUN DE MARTINEZ**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN CIENCIAS  
CONTABLES Y FINANCIERAS CON MENCIÓN EN GESTIÓN DE RIESGOS  
Y AUDITORÍA INTEGRAL**

**LIMA – PERÚ**

**2015**



**Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada**  
**CC BY-NC-ND**

La autora sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
SECCIÓN DE POSTGRADO**

**“LA AUDITORÍA INTERNA Y SU INFLUENCIA EN LA  
GESTIÓN DE LA FEDERACIÓN PERUANA DE CAJAS  
MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO - FEPCMAC, SAN  
ISIDRO - LIMA, 2014”**

**TESIS**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN  
CIENCIAS CONTABLES Y FINANCIERAS CON MENCIÓN EN  
GESTIÓN DE RIESGOS Y AUDITORÍA INTEGRAL**

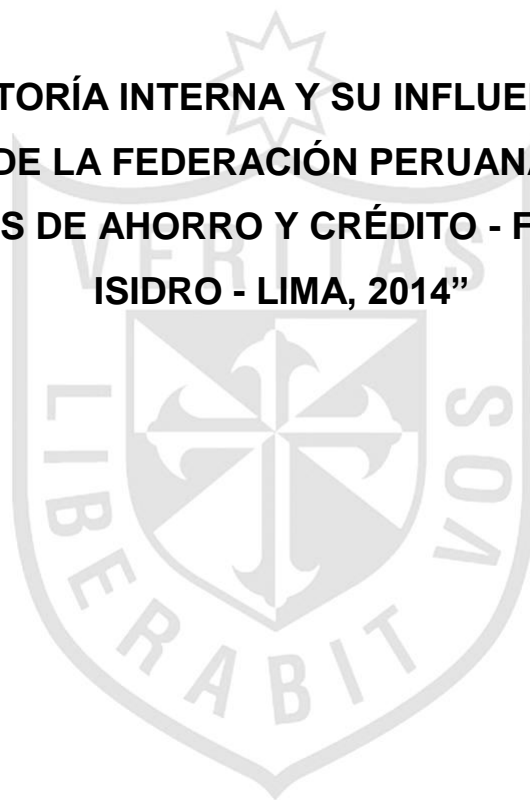
**PRESENTADO POR**

**VIOLETA GABY ESPICHAN HETUN DE MARTINEZ**

**LIMA – PERÚ**

**2015**

**“LA AUDITORÍA INTERNA Y SU INFLUENCIA EN LA  
GESTIÓN DE LA FEDERACIÓN PERUANA DE CAJAS  
MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO - FEPCMAC, SAN  
ISIDRO - LIMA, 2014”**



**ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO**

**ASESOR:**

DR. DEMETRIO PEDRO DURAND SAAVEDRA

**PRESIDENTE DEL JURADO:**

DR. JUAN AMADEO ALVA GOMEZ

**SECRETARIO:**

Dr. AUGUSTO HIPOLITO BLANCO FALCÓN

**MIEMBROS DEL JURADO**

DR. DEMETRIO PEDRO DURAND SAAVEDRA

Dr. VIRGILIO WILFREDO, RODAS SERRANO

Dr. MIGUEL ÁNGEL SUÁREZ ALMEIRA



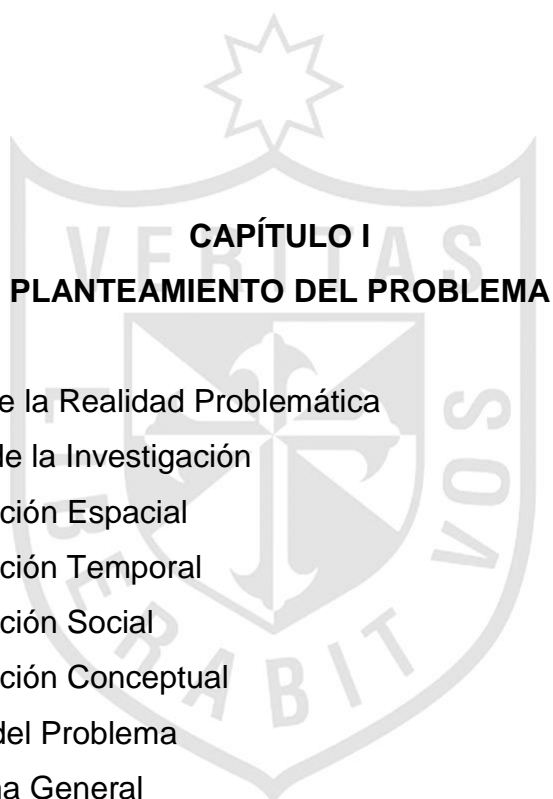
**DEDICATORIA**

A mi madre por acompañarme noche a noche mientras yo hacía mis tareas y trabajos.

A mi esposo y a mis hijos, por su apoyo incondicional y sus fuerzas para decirme,... sí se puede!

## ÍNDICE

<b>PORTADA</b>	<b>i</b>
<b>TÍTULO</b>	<b>ii</b>
<b>ASESOR Y MIEMBROS DEL JURADO</b>	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>iv</b>
<b>INDICE</b>	<b>v</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>x</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>xii</b>



### CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

	Nº Pág.
1.1 Descripción de la Realidad Problemática	1
1.2 Delimitación de la Investigación	4
1.2.1 Delimitación Espacial	4
1.2.2 Delimitación Temporal	4
1.2.3 Delimitación Social	4
1.2.4 Delimitación Conceptual	4
1.3 Formulación del Problema	5
1.3.1 Problema General	5
1.3.2 Problemas Específicos	5
1.4 Objetivos de la Investigación	6
1.4.1 Objetivo General	6
1.4.2 Objetivos Específicos	6
1.5 Justificación e Importancia de la Investigación	7
1.5.1 Justificación	7
1.5.2 Importancia	7
1.6 Viabilidad del Estudio	7

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1	Antecedentes de la Investigación	8
2.2	Marco Histórico	15
	2.2.1 Auditoría Interna	15
	2.2.2 Gestión	18
2.3	Base Legal	19
	2.3.1 Auditoría Interna	19
	2.3.2 Gestión	24
2.4	Bases Teóricas	26
	2.4.1 Auditoría Interna	26
	2.4.2 Gestión	44
2.5	Definiciones Conceptuales	65
2.6	Formulación de Hipótesis	70
	2.6.1 Hipótesis General	70
	2.6.2 Hipótesis Específicas	70

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

3.1	Diseño Metodológico	71
	3.1.1 Tipo de Investigación	71
	3.1.2 Nivel de Investigación	71
	3.1.3 Método	71
	3.1.4 Diseño	72
3.2	Población y Muestra	72
	3.2.1 Población	72
	3.2.2 Muestra	72
3.3	Operacionalización de Variables	73
	3.3.1 Variable Independiente	73
	3.3.2 Variable Dependiente	74



3.4	Técnicas de Recolección de Datos	74
3.4.1	Descripción de los instrumentos	74
3.4.2	Procedimiento de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos	74
3.5	Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información	75
3.6	Aspectos Éticos	75

## **CAPÍTULO IV RESULTADOS**

4.1	Interpretación de Resultados	76
4.2	Contrastación de Hipótesis	105

## **CAPÍTULO V DISCUSION, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Discusión	119
5.2	Conclusiones	122
5.3	Recomendaciones	123

## **FUENTES DE INFORMACIÓN**

-	Referencias Bibliográficas	125
-	Referencias Electrónicas	128

## **ANEXOS**

-	Matriz de Consistencia
-	Encuesta

## RESUMEN

La investigación desarrollada está referida a la auditoría interna y su influencia en la gestión de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito - FEPCMAC, entidad con personería jurídica no estatal de derecho público, de tal forma que le permita evaluar sus procesos operativos y evaluar la implementación de un sistema de control interno, que realmente salvaguarde sus activos y recursos, la confiabilidad de la información financiera, la efectividad de operaciones y el cumplimiento de la legalidad; a fin de, mostrar transparencia en el uso de sus recursos.

El objetivo de la investigación desarrollada se ha establecido para determinar si la auditoría interna influye en la gestión de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito - FEPCMAC.

La investigación fue de tipo descriptiva y aplicada, habiéndose analizado la información teórica y doctrinaria existente sobre el tema planteado. Para el trabajo de campo, se utilizó el instrumento (encuesta) a fin de obtener información vinculada con las personas comprendidas en la muestra, la que fue evaluada, interpretada y procesada estadísticamente para luego contrastarla determinando las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, se pudo concluir que la auditoría interna influye favorablemente en la gestión de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito - FEPCMAC, esperando que el Directorio asuma la responsabilidad

de disponer las acciones para que la entidad implemente la Unidad de Auditoría Interna, como responsable del control interno. Es oportuno señalar que el control externo es ejercido por la Contraloría General de la República, a través de las Sociedades de Auditoría, quienes desarrollan la auditoría financiera gubernamental (presupuestaria y patrimonial o financiera).

**Palabras clave: Auditoría Interna - Gestión**



## **ABSTRACT**

The research developed is referred to the internal audit and its influence in the management of the Peruvian Federation of Municipal Savings and Credit - FEPCMAC, non-state entity with legal personality under public law, so that allows you to evaluate their business processes and assess the implementation of an internal control system, which actually safeguard their assets and resources, reliability of financial reporting, the effectiveness of operations and compliance with the law; and, to show transparency in the use of resources.

The objective of the research was developed: Determine whether internal audit management influences the Peruvian Federation of Municipal Savings and Credit - FEPCMAC.

The research was descriptive and applied type, having analyzed the existing theoretical and doctrinaire information on the question asked and the fieldwork the instrument (survey) to obtain information related to the persons included in the sample was used, which It was evaluated and interpreted and processed statistically and then determine contrasting conclusions and recommendations.

Finally, it was concluded that internal audit has a positive influence in the management of the Peruvian Federation of Municipal Savings and Credit - FEPCMAC, hoping that the Board take action on the matter and available actions for the entity to implement Audit Unit internal, head of internal control, because external control is exercised by the Comptroller General of the

Republic, through audit firms, developers of the (budgetary and patrimonial or financial) government financial audit.

Keywords: Internal Audit - Management



## INTRODUCCION

El presente estudio, trata sobre ***“LA AUDITORÍA INTERNA Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE LA FEDERACIÓN PERUANA DE CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO - FEPCMAC, SAN ISIDRO - LIMA, 2014”***, cuyo contenido guarda concordancia con la estructura del manual para elaboración, desarrollo y presentación de tesis de la Sección de Post Grado de la USMP, iniciando con el Planteamiento del Problema, Marco Teórico, Metodología y Resultados, concluyendo con la Discusión, Conclusiones, Recomendaciones y los anexos respectivos.

El Capítulo I: Planteamiento del Problema, comprende desde la descripción de la realidad problemática, en la que se aprecia que la auditoría interna en este tipo de empresas no existe y, esta ausencia, reviste mucha importancia para la entidad. La auditoría interna es un órgano independiente de la entidad, cuya función es revisar los procesos de gestión y evaluar el sistema de control interno, con la finalidad de coadyuvar a la mejora de los resultados, objetivos y metas institucionales. Asimismo, se formularon los problemas, objetivos de la investigación, la justificación e importancia; así como, las limitaciones y su viabilidad.

El Capítulo II: Marco Teórico, trata acerca de los antecedentes relacionados con otras investigaciones vinculadas con las dos variables, que sirvieron como base para la presente tesis. En la base teórica se desarrollaron las dos variables “Auditoría Interna” y “Gestión de la FEPCMAC”, las que fueron sustentadas con los aportes brindados por autores nacionales e internacionales que enriquecieron el estudio, las definiciones conceptuales y la formulación de las hipótesis.

El capítulo III: Metodología, se considera el diseño metodológico, que abarca desde el tipo y nivel de la investigación, la aplicación de las encuestas; se determinó la población y muestra, determinándose que, para la presente investigación, se trabaje con una muestra de 65 profesionales, pertenecientes a los Órganos de Control Institucional y funcionarios y ejecutivos de la FEPCMAC y otras entidades relacionadas; finalizando con la operacionalización de las variables, técnicas de recolección de datos, técnicas para el procesamiento y análisis de la información y aspectos éticos.

El capítulo IV: Resultados, se llevó a cabo el procesamiento de la información, la que fue trabajada estadísticamente por cada una de las preguntas y respaldadas con la información gráfica; terminando con la contrastación de las hipótesis, para lo cual se usó la distribución de ji cuadrada, pues los datos empleados para el análisis se encuentran clasificados en forma categórica, en cada una de ellas, y siguiendo el procedimiento estadístico destinado para estos fines.

El capítulo V: Discusión, Conclusiones y Recomendaciones, fueron obtenidas como resultado del trabajo de campo, la contrastación de las hipótesis, conclusiones y recomendaciones, que fueron elaboradas a manera de sugerencias, consideradas viables para la presente tesis.



## **CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Descripción de la Realidad Problemática**

La Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito - FEPCMAC, es una organización creada por el Decreto Supremo N°157-90-EF. Tiene personería jurídica no estatal de derecho público, está dotada de autonomía económica, financiera y administrativa y está integrada por once (11) Cajas Municipales de Ahorro y Crédito del país, quienes participan en sus órganos de gobierno, en el uso de sus servicios y aportan al sostenimiento de la FEPCMAC.

La Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito - FEPCMAC, está sujeta al Sistema Nacional de Control a través de la Contraloría General de la República – CGR, quien designa a las Sociedades de Auditoría, para auditar los Estados Financieros.



La FEPCMAC, es una institución que se encuentra bajo el ámbito del Sistema Nacional de Control, poseía dentro de su organización un Órgano de Control Institucional - OCI, quien era la encargada de efectuar los servicios de control posterior y servicios relacionados (antes llamadas acciones de control y actividades de control) (Exámenes Especiales, a partir de mayo de 2014: “Auditoria de Cumplimiento”), de acuerdo a su Plan Anual de Control formulado en sujeción a los lineamientos establecidos por la Contraloría General de la República, quien finalmente lo aprueba mediante Resolución de Contraloría.

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's, dentro de su ámbito de supervisión y control, en virtud a la Resolución SBS N°11699-2008 - Reglamento de la Unidad de Auditoría Interna - UAI, establece que la FEPCMAC debe contar dentro de su organización con una Oficina de Auditoría Interna. En cumplimiento con esta normatividad la FEPCMAC cuenta con este órgano de control, pero con una capacidad operativa de una sola persona (jefatura), situación insuficiente para cumplir a cabalidad con sus funciones.

Asimismo, la FEPCMAC, como resultado de la labor de auditoría, que ejercen, la Contraloría General de la República, las Sociedades de Auditoría - SOA's y el Órgano de Control Institucional - OCI, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP's, debe realizar el seguimiento de la implementación de las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría emitidos por la Contraloría General de la República. Sin embargo, la FEPCMAC no cuenta con el Órgano de Control Institucional – OCI, desde Febrero del 2012, debido a que la Contraloría General de la República retiró a la Jefa del OCI, quien venía desempeñando esa función, desde el año 2001.

La FEPCMAC, al no contar con un Órgano de Control Institucional - OCI, carece de responsable que efectúe el seguimiento de implementación de las recomendaciones emergentes de los

informes de auditoría formulados por la SBS, CGR y SOA's, hecho que no contribuye con el desarrollo de la gestión administrativa de la FEPCMAC. Esta situación ha ocasionado que se revelen más de 100 recomendaciones derivadas de los informes de auditoría, sin saber el estado situacional de estas (pendiente, en proceso o implementada).

La causa, de la poca o nula implementación de las recomendaciones, es que, en algunos casos, los OCI's y las SOA's ejecutan sus acciones de control sobre parámetros netamente aplicados para entidades del Estado, hecho que limita el accionar de la FEPCMAC, por ser un organismo sin fines de lucro y que actúa como un gremio privado.

La FEPCMAC, al ser un gremio con personería jurídica no estatal de derecho público, dotada de autonomía económica, financiera y administrativa, no recibe ni administra dinero del Tesoro Público. Por lo tanto, no debería ser materia de auditoría por parte de la Contraloría General de la República; sin embargo, la FEPCMAC, por decisión propia solicitó a la CGR ser materia de supervisión y control.

Situación que revela que la FEPCMAC cuente con un mayor número de recomendaciones, derivadas de informes de auditoría, formulados por el Órgano de Control Institucional y las Sociedades de Auditoría, designadas por la Contraloría General de la República.

Ante esta realidad, por tratarse de una entidad importante en el desarrollo del país, se ha estimado conveniente realizar este trabajo de investigación relacionado a la Auditoría Interna y su influencia en la Gestión Administrativa de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito - FEPCMAC.

## 1.2. Delimitación de la Investigación

Luego de haber descrito la problemática del estudio de investigación, con fines metodológicos, a continuación, el trabajo se delimita en los aspectos siguientes:

### 1.2.1. Delimitación Espacial:

El estudio desarrollado, se llevó a cabo en el distrito de San Isidro - Lima.

### 1.2.2. Delimitación Temporal:

El periodo en el cual se realizó la investigación comprendió el período 2014.

### 1.2.3. Delimitación Social:

Las técnicas destinadas al recojo de información, se aplicaron a profesionales auditores, funcionarios o ejecutivos de la Federación Peruana de Cajas Municipales y de Ahorro y Crédito.

### 1.2.4. Delimitación Conceptual:

#### a. Auditoría Interna

*“Actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.”<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Instituto de Auditores Internos. Marco Internacional para la práctica profesional de la Auditoría Interna p.15.

## **b. Gestión**

*“La administración es la acción de administrar, acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar.”<sup>2</sup>*

*Es “... la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles”. “Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos”.*

## **1.3. Formulación del Problema**

### **1.3.1. Problema Principal**

¿En qué forma la Auditoría Interna influye en la gestión de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito - FEPCMAC, San Isidro - Lima, 2014?

### **1.3.2. Problemas Secundarios**

- a.** ¿De qué manera el Plan de Auditoría influye en la evaluación del Plan Operativo de la FEPCMAC?
- b.** ¿En qué medida el Programa de Auditoría influye en la validación de los objetivos y metas de la FEPCMAC?
- c.** ¿En qué forma la evaluación de riesgos influye en el nivel de eficacia y eficiencia de las operaciones de la FEPCMAC?

---

<sup>2</sup> Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, p.25.

- d. ¿En qué medida la revisión del sistema de control interno influye en el nivel de estrategia de las operaciones de la FEPCMAC?
- e. ¿En qué forma la cantidad de medidas correctivas implementadas influye en el nivel de competitividad de las operaciones de la FEPCMAC?
- f. ¿De qué manera el informe de auditoría interna influye en el nivel de optimización de los recursos de la FEPCMAC?

#### **1.4. Objetivos de la Investigación**

##### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar si la Auditoría Interna influye en la gestión de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito - FEPCMAC, San Isidro - Lima, 2014.

##### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- a. Evaluar si el Plan de Auditoría influye en la evaluación del Plan Operativo de la FEPCMAC.
- b. Analizar si el Programa de Auditoría influye en la validación de los objetivos y metas de la FEPCMAC.
- c. Determinar si la evaluación de riesgos influye en el nivel de eficacia y eficiencia de las operaciones de la FEPCMAC.
- d. Determinar si la revisión del sistema de control interno influye en el nivel de estrategia de las operaciones de la FEPCMAC.

- e. Analizar si la cantidad de medidas correctivas implementadas influye en el nivel de competitividad de las operaciones de la FEPCMAC.
- f. Determinar si el informe de auditoría interna influye en el nivel de optimización de los recursos de la FEPCMAC.

## **1.5. Justificación e Importancia de la Investigación**

### **1.5.1. Justificación**

El presente estudio se justifica porque se trata de investigar la influencia de la Auditoría Interna, como herramienta de control, aseguramiento y eficiencia de las operaciones en la Gestión de la FEPCMAC.

### **1.5.2. Importancia**

El tema de investigación es importante porque la alta dirección de la FEPCMAC, mediante la Unidad de Auditoría Interna contará con una herramienta que fortalecerá el control y aseguramiento de un Sistema de Control Interno basado en riesgos, lo que coadyuvará con el logro de los objetivos y metas trazados.

## **1.6 Viabilidad del estudio**

No se han encontrado limitaciones para el desarrollo de la presente investigación, habiéndose contado con los recursos económicos, logísticos y económicos para su desarrollo. Por tanto, el tema desarrollado fue viable.



## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1. Antecedentes de la Investigación

En la consulta llevada a cabo a nivel de facultades de ciencias contables y financieras, así como, escuelas de post grado, a nivel de universidades nacionales y extranjeras, se ha determinado que no existen otros estudios que hayan tratado sobre la misma problemática, por lo que se considera que la investigación reúne las condiciones metodológicas y temáticas suficientes para ser considerada como **“inédita”**.

Sin embargo, en las averiguaciones llevadas a cabo en otras instituciones de educación superior, sin ser coincidentes con el estudio que se realiza, se ubicaron las siguientes tesis que pueden ser tomadas como referenciales, dentro de las cuales encontramos:

## 2.1.1 Universidades Peruanas

### a. Universidad de San Martín de Porres (Perú)

Autor: Rosario Soraya, GAGO RÍOS (2013), para la obtención del grado de Maestro en Contabilidad y Finanzas con mención en Auditoría y Control de Gestión Empresarial.

Título: **“LA IMPLEMENTACIÓN DE AUDITORÍA INTERNA Y SU IMPACTO EN LA GESTIÓN DE LAS COOPERATIVAS DE SERVICIOS MÚLTIPLES DE LIMA METROPOLITANA”.**

Resumen: La auditoría como un proceso sistemático consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico con la finalidad de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, a efecto de comunicar los resultados a las partes o personas interesadas. Generalmente, los responsables de Auditoría Interna son los profesionales Contadores Públicos, que cuentan con la debida especialización en auditoría, cuya responsabilidad es planificar y ejecutar las acciones de control planificadas o no programadas. Asimismo, son responsables de la evaluación de los controles internos, cuyo producto final es el Informe de Auditoría, que es un valor agregado a la mejora de la gestión.

La función de auditoría interna ha cambiado notablemente en los últimos años, pasando de una auditoría tradicional orientada a la protección de la empresa (activos), hacia una auditoría moderna enfocada a la evaluación de controles internos que prevenga, mitigue y administre los riesgos, a fin de aumentar el valor de la organización y por ende para los socios.



En ese mismo sentido, la auditoría interna es una herramienta evaluadora del cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por la empresa, considerando, entre ellos, la economía, eficiencia, efectividad y competitividad institucional.

#### **b. Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Perú)**

Autor: Yanette Armida, BACA MORANTE (2008), para optar el grado académico de Magíster en Auditoría con mención en Auditoría en la Gestión Empresarial.

Título: **“La auditoría académica herramienta moderna para la gestión académica y gerencial de las universidades de Lima Metropolitana (2004- 2008)”**.

Resumen: La presente tesis tiene como finalidad lograr de las Universidades públicas y privadas de Lima Metropolitana sean eficientes en su gestión académica y gerencial; así mismo, cumplan cabalmente el rol que la Ley N° 23733 (Ley Universitaria) lo prescribe. Nos da a conocer la forma en que se lleva a cabo la gestión académica y gerencial de la Universidad y, en base a esto llevar a cabo la auditoría académica, herramienta que mejorará la eficiencia de estas. Para este análisis se utilizó la investigación – acción, apoyándose con encuestas que sirvieron para elaborar gráficos ilustrativos que apoyen la investigación. Finalmente presenta conclusiones y recomendaciones del tema.

#### **c. Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Perú)**

Autor: César, PARIONA COLONIO, para la obtención del grado académico de Magíster con mención en Auditoría.

**Título: “Sistema de control gerencial basado en el cuadro de mando integral - caso empresas asociativas de la Región Junín (2003-2005)”.**

Resumen: En el presente estudio se analiza los aspectos más importantes relativos al control de gestión de las empresas asociativas de la región Junín, desde los planteamientos propios del cuadro de Mando Integral, desarrollando las perspectivas relacionadas con las variables clave del sistema: los resultados financieros, los procesos de producción, los clientes, la formación y aprendizaje. Dado que nos encontramos ante un sector muy fragmentado, donde predominan las comunidades campesinas y que no disponen de suficientes recursos destinados a la organización y el control de gestión, resulta provechoso sentar los fundamentos de un modelo de fácil utilización para la mejora de su eficiencia.

La perspectiva de una importante reducción de ayuda de parte del gobierno al sector agropecuario en los próximos años, demanda para este tipo de empresas un fuerte compromiso con la modernización de sus instalaciones, y la rentabilidad de sus operaciones que lógicamente debería ir acompañado por la obtención de indicadores financieros y no financieros, como de convertir los objetivos estratégicos en resultados.

### **2.1.1 Universidades Extranjeras**

#### **d. Universidad Rafael Urdaneta (Venezuela)**

Autor: Ariana C., MURILLO CASTELLANO (2013), para la obtención de título de Contador Público.

**Título: “Auditoría Interna para el control contable y administrativo de las cuentas por cobrar en empresas concesionarias del Municipio de Maracaibo”.**

Resumen: Señala que el presente estudio se dirigió a analizar la auditoría interna para el control contable y administrativo de las cuentas por cobrar en empresas concesionarias del municipio Maracaibo de acuerdo a las normas de auditoría interna y principios contables vigentes. Los resultados indicaron que se planifica estableciendo los objetivos estratégicos de la unidad de auditoría, contando con la determinación de riesgos y procedimientos específicos a ejecutar. El trabajo es desarrollado por los auditores internos con base a la legislación vigente y tomando en consideración lo establecido por Normas Internacionales de Auditoría Interna.

En cuanto a los controles internos, presentan algunas deficiencias en cuanto a las políticas contables, especialmente referidos a la determinación de ocurrencia de la posible pérdida para establecer el monto para la provisión de cuentas incobrables, y es medianamente eficiente la gestión de riesgos asociados con la auditoría interna para el logro de los objetivos. Se recomienda implementar las mejoras propuestas para la optimización del proceso.

#### **e. Universidad Simón Bolívar - Venezuela**

Autores: Carmen ALGUINDIGUE, Nancy GARCÍA, Julissa SÁNCHEZ (2006), para optar el título de Especialista en Gerencia de Auditoría de Estado.

**Título: “Control de Gestión en la Dirección de Auditoría Interna del Ministerio Público”.**

Resumen: Señalan que se realizó un diagnóstico con el propósito de conocer el estado actual de la unidad de análisis, el cual arrojó los siguientes resultados: Información muy limitada, poca definición de indicadores de gestión, manuales de procedimientos insuficientes, desconocimiento de la unidad y del Ministerio Público. Partiendo del conocimiento de esta situación, se presentó como propuesta de mejora, el diseño de un Sistema de Control de Gestión, fundamentado en la metodología del Balanced Scorecard, de Kaplan y Norton.

Durante el diseño de la propuesta de mejora se logró la conformación de un equipo de trabajo, que se denominó de alto empeño, el cual continuará junto a los tesis de la Unidad efectuando el seguimiento al proyecto hasta su implantación en la Dirección de Auditoría Interna. Por otra parte se formularon indicadores de gestión para los procesos medulares de la Unidad.

**f. Universidad Autónoma de Nuevo León - México**

Autor: Jorge Ventura, JARAMILLO DOMÍNGUEZ (2005), para la obtención del grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.

**Título: “Auditoría Interna aplicada al Sistema de Calidad de la Empresa de Telecomunicaciones S.A.”.**

Resumen: El sistema de certificación consiste en verificar el cumplimiento de una red de procesos interrelacionados y que interactúan para lograr transformaciones que dejen un valor agregado a las partes interesadas, cuidando siempre dentro de la funcionalidad y el costo razonable del producto o servicio, la seguridad y el impacto ambiental, así como las características primarias de la calidad.

En sinopsis: la implementación del desarrollo y la certificación de un sistema ISO/ QS/ VDA/ TS/ AS/ TL, etc. en las organizaciones, asegurar la entrega de productos y servicios con CALIDAD sabiendo que calidad es cumplir con los requerimientos de los clientes, con sus expectativas y aun mejorarlas, de ser posible, como lo menciona el ISO-9001:2000.

La certificación de las normas de calidad debe hacerse por medio de un registrador con reconocimiento y reputación internacionales, como es el caso de TUV América, quien otorga un aval de que el sistema de calidad cumple de manera suficiente con las especificaciones que establece la normativa en base a la cual está construido el sistema de la organización, más los lineamiento, objetivos y políticas de la misma, considerando desde luego los requerimientos del cliente y de todas las partes interesadas.

Las organizaciones que tienen su sistema de calidad certificado, tienen el compromiso constante con la mejora continua y con sus clientes y tanto ellos como su aval "El registrador de su Sistema" son co-responsables de responder cliente por la calidad de los productos o servicios que éste recibe, por lo que el "registrador" continúa verificando periódicamente que la norma aplicada en el sistema de la empresa certificada se sigue cumpliendo íntegramente y, en caso contrario, tiene el derecho de retirar su aval.

#### **g. Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo - México**

Autor: Jihan Ruth, GARCÍA POYATO FALCÓN (2009), para la obtención del grado de Maestra en Ciencias Educativas.

**Título: “La gestión escolar como medio para lograr la calidad en instituciones públicas de educación primaria en Ensenada, Baja California”.**

Resumen: El presente documento se forma por cinco capítulos. En el primero se muestra la contextualización general de la problemática a tratar, así como su planteamiento y justificación. Se especifican los objetivos de la investigación y los supuestos teóricos que la orientan.

El segundo capítulo titulado Fundamentación Teórica, reúne la información nacional e internacional revisada para conocer profundamente la temática a tratar. Se abordan los temas de la educación primaria en México, la calidad y la gestión educativa.

El Método, se ubica en el capítulo tercero, explicando el escenario en donde tuvo lugar el trabajo de campo, una descripción de los instrumentos utilizados y de los participantes, además de las consideraciones metodológicas que se tomaron en cuenta para el diseño y selección de los mismos.

## **2.2. Marco Histórico**

### **2.2.1. Auditoría Interna**

La Auditoría en la Edad Media, trataba de descubrir fraudes; este enfoque se mantiene hasta finales del siglo XIX. En la Revolución Industrial la economía se desarrollaba en base a una estructura de empresa familiar donde la propiedad y la dirección de sus negocios confluían en las mismas personas, que, por tanto, no sentían ninguna necesidad de la

auditoría independiente ni tampoco se les imponía por normativa legal.

Desde el momento en que nació el comercio se llevaron a cabo auditorías de algún tipo. Las primeras auditorías fueron revisiones meticulosas y detalladas de los registros para determinar si cada operación había sido asentada en la cuenta apropiada y por el importe correcto.

Es así, que el propósito fundamental de estas primeras auditorías era detectar desfalcos y determinar si las personas en posición de confianza estaban actuando e informando de manera responsable.

Cuando aparecen las grandes sociedades, la propiedad y la administración quedó separada y surgió la necesidad, por parte de los accionistas y terceros, de conseguir una adecuada protección, a través de una auditoría independiente que garantizara toda la información económica y financiera que les facilitaban los directores y administradores de las empresas.

Gran Bretaña, dícese que fue la cuna de la auditoría, se explica por ser este país el pionero en la Revolución Industrial. Después de la Revolución Industrial el alcance y la complejidad de los negocios se ampliaron notablemente. Al aumentar en tamaño las compañías emplearon mayor número de personas y sus sistemas contables se volvieron mucho más desarrollados.

Estados Unidos, está actualmente a la vanguardia del estudio e investigación de las técnicas de auditoría y de su desarrollo a nivel legislativo. La crisis de Wall Street en 1929 y la creación de la Securities and Exchange Commission (SEC), órgano regulador y controlador de la Bolsa, han sido factores

determinantes para conseguir las cotas de desarrollo que los profesionales de la auditoría han alcanzado en aquel país.

Por lo general, la auditoría interna clásica se ha venido ocupando fundamentalmente del sistema de control interno, es decir, del conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos en las empresas para proteger el activo, minimizar las posibilidades de fraude, incrementar la eficiencia operativa y optimizar la calidad de la información económico-financiera, se ha centrado en el terreno administrativo, contable y financiero

Es de indicar, que la auditoría interna surge con posterioridad a la auditoría externa por la necesidad de mantener un control permanente y más eficaz dentro de la empresa y de hacer más rápida y eficaz la función del auditor externo.

La necesidad de la auditoría interna se pone de manifiesto en una empresa a medida que ésta aumenta en volumen, extensión geográfica y complejidad y hace imposible el control directo de las operaciones por parte de la dirección. Con anterioridad, el control lo ejercía directamente la dirección de la empresa por medio de un permanente contacto con sus mandos intermedios, y hasta con los empleados de la empresa.

La empresa moderna, adopta esta peculiar forma de ejercer el control que ya no es posible actualmente, y de ahí el surgimiento de la denominada auditoría interna. Siendo una de sus características o rasgos de las sociedades avanzadas las grandes cantidades de información que se desprende de éstas.

El caudal de las empresas reúne no solo a los vinculados a ella como aportadores de capital o trabajadores,



sino también a otros usuarios que indirectamente necesitan de sus resultados. Para que esta información, de las empresas, suponga una respuesta adecuada, es decir, sea la correcta, es necesario que esté basada en ciertas garantías que hagan creer en ella.

Ha quedado demostrado, que se requiere la presencia del auditor para garantizar que esa información muestre la situación real de la empresa, a través de procedimientos y técnicas de auditoría.

### **2.2.2. Gestión**

La Administración se ha venido basando desde años atrás como un claro ejemplo, desde los antiguos egipcios o los comerciantes sumerios, éstos se basan en métodos organizativos de acuerdo a la iglesia y las antiguas milicias.

Las empresas eran guiadas en base a estos métodos sin importar si éstas eran grandes o pequeñas, pero no se sentían obligadas hacerle frente sistemáticamente a las aplicaciones de la administración.

Así poco a poco las innovaciones de la administración fueron creando extensiones base, tales como los números árabes y la aparición de la contabilidad, estas áreas ya mencionadas proporcionaron un mejor planteamiento y el control de la organización cuantitativamente.

En el siglo XIX, algunos piensan en la administración moderna como una disciplina que comenzó como un vástago de la economía en el siglo XIX. Los economistas clásicos tales como Adam Smith y John Stuart Mill proporcionaron un fondo teórico a la asignación de los recursos, a la producción, y a la

fijación de precios. Al mismo tiempo, innovadores como Eli Whitney, James Watt y Matthew Boulton, desarrollaron herramientas técnicas de producción tales como la estandarización, procedimientos de control de calidad, contabilidad analítica, y planeamiento del trabajo.

Para fines del siglo XIX, León Walras, Alfred Marshall y otros economistas introdujeron una nueva capa de complejidad a los principios teóricos de la Administración. Joseph Wharton ofreció el primer curso de nivel terciario sobre Administración en 1881.

En el Siglo XX, las teorías de la Gestión Empresarial han evolucionado en la medida en que la tecnología y las relaciones de producción se han vuelto cada vez más complejas.

Por siglos, organizaciones importantes y decisivas en la historia de la humanidad, como las universidades, los ejércitos y la iglesia católica, han presentado con éxito una estructura funcional. Esto justifica la resistencia al cambio que se ha producido en la mayoría de las instituciones a la hora de la implementación de la gestión por procesos.

## **2.3. Base Legal**

### **2.3.1. Auditoría Interna**

- a. Constitución Política del Perú, publicada el 30 de diciembre de 1993

*“Artículo 51.- Supremacía de la Constitución*

*La Constitución prevalece sobre toda norma legal; la ley, sobre las normas de inferior jerarquía, y así sucesivamente.*

*La publicidad es esencial para la vigencia de toda norma del Estado.”*

- b. Ley N° 13253 - Ley de Profesionalización del Contador Público, del 11 de setiembre de 1959.

Ley de Profesionalización del Contador Público, en su Art. 4° “Competencia del Contador Público” inciso “c”, el cual señala: “Realizar auditoría financiera, tributaria, exámenes especiales y otros inherentes a la profesión de Contador Público”.

- c. Resolución N° 013-2005-JDCCPP, de fecha 04 de agosto de 2005, que aprueba el Código de Ética del Contador Público

La Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú, mediante Resolución N° 013-2005-JDCCPP, de fecha 04 de agosto de 2005, aprobó el nuevo Código de Ética Profesional del Contador Público, para su implementación obligatoria a nivel Nacional a partir de dicha fecha.

El Código de Ética Profesional del Contador Público está destinado a servir como norma de conducta a los profesionales de la Contabilidad, que, como profesión de formación científica y humanista, deben orientar su práctica profesional a la función social que desempeñan, promoviendo las condiciones para el progreso económico y bienestar de la Sociedad.

En Asamblea General, de la Junta de Decanos, realizada en el departamento de ICA, del 14 al 16 de junio del 2007, se incorporó al Código de Ética, los Principios Fundamentales de la Ética enunciados por el IFAC, para que

sea concordante con el Código de Ética de ésta Entidad Mundial.

#### d. Norma de Auditoría Generalmente Aceptadas – NAGAS

Las NAGA's, son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la Auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

Estas normas están constituidas por un grupo de 10 principios adoptados por el American Institute Of Certified Public Accountants y que obliga a sus miembros a cumplirlas, con la finalidad es garantizar la calidad de los auditores.

Las NAGA's, tienen que ver con la calidad de la auditoría realizada por el auditor independiente. Los socios del AICPA han aprobado y adoptado diez normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA), que se dividen en tres grupos:

##### Normas Generales:

1. Entrenamiento y capacidad profesional
2. Independencia
3. Cuidado o esmero profesional.

##### Normas de Ejecución del Trabajo:

4. Planeamiento y Supervisión
5. Estudio y Evaluación del Control Interno
6. Evidencia Suficiente y Competente

##### Normas de Información o Preparación del Informe:

7. Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

8. Consistencia

9. Revelación Suficiente

10. Opinión del Auditor

Las 10 normas establecidas por el American Institute Of Certified Public Accountants incluyen términos subjetivos de medición como los siguientes: Planeación adecuada, suficiente conocimiento del control interno, evidencia suficiente y competente, y revelación adecuada. Para decidir en cada trabajo de auditoría qué es adecuado, suficiente y competente es necesario ejercer el juicio profesional.

#### e. Normas Internacionales de Auditoría - NIAS

Las NIA's, conocidas en el habla hispana, son las Normas Internacionales de Auditoría, y son la base para realizar el ejercicio de la auditoría.

Si se observa que en los diferentes países existen normas de contabilidad, que se aplican en cada país. Para que exista un marco común en normas de contabilidad entre los diferentes países, están las NIC. Normas Internacionales de Contabilidad. Con lo cual se asegura que se siguen ciertas normas para valuar los activos, pasivos, patrimonio, y demás cuentas, así como también en materia de exposición de los estados contables.

Con las NIAS, ocurre lo mismo, se elaboran normas internacionales de auditoría, que los auditores de los países siguen esas normas para realizar el trabajo de auditoría, para que sea de calidad.

Actualmente el organismo que emite las NIAS, es el IAASB, Junta de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento.

El objetivo del IAASB, es fijar normas de auditoría y de aseguramiento internacionales de alta calidad, promoviendo la convergencia de las normas nacionales con las internacionales de manera de lograr uniformidad en la práctica alrededor del mundo, y fortaleciendo en ese medio la confianza de la profesión de auditoría.

f. Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna - The Institute of Internal Auditors

La auditoría interna, es realizada en ambientes legales y culturales diversos, dentro de organizaciones que varían según sus propósitos, tamaño y estructura, y por personas de dentro o fuera de la organización. Si bien estas diferencias pueden afectar la práctica de la auditoría interna en cada ambiente, el cumplimiento de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna es esencial para el ejercicio de las responsabilidades de los auditores internos.

En el caso de que los auditores internos no puedan cumplir con ciertas partes de las Normas por impedimentos legales o de regulaciones, deberán cumplir con todas las demás partes y efectuar la correspondiente declaración.

El propósito de las Normas son:

- ✓ Definir principios básicos que representen el ejercicio de la auditoría interna tal como este debería ser.

- ✓ Proporcionar un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de auditoría interna de valor añadido.
- ✓ Establecer las bases para evaluar el desempeño de la auditoría interna.
- ✓ Fomentar la mejora de los procesos y operaciones de la organización.

g. Otras Normas Complementarias:

- Resolución SMV N° 016-2015-SMV/01, publicada el 26 de agosto de 2015, que aprueba el Reglamento para la preparación y presentación de Estados Financieros información financiera auditada y Memoria Anual por parte de entidades supervisadas por la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV).
- Ley N° 27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, publicada el 22 de julio de 2002 y normas modificatorias.

### 2.3.2. Gestión

- a. Constitución Política del Perú, publicada el 30 de diciembre de 1993

*“Artículo 58.- Economía Social de Mercado*

*La iniciativa privada es libre. Se ejerce en una economía social de mercado. Bajo este régimen, el Estado orienta el desarrollo del país, y actúa principalmente en las áreas de promoción de empleo, salud, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructura.*

*Artículo 59.- Rol Económico del Estado*

*El Estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad de trabajo y la libertad de empresa, comercio e industria. El ejercicio de estas libertades no debe ser lesivo a la moral, ni a la salud, ni a la seguridad pública. El Estado brinda oportunidades de superación a los sectores que sufren cualquier desigualdad; en tal sentido, promueve las pequeñas empresas en todas sus modalidades.”*

- b. Ley N° 26887 - Ley General de Sociedades, publicada el 09 de diciembre de 1997.

*Artículo 2.- Ámbito de aplicación de la Ley*

Toda sociedad debe adoptar alguna de las formas previstas en esta ley. Las sociedades sujetas a un régimen legal especial son reguladas supletoriamente por las disposiciones de la presente ley.

La comunidad de bienes, en cualquiera de sus formas, se regula por las disposiciones pertinentes del Código Civil.

- c. Decreto Supremo N° 191-86-EF, publicada el 4 de junio de 1986, que crea la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito – FEPCMAC, que goza de autonomía económica, financiera y administrativa, y es la entidad que representa y coordina las actividades del sistema CMAC a nivel nacional e internacional.
- d. Decreto Supremo N° 157-90-EF, publicada el 28 de mayo de 1990, que norma el funcionamiento en el país de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito.

*“Artículo 1o.- El presente Decreto norma el funcionamiento en el país, con exclusión del área metropolitana de Lima y*



*Callao, de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (CMAC) como empresas con personería jurídica propia de derecho público que tienen autonomía económica, financiera y administrativa, con las limitaciones que establece la presente norma. El ámbito jurisdiccional de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito está delimitado por la demarcación política del Concejo Provincial donde opere cada una de las Cajas. Cada Concejo Provincial sólo podrá contar con una Caja Municipal de Ahorro y Crédito, pudiendo celebrarse convenios entre dos Concejos Provinciales cercanos, para que la Caja Municipal de Ahorro y Crédito constituida en una de las provincias intervinientes pueda establecer agencias en las que no tiene constituida una Caja Municipal de Ahorro y Crédito.”*

## **2.4. Bases Teóricas**

### **2.4.1. Auditoría Interna**

Suárez<sup>3</sup>, indica que, *“La auditoría interna es un proceso cuya responsabilidad parte de la Alta Gerencia de las compañías, y se encuentra diseñado para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la organización. Estos objetivos han sido clasificados en, Establecimiento de estrategias para toda la empresa, Efectividad y eficiencia de las operaciones, Confiabilidad de la información financiera y Cumplimiento con las leyes, reglamentos, normas y políticas”*

El autor revela que la Auditoría Interna facilita una ayuda primordial a la Dirección al evaluar de forma relativamente independiente los sistemas de organización y de administración. Facilita una evaluación global y objetiva de los

---

<sup>3</sup> SUAREZ, Andrés. LA MODERNA AUDITORÍA, p.27.

problemas de la empresa, que generalmente suelen ser interpretados de una manera parcial por los departamentos afectados.

Pone a disposición de la dirección un profundo conocimiento de las operaciones de la empresa, proporcionado por el trabajo de verificación de los datos contables y financieros. Contribuye eficazmente a evitar las actividades rutinarias y la inercia burocrática que generalmente se desarrollan en las grandes empresas. Favorece la protección de los intereses y bienes de la empresa frente a terceros.

Mantilla<sup>4</sup>, consigna: *“La Auditoría es un método que busca acercar una materia sujeto (objeto) a un criterio, en función de un objetivo superior de control. Su carácter científico depende de las metodologías que utilice para ello. Como conocimiento, ha evolucionado durante la historia en la misma medida que lo han ido haciendo las distintas materias sujeto, criterios y objetivos de control.”*

El autor indica que puede decirse que la auditoría es un tipo de examen o evaluación que se lleva a cabo siguiendo una cierta metodología. Una auditoría es una de las formas en las que se pueden aplicar los principios científicos de la contabilidad donde la verificación de los bienes patrimoniales y la labor y beneficios alcanzados por la empresa son primordiales, pero no son lo único importante.

La auditoría intenta también brindar pautas que ayuden a los miembros de una empresa a desarrollar adecuadamente sus actividades, evaluándolos, recomendándoles determinadas cosas y revisando detenidamente la labor que cada uno cumple

---

<sup>4</sup> MANTILLA B., Samuel Alberto. AUDITORÍA DE INFORMACIÓN FINANCIERA, p.21.

dentro de la organización. Respecto a la Auditoría Interna señala que, se trata de un análisis detallado del sistema de información de la empresa, para el mismo se utilizan una serie de técnicas y métodos específicos.

Los informes los realiza un profesional que tiene vínculos laborales con la compañía y los mismos circulan de forma interna sin tener validez legal fuera de la compañía.

Madariaga<sup>5</sup>, explica que, *“La Auditoría Interna es una actividad independiente que tiene lugar dentro de la empresa y que está encaminada a la revisión de operaciones contables y de otra naturaleza, con la finalidad de prestar un servicio a la dirección. Es un control de direcciones que tiene por objetivo la medida y evaluación de la eficiencia de otros.”*

Dentro de la obra el autor consigna que, la Auditoría Interna es aquella que se practica como instrumento de la propia administración encargada de la valoración independiente de sus actividades. Por consiguiente, la Auditoría Interna debe funcionar como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, así como contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas; aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.

Sostiene también que los servicios de Auditoría comprenden la evaluación objetiva de las evidencias, efectuada por los auditores internos, para proporcionar una conclusión independiente que permita calificar el cumplimiento de las políticas, reglamentaciones, normas, disposiciones jurídicas u

---

<sup>5</sup> MADARIAGA, Juan Maria. MANUAL PRÁCTICO DE AUDITORÍA INTERNA, p.25.

otros requerimientos legales; respecto a un sistema, proceso, subproceso, actividad, tarea u otro asunto de la organización a la cual pertenecen. En toda entidad bien organizada y para poder mantener la vigilancia sobre la cadena de control de dirección, se hace necesario la creación de un programa sistemático de revisión y valoración para comprobar que las responsabilidades delegadas han sido bien encausadas y que las políticas y procedimientos establecidos se han llevado tal como estaba previsto.

Arens y Loebbecke<sup>6</sup>, señalan: *“La Auditoría Interna, es la recopilación y evaluación de datos sobre información cuantificable de una entidad económica para determinar e informar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. Debe ser realizada por una persona competente e independiente.”*

Skener y Andersen<sup>7</sup>, señalan que *“La Auditoría Interna es una actividad administrativa de evaluación independiente, dentro de la organización, cuya finalidad es el examen de las actividades contables, financieras, administrativas y operativas, cuyos resultados constituyen la base para la toma de decisiones en los más altos niveles de la organización”.*

Asimismo, estos autores señalan que la Auditoría Interna ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. Continúa el autor indicando que los auditores internos deben proporcionar recomendaciones para mejorar aquellas áreas donde se identifiquen oportunidades o deficiencias, mientras que la dirección de la organización es la responsable

---

<sup>6</sup> A. ARENS, Alvin y K. LOEBBECKE, James. AUDITORÍA UN ENFOQUE INTEGRAL, p.1.

<sup>7</sup> SKENER y ANDERSEN. AUDITORÍA ANALÍTICA, p.22.

de los controles internos, mientras que la actividad de auditoría interna proporciona aseguramiento a la dirección y al comité de auditoría de que los controles internos son eficaces y funcionan según fueron establecidos.

Además señala, que la actividad de auditoría interna está liderada por el director ejecutivo de auditoría (DEA), quien establece el alcance de las tareas, autoridad e independencia de la auditoría interna en un estatuto escrito que es aprobado por el comité de auditoría.

Estos autores, señalan que la función del Auditor Interno es colaborar con los organismos que ejerzan funciones de inspección, vigilancia y rendirles los informes a que haya lugar o sean solicitados en el ejercicio de sus funciones, verificar que la administración de la organización, al desarrollar su actividad, se ajuste a las políticas y los procedimientos financieros de gestión y de resultados.

Asimismo, que la especialidad de Auditoría establece que los auditores internos deben ser independientes de las actividades que auditan. Esto requiere que los auditores internos deben gozar de juicios imparciales, que le permita trabajar con objetividad y la existencia del departamento de Auditoría interna a un nivel jerárquico.

Aguirre<sup>8</sup>, consigna: *“La Auditoría Interna, verifica y evaluar el cumplimiento, adecuación y aplicación de las normas y procedimientos de control interno establecidos por la dirección y sugerir las medidas correctoras oportunas para su corrección a un costo razonable.”*

---

<sup>8</sup> AGUIRRE ORMAECHEA, Juan. AUDITORÍA, p.14.

Define este autor, que los objetivos y funciones del Auditor interno es ser un profesional que trabaja en el ámbito interno de la empresa y entre los objetivos que persigue se encuentra el alcance del trabajo de la auditoría.

Manifiesta también, que el trabajo de auditoría comprende el examen y evaluación de la idoneidad y efectividad del sistema de control interno y de su eficacia para alcanzar los objetivos encomendados. Una actividad de auditoría interna eficaz es un valioso recurso para la dirección de la organización y su comité directivo o equivalente, así como para el comité de auditoría, debido a su entendimiento de la organización y su cultura, operaciones y perfil de riesgos.

La objetividad, habilidades y conocimientos de los auditores internos competentes pueden agregar valor de forma significativa a los procesos de control interno, gestión de riesgos y gobierno de la organización. De forma similar, una actividad de auditoría interna eficaz puede proporcionar aseguramiento a otras partes interesadas, tales como los entes de regulación, empleados, proveedores financieros y accionistas.

El Instituto de Auditores Internos<sup>9</sup> sostiene que, *“La Auditoría Interna, es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayudará a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.”*

---

<sup>9</sup> THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. MARCO INTERNACIONAL PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA, p.15.

Esta Organización Internacional señala que las funciones de Auditoría Interna se integran dentro de las actuaciones o características que se asignan a toda la Oficina de Auditoría Interna de tal manera que: i) debe garantizarse la formación técnica y experiencia de los auditores internos son los apropiados para las auditorías que efectúan, ii) debe poseer u obtener los conocimientos, aptitudes y disciplinas requeridos para llevar a cabo sus responsabilidades, iii) debe asegurarse de que las auditorías estén debidamente supervisadas.

Agrega que, para actuar en la Oficina de Auditoría Interna, cualquier personal adscrito con carácter de auditor interno debe tener en cuenta: i) cumplimiento de las normas profesionales de conducta, ii) poseer los conocimientos técnicos y disciplinarios para la realización de las auditorías internas, iii) están obligados a una formación permanente, iv) deben poseer ciertas dosis de relaciones humanas y comunicación, v) deben actuar con el debido cuidado profesional.

El Instituto sostiene, que la independencia está establecida por la estructura de la organización y las líneas de reporte. La objetividad se logra mediante una apropiada actitud mental. La actividad de auditoría interna evalúa la exposición al riesgo del gobierno, las operaciones y los sistemas informáticos de la organización, con respecto a lo siguiente: i) Eficacia y eficiencia de las operaciones, ii) Confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa, iii) Protección de activos y iv) Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos.

Hevia<sup>10</sup>, indica que *“La Auditoría Interna, es un componente de un buen sistema de control interno, sistema*

---

<sup>10</sup> HEVIA VAZQUEZ, Eduardo. FUNDAMENTOS DE LA AUDITORÍA INTERNA, p.39.

*que corresponde determinar y establecer a la dirección de la organización y a la Auditoría Interna asegurar su buen funcionamiento revisándolo periódicamente. La finalidad de la revisión es comprobar que el sistema funciona de acuerdo con lo deseado.”*

El autor señala, que para conseguir que los distintos niveles de la organización asuman plenamente la función de auditoría interna y participar en la mejora de los métodos de gestión, se hace necesario establecer un marco en el que el auditor interno y el área funcional que demanda sus servicios lleven a cabo un trabajo coordinado con objeto de evaluarle correctamente y detectar los riesgos que debe asumir el área funcional.

También consigna el autor que, basándose en los resultados de la evaluación de riesgos, los auditores internos evalúan la adecuación y eficacia de cómo los riesgos son identificados y manejados en las áreas mencionadas anteriormente. También evalúan otros aspectos, tales como la ética y los valores dentro de la organización, la gestión del desempeño, la comunicación de la información referida a riesgos y controles dentro de la organización con el fin de facilitar un buen proceso de gobierno.

Spencer<sup>11</sup>, consigna que, *“La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva dedicada al aseguramiento y a la consultoría que ha sido diseñada para añadir valor y mejorar las operaciones de una empresa. Esta ayuda a una empresa a cumplir con sus objetivos al aportar un enfoque sistemático y disciplinado que sirve para evaluar y mejorar la*

---

<sup>11</sup> KH. SPENCER PICKETT. MANUAL BÁSICO DE AUDITORÍA INTERNA, p.16.



*efectividad de la gestión de riesgos y de los procesos de control y gobernabilidad.”*

Este autor dice, que la Auditoría Interna sirve como herramienta de la Dirección, para conseguir que los distintos niveles de la organización asuman plenamente la función de Auditoría Interna y participar en la mejora de los métodos de gestión, se hace necesario establecer un marco en el que el Auditor Interno y el Área funcional que demanda sus servicios lleven a cabo un trabajo coordinado con objeto de evaluarle correctamente y detectar los riesgos que debe asumir el Área Funcional.

Asimismo, se entiende que la Auditoría Interna es aquella que se practica como instrumento de la propia administración encargada de la valoración independiente de sus actividades. Por consiguiente, la Auditoría Interna debe funcionar como una actividad concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización, así como contribuir al cumplimiento de sus objetivos y metas; aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.

Montesinos<sup>12</sup>, señala que: *“La Auditoría Interna Actividad de evaluación de carácter independiente, con la finalidad de revisar la información que debe ser analizada por la alta dirección. Control que mide y evalúa la objetividad de estos controles.”*

Este autor declara que, la Auditoría Interna brinda una ayuda primordial a la dirección, al evaluar de forma

---

<sup>12</sup> MONTESINOS JULVE, Vicente. LA AUDITORÍA EN ESPAÑA, p.273.

relativamente independiente, los sistemas de la organización y de administración. Además facilita una evaluación global y objetiva de los problemas de la empresa, que generalmente suelen ser interpretados de una manera parcial por los departamentos afectados.

Asimismo pone a disposición de la dirección un profundo conocimiento de las operaciones de la empresa, proporcionado por el trabajo de verificación de los datos contables y financieros. También contribuye eficazmente a evitar las actividades rutinarias y la inercia burocrática que generalmente se desarrollan en las grandes empresas; favoreciendo la protección de los intereses y bienes de la empresa frente a terceros.

Holmes<sup>13</sup>, señala que, *"La Auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registro y documentos."*

Para llevar a cabo lo descrito anteriormente, este autor nos muestra los siguientes procedimientos:

- a) Realizar conteos físicos sorpresivos de forma periódica a los inventarios y activos fijos y otros valores de la entidad.
- b) Efectuar arqueos de caja sorpresivos de forma periódica.
- c) Comprobar el saldo de las cuentas bancarias.
- d) Comprobar el saldo de las cuentas de pasivo y su movimiento.
- e) Comprobar las operaciones de nóminas, su calidad y control, así como presenciar su pago físico.

---

<sup>13</sup> HOLMES, A.W. AUDITORÍA, p.11.

- f) Verificar los ingresos producidos en la entidad y su cobro en tiempo y forma, de acuerdo con lo establecido.
- g) Comprobar la racionalidad de los cargos efectuados a las cuentas correspondientes a gastos de todo tipo, su nivel de autorización, analizando las desviaciones de importancia.
- h) Estudiar y evaluar el cumplimiento de los sistemas de costo establecidos.
- i) Verificar el cumplimiento de las cuentas de Patrimonio, evaluando la corrección y autorización de las operaciones.
- j) Comprobar la calidad y fiabilidad de los registros y libros de contabilidad de acuerdo con los principios generales de control interno.

Mira<sup>14</sup>, señala: *“La Auditoría Interna Tiene por objetivo verificar los diferentes procedimientos y sistemas de control interno establecidos por una empresa con el fin de conocer si funcionaron como se había previsto al tiempo de ofrecer a la gerencia posibles cambios o mejoras en los mismos.”*

Este autor presenta las tareas que debe realizar una Oficina de Auditoría Interna, tales como:

- a) Comprobar el cumplimiento de los sistemas de control interno en vigor y sus adecuaciones autorizadas, así como de aquellos que por las características propias de la entidad haya sido necesario establecer, determinando su calidad, eficiencia y fiabilidad, así como la observancia de los principios generales en que se fundamentan.
- b) Verificar el cumplimiento de las normas de contabilidad y de las adecuaciones, que para la entidad, hayan sido establecidas, a partir del clasificador de cuenta en vigor.

---

<sup>14</sup> MIRA NAVARRO, Juan Carlos. APUNTES DE AUDITORÍA, p.3.

- c) Comprobar la calidad y oportunidad del flujo informativo contable y financiero, y observar el cumplimiento de las funciones, autoridad y responsabilidad, en cada caso en que estén involucrados movimiento de recursos.
- d) Verificar la calidad, fiabilidad y oportunidad de la información contable-financiera que rinde la entidad, realizando los análisis correspondientes de los indicadores económicos fundamentales.
- e) Comprobar el cumplimiento de la legislación económico-financiera vigente.
- f) Comprobar el cumplimiento de normas de todo tipo, resoluciones, circulares, instrucciones, etc. emitidas tanto internamente, como por los niveles superiores de la economía y el Estado.
- g) Verificar la calidad, eficiencia y confiabilidad de los sistemas de procesamiento electrónico de la información, con énfasis en el aseguramiento de la calidad de su control interno y validación.

De La Peña<sup>15</sup>, dice que, *“La Auditoría Interna Actividad que llevan a cabo profesionales que ejercen su actividad en el seno de una empresa normalmente en un departamento (staff) bajo la dependencia de la máxima autoridad de la misma, pudiéndose definir esta como una función de valoración independiente establecido en el seno de una organización dirigida a examinar y evaluar sus actividades, así como el sistema de control interno, con la finalidad de garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de la información suministrada por los distintos sistemas existentes en la misma y la eficacia de sus sistemas de gestión.”*

---

<sup>15</sup> DE LA PEÑA GUTIERREZ, Alberto. AUDITORÍA, UN ENFOQUE PRÁCTICO, p.5.

También señala el autor, que el propósito, autoridad y responsabilidad del departamento de Auditoría Interna debe definirse en un documento formal por escrito, aprobado por la dirección y aceptado por el consejo, especificando el alcance no restringido de su trabajo y declarando que los auditores no tienen autoridad o responsabilidad sobre las actividades que auditan.

Para asegurar el grado efectivo de independencia necesario para el auditor interno, estará subordinado e informará de su trabajo al ejecutivo más alto del escalafón; solo por este camino puede asegurar un alcance adecuado de responsabilidad y de efectividad en el seguimiento de las recomendaciones.

Whittington<sup>16</sup>, dice: *“La Auditoría es el proceso en el que los auditores recaban información y ofrecen alto nivel de seguridad de que los estados financieros cumplen con los principios de contabilidad generalmente aceptados o algún otro criterio idóneo. En la auditoría se buscan y verifican los registros contables y se examinan otros documentos que den soporte a los estados financieros.*

*Los auditores logran entender el control interno de la compañía, inspeccionan documentos, observan activos, hacen preguntas dentro de la compañía y fuera de ella y realizan otros procedimientos, así reúnen la evidencia suficiente para emitir un informe en el que señalan que en su opinión, los estados financieros se ajustan a los principios de contabilidad generalmente aceptados.”*

---

<sup>16</sup> WHITTINGTON O. Ray. PRINCIPIOS DE AUDITORÍA, p.4.

Menciona también que, para que la auditoría sea efectiva, se debe, comprender los negocios y riesgos. Este es el primer imperativo para poder alcanzar el nivel de evaluación. Se debe realizar una evaluación completa de los riesgos de las operaciones y de aquello que pueda afectar la información económica financiera. Se debe reunir y analizar la información con el objeto de identificar tendencias, riesgos y oportunidades, para luego resumirlas en conclusiones y compartirlas con el staff de la empresa.

Atehortua<sup>17</sup>, señala que, *“La Auditoría Interna, señalados en algunos casos como auditores de primera parte, se realiza por o en nombre de la propia organización, para fines internos y puede constituir la base para la auto declaración de conformidad de una organización.”*

Este autor manifiesta que son elementos de la Auditoría Interna el:

- a) Cumplimiento: Extensión con que son seguidas las políticas, reglas, buenas prácticas de negocios, principios contables generalmente aceptados, leyes, regulaciones del gobierno y hasta el sentido común.
- b) Verificación: La dirección debe recibir una seguridad permanente de la validez de los informes actuales superior a la que es posible obtener por el examen anual del auditor externo. Generalmente, la verificación incluirá registros, informes y cuentas.
- c) Evaluación: Es la responsabilidad más importante del auditor interno, debe revisar constantemente el sistema de control y estar seguro que es adecuado, y que se mantiene tal y como espera la dirección.

---

<sup>17</sup> ATEHORTUA HURTADO, Federico. GESTIÓN Y AUDITORÍA DE LA CALIDAD PARA ORGANIZACIONES PÚBLICAS, p.3.

Whittington<sup>18</sup>, señala: *“La Auditoría es el proceso en el que los auditores recaban información y ofrecen alto nivel de seguridad de que los estados financieros cumplen con los principios de contabilidad generalmente aceptados o algún otro criterio idóneo. En la auditoría se buscan y verifican los registros contables y se examinan otros documentos que den soporte a los estados financieros.*

*Los auditores logran entender el control interno de la compañía, inspeccionan documentos, observan activos, hacen preguntas dentro de la compañía y fuera de ella y realizan otros procedimientos, así reúnen la evidencia suficiente para emitir un informe en el que señalan que en su opinión, los estados financieros se ajustan a los principios de contabilidad generalmente aceptados.”*

El autor comenta que, el auditor es el proceso de acumular y evaluar evidencia, realizando por una persona independiente y competente acerca de la información cuantificable de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos.

Su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos, teniéndose conocimientos de su existencia ya en las lejanas épocas de la civilización sumeria.

El factor tiempo obliga a cambiar muchas cosas, la industria, el comercio, los servicios públicos, entre otros. Al crecer las empresas, la administración se hace más complicada, adoptando mayor importancia la comprobación y el

---

<sup>18</sup> WHITTINGTON O. Ray. PRINCIPIOS DE AUDITORÍA, p.4.

control interno, debido a una mayor delegación de autoridades y responsabilidad de los funcionarios.

El autor concluye, que la Auditoría es dinámica, la cual debe aplicarse formalmente toda empresa, independientemente de su magnitud y objetivos; aun en empresas pequeñas, en donde se llega a considerar inoperante, su aplicación debe ser secuencial constatada para lograr eficiencia.

Skener y Andersen<sup>19</sup> sostienen que, *“La Auditoría Interna, es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización.”*

Este autor nos señala que las características de la Función de Auditoría son las siguientes:

- a) Es un examen que se practica generalmente con posterioridad a la ejecución y registro de operaciones; sin embargo, su valor disminuye en proporción directa con la demora en el correspondiente examen de las operaciones. Por lo tanto, si es posterior, la Auditoría debe ser oportuna.
- b) Exige la aplicación de técnicas y procedimientos diseñados y establecidos para cada tipo de examen.
- c) Requiere amplitud de criterio para analizar, interpretar y dictaminar el desarrollo y registro de las operaciones.
- d) Se requiere independencia mental y funcional del personal encargado de practicarla.
- e) Comprende la revisión y verificación, con base en pruebas selectivas, de las transacciones, documentos, comprobantes, registros, libros, informes, incluyendo la inspección física de activos con el fin de obtener evidencia comprobatoria.

---

<sup>19</sup> SKENER y ANDERSEN. AUDITORÍA ANALÍTICA, p.24.



- f) Es altamente profesional, por lo cual exige sólidos conocimientos profesionales en diferentes disciplinas por parte del personal responsable de su ejecución.
- g) Evalúa el cumplimiento de disposiciones legales y políticas administrativas de todo orden, aplicables a la organización o área examinada

Arens y Loebbecke<sup>20</sup>, señalan que, *“La Auditoría Interna, es la revisión de cualquier parte del proceso y métodos de operación de una compañía con el propósito de evaluar su eficiencia y eficacia.”*

Conforme lo definido por estos autores, se identifica al Departamento de Auditoría Interna como la unidad o dependencia que tiene la función de evaluar permanente e independientemente en cada organización si el Sistema de Control Interno está operando efectiva y eficientemente.

Su objetivo primordial es asesorar a la Alta Gerencia para fortalecer los controles internos existentes, sugerir nuevos procedimientos existentes.

Según Aguirre<sup>21</sup>, *“La Auditoría Interna, determina si el control interno existente en una empresa es el mejor que se puede conseguir para garantizar que las diferentes transacciones se están realizando de la forma más ventajosa posible. Su objetivo principal es proporcionar eficiencia en la realización del negocio.”*

Con respecto al Control Interno, indica que es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos

---

<sup>20</sup> Alvin A. ARENS, James K. LOEBBECKE. AUDITORÍA UN ENFOQUE INTEGRAL, p.5.

<sup>21</sup> AGUIRRE ORMAECHEA, Juan. AUDITORÍA, p.14.

y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización. En una segunda definición define al Control Interno como "el sistema conformado por un conjunto de procedimientos (reglamentaciones y actividades) que interrelacionadas entre sí, tienen por objetivo proteger los activos de la organización.

Asimismo, declara que entre los objetivos del control interno se tiene:

- a) Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- b) Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- c) Promover la eficiencia de la explotación.
- d) Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- e) Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

Gómez<sup>22</sup>, señala que, *“La Auditoría Interna es una función inscrita en la estructura de la organización. Analiza la veracidad de la información que se reporta a la gerencia. Informa sobre el cumplimiento y mantenimiento de la eficacia, eficiencia y economía en los sistemas y procedimientos dentro de la organización.”*

El autor nos presenta las atribuciones de la Auditoría Interna de la siguiente manera:

---

<sup>22</sup> GOMEZ, Roberto. GENERALIDADES EN LA AUDITORÍA, p.20.

- a) Tener libre acceso a las dependencias y servicios de la organización para las prácticas de pruebas de auditoría.
- b) Examinar el contenido de todos los libros, registros, documentos y actas.
- c) Verificar la existencia de bienes, valores y demás activos de la organización.
- d) Requerir cooperación de cualquier empleado de la organización en asuntos de auditoría.
- e) Actuar con independencia frente a las demás dependencias de la organización

**Auditoría Interna:** Es un órgano de control interno que tiene como fin entender la planificación, programación y ejecución de las tareas de auditoría, teniendo fundamentalmente presente los "objetivos" de la auditoría interna. Es parte integrante del sistema de control interno, dependiendo de la máxima autoridad de la empresa. En ese marco, sus actividades estarán orientadas al análisis de la gestión empresarial con un enfoque contributivo de asesoramiento y asistencia técnica.

#### **2.4.2. Gestión**

La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarias para la consecución de los objetivos de la institución. La gestión, por consiguiente, implica un fuerte compromiso de sus actores con la institución y también con los valores y principios de eficacia y eficiencia de las acciones ejecutadas. Desde este marco conceptual se entiende que la conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos.

La gestión involucra las acciones y decisiones provenientes de las autoridades políticas y administrativas que

influyen en el desarrollo de las instituciones. Generalmente, las medidas incluidas en la gestión se articulan con otras políticas institucionales implementadas por los directivos, como parte de un proyecto político mayor.

Las medidas relativas a la gestión corresponden al ámbito institucional e involucran objetivos y acciones o directivas consecuentes con dichos objetivos, que apuntan a lograr una influencia directa sobre la institución de cualquier tipo. Toda medida de gestión supone un componente político, en la medida en que tiende a la concreción de una intencionalidad.

**Koontz & O'Donnell (1990)**<sup>23</sup>, la gestión institucional es un arte cuando interviene los conocimientos empíricos. Sin embargo, cuando se utiliza conocimiento organizado, y se sustenta la práctica con técnicas, se convierte en ciencia. Las técnicas son esencialmente formas de hacer las cosas, métodos para lograr un determinado resultado con mayor eficacia y eficiencia. A partir de estos conceptos nace el proceso de gestión, con elementos de la función de administración que comprende las siguientes funciones prever, organizar, comandar, coordinar y controlar. El proceso de gestión es cíclico, dinámico e interactivo. Las funciones de la gestión institucional en un enfoque sistémico conforman el proceso de gestión.

La gestión institucional, en particular, implica impulsar la conducción de la institución hacia determinadas metas a partir de una planificación institucional, para lo que resultan necesarios saberes, habilidades y experiencias respecto del medio sobre el que se pretende operar, así como sobre las

---

<sup>23</sup> Koontz & O'Donnell. **CURSO DE ADMINISTRACIÓN MODERNA-UN ANÁLISIS DE SISTEMAS Y CONTINGENCIAS DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS**, p.189

prácticas y mecanismos utilizados por las personas implicadas en las tareas. En este punto, en estrecha relación con la actividad de conducción, el concepto de planificación cobra importancia debido a que permite el desarrollo de las acciones de conducción-administración y gestión.

La gestión institucional es la actividad encargada de la planificación, organización, dirección y control interno de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización.

**Planificar:**

Es el proceso que comienza con la visión de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el Mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas - debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto.

**Organizar:**

Implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones. Los cursogramas que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en qué secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.

**Dirigir:**

Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de Toma de decisiones.

### **Controlar:**

Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control interno se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control interno de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización.

Fernández<sup>24</sup>, declara que, *“Gestión consiste en Formular objetivos, diseñar procesos, formar y motivar trabajadores, así como fijar incentivos adecuados, organizar tecnologías y sistemas que contribuyan con el logro de las metas planeadas por la Alta Dirección”*.

Incluido en sus comentarios, este autor señala que la política de la empresa se identifica siempre con la "misión económica".

Esta misión está definida esencialmente por los objetivos corporativos, aparte de tener siempre presente que lo importante no es solo ganar dinero, sino fabricar un buen producto o dar un correcto servicio. Esta es una de las principales estrategias alternativas, que tiene siempre presente la imagen de la "misión" de la empresa.

La planificación estratégica es como el proceso de planificar un viaje. Los mapas pueden indicarle las distintas rutas al destino elegido. Tendrá que tener bien claro el propósito del viaje y por tanto estar seguro de que ha elegido bien el destino.

---

<sup>24</sup> FERNANDEZ SANCHEZ, Esteban. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS UN ENFOQUE INTERDISCIPLINARIO, p.41.

Deberá tomar estas decisiones a la vista de los recursos disponibles, así como el tiempo con el que cuenta para realizar el viaje. Incluso la mejor estrategia puede fracasar si la empresa no cuenta con un cuadro directivo con las capacidades adecuadas en los niveles adecuados de la organización.

Saavedra<sup>25</sup>, manifiesta que, *“Gestión es un proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles. La gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías”*.

Adicionalmente, el autor sostiene que la aportación de nuevos recursos debe ir acompañada con la selección de personas cualificadas para llevar a cabo el plan corporativo y hacerlas responsables del logro de sus objetivos, se debe exigir fechas para alcanzar los resultados. Pero las fechas para conseguir los objetivos estratégicos deben calibrarse en función de las capacidades reales y efectivas de la empresa.

La planificación corporativa únicamente es útil hasta el punto en que se ponen en práctica con éxito los elementos de la organización, y que han de estar presentes. Correctos canales de comunicación, recursos adecuados y acceso a la información, estructura de personal adecuado y buenas relaciones entre el personal y alto nivel de motivación en el proceso de planificación, son los puntos que siempre deberemos recordar en nuestra gestión.

---

<sup>25</sup> SAAVEDRA REBOLLENDO, Gustavo. GESTIÓN, CALIDAD Y AGREGACIÓN DE VALOR EN INFORMACIÓN, p.4.

Hitt<sup>26</sup>, indica que, *“Gestión es un Proceso de estructurar y utilizar conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”*.

Además el autor indica que, la administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.

El autor indica que administrar (ya sea una organización, una familia o la vida de uno mismo), es decidir con anticipación lo que se quiere lograr y el cómo se lo va a lograr, para luego, utilizar los recursos disponibles y ejecutar las actividades planificadas con la finalidad de lograr los objetivos o metas establecidos, haciendo lo que debe hacerse con la menor cantidad de recursos posible.

Rue y Byars<sup>27</sup>, señalan que, *“La administración o gestión es un proceso o forma de trabajo que comprende la guía o dirección de un grupo de personas hacia metas u objetivos organizacionales. Los objetivos de una organización se designan para dar a sus miembros una dirección o finalidad. Los administradores no pueden guiar o dirigir gente eficientemente sin objetivos bien definidos”*.

También, señala el autor que la administración de empresas es una actividad destinada a organizar los recursos empresariales, humanos y materiales, en vistas a la

---

<sup>26</sup> HITT, Michael A. ADMINISTRACIÓN, p.8.

<sup>27</sup> RUE, Leslie W. y BYARS Lloyd L. ADMINISTRACIÓN, TEORÍA Y APLICACIONES, p.4.



consecución de sus objetivos. Para ello se elabora un plan estratégico en miras a la misión o fin a largo plazo que la organización se propone.

Para planificar se deben tomar en cuenta las fortalezas y debilidades del emprendimiento, y su relación con otras empresas, en cuanto a su posicionamiento relativo, para lo que se requiere una investigación del mercado del que se trate. Una vez hecha la planificación y puesta en marcha de la acción empresarial, debe ejercerse el proceso de control, que consiste en comparar el rendimiento real con el esperado, no solo en cuanto a las ventas y réditos obtenidos, sino también en cuanto al desempeño del personal o a la calidad de lo producido. De ser necesario, deben realizarse actividades correctivas.

Vercher<sup>28</sup>, señala que, *“La Gestión empresarial es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo”*.

El autor, indica que todo negocio o empresa, independientemente de su tamaño, precisa para ser efectiva de un Plan de Negocio, claramente expresado y redactado que nos sirva de "guía" para el desarrollo del mismo. Guía que será resultado de:

- a) Un profundo conocimiento de la "misión económica de la empresa", respecto a su "capacidad".
- b) Una plena identificación de su "estrategia competitiva".

---

<sup>28</sup> VERCHER BELLVER, Salvador. EL PLAN DE GESTIÓN: UN MÉTODO INTEGRAL PARA SU ELABORACIÓN Y CONTROL, p.11.

c) Un plan detallado donde se fijen claramente "la forma y momento" de llevar a cabo la estrategia y la responsabilidad que cada departamento tiene en el Plan.

d) Una serie de cuestiones o preguntas cuyas respuestas nos permitan analizar el éxito o fracaso del plan de acción.

Asimismo, una forma de llegar a entender la misión y la capacidad económica para llevarla a cabo es, olvidando las acciones anteriores de la empresa y llegar claramente a los nuevos diseños promocionales esenciales que es donde la empresa debe basar su nueva estrategia. La diversificación únicamente deberá realizarse cuando se hayan explorado al máximo las operaciones centrales o básicas.

Perez-Carvalho<sup>29</sup>, manifiesta que, *“La gestión es la función por la cual la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. En esa formulación está implícito que el propósito del control de gestión es dominar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados”*.

De otro lado, este autor también define la gestión como el acto de administrar, planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración. Estos mismos elementos constituyen el proceso administrativo que pueden ser encontrados en cualquier área de la empresa, es decir, que cada cual desempeña actividades de planeación, organización, etc. como actividades administrativas esenciales.

---

<sup>29</sup> PEREZ-CARVALLO VEIGA, Juan F. CONTROL DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL, p.9.

También señala que en el mundo actual las empresas no pueden sobrevivir simplemente haciendo un buen trabajo, tienen que hacer un trabajo excelente, si quieren tener éxito en un mercado que se caracteriza por un rápido crecimiento y una dura competencia, tanto nacional como internacional.

Drudis<sup>30</sup>, indica que, *“La Gestión es el conjunto de técnicas y procesos de definición, evaluación y control de las relaciones, dentro del contexto de uso de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, requieren de una planificación estratégica, que busca reducir el coste de las decisiones a medio y largo plazo mediante el análisis de los objetivos, la situación actual y la situación y tendencia del entorno, la aplicación de reglas y procesos de formalización de la información disponible y el compromiso de realización de las decisiones adoptadas”*.

Conceptualmente, este autor nos señala que la Gestión se ayuda de estrategias. Una estrategia es el modelo o plan que integra en un todo coherente a los principales objetivos, políticas y secuencias de acción de una organización. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una forma única y viable, basada en las competencias y carencias internas relativas a la misma, los cambios previsibles del entorno y las eventuales maniobras de contrincantes inteligentes. La estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas, junto con las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal forma que definen en qué negocio está o estará la empresa y el tipo de empresa que es o será.

---

<sup>30</sup> DRUDIS, Antonio. GESTIÓN DE PROYECTOS, p.8.

Brealey y Myers<sup>31</sup>, señalan que *“La Gestión es el eje del proceso general de la empresa y un apoyo indispensable en la evaluación de las decisiones de carácter financiero, saber las inversiones que se deben acometer y la forma como se deben pagar esas inversiones. Lo primero implica gasto de dinero, lo segundo supone obtenerlo; de ahí que el secreto del éxito de la gestión financiera de una empresa consiste en incrementar su valor.”*

Al respecto, este autor manifiesta que los consumidores y las empresas se encuentran con gran abundancia de ofertas, al buscar satisfacer sus necesidades y por tanto, buscan calidad excelente, valor, o costo cuando escogen entre sus proveedores. Se ha demostrado que la clave de la rentabilidad de las empresas descansa en conocer y satisfacer al público con ofertas competitivas.

Las empresas de hoy se hayan afectadas por una situación de cambios, de intensidad y características, muy distintas a las épocas anteriores, que configuran el actual mundo de los negocios, como son entre otros, modificaciones profundas en la estructura organizacional, nuevos sistemas de dirección, cultura de calidad y excelencia, reconocimiento de la responsabilidad de la empresa, desarrollo de la innovación tecnológica, nuevas estructuras de negocio e importancia de servicio al cliente. Para obtener éxito en el logro de la ventaja competitiva es necesario lograr la adaptación de sistemas de mayor contenido en los sistemas de gestión de forma tal que se pueda compatibilizar la filosofía del servicio con las exigencias del entorno.

---

<sup>31</sup> BREALEY, R., MYERS S. PRINCIPIOS DE FINANZAS CORPORATIVAS, p.108.

Guzmán<sup>32</sup>, señala que *“La Gestión es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.”*

Complementando, señala que el concepto de Gestión posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que éste aplicado en una empresa o en un negocio examina algunos de los objetivos principales correspondientes a la misma.

Que 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.

Terry<sup>33</sup>, señala que, *“La gestión empresarial es aquella actividad empresarial que a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales,*

---

<sup>32</sup> AMARO GUZMAN, Raymundo. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS I, p.32.

<sup>33</sup> GORJE, Terry. PRINCIPIO DE ADMINISTRACIÓN, p.20.

*consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio. Porque para que una gestión determinada sea óptima y de por ende buenos resultados no solamente deberá hacer mejor las cosas sino que deberá hacer mejor aquellas cuestiones correctas que influyen directamente en el éxito y eso será asequible mediante la reunión de expertos que ayuden a identificar problemas, arrojen soluciones y nuevas estrategias, entre otras cuestiones”.*

También señala, que el éxito de las empresas se logra en la medida que haya efectividad en la administración, por tanto se requiere realizar procesos de supervisión en las actividades y compromisos que asumen las personas al frente de los diferentes puestos de trabajo, para asegurar el buen desempeño mediante la orientación y dirección requerida, por tanto es necesario que a medida que las empresas vayan creciendo se debe reconocer que se requiere fortalecer las especialidades y la organización empresarial. Igualmente menciona que el mejoramiento corporativo es el objetivo que persiguen las empresas, el cual se logra mediante el reconocimiento de las condiciones sociales, laborales, políticas, económicas, tecnológicas y otros aspectos que influyen interna y externamente en el desarrollo empresarial; por tanto el logro de los objetivos y metas empresariales, requiere de la aplicación de procesos administrativos y estrategias competitivas eficientes y efectivas para hacer realidad el fortalecimiento corporativo.

Chiavenato<sup>34</sup>, señala que Fayol define a la administración como *“El acto de planear, organizar, gestionar y controlar. Los elementos de la administración, que constituye el*

---

<sup>34</sup> CHIAVENATO, Edilberto. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN, pp. 70-71.

*llamado proceso administrativo, se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. El director, el gerente, el jefe, el supervisor, el capataz o el encargado desempeñan actividades de planeación organización, dirección, gestión y control, puesto que son actividades administrativas fundamentales.”*

Adicionalmente señala que, existen cuatro funciones fundamentales que la administración de la empresa deberá cumplir sí o sí para lograr una gestión eficiente que produzca buenos resultados:

- a) La planificación, a partir de la cual se combinarán los recursos en orden a producir nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa.
- b) La organización, vital a la hora de agrupar todos aquellos recursos con los cuales cuenta la empresa, para tras tener una acabada idea, promover que trabajen en conjunto y en línea para obtener de ellos un mejor aprovechamiento y así tan solo esperar a los buenos resultados.
- c) La comunicación, o mejor dicho un buen nivel de comunicación entre los administradores y los empleados; esto resulta ser casi imprescindible si se quiere disponer de un buen clima de trabajo y así aumentar la eficacia.
- d) El control de la gestión aplicado a la administración, porque únicamente de esta manera será posible cuantificar el progreso que por ejemplo ha observado el personal respecto de aquellos objetivos que se le marcaron al comienzo de una estrategia o plan.

Koontz<sup>35</sup>, señala que *“La administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que el individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. La administración se aplica a organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas, y a industrias de manufactura y de servicios.”*

Señala el autor que, el mejoramiento corporativo depende del buen manejo de los diferentes recursos y de los procesos que se apliquen para el desarrollo de las diferentes actividades, existen empresas que cuentan con instalaciones excelentes, con talento humano calificado, calidad en los productos y muchos otros aspectos, pero el crecimiento y mejoramiento corporativo no se ve; es posible que se haya descuidado la comercialización y las ventas, manejo inadecuado de los recursos financieros, estructuras organizacionales que no se ajustan a las necesidades de la empresa, tomas de decisiones poco acertadas por el desconocimiento del mercado u otros aspectos.

Moguel<sup>36</sup>, señala que *“La Gestión como concepto posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que éste aplicado en una empresa o en un negocio examine algunos de los objetivos principales correspondientes a la misma. La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados.”*

Manifiesta la importancia que tiene la planeación antes de iniciar cualquier actividad empresarial, porque es a partir de esta función que se puede determinar con qué recursos

---

<sup>35</sup> KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz y CANNICE, Mark. ADMINISTRACIÓN, UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL, pp.4-5.

<sup>36</sup> MOGUEL, Manuel de Jesús. APRENDIZAJE EN LA ORGANIZACIÓN, p.11.



contamos y si realmente la organización cuenta con los requerimientos necesarios para asumir ciertas responsabilidades, al igual la organización como parte de la función administrativa permite el establecimiento de responsabilidades y jerarquías acorde con las necesidades de la empresa, de igual forma la dirección y el control permiten el establecimiento de canales de comunicación efectivos cuyo objeto es el de brindar orientación o información respecto a cambios o expectativas en las diferentes actividades y compromisos institucionales, el control permite verificar si los procesos y actividades se estén desarrollando acorde con lo planificado de no ser así se realizan los correctivos pertinentes mediante procesos de retroalimentación.

Drudis<sup>37</sup>, indica que *“La Gestión es el conjunto de técnicas y procesos de definición, evaluación y control de las relaciones, dentro del contexto de uso de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, requieren de una planificación estratégica, que busca reducir el coste de las decisiones a medio y largo plazo mediante el análisis de los objetivos, la situación actual y la situación y tendencia del entorno, la aplicación de reglas y procesos de formalización de la información disponible y el compromiso de realización de las decisiones adoptadas.”*

Define el autor que la Gestión Empresarial como aquella actividad empresarial que a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio.

---

<sup>37</sup> DRUDIS, Antonio. GESTIÓN DE PROYECTOS, p.102.

Porque para que una gestión determinada sea óptima y de por ende buenos resultados no solamente deberá hacer mejor las cosas sino que deberá hacer mejor aquellas cuestiones correctas que influyen directamente en el éxito y eso será asequible mediante la reunión de expertos que ayuden a identificar problemas, arrojen soluciones y nuevas estrategias, entre otras cuestiones.

Moguel<sup>38</sup>, señala por *“La Gestión: Finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos, preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formación permanente, Identificar-mejorando o corrigiendo- los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización”*.

El autor, adicionalmente señala que la definición de gestión también comprende a la gestión financiera y contable, ya que las mismas serán las encargadas de que dichos proyectos puedan concretarse. Ahora bien, la gestión en este sentido debe ser quien se ocupe de analizar todos los recursos que a la compañía le resultan más convenientes económicamente, es decir, que, entre todos los que se presentan, la gestión seleccionara aquel que le otorgue más seguridad de utilidades.

Companys y Bautista<sup>39</sup>, *“La Gestión es el conjunto de Planificación - Organización - Control; Planificación equivale a la formulación de objetivos y las líneas de acción para alcanzarlos, se centra en seleccionar los objetivos de la*

---

<sup>38</sup> MOGUEL, Manuel de Jesús. APRENDIZAJE EN LA ORGANIZACIÓN, p.13.

<sup>39</sup> COMPANYS PASCUAL, Ramón y BAUTISTA VALHONDO, Joaquín. GESTIÓN DE PROYECTOS, p.102.

*organización que tienen repercusión en la producción, elaborarlos en términos productivos y completarlos con objetivos derivados, establecer las políticas, programas y procedimientos para el alcance.*

*Organización es la estructuración de tareas, distribución de responsabilidades y autoridad, dirección de personas y coordinación de esfuerzos en vías de la consecución de los objetivos, establecimiento de las estructuras formales de división del trabajo dentro del subsistema, determinar, enumerar y definir las actividades requeridas, la responsabilidad de realizarlo; Control garantiza que los resultados y rendimientos obtenidos se encuentren dentro del intervalo marcado y en dependencia de esto tomar las medidas correctoras, su información se toma directamente de las operaciones.”*

De otro lado, estos autores señalan que la gestión empresarial es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo.

Tanto el acceso a herramientas para la gestión empresarial como la planificación financiera y la contabilidad entre otras, facilitan el proceso de toma de decisiones al momento de planificar, ejecutar y buscar financiamiento para su negocio.

De igual modo señalan, que el objetivo fundamental de la gestión empresarial es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo. La maximización de las ventas o de

la cuota de Mercado. Proporcionar productos y servicios de calidad.

En el largo plazo la empresa tiene responsabilidad en el bienestar de la sociedad. La empresa debe estar gestionada de acuerdo con el interés de los accionistas. Determinar las necesidades internas de información, relativas a las funciones, actividades y procesos administrativos de la organización y a su satisfacción. Perfeccionar el flujo organizacional de la información y el nivel de comunicación.

Pérez - Carballo<sup>40</sup>, señala que, *“Gestión es la función por la cual la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y efectivamente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados. Eficacia se entiende al grado en que se contribuye a alcanzar un objetivo, eficiencia, por el contrario, trata de medir la productividad de la gestión, es decir la relación entre resultados y costes.”*

El autor señala que la gestión funciona a través de personas y equipos de trabajo para lograr resultados. Cuando se promociona a una persona dentro de una empresa, es necesario que también se promocionen sus responsabilidades y no caer en ciclos sin sentido donde las mismas personas hacen las mismas cosas todo el tiempo.

Indica a su vez, que la gestión empresarial se basa principalmente en cuatro funciones:

a) Planificación: se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos.

---

<sup>40</sup> PEREZ-CARBALLO VEIGA, Juan F., GOMEZ, Roberto. CONTROL DE GESTIÓN EMPRESARIAL, p.29.

- b) Organización: donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto.
- c) Dirección: implica un elevado nivel de comunicación de los administradores hacia los empleados, para crear un ambiente adecuado de trabajo, para aumentar la eficiencia del trabajo.
- d) Control: este podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal.

Muñoz<sup>41</sup>, indica que, *“Gestión es la actividad mediante la que se consigue un fin u objetivo merced a la realización de tareas por parte de otros, se ejecuten acciones de modo coordinado de manera que, conjuntamente, se consiga un objetivo prefijado.”*

Agregando a lo descrito en el párrafo anterior, este autor manifiesta que la gestión era vista como la función de satisfacer las expectativas de los propietarios de ganar dinero. Pero en la actualidad ha cambiado esa perspectiva, desde la competencia y la función de la oferta en el mercado. Se dice que mientras más tecnología exista, más amplio será el campo de la gestión, sin embargo la automatización, la informática, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y las expectativas de la sociedad han puesto en descubierto las carencias que tienen los directivos dentro de las empresas.

La gestión, debe estar al tanto de los cambios que se puedan producir en la empresa, utilizando todos los elementos para responder a dichos cambios, en beneficio de sus clientes y la sociedad.

---

<sup>41</sup> MUÑOZ MACHADO, Andrés. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, p.5.

Miranda<sup>42</sup>, señala que, *“Gestión es el proceso de planeación y manejo de tareas y recursos con el fin de cumplir con los objetivos definidos para la implementación de proyectos en la empresa, y la comunicación permanente del progreso y avance de sus resultados.”*

Este autor manifiesta que la función gerencial implica tener capacidad para conducir personas, un don especial para ser reconocidos y seguidos por los subalternos, indudablemente para esto se requiere capacidad técnica profesional espontánea y otros aspectos directivos a como se señalan a continuación:

Capacidad para tomar decisiones, imaginación honestidad, iniciativa e inteligencia, habilidad para supervisar, controlar y liderar, habilidad para visualizar la actividad hacia el futuro, habilidad para despertar entusiasmo, habilidad para desarrollar nuevas ideas, disposición para asumir responsabilidades y correr riesgos inherentes, capacidad de trabajo, habilidad detectar oportunidades y generar nuevos negocios, capacidad de comprender a los demás y manejar conflictos, Imparcialidad y firmeza, capacidad de adaptarse al cambio, deseo de superación, capacidad técnica de marketing para promocionar los productos de la empresa, capacidad para el análisis y solución de problemas, paciencia para escuchar, capacidad para relacionarse.

Hazler<sup>43</sup>, manifiesta que, *“La administración o gestión de proyectos es la aplicación de conocimiento, habilidades, herramientas, y técnicas a actividades de proyectos de manera que cumplan o excedan las necesidades y expectativas de*

---

<sup>42</sup> MIRANDA MIRANDA, Juan José. GESTIÓN DE PROYECTOS, p.1.

<sup>43</sup> HAZLER, T. GUÍA DE CONOCIMIENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS, p.6.

*partidos interesados de un proyecto. El término de administración o gestión de proyectos es usado para describir una aproximación organizacional a la administración de operaciones sucesivas. Esta aproximación, más propiamente llamada administración por proyectos, trata muchos aspectos de operaciones sucesivas como proyectos para poder aplicar la administración de proyectos a ellas”.*

Este autor, adiciona que la gestión, al igual que muchas otras funciones dentro de la empresa, se basa en cuatro herramientas principales otorgadas por Eco negocios, que son: Plan de negocios, Estructura del negocio, Contabilidad, Lista de comprobación. La Gestión debe tener un excelente control de sus funciones, debe de seguir de cerca todas las actividades que realice, para corroborar que lo que se está haciendo este bien hecho y se realice en los tiempos adecuados. El control de la gestión se basa en tres puntos importantes: Finalidad y misión de la organización definiendo claramente sus objetivos, Preparación del personal para que trabaje con eficacia e Identificar y corregir impactos de cambios sociales.

Robbins y Coulter<sup>44</sup>, señalan que, *“Gestión consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellos. Eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión, mientras que la eficiencia se define como “crear cosas correctas”, es decir, las actividades de trabajo con los que la organización alcanza sus objetivos”.*

Señalan que gestión empresarial, es un término que abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la

---

<sup>44</sup> ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. ADMINISTRACIÓN, p.8.

administración de una empresa y dependiendo del tamaño de la empresa, dependerá la dificultad de la gestión del empresario o productor. El objetivo fundamental de la gestión del empresario es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo.

## **2.5. Definiciones Conceptuales**

### **1. Plan de Auditoría**

Es el documento final de la fase de planeamiento en el cual se resumen las decisiones más importantes relativas a la estrategia para el desarrollo de la auditoría. Determina, entre otros aspectos, los objetivos y alcance de la auditoría, las áreas o actividades a examinarse y el potencial humano necesario para su ejecución.

La sección 300, planeamiento, de las Normas Internacionales de Auditoría - NIAs, revisión 2005, establece que el auditor está en la obligación de planificar el trabajo de auditoría, de modo que su examen sea realizado de manera eficiente y oportuna. Además, precisa que el auditor debe desarrollar y documentar un plan global de auditoría en forma detallada describiendo el proceso de la auditoría y su alcance, para los efectos de guiar la preparación del programa de auditoría. Según la NIA antes mencionada, el plan global no debe ser estático, sino que puede ser modificado en el curso del examen y cuando sea necesario.

### **2. Programa de Auditoría**

La NIA 300 - Planeamiento indica que el auditor deberá desarrollar y documentar el programa de auditoría estableciendo la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría planeados que se requieren para poner en marcha el plan global de auditoría.



El Programa es un esquema detallado de todo el trabajo de auditoría por realizar. Contiene por cada cuenta o elemento de los estados financieros los objetivos de auditoría y los procedimientos de auditoría, asimismo un presupuesto de tiempo para las diferentes áreas o procedimientos de auditoría.

El Programa de Auditoría, sirve como guía (instructivo) del equipo de auditoría. Como medio para controlar y registrar el desarrollo de la auditoría.

En la preparación del programa de auditoría, el auditor deberá considerar también las evaluaciones específicas de los riesgos inherentes y de control y el nivel de seguridad requerido a ser provisto por procedimientos sustantivos. El auditor debería considerar también la oportunidad de las pruebas de controles y de los procedimientos sustantivos, la coordinación del apoyo esperado de la entidad, la disponibilidad de asistentes y la participación de otros auditores o expertos.

### **3. Evaluación de Riesgos**

El riesgo se define como la mayor o menor posibilidad que las políticas de la gerencia no sean seguidas, los activos sean utilizados de manera equivocada o que las transacciones no sean registradas oportuna y adecuadamente.

Riesgo de Auditoría.- Posibilidad que el auditor pueda expresar una opinión inapropiada sobre la información financiera que esté distorsionada en aspectos materiales, o que los criterios técnicos del auditor hayan sido insuficientes o inapropiados.

### **4. Revisión del Sistema de Control Interno**

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado

funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Para lograr esto se llevan a cabo actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continua se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y control, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

## **5. Medidas Correctivas Implementadas**

Son las acciones que adopta la entidad para implementar las recomendaciones contenidas en el Informe de Auditoría.

Como parte de la gestión de la calidad, la acción correctiva es una actuación o efecto implementado a eliminar las causas de una no conformidad, defecto, o situación indeseable detectada con el fin de evitar su repetición. Las acciones correctivas pueden incluir cambios en los procesos, procedimientos o sistemas para la mejora de la calidad en cualquier fase del ciclo de calidad. Se distingue de una simple corrección debido a estar relacionada con la eliminación de las causas de una no conformidad, mientras que la corrección se refiere sólo a la reparación, repetición o ajuste de un determinado trabajo.

## **6. Informe de auditoría interna**

Producto final del trabajo del Auditor, revela qué ha hecho y cómo se ha realizado. Trasluce la calidad profesional del Auditor. Es el documento más importante del auditor.

## **7. Plan Operativo**

El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental) o un fragmento del mismo (departamento, sección, delegación, oficina) enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo

que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debido a esta circunstancia, el POA debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos. En este sentido, las principales herramientas software que ayudan a monitorizar un plan estratégico u operativo son el Cuadro de mando integral, los Sistemas de información ejecutiva, y los Sistemas de Soporte a la Decisión.

#### **8. Objetivos y Metas**

Un objetivo es el planteo de una meta o un propósito a alcanzar, y que, de acuerdo al ámbito donde sea utilizado o más bien formulado, tiene cierto nivel de complejidad. El objetivo es una de las instancias fundamentales en un proceso de planificación (que puede estar, en diferentes ámbitos) y que se plantean de manera abstracta en ese principio pero luego, pueden o no concretarse en una realidad, según si el proceso de realización ha sido, o no, exitoso.

#### **9. Eficacia y eficiencia**

La eficacia es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado.

La eficiencia es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable. Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo.

Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

#### **10. Nivel de estrategia en la entidad**

La estrategia es uno de los mayores campos de estudio que más interés ha despertado, tanto en el mundo académico como en el mundo de los negocios. La importancia de la dirección estratégica radica en su vinculación directa con los resultados empresariales.

Este concepto de estrategia se destaca a nivel de negocios debido a que la empresa necesita una dirección de expansión y ámbito bien definidos, que los objetivos no solo satisfacen la necesidad y que se requieren reglas de decisión adicionales si la empresa quiere tener un crecimiento ordenado y rentable.

#### **11. Nivel de competitividad**

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.

## **12. Nivel de optimización de los recursos**

Optimizar, se refiere a la forma de mejorar alguna acción o trabajo realizada, esto nos da a entender que la optimización de recursos, es buscar la forma de mejorar el recurso de una empresa para que esta tenga mejores resultados, mayor eficiencia o mejor eficacia.

### **2.6. Formulación de Hipótesis**

#### **2.6.1. Hipótesis General**

La Auditoría Interna influye favorablemente en la gestión de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito - FEPCMAC, San Isidro - Lima, 2014.

#### **2.6.2. Hipótesis Específicas**

- a. El Plan de Auditoría influye en la evaluación del Plan Operativo de la FEPCMAC.
- b. El Programa de Auditoría, influye en la validación de los objetivos y metas de la FEPCMAC.
- c. La evaluación de riesgos influye en el nivel de eficacia y eficiencia de las operaciones de la FEPCMAC.
- d. La revisión del sistema de control interno influye en el nivel de estrategia de las operaciones de la FEPCMAC.
- e. La cantidad de medidas correctivas implementadas influye en el nivel de competitividad de las operaciones de la FEPCMAC.
- f. El informe de auditoría interna influye en el nivel optimización de los recursos de la FEPCMAC.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Diseño Metodológico**

##### **3.1.1 Tipo de Investigación**

Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones necesarias para ser denominado como: “INVESTIGACIÓN APLICADA”.

##### **3.1.2 Nivel de Investigación**

Conforme a los propósitos del estudio la investigación se centra en el nivel descriptivo.

##### **3.1.3 Método**

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

### 3.1.4 Diseño

Se tomó una muestra en la cual:

$$M = O_x \text{ r } O_y$$

Donde:

M = Muestra

O = Observación

x = Auditoría Interna

y = Gestión

r = Relación de variables

## 3.2 Población y Muestra

### 3.2.1 Población

La población objeto de estudio estuvo conformado por aproximadamente 78 personas, vinculadas a la FEPCMAC y otras entidades.

### 3.2.2 Muestra

En la determinación de la muestra óptima se empleó la fórmula del muestreo aleatorio simple para estimar proporciones cuando se tiene una población conocida:

$$N = \frac{Z^2 PQN}{e^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

Dónde:

Z = Valor de la abscisa de la curva normal para una probabilidad del 95% de confianza.

e = Margen de error muestral 5%

P = Proporción de profesionales que manifestaron estar a favor de la auditoría interna (se asume P=0.5)

Q = Proporción de profesionales que manifestaron no estar a favor de la auditoría interna (se asume Q=0.5)

n = Muestra optima

Entonces, con un nivel de confianza del 95% y margen de error del 5% tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)(78)}{(0.05)^2 (78-1) + (1.96)^2(0.5) (0.5)}$$
$$n = \frac{74.9112}{1.1529}$$

n = 64.97

n = 65 auditores, funcionarios y ejecutivos

### 3.3 Operacionalización de Variables

#### 3.3.1 Variable Independiente

#### X. AUDITORÍA INTERNA

##### Indicadores:

X1. Nivel de Plan de Auditoría

X2. Nivel de Programa de Auditoría.

X3. Porcentaje de Evaluación de riesgos

X4. Nivel de revisión del sistema de control interno

X5. Cantidad de Medidas correctivas implementadas

X6. Nivel de Informe de auditoría interna



### **3.3.2 Variable Dependiente**

#### **Y. GESTION**

##### **Indicadores:**

Y1. Plan Operativo

Y2. Nivel de Objetivos y Metas

Y3. Nivel de Eficacia y Eficiencia

Y4. Nivel de estrategia de la entidad

Y5. Nivel de competitividad

Y6. Nivel de optimización de los recursos

### **3.4 Técnicas de Recolección de Datos**

#### **3.4.1 Descripción de los instrumentos**

La principal técnica que se utilizó en este estudio será la encuesta.

#### **3.4.2 Procedimientos de comprobación de la validez y confiabilidad de los instrumentos**

Los instrumentos elaborados fueron consultados a los administradores con la experiencia requerida, a manera de juicio de experto. Asimismo, para comprobar su confiabilidad se aplicó un cuestionario piloto (de acuerdo a la población), contemplados al azar, para comprobar la calidad de la información obteniendo resultados óptimos.

### **3.5 Técnicas para el Procesamiento y Análisis de la Información**

Se tabuló la información a partir de los datos obtenidos haciendo uso del programa computacional SPSS (Statistical Package for Social Sciences), del modelo de correlación de Pearson y nivel de confianza del 95%.

### **3.6 Aspectos Éticos**

El código de ética de la Universidad San Martín de Porres y de la Comunidad Científica Internacional, han sido tomados en consideración, por tanto los datos fueron recogidos en forma legal. Asimismo, los participantes fueron informados de los objetivos de la investigación, y se respetó la confidencialidad de los informantes.

Además, se tuvo en cuenta la honestidad y el respeto a los derechos de los autores que nos han antecedido en la investigación. El desarrollo del estudio relacionado con la Auditoría Interna y su influencia en la Gestión de la FEPCMAC, ha permitido conocer que los alcances que tiene la investigación, no afectarán los aspectos éticos y morales, toda vez que la información que se obtenga de estas empresas, se llevará a cabo dentro del marco establecido para el acogi6 de informaci6n.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

#### 4.1 Interpretación de Resultados

##### 4.1.1 Aplicación de Encuestas

Se ha aplicado a la muestra, calculada en 65 personas, conformada por profesionales y auditores de empresas ubicadas en Lima.

#### ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE DATOS

Tabla 1

El plan de auditoría es apropiado para la ejecución de la acción de control realizada en la FEPCMAC

Alternativas	Funcionarios	Porcentaje
Si	30	46.2
No	5	7.6
Desconoce	30	46.2
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100.0</b>

*Fuente: Funcionarios de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito - FEPCMAC.*

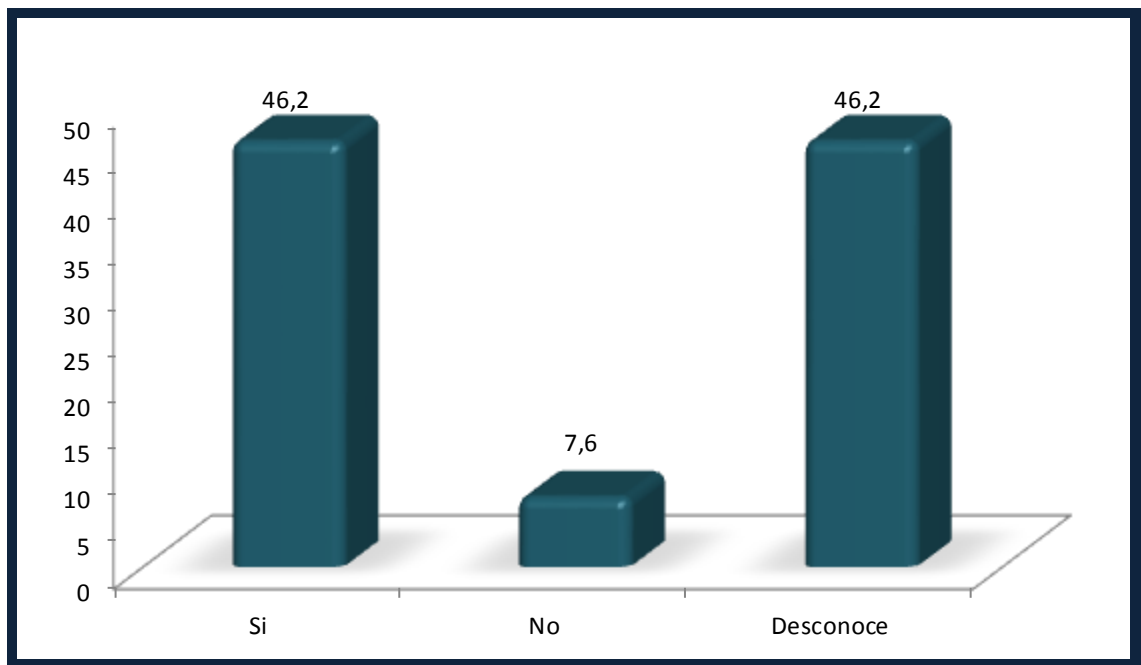
De acuerdo es lo manifestado por el 46.2% de sus funcionarios. Sin embargo, otro 7.6% de estos funcionarios manifestaron que el plan de auditoría no es el apropiado para llevar a cabo las acciones de control, pero por otro lado, existe un porcentaje considerable de funcionarios que desconoce sobre lo adecuado que es el plan de auditoría para la realización de las acciones de control.

El plan de auditoría sirve como un conjunto de instrucciones a las personas involucradas en esta actividad, así como constituye un medio para el control y registro de la ejecución apropiada del trabajo, por lo que es conveniente para los fines que persigue la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito – FEPCMAC.



Gráfico 1

El plan de auditoría es apropiado para la ejecución de la acción de control realizada en la FEPCMAC



Fuente: Tabla 1

Tabla 2

Un adecuado Programa de Auditoría contribuye con la revisión de las operaciones que se desarrollan en la FEPCMAC

Alternativas	Funcionarios	Porcentaje
Si	58	89.2
No	0	0.0
Desconoce	7	10.8
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100.0</b>

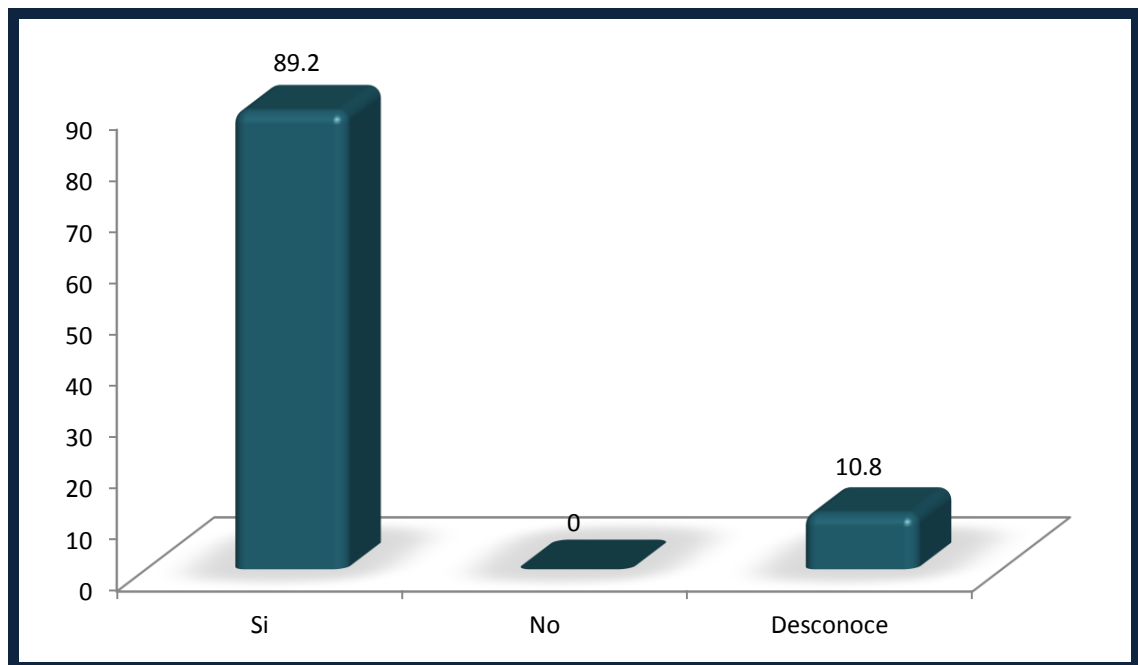
*Fuente: Funcionarios de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito - FEPCMAC.*

El 89.2% de funcionarios de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito – FEPCMAC señalaron que un adecuado Programa de Auditoría contribuye con la revisión de las operaciones que se desarrollan en la FEPCMAC. Por otro lado, un 10.8% de funcionarios señalaron desconocer sobre lo señalado anteriormente.

Los programas de Auditoría son guías detalladas sobre los procedimientos y pruebas a realizar y la extensión de las mismas para cumplir con los objetivos y propósitos de la auditoría.

Gráfico 2

Un adecuado Programa de Auditoría contribuye con la revisión de las operaciones que se desarrollan en la FEPCMAC



Fuente: Tabla 2

Tabla 3

La evaluación de los riesgos efectuados por la FEPCMAC, le da la seguridad de identificarlos y administrarlos de manera oportuna

Alternativas	Funcionarios	Porcentaje
Si	39	60.0
No	10	15.4
Desconoce	16	24.6
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100.0</b>

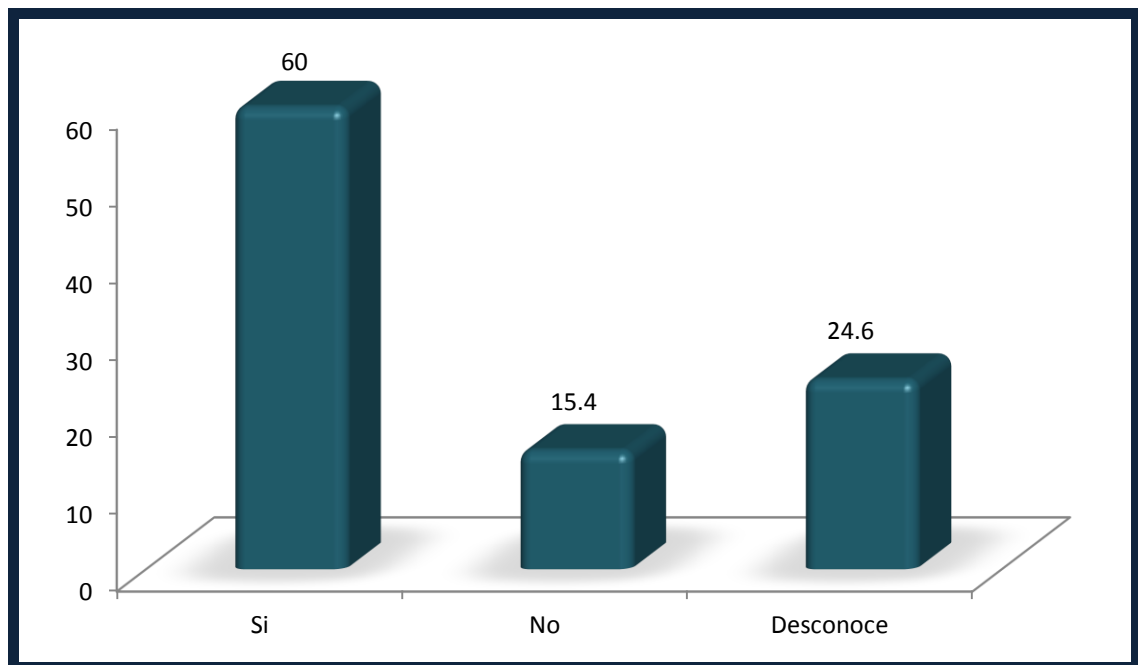
*Fuente: Funcionarios de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito - FEPCMAC.*

El 60% de funcionarios de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito – FEPCMAC señalaron que la evaluación de los riesgos efectuados por la FEPCMAC parte de la estimación de los costos que constituyen los datos básicos para el análisis de alternativas económicas que permitan escoger la mejor solución económica otorgando la seguridad de identificarlos y administrarlos de manera oportuna, mientras que otro 15.4% de funcionarios de la FEPCMAC señaló la evaluación de los riesgos desafortunadamente no da la seguridad respectiva. Por otro lado, 24.6% de estos funcionarios manifestaron desconocer sobre la seguridad que conlleva la evaluación de los riesgos.



Gráfico 3

La evaluación de los riesgos efectuados por la FEPCMAC, le da la seguridad de identificarlos y administrarlos de manera oportuna



Fuente: Tabla 3

Tabla 4

La evaluación del sistema de control interno implementado en la FEPCMAC coadyuva al logro de los objetivos y metas trazados por la Alta Dirección

Alternativas	Funcionarios	Porcentaje
Si	55	84.8
No	5	7.6
Desconoce	5	7.6
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100.0</b>

*Fuente: Funcionarios de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito - FEPCMAC.*

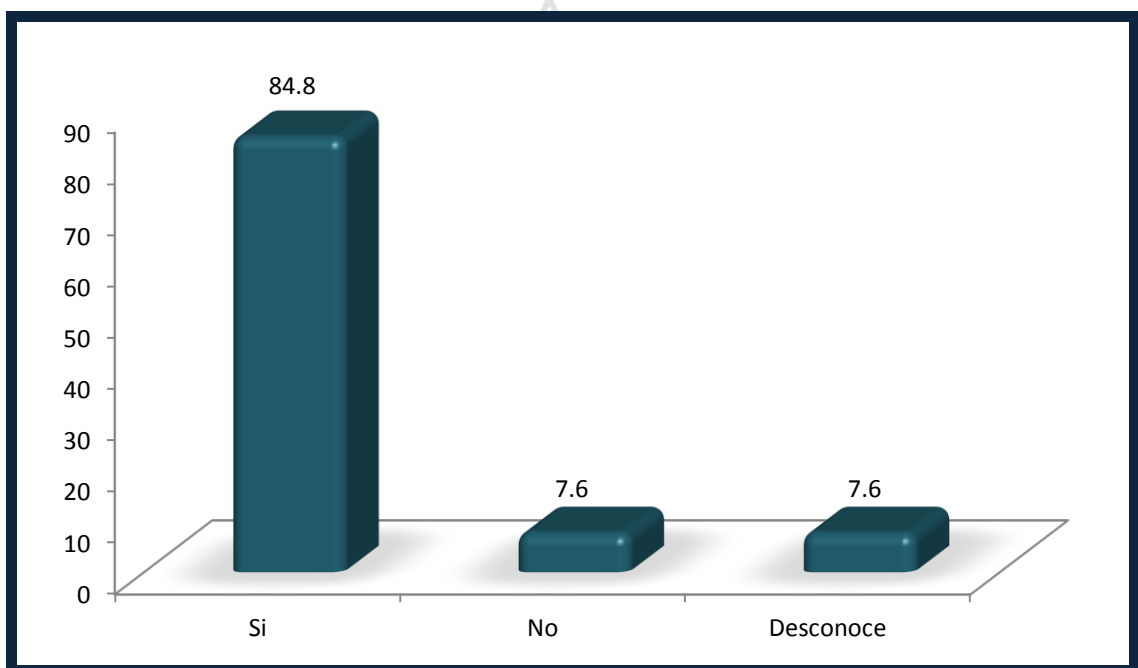
El 84.8% de funcionarios de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito – FEPCMAC al acotar que esto coadyuva al logro de los objetivos y metas trazados por la Alta Dirección. Sin embargo, un 7.6% de funcionarios no está convencido del logro de objetivos y metas. De igual manera, un 7.6% de estos funcionarios señalaron desconocer sobre este aspecto.

La evaluación del sistema de control interno es un proceso realizado por el consejo de administración, los ejecutivos u otro personal, diseñado para ofrecer una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos en eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de los informes financieros, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Gráfico 4

La evaluación del sistema de control interno implementado en la FEPCMAC coadyuva al logro de los objetivos y metas trazados por la Alta

Dirección



Fuente: Tabla 4

Tabla 5

La cantidad de medidas correctivas implementadas es suficiente para aprovechar el valor agregado aportado por la Oficina de Auditoría Interna de la FEPCMAC

Alternativas	Funcionarios	Porcentaje
Si	46	70.9
No	14	21.5
Desconoce	5	7.6
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100.0</b>

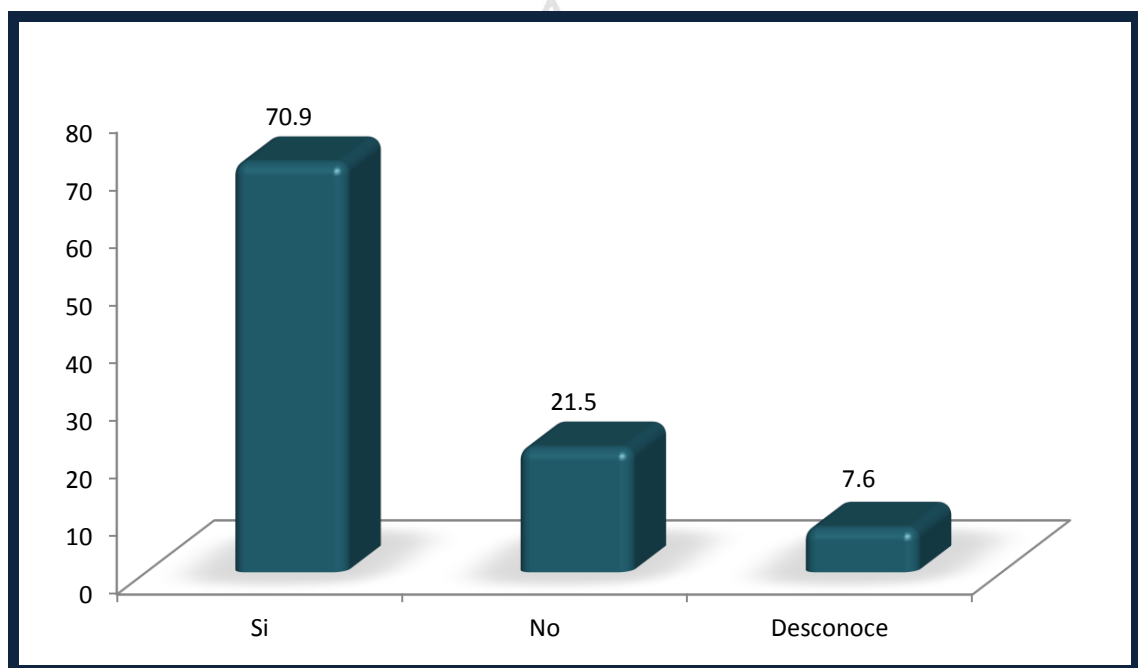
*Fuente: Funcionarios de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito - FEPCMAC.*

El 70.9% de funcionarios de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito – FEPCMAC señalaron que la cantidad de medidas correctivas implementadas es suficiente para aprovechar el valor agregado aportado por la Oficina de Auditoría Interna. Sin embargo, un 21.5% de funcionarios sostiene lo contrario. Por otro lado, un 7.6% de estos funcionarios señalaron desconocer sobre el valor agregado que pudo haber generado la oficina de auditoría interna de la FEPCMAC.

La cantidad de medidas correctivas deben responder a la magnitud, inversión y esfuerzo, gravedad, frecuencia o afectación realizada a la Federación.

Gráfico 5

La cantidad de medidas correctivas implementadas es suficiente para aprovechar el valor agregado aportado por la Oficina de Auditoría Interna de la FEPCMAC



Fuente: Tabla 5

Tabla 6

El informe de auditoría interna contribuye con dar mayor solidez, valor y eficiencia de las operaciones de la FEPCMAC

Alternativas	Funcionarios	Porcentaje
Si	53	81.5
No	1	1.5
Desconoce	11	17.0
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100.0</b>

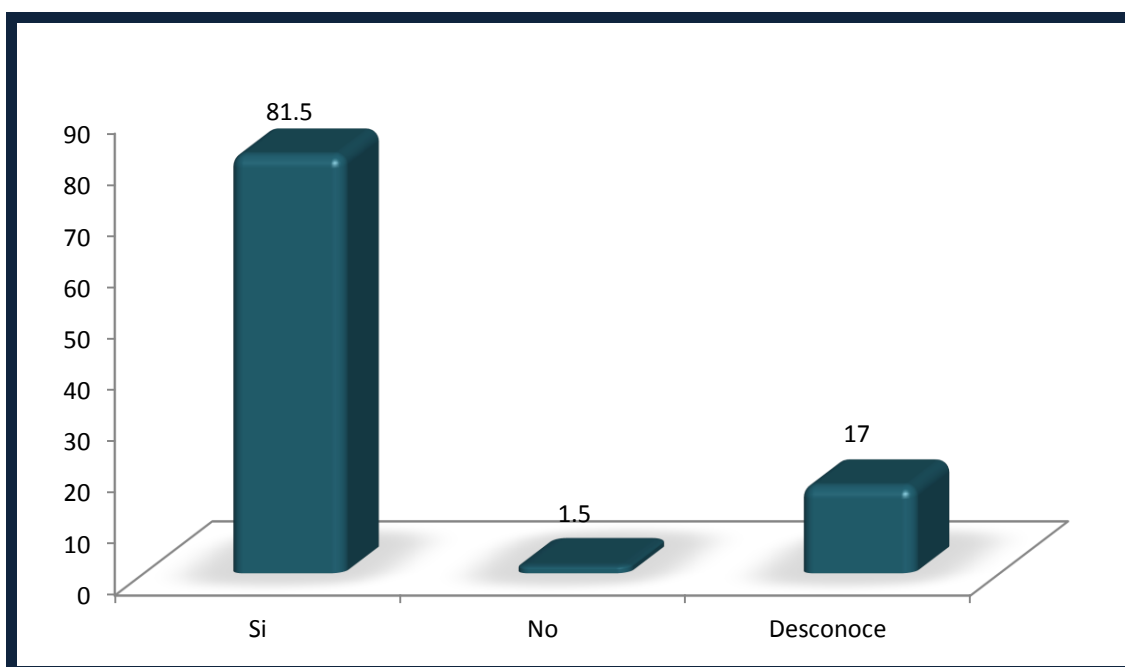
*Fuente: Funcionarios de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito - FEPCMAC.*

El 81.5% de funcionarios de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito – FEPCMAC, señalaron que el informe de auditoría interna contribuye con dar mayor solidez, valor y eficiencia de las operaciones de la FEPCMAC, mientras que otro 1.5% de funcionarios de la FEPCMAC señalaron lo contrario. Por otro lado, 17.0% de estos funcionarios manifestaron desconocer sobre la contribución sobre la solidez, valor y eficiencia de las operaciones de la FEPCMAC.

Es de señalar, que el informe de auditoría interna es el producto final de la auditoría, el cual contiene las observaciones, conclusiones y recomendaciones formuladas por el Auditor.

Gráfico 6

El informe de auditoría interna contribuye con dar mayor solidez, valor y eficiencia de las operaciones de la FEPCMAC



Fuente: Tabla 6

Tabla 7

La Oficina de Auditoría Interna de la FEPCMAC, debe desarrollar sus funciones con un alto grado de independencia e imparcialidad

Alternativas	Funcionarios	Porcentaje
Si	60	92.4
No	0	0.0
Desconoce	5	7.6
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100.0</b>

*Fuente: Funcionarios de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito - FEPCMAC.*

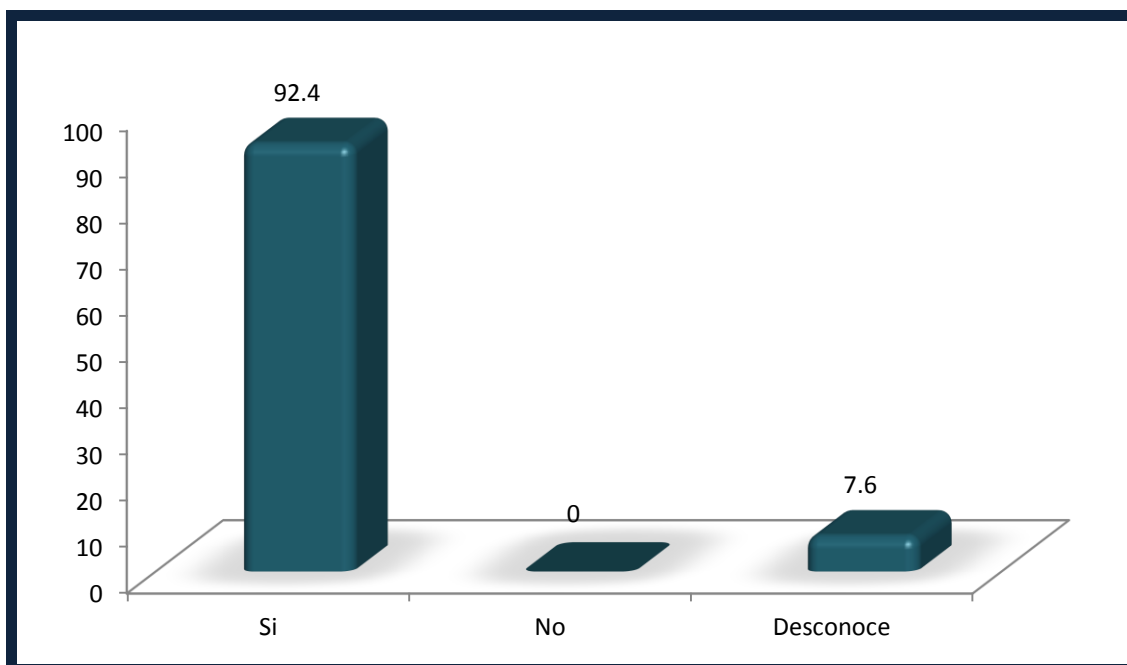
De acuerdo al 92.4% de Funcionarios de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito – FEPCMAC sostienen que la Oficina de Auditoría Interna de la FEPCMAC, debe desarrollar sus funciones con un alto grado de independencia pues ésta supone una actitud que permite al auditor actuar con libertad respecto a su juicio profesional, para lo cual debe encontrarse libre de cualquier predisposición que limite su imparcialidad en la consideración objetiva de los hechos, así como en la formulación de sus conclusiones.

Así mismo, los auditores deben demostrar imparcialidad en las decisiones a tomar siguiendo criterios objetivos, sin dejarse llevar por influencias de otras opiniones, prejuicios o bien por razones que de alguna manera se caractericen por no ser apropiadas. Por otro lado un 7.6% de funcionarios de la FEPCMAC, manifestaron desconocer sobre este tema en particular.



Gráfico 7

La Oficina de Auditoría Interna de la FEPCMAC, debe desarrollar sus funciones con un alto grado de independencia e imparcialidad



Fuente: Tabla 7

Tabla 8

El Plan Operativo de la FEPCMAC es formulado y aplicado en su oportunidad

Alternativas	Funcionarios	Porcentaje
Si	30	46.2
No	15	23.0
Desconoce	20	30.8
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100.0</b>

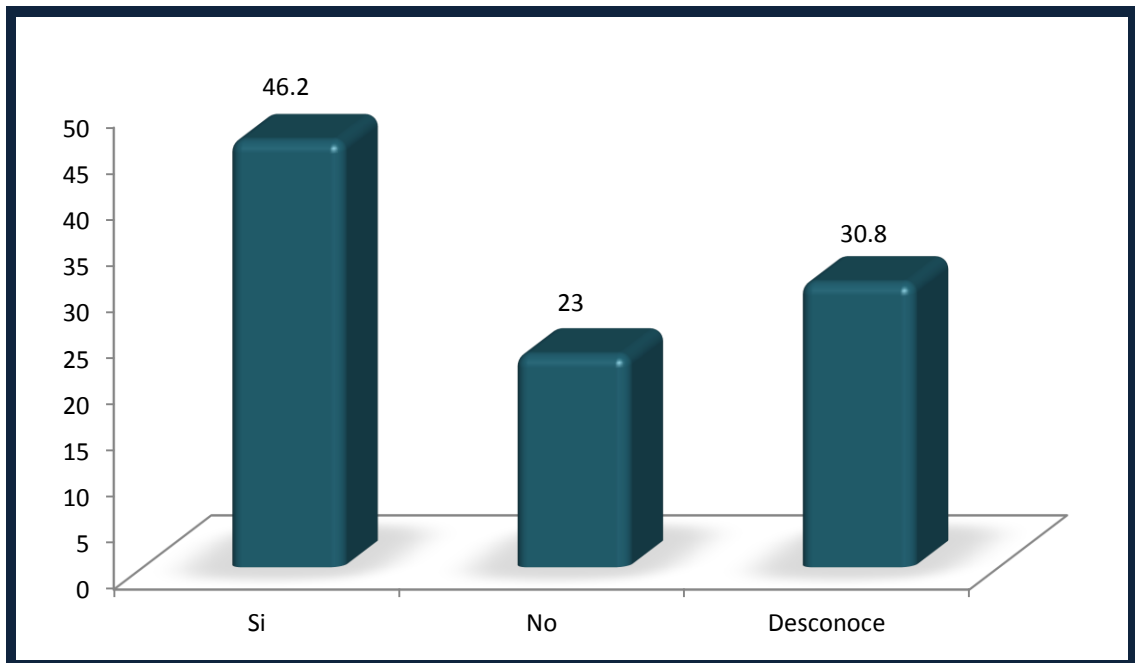
*Fuente: Funcionarios de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito - FEPCMAC.*

De acuerdo al 46.2% de Funcionarios de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito – FEPCMAC sostienen que el Plan Operativo de la FEPCMAC es formulado y aplicado en su oportunidad, pues el personal con el que cuentan cumplen los objetivos claramente establecidos con la finalidad de evitar posibles retrasos en las actividades laborales de la institución.

Por otro lado un 23.0% de funcionarios de la FEPCMAC, manifestaron que el Plan Operativo de la FEPCMAC no es formulado y aplicado en su oportunidad mientras que 30.8% de estos funcionarios señalaron desconocer sobre la formulación y aplicación del plan operativo.

Gráfico 8

El Plan Operativo de la FEPCMAC es formulado y aplicado en su oportunidad



Fuente: Tabla 8

Tabla 9

El nivel de objetivos y metas establecidos por la FEPCMAC es alcanzado apropiadamente

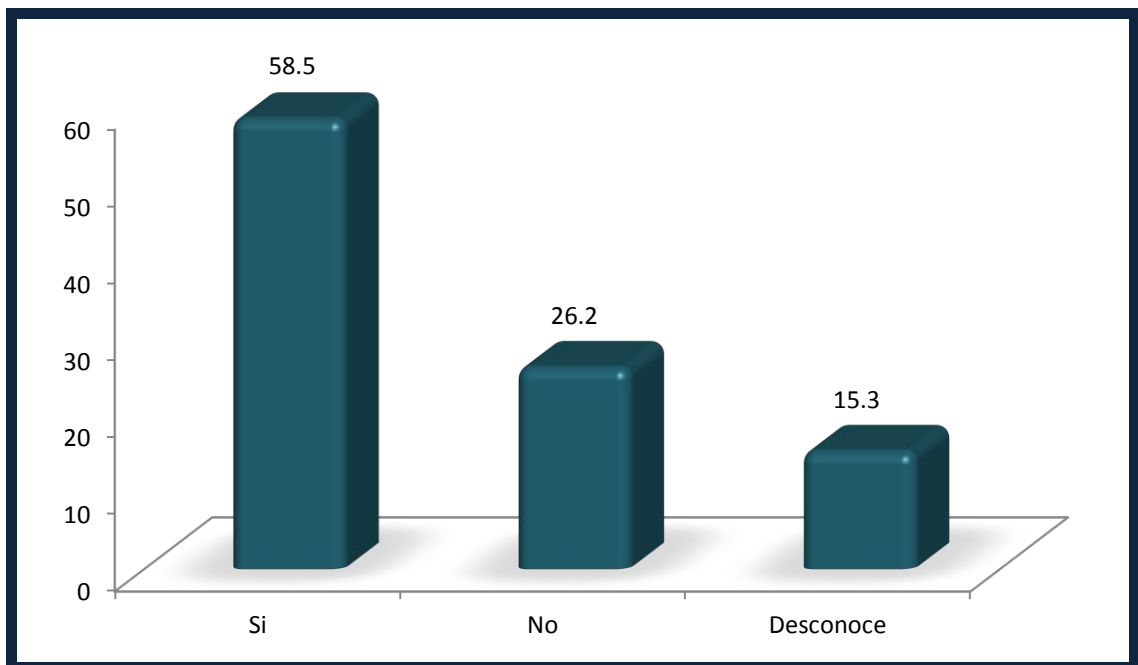
Alternativas	Funcionarios	Porcentaje
Si	38	58.5
No	17	26.2
Desconoce	10	15.3
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100.0</b>

*Fuente: Funcionarios de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito - FEPCMAC.*

El 58.5% de Funcionarios de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito – FEPCMAC sostienen que el nivel de objetivos y metas establecidos por la FEPCMAC es alcanzado apropiadamente. Por otro lado un 26.2% de funcionarios manifestaron que los objetivos y metas establecidas no se ha alcanzado de manera apropiada, mientras que 15.3% de estos funcionarios señalaron desconocer respecto al logro de los objetivos y metas establecidas.

Gráfico 9

El nivel de objetivos y metas establecidos por la FEPCMAC es alcanzado apropiadamente



Fuente: Tabla 9

Tabla 10

La adecuada eficacia y eficiencia de las operaciones de la FEPCMAC, se da como consecuencia de la solidez de la empresa

Alternativas	Funcionarios	Porcentaje
Si	55	84.8
No	5	7.6
Desconoce	5	7.6
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100.0</b>

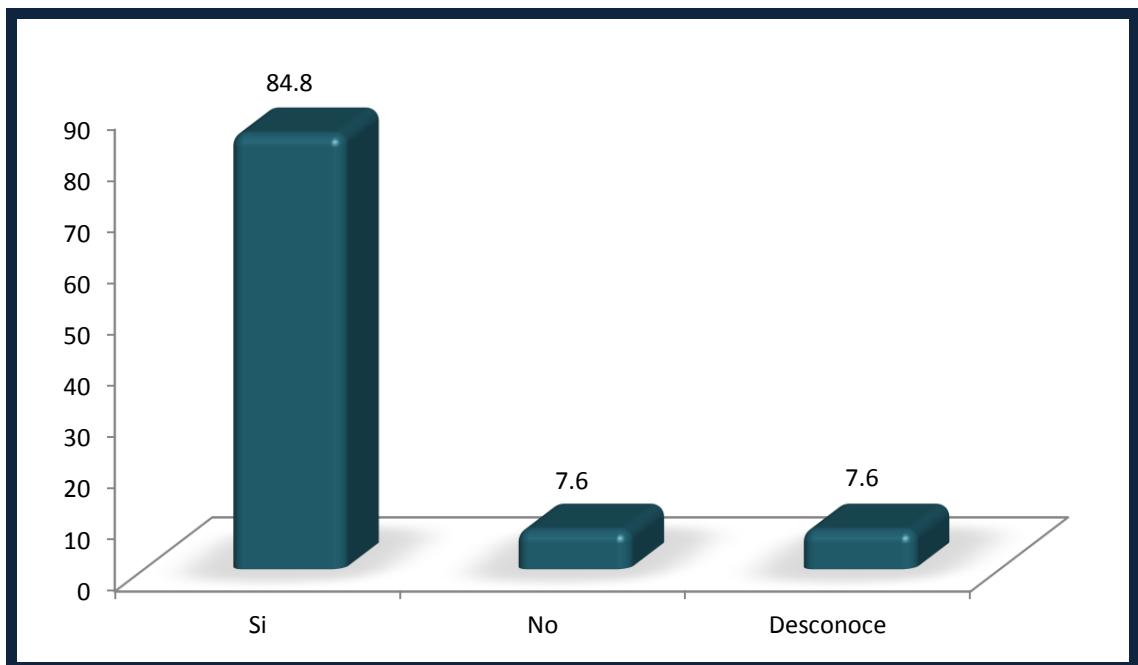
*Fuente: Funcionarios de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito - FEPCMAC.*

Según el 84.8% Funcionarios de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito – FEPCMAC, han sido necesarios años de trabajo planificado y organizado en la que cada uno de los funcionarios han puesto lo mejor de si, tanto personal como profesional. Sin embargo, otro 7.6% de funcionarios señalaron que esto no es del tanto cierto pues aún no se ha llegado a una total eficacia y eficiencia, mientras que otro 7.6% de funcionarios manifestó desconocer sobre la existencia de eficacia y eficiencia en la FEPCMAC.

La adecuada eficacia y eficiencia de las operaciones de la FEPCMAC, se da como consecuencia de la solidez de la empresa, pero para llegar a esta solidez, es necesario implementar un buen sistema de control interno.

Gráfico 10

La adecuada eficacia y eficiencia de las operaciones de la FEPCMAC, se da como consecuencia de la solidez de la empresa



Fuente: Tabla 10

Tabla 11

La estrategia aplicada por la FEPCMAC es la adecuada para el desarrollo de sus actividades

Alternativas	Funcionarios	Porcentaje
Si	40	61.5
No	10	15.4
Desconoce	15	23.1
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100.0</b>

*Fuente: Funcionarios de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito - FEPCMAC.*

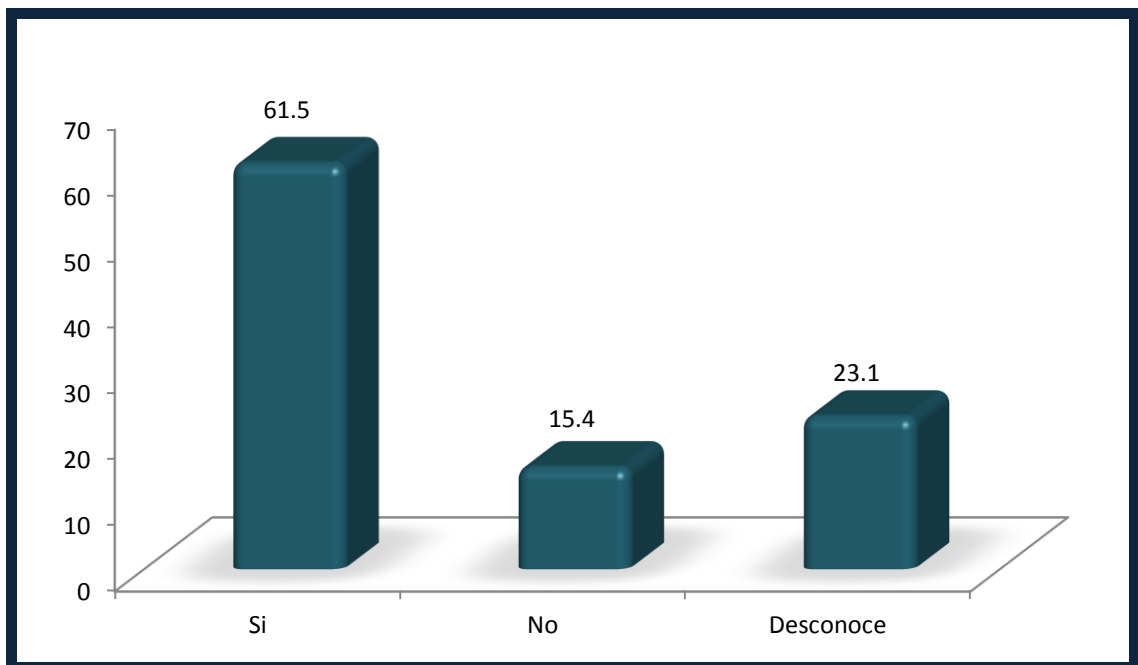
El 61.5% de Funcionarios de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito – FEPCMAC señalaron que la estrategia aplicada por la FEPCMAC es la adecuada para el desarrollo de sus actividades, mientras que para un 15.4% de funcionarios sostiene todo lo contrario, es decir, las estrategias aplicadas no son las adecuadas. Por otro lado, un porcentaje considerable de funcionarios, 23.1%, indicaron desconocer sobre la aplicación de estrategias en la federación.

Elegir la estrategia empresarial adecuada, es una decisión importante por parte de los responsables de elaborar la política institucional y la guía para alcanzar los objetivos.



Gráfico 11

La estrategia aplicada por la FEPCMAC es la adecuada para el desarrollo de sus actividades



Fuente: Tabla 11

Tabla 12

El nivel de competitividad de la FEPCMAC es aceptable en el país

Alternativas	Funcionarios	Porcentaje
Si	50	76.9
No	3	4.6
Desconoce	12	18.5
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100.0</b>

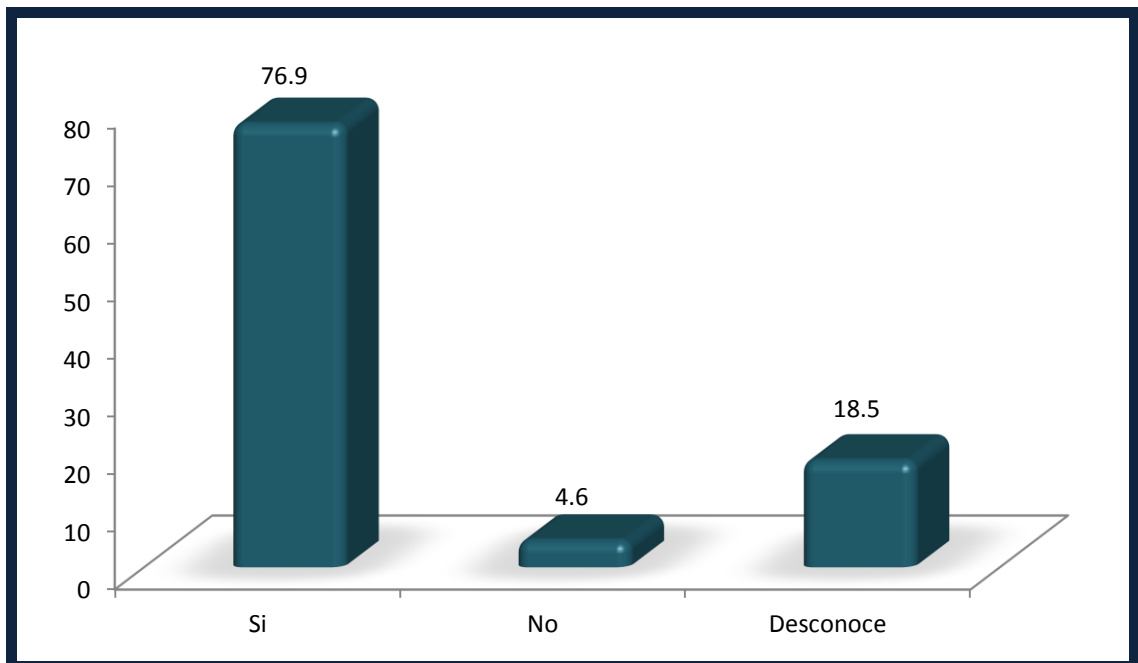
*Fuente: Funcionarios de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito - FEPCMAC.*

El 76.9% de Funcionarios de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito – FEPCMAC señalaron que el nivel de competitividad de la FEPCMAC es aceptable en el país, esto demuestra el buen momento y la fortaleza de las instituciones financieras y que actualmente se encuentran atravesando en un contexto de una economía saludable y estable como la del Perú, mientras que para un 4.6% de funcionarios manifiestan todo lo contrario, es decir, que el nivel de competitividad de la FEPCMAC no es aceptable del todo y que aún le falta mucho por afianzarse en el mercado nacional. Por otro lado, un 18.5% restante de funcionarios manifestaron desconocer sobre la aplicación de estrategias en la federación.

Ser una empresa competitiva en el sector al cual pertenece la FEPCMAC, es importante para mantener el principio de empresa en marcha y la continuidad del negocio.

Gráfico 12

El nivel de competitividad de la FEPCMAC es aceptable en el país



Fuente: Tabla 12

Tabla 13

El nivel de optimización de los recursos de la FEPCMAC se sustentan en un adecuado manejo de sus operaciones

Alternativas	Funcionarios	Porcentaje
Si	56	86.2
No	0	0.0
Desconoce	9	13.8
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100.0</b>

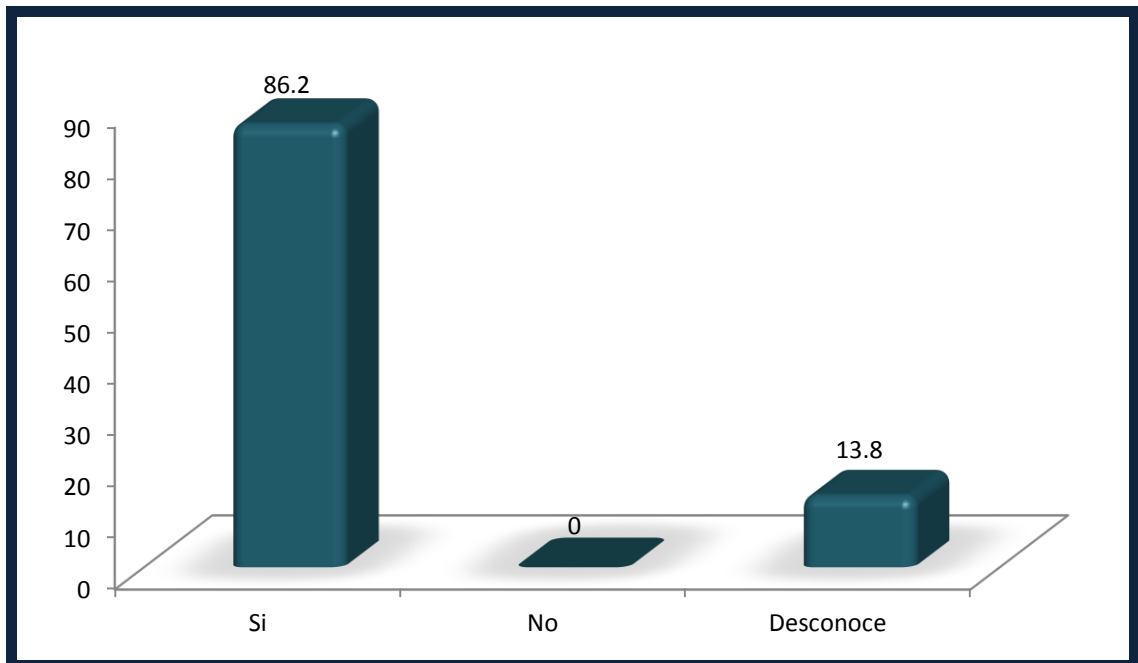
*Fuente: Funcionarios de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito - FEPCMAC.*

La búsqueda constante de la forma de mejorar el recurso de la institución para obtener los mejores resultados, lograr mayor eficiencia o eficacia ha conllevado a la optimización de los recursos de la FEPCMAC sustentándose en un adecuado manejo de sus operaciones, como lo señala el 86.2% de Funcionarios de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito – FEPCMAC. Pero, existe un 13.8% de funcionarios que manifestaron desconocer sobre la optimización de los recursos en la institución.

Optimizar la gestión, es planear, organizar, dirigir y controlar a la empresa hacia el logro de sus objetivos.

Gráfico 13

El nivel de optimización de los recursos de la FEPCMAC se sustentan en un adecuado manejo de sus operaciones



Fuente: Tabla 13

Tabla 14

La gestión de la FEPCMAC depende de un adecuado plan de actividades y la calidad del capital humano

Alternativas	Funcionarios	Porcentaje
Si	60	92.4
No	0	0.0
Desconoce	5	7.6
<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>100.0</b>

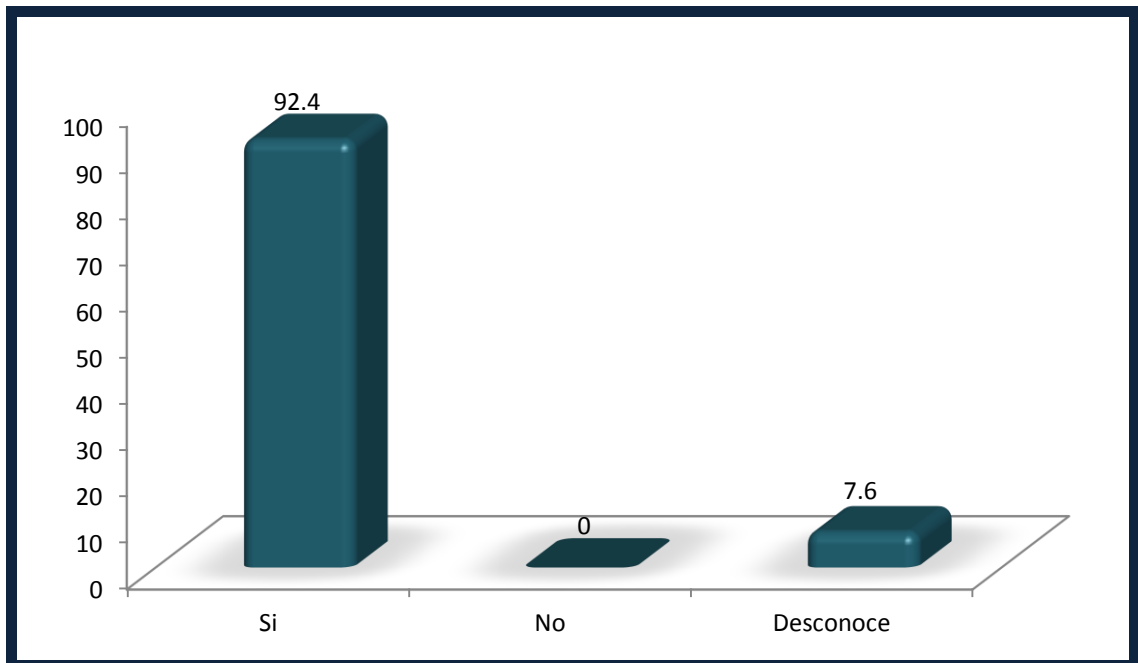
*Fuente: Funcionarios de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito - FEPCMAC.*

La gestión que se realiza en la FEPCMAC tiende principalmente a la acción y a la consecuencia de realizar una adecuada administración, llevando a cabo diligencias que hacen posible la realización de operaciones comerciales o financieras favorables para la institución. En ese sentido, el 92.4% de funcionarios de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito – FEPCMAC señalaron que la Gestión de la FEPCMAC, depende de un adecuado plan de actividades y la calidad del capital humano, mientras que un 7.6% restante de funcionarios manifestó desconocer sobre la gestión que se viene realizando en la FEPCMAC.

Es importante saber gestionar la empresa, para desarrollar las actividades planeadas y alcanzar los objetivos y metas trazadas.

Gráfico 14

La gestión de la FEPCMAC depende de un adecuado plan de actividades y la calidad del capital humano



Fuente: Tabla 14

## 4.2 Contrastación de Hipótesis

Para contrastar las hipótesis planteadas se usó la distribución de ji cuadrada pues los datos para el análisis se encuentran clasificados en forma categórica. La estadística de ji cuadrada es adecuada porque puede utilizarse con variables de clasificación o cualitativas como la presente investigación.

### Hipótesis a:

H<sub>0</sub>: El Plan de Auditoría no influye en la evaluación del Plan Operativo de la FEPCMAC.

H<sub>1</sub>: El Plan de Auditoría influye en la evaluación del Plan Operativo de la FEPCMAC.

Existe un Plan de Auditoría	Formula el Plan Operativo			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	21	7	2	30
No	2	1	2	5
Desconoce	7	7	16	30
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>65</b>

Para probar la hipótesis propuesta se utilizó la prueba Ji cuadrada corregida por Yates, ya que más del 20% de las celdas que contienen las frecuencias esperadas de la tabla son menores a cinco (5), lo que obliga a la combinación de celdas adyacentes de la tabla anterior (3x3) para finalmente obtener una tabla 2x2. La fórmula es como sigue:

$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

Donde:

a= Celda, primera columna, primera fila

b= Celda, segunda columna, primera fila

c= Celda, primera columna, segunda fila

d= Celda, segunda columna, segunda fila

Para rechazar hipótesis nula (H<sub>0</sub>), el valor calculado de  $\chi^2$  debe ser mayor o igual a 3.8416, valor obtenido cuando  $\chi^2$  sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad y un nivel de



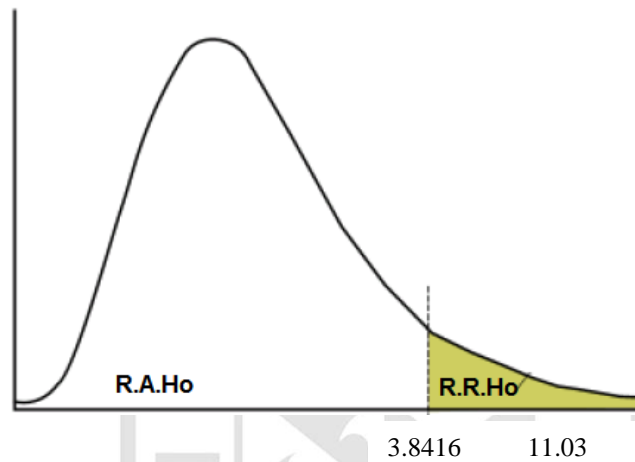
significancia de 0.05.

Luego de combinar las celdas y tener una tabla 2x2 la prueba Ji cuadrada es:

$$\chi^2 = \frac{(|21*26 - 9*9| - 65/2)^2}{65} = 11.03$$

(30)(35)(30)(34)

Estadísticamente, como  $11.03 > 3.8416$ , se rechaza **H<sub>0</sub>**. De manera gráfica se observa de manera clara:



Por lo tanto, se concluye que el Plan de Auditoría influye en la evaluación del Plan Operativo de la FEPCMAC.

### Hipótesis b:

H<sub>0</sub>: El Programa de Auditoría, no influye en la validación de los objetivos y metas de la FEPCMAC.

H<sub>1</sub>: El Programa de Auditoría, influye en la validación de los objetivos y metas de la FEPCMAC.

Aplica el Programa de Auditoría	Valida los objetivos y metas			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	38	16	4	58
No	0	0	0	0
Desconoce	0	1	6	7
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>65</b>

Para probar la hipótesis propuesta se utilizó la prueba Ji cuadrada corregida por Yates, ya que más del 20% de las celdas que contienen las frecuencias esperadas de la tabla son menores a cinco (5), lo que obliga a la combinación de celdas adyacentes de la tabla anterior (3x3) para finalmente obtener una tabla 2x2. La fórmula es como sigue:

Donde:

a= Celda, primera columna, primera fila

b= Celda, segunda columna, primera fila

c= Celda, primera columna, segunda fila

d= Celda, segunda columna, segunda fila

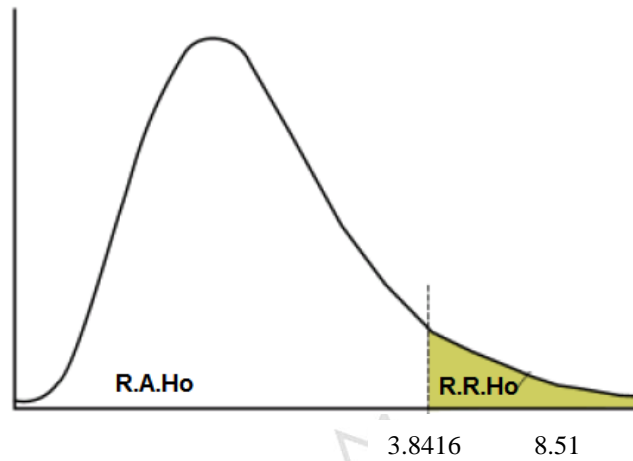
$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

Para rechazar hipótesis nula (H<sub>0</sub>), el valor calculado de  $\chi^2$  debe ser mayor o igual a 3.8416, valor obtenido cuando  $\chi^2$  sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

Luego de combinar las celdas y tener una tabla 2x2 la prueba Ji Cuadrado es:

$$\chi^2 = \frac{(|38 * 7 - 20 * 0| - 65/2)^2 65}{(58)(7)(38)(27)} = 8.51$$

Estadísticamente, como  $8.51 > 3.8416$ , se rechaza  $H_0$ . De manera gráfica se observa de manera clara:



Por lo tanto, se concluye que el Programa de Auditoría, influye en la validación de los objetivos y metas de la FEPCMAC.



### Hipótesis c:

H<sub>0</sub>: La evaluación de riesgos no influye en el nivel de eficacia y eficiencia de las operaciones de la FEPCMAC.

H<sub>1</sub>: La evaluación de riesgos influye en el nivel de eficacia y eficiencia de las operaciones de la FEPCMAC.

Existe la evaluación de riesgos	Existe eficacia y eficiencia de las operaciones			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	38	1	0	39
No	8	1	1	10
Desconoce	9	3	4	16
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>65</b>

Para probar la hipótesis propuesta se utilizó la prueba Ji cuadrada corregida por Yates, ya que más del 20% de las celdas que contienen las frecuencias esperadas de la tabla son menores a cinco (5), lo que obliga a la combinación de celdas adyacentes de la tabla anterior (3x3) para finalmente obtener una tabla 2x2. La fórmula es como sigue:

Donde:

$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

a= Celda, primera columna, primera fila

b= Celda, segunda columna, primera fila

c= Celda, primera columna, segunda fila

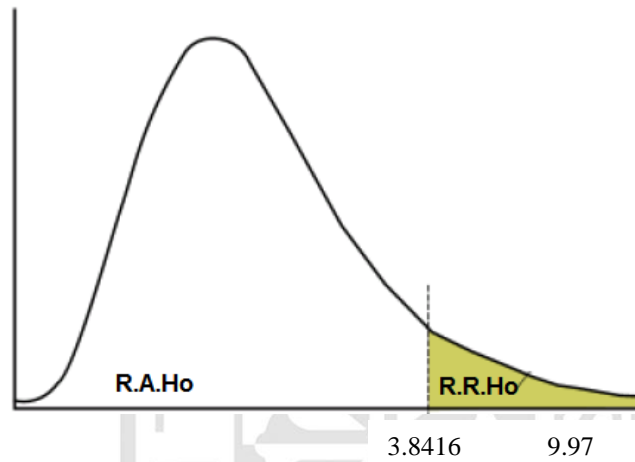
d= Celda, segunda columna, segunda fila

Para rechazar hipótesis nula (H<sub>0</sub>), el valor calculado de  $\chi^2$  debe ser mayor o igual a 3.8416, valor obtenido cuando  $\chi^2$  sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

Luego de combinar las celdas y tener una tabla 2x2 la prueba Ji cuadrada es:

$$\chi^2 = \frac{(|38*9 - 1*17| - 65/2)^2}{(39)(26)(55)(10)} = 9.97$$

Estadísticamente, como  $9.97 > 3.8416$ , se rechaza **H<sub>0</sub>**. De manera gráfica se observa de manera clara:



Por lo tanto, se concluye que la evaluación de riesgos influye en el nivel de eficacia y eficiencia de las operaciones de la FEPCMAC.

### Hipótesis d:

H<sub>0</sub>: La revisión del sistema de control interno no influye en el nivel de estrategia de las operaciones de la FEPCMAC.

H<sub>1</sub>: La revisión del sistema de control interno influye en el nivel de estrategia de las operaciones de la FEPCMAC.

Revisa el sistema de control interno	Establecen estrategias de las operaciones			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	38	8	9	55
No	2	1	2	5
Desconoce	0	1	4	5
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>65</b>

Para probar la hipótesis propuesta se utilizó la prueba Ji cuadrada corregida por Yates, ya que más del 20% de las celdas que contienen las frecuencias esperadas de la tabla son menores a cinco (5), lo que obliga a la combinación de celdas adyacentes de la tabla anterior (3x3) para finalmente obtener una tabla 2x2. La fórmula es como sigue:

$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

Donde:

a= Celda, primera columna, primera fila

b= Celda, segunda columna, primera fila

c= Celda, primera columna, segunda fila

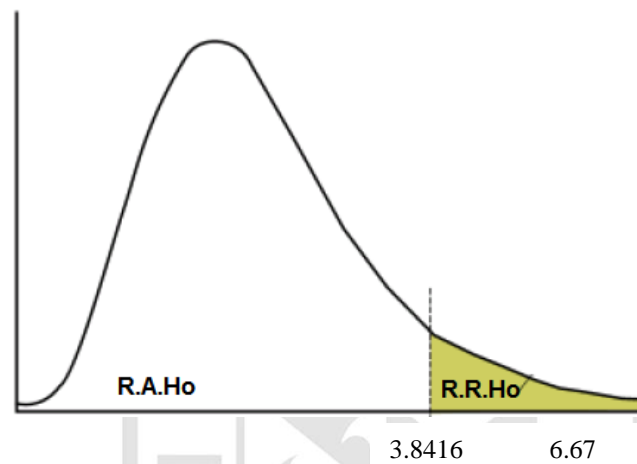
d= Celda, segunda columna, segunda fila

Para rechazar hipótesis nula (H<sub>0</sub>), el valor calculado de  $\chi^2$  debe ser mayor o igual a 3.8416, valor obtenido cuando  $\chi^2$  sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

Luego de combinar las celdas y tener una tabla 2x2 la prueba Ji cuadrada es:

$$\chi^2 = \frac{(|38 * 8 - 17 * 2| - 65 / 2)^2}{(55)(10)(40)(25)} = 6.67$$

Estadísticamente, como  $6.67 > 3.8416$ , se rechaza **Ho**. De manera gráfica se observa de manera clara:



Por lo tanto, se concluye que la revisión del sistema de control interno influye en el nivel de estrategia de las operaciones de la FEPCMAC.

### Hipótesis e:

H<sub>0</sub>: La cantidad de medidas correctivas implementadas no influye en el nivel de competitividad de las operaciones de la FEPCMAC.

H<sub>1</sub>: La cantidad de medidas correctivas implementadas influye en el nivel de competitividad de las operaciones de la FEPCMAC.

Existe una cantidad de medidas correctivas	Existe competitividad de las operaciones			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	40	2	4	46
No	6	1	7	14
Desconoce	4	0	1	5
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>65</b>

Para probar la hipótesis propuesta se utilizó la prueba Ji cuadrada corregida por Yates, ya que más del 20% de las celdas que contienen las frecuencias esperadas de la tabla son menores a cinco (5), lo que obliga a la combinación de celdas adyacentes de la tabla anterior (3x3) para finalmente obtener una tabla 2x2. La fórmula es como sigue:

Donde:

$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

a= Celda, primera columna, primera fila

b= Celda, segunda columna, primera fila

c= Celda, primera columna, segunda fila

d= Celda, segunda columna, segunda fila

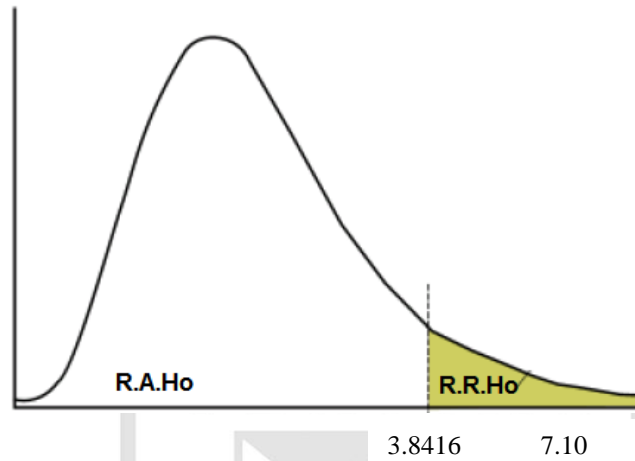
Para rechazar hipótesis nula (H<sub>0</sub>), el valor calculado de  $\chi^2$  debe ser mayor o igual a 3.8416, valor obtenido cuando  $\chi^2$  sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.



Luego de combinar las celdas y tener una tabla 2x2 la prueba Ji cuadrada es:

$$\chi^2 = \frac{(|40*9 - 6*10| - 65/2)^2}{(46)(19)(50)(15)} = 7.10$$

Estadísticamente, como  $7.10 > 3.8416$ , se rechaza **H<sub>0</sub>**. De manera gráfica se observa de manera clara:



Por lo tanto, se concluye que la cantidad de medidas correctivas implementadas influye en el nivel de competitividad de las operaciones de la FEPCMAC.

## Hipótesis f:

H<sub>0</sub>: El informe de auditoría interna no influye en el nivel optimización de los recursos de la FEPCMAC.

H<sub>1</sub>: El informe de auditoría interna influye en el nivel optimización de los recursos de la FEPCMAC.

Emiten un informe de auditoría interna	Optimiza los recursos			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	53	0	0	53
No	0	0	1	1
Desconoce	3	0	8	11
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>65</b>

Para probar la hipótesis propuesta se utilizó la prueba Ji Cuadrado corregida por Yates, ya que más del 20% de las celdas que contienen las frecuencias esperadas de la tabla son menores a cinco (5), lo que obliga a la combinación de celdas adyacentes de la tabla anterior (3x3) para finalmente obtener una tabla 2x2. La fórmula es como sigue:

$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

Donde:

a= Celda, primera columna, primera fila

b= Celda, segunda columna, primera fila

c= Celda, primera columna, segunda fila

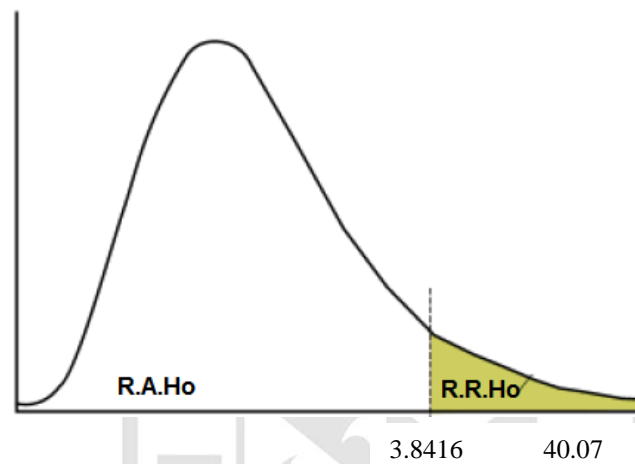
d= Celda, segunda columna, segunda fila

Para rechazar hipótesis nula (H<sub>0</sub>), el valor calculado de  $\chi^2$  debe ser mayor o igual a 3.8416, valor obtenido cuando  $\chi^2$  sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

Luego de combinar las celdas y tener una tabla 2x2 la prueba Ji cuadrada es:

$$\chi^2 = \frac{(|53 * 9 - 0 * 3| - 65 / 2)^2}{(53)(12)(56)(9)} = 40.07$$

Estadísticamente, como  $40.07 > 3.8416$ , se rechaza **Ho**. De manera gráfica se observa de manera clara:



Por lo tanto, se concluye que el informe de auditoría interna influye en el nivel optimización de los recursos de la FEPCMAC.

### Hipótesis General:

H<sub>0</sub>: La Auditoría Interna no influye favorablemente en la gestión de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito - FEPCMAC, San Isidro - Lima, 2014.

H<sub>1</sub>: La Auditoría Interna influye favorablemente en la gestión de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito - FEPCMAC, San Isidro - Lima, 2014.

Aplican Auditoría Interna	Existe una adecuada gestión de la FEPCMAC			Total
	Si	No	Desconoce	
Si	58	0	2	60
No	0	0	0	0
Desconoce	2	0	3	5
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>65</b>

Para probar la hipótesis propuesta se utilizó la prueba Ji cuadrada corregida por Yates, ya que más del 20% de las celdas que contienen las frecuencias esperadas de la tabla son menores a cinco (5), lo que obliga a la combinación de celdas adyacentes de la tabla anterior (3x3) para finalmente obtener una tabla 2x2. La fórmula es como sigue:

Donde:

$$\chi^2 = \frac{(|ad - bc| - n/2)^2 n}{(a+b)(c+d)(a+c)(b+d)}$$

a= Celda, primera columna, primera fila

b= Celda, segunda columna, primera fila

c= Celda, primera columna, segunda fila

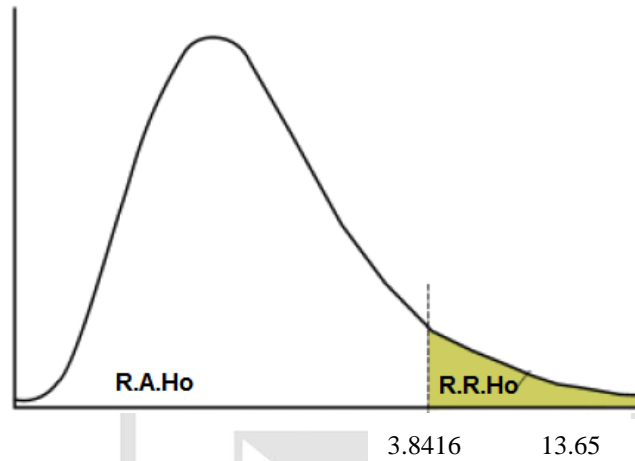
d= Celda, segunda columna, segunda fila

Para rechazar hipótesis nula (H<sub>0</sub>), el valor calculado de  $\chi^2$  debe ser mayor o igual a 3.8416, valor obtenido cuando  $\chi^2$  sigue una distribución aproximada de ji-cuadrada con (2-1) (2-1) = 1 grado de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

Luego de combinar las celdas y tener una tabla 2x2 la prueba Ji cuadrada es:

$$\chi^2 = \frac{(|58 * 3 - 2 * 2| - 65 / 2)^2}{65} = 13.65$$

Estadísticamente, como  $13.65 > 3.8416$ , se rechaza **H<sub>0</sub>**. De manera gráfica se observa de manera clara:



Por lo tanto, se concluye que la Auditoría Interna influye favorablemente en la gestión de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito - FEPCMAC, San Isidro - Lima, 2014.

## **CAPÍTULO V**

### **DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 Discusión**

##### **5.1.1 Auditoría Interna**

La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de supervisión y consultoría diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a la institución a lograr sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

La auditoría interna es un órgano independiente cuyo producto final sirve para mejorar el sistema de control interno y, por ende, la gestión de la empresa, proporcionando una visión y recomendaciones basadas en el análisis y la evaluación de los datos y procesos de la entidad.

El alcance de la auditoría interna dentro de una organización es amplia y puede incluir temas como la gobernanza de la organización, gestión de riesgos y controles de gestión sobre: la eficiencia/eficacia de las operaciones (incluyendo la protección de los activos), la fiabilidad de la información financiera y de gestión, y el cumplimiento de leyes y reglamentos.

La auditoría interna también puede implicar la realización de auditorías de fraude proactivo para identificar actos potencialmente fraudulentos, participar en investigaciones de fraude bajo la dirección de profesionales de investigación de fraudes, y la realización de auditorías de fraude para identificar fallos de control y establecer la pérdida financiera.

La función de la auditoría interna se dirige principalmente a la evaluación de control interno, diseñada para proporcionar una seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos básicos para los que todas las empresas se esfuerzan en conseguir.

### **5.1.2 Gestión**

La gestión es la base de toda empresa. Si se realiza una buena gestión la empresa crece y se desarrolla en el tiempo. Por el contrario, si se realiza una mala gestión, la empresa decaerá y desaparecerá.

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

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

La comunicación es la base de las relaciones humanas. Al igual que en la sociedad, una buena, correcta y clara comunicación nos puede ahorrar muchos malentendidos, en una empresa sucede lo mismo. Un clima de cordialidad y de buena comunicación nos permitirá desarrollarnos más y mejor en nuestro ambiente de trabajo, haciendo más y mejores cosas.

Aunque existan diferentes tipos de empresas y cada una tenga una manera de administrar sus recursos de manera diferente, todos, al final de cuentas, buscan una sola cosa: vender más y mejor, y, en consecuencia, obtener más ganancias. Y sólo hay una manera de hacerlo: a través de la gestión, que nos ayudará y nos impulsará a poder realizar nuestros sueños en realidad. Hay que recordar que nunca es demasiado tarde para llevar a la práctica la gestión empresarial, que siempre va haber algo que podamos mejorar, pero sobretodo, que debemos buscar a las personas adecuadas para que realicen este delicado estudio.

La gestión es una función administrativa por la cual la entidad asegura que los recursos se obtengan y utilicen de manera correcta y apropiada, para alcanzar sus objetivos y metas planeadas.



## 5.2 Conclusiones

De los datos emergentes de la contrastación de las hipótesis, se determinan las conclusiones siguientes:

- a. Los datos obtenidos como producto del estudio permitió determinar que el Plan de Auditoría influye en la evaluación del Plan Operativo de la FEPCMAC.
- b. El análisis de los datos permitió establecer que el Programa de Auditoría influye en la validación de los objetivos y metas de la FEPCMAC.
- c. Los datos obtenidos permitieron determinar de manera conjunta con la prueba de hipótesis respectiva que la evaluación de riesgos influye en el nivel de eficacia y eficiencia de las operaciones de la FEPCMAC.
- d. Se ha determinado que la revisión del sistema de control interno influye en la mejora del nivel de estrategia de las operaciones de la FEPCMAC.
- e. El análisis de los datos obtenidos permitieron establecer que la cantidad de medidas correctivas implementadas influye en el nivel de competitividad de las operaciones de la FEPCMAC.
- f. Se ha determinado, como producto de la contrastación de hipótesis, que el informe de auditoría interna influye en el nivel de optimización de los recursos de la FEPCMAC.
- g. En conclusión, se ha determinado que la Auditoría Interna influye favorablemente en la gestión de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito - FEPCMAC, San Isidro - Lima, 2014.

### 5.3 Recomendaciones

De las conclusiones expuestas en el numeral anterior se determinan las recomendaciones siguientes:

- a. Que, los responsables de la conducción de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito – FEPCMAC, dispongan de una mayor capacidad operativa de la Oficina de Auditoría Interna, la cual deberá trabajar con la debida formulación de un plan y programa de auditoría, considerando la evaluación de control interno y riesgos, a efecto de formular informes de auditoría que den valor agregado a la entidad y permitan la toma de decisiones adecuada.
- b. Que, los funcionarios de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito - FEPCMAC, en la medida de sus posibilidades, aprueben políticas y estrategias de gestión que permitan alcanzar los objetivos y metas trazadas, aunado a un buen sistema de control interno, que coadyuvará a una razonable planificación, un adecuado sistema de organización, una buena dirección y un control continuo de actividades planificadas, lo cual determinará un resultado sostenible de sus indicadores de eficiencia, eficacia y transparencia en sus operaciones.

Asimismo, deberán implementar las recomendaciones emergentes de los informes de auditoría, a efecto de contribuir con la mejora de sus actividades y dar valor y solidez a la administración.

- c. Que considerando que la Auditoría Interna influye favorablemente en la gestión de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito - FEPCMAC, se sugiera la Alta Dirección de dotarlo de profesionales calificados y respetar la independencia de sus funciones, conforme a lo prescrito en las normas que rigen

el trabajo del auditor, lo cual permitirá realizar sus labores de manera técnica, con calidad y responsabilidad, cuyo informe de auditoría redundará en la mejora de la gestión, con énfasis en los indicadores de eficacia, eficiencia y su nivel de competitividad.



## FUENTES DE INFORMACIÓN

### a. Referencias bibliográficas

1. **A. ARENS, Alvin y James, K. LOEBBECKE (2007).** AUDITORÍA: UN ENFOQUE INTEGRAL, Editorial Hall Hispanoamericana S.A. México D.F.
2. **AGUIRRE ORMAECHEA, Juan M. (2008).** AUDITORÍA Y CONTROL INTERNO, Editorial Grupo Cultural S.A., Décima Edición, Madrid-España.
3. **AMARO GUZMAN, Raymundo (1993).** ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS I, McGraw-Hill.
4. **ATEHORTUA HURTADO, Federico (2005).** GESTIÓN Y AUDITORÍA DE LA CALIDAD PARA ORGANIZACIONES PÚBLICAS, Editorial Universidad de Antioquia, Primera Edición.
5. **BREALEY, R., MYERS S. (2006).** PRINCIPIOS DE FINANZAS CORPORATIVAS, McGraw-Hill.
6. **CHIAVENATO, Edilberto (2006).** INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN, McGraw-Hill/Interamericana.
7. **COMPANYS PASCUAL, Ramón y BAUTISTA VALHONDO, Joaquín (2006).** GESTIÓN DE PROYECTOS, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., Sexta Edición, México.
8. **DE LA PEÑA GUTIERREZ, Alberto (2011).** AUDITORÍA, UN ENFOQUE PRÁCTICO, Ediciones Nobel, Primera Edición.

9. **DRUDIS, Antonio (1999).** GESTIÓN DE PROYECTOS, Gestión 2000.
10. **FERNÁNDEZ SANCHEZ, Esteban (2010).** ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS UN ENFOQUE INTERDISCIPLINARIO. Paraninf, Primera Edición.
11. **GOMEZ, Roberto (2004).** GENERALIDADES EN LA AUDITORÍA. Editorial Jus S.A. Primera Edición. México.
12. **GORJE, Terry (1984).** PRINCIPIO DE ADMINISTRACIÓN. El ateneo.
13. **HAZLER, T. (2007).** GUÍA DE CONOCIMIENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS. Editorial Diana, Segunda Edición, México.
14. **HEVIA VÁSQUEZ, Eduardo (2006).** FUNDAMENTOS DE LA AUDITORÍA INTERNA. Instituto de Auditores Internos de España, Segunda Edición.
15. **HITT, Michael A. (2006).** ADMINISTRACIÓN. Pearson, Novena Edición.
16. **HOLMES, Arthur (2003).** AUDITORÍA: PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS, Editorial Uteha, España.
17. **KH. SPENCER PICKETT (2007).** MANUAL BÁSICO DE AUDITORÍA INTERNA, Ediciones Gestión 2000, 2007. Primera Edición.

18. **KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz y CANNICE, Mark (2012).** ADMINISTRACIÓN, UNA PERSPECTIVA GLOBAL Y EMPRESARIAL, McGraw-Hill.
19. **MADARIAGA, Juan María (2004).** MANUAL PRÁCTICO DE AUDITORÍA INTERNA, Ediciones Deusto, Primera Edición.
20. **MANTILLA B. Juan Manuel (2005).** AUDITORÍA DE INFORMACIÓN FINANCIERA. Ecoe Ediciones.
21. **MIRA NAVARRO, Juan Carlos (2006).** APUNTES DE AUDITORÍA. Editorial Creative Commons. Primera Edición.
22. **MIRANDA MIRANDA, Juan José (2005).** GESTIÓN DE PROYECTOS. Editora Guadalupe. Quinta Edición.
23. **MONTESINOS JULVE, Vicente (2000).** LA AUDITORÍA EN ESPAÑA. Universitat de Valencia. Primera Edición.
24. **MOGUEL, Manuel Jesús (2011).** APRENDIZAJE EN LA ORGANIZACIÓN. Lambert Acad. Public.
25. **MUÑOZ MACHADO, Andrés (1999).** LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Ediciones Díaz Santos. Primera Edición.
26. **PEREZ-CARBALLO VEIGA, Juan F. (2008).** CONTROL DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL: TEXTOS Y CASOS, Editorial ESIC Editorial, Séptima Edición, Madrid-España
27. **RUE, Leslie W. y BYARS Lloyd L. (1997).** ADMINISTRACIÓN, TEORÍA Y APLICACIONES, McGraw-Hill.

28. **SAAVEDRA REBOLLENDO, Gustavo (2004).** GESTIÓN, CALIDAD Y AGREGACIÓN DE VALOR EN INFORMACIÓN, Editorial Jus S.A., Primera Edición, México.
29. **SKENER y ANDERSEN (1977).** AUDITORÍA ANALÍTICA, Anaya.
30. **SUAREZ, Andrés (1992).** LA MODERNA AUDITORÍA, McGraw-Hill.
31. **THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. (2013).** MARCO INTERNACIONAL PARA LA PRÁCTICA PROFESIONAL DE LA AUDITORÍA INTERNA, Edición 2013.
32. **VERCHER BELLVER, Salvador (2004).** EL PLAN DE GESTIÓN: UN MÉTODO INTEGRAL PARA SU ELABORACIÓN Y CONTROL. Marcombo, Segunda Edición.
33. **WHITTINGTON O. Ray (2000).** PRINCIPIOS DE AUDITORÍA. McGraw-Hill.

**b. Referencias electrónicas**

1. [www.iai.org.pe](http://www.iai.org.pe)
2. [www.contraloria.gob.pe](http://www.contraloria.gob.pe)
3. [www.ccpl.org.pe](http://www.ccpl.org.pe)
4. [www.sbs.gob.pe](http://www.sbs.gob.pe)
5. [www.fepcmac.org.pe](http://www.fepcmac.org.pe)
6. [www.ifac.org](http://www.ifac.org)



# **ANEXOS**



## ANEXO N° 01

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TITULO: “LA AUDITORÍA INTERNA Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE LA FEDERACIÓN PERUANA DE CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO - FEPCMAC, SAN ISIDRO - LIMA, 2014”**

**AUTOR: VIOLETA GABY ESPICHÁN HETÚN**

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN		METODOLOGIA
			VARIABLES	INDICADORES	
<p>Problema General:</p> <p>¿En qué forma la Auditoría Interna influye en la gestión de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito - FEPCMAC, San Isidro - Lima, 2014?</p> <p>Problemas Secundarios</p> <p>a. ¿De qué manera el Plan de Auditoría influye en la evaluación del Plan Operativo de la FEPCMAC?</p> <p>b. ¿En qué medida el Programa de Auditoría, influye en la validación de los objetivos y metas de la FEPCMAC?</p> <p>c. ¿En qué forma la evaluación de riesgos influye en el nivel de eficacia y eficiencia de las operaciones de la FEPCMAC?</p> <p>d. ¿En qué medida la revisión del sistema de control interno influye en el nivel de estrategia de las</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Determinar si la Auditoría Interna influye en la gestión de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito - FEPCMAC, San Isidro - Lima, 2014.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>a. Evaluar si el Plan de Auditoría influye en la evaluación del Plan Operativo de la FEPCMAC.</p> <p>b. Analizar si el Programa de Auditoría, influye en la validación de los objetivos y metas de la FEPCMAC.</p> <p>c. Determinar si la evaluación de riesgos influye en el nivel de eficacia y eficiencia de las operaciones de la FEPCMAC.</p> <p>d. Determinar si la revisión del sistema de control interno influye en el nivel de estrategia de las operaciones de la</p>	<p>Hipótesis General:</p> <p>La Auditoría Interna influye favorablemente en la gestión de la Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito - FEPCMAC, San Isidro - Lima, 2014.</p> <p>Hipótesis Secundarias</p> <p>a. El Plan de Auditoría influye en la evaluación del Plan Operativo de la FEPCMAC.</p> <p>b. El Programa de Auditoría, influye en la validación de los objetivos y metas de la FEPCMAC.</p> <p>c. La Evaluación de riesgos influye en el nivel de eficacia y eficiencia de las operaciones de la FEPCMAC.</p> <p>d. La revisión del sistema de control interno influye en el nivel de estrategia de las operaciones de la FEPCMAC.</p>	<p><b>X. Auditoría Interna</b></p>	<p>X1. Nivel de Plan de Auditoría</p> <p>X2. Nivel de Programa de Auditoría.</p> <p>X3. Porcentaje de Evaluación de riesgos</p> <p>X4. Nivel de revisión del sistema de control interno</p> <p>X5. Cantidad de Medidas correctivas implementadas</p> <p>X6. Nivel de Informe de auditoría interna</p>	<p><b>1. Tipo de Investigación</b></p> <p>Aplicada</p> <p><b>2. Nivel de investigación</b></p> <p>Descriptiva-Explicativa</p> <p><b>3. Técnicas de Recolección de Datos</b></p> <p>Encuesta</p> <p><b>4. Instrumentos de Recolección de Datos</b></p> <p>Cuestionario</p>

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN		METODOLOGIA
			VARIABLES	INDICADORES	
<p>operaciones de la FEPCMAC?</p> <p>e. ¿En qué forma la cantidad de medidas correctivas implementadas influye en el nivel de competitividad de las operaciones de la FEPCMAC?</p> <p>f. ¿De qué manera el informe de auditoría interna influye en el nivel optimización de los recursos de la FEPCMAC?</p>	<p>FEPCMAC.</p> <p>e. Analizar si la cantidad de medidas correctivas implementadas influye en el nivel de competitividad de las operaciones de la FEPCMAC.</p> <p>f. Determinar si el informe de auditoría interna influye en el nivel optimización de los recursos de la FEPCMAC.</p>	<p>e. La cantidad de medidas correctivas implementadas influye en el nivel de competitividad de las operaciones de la FEPCMAC.</p> <p>f. El informe de auditoría interna influye en el nivel optimización de los recursos de la FEPCMAC.</p>	<p><b>Y. Gestión</b></p>	<p>Y1. Plan Operativo</p> <p>Y2. Nivel de Objetivos y Metas</p> <p>Y3. Nivel de Eficacia y Eficiencia</p> <p>Y4. Nivel de estrategia de la entidad</p> <p>Y5. Nivel de competitividad</p> <p>Y6. Nivel de optimización de los recursos</p>	

## ANEXO N° 02

### ENCUESTA

#### Instrucciones:

La Técnica de la Encuesta, está orientada a buscar información de interés sobre el tema **“LA AUDITORÍA INTERNA Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DE LA FEDERACIÓN PERUANA DE CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO - FEPCMAC, SAN ISIDRO - LIMA, 2014”**; al respecto, se pide que en las preguntas que a continuación se acompaña, elegir la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con un aspa (X) al lado derecho, su aporte será de mucho interés en este trabajo de investigación. Se agradece su participación.

1. En su opinión, ¿considera usted que el plan de auditoría elaborado por la Oficina de Auditoría Interna, es apropiado para la ejecución de la acción de control realizada en la FEPCMAC?

a) Si ( )  
b) No ( )  
c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta:.....  
.....  
.....

2. En su opinión, ¿cree usted que un adecuado Programa de Auditoría contribuye con la revisión de las operaciones que se desarrollan en la FEPCMAC?

a) Si ( )  
b) No ( )  
c) Desconoce ( )

¿Por qué?.....  
.....  
.....

3. ¿Considera usted, que la evaluación de los riesgos efectuados por la FEPCMAC, le da la seguridad de identificarlos y administrarlos de manera oportuna?

a) Si ( )  
b) No ( )  
c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta:.....  
.....  
.....

4. ¿Considera usted que la adecuada evaluación del sistema de control interno implementado en la FEPCMAC coadyuva al logro de los objetivos y metas trazados por la Alta Dirección?

a) Si ( )

b) No ( )

c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta:.....

.....  
.....

5. ¿En su opinión, la cantidad de medidas correctivas implementadas es suficiente para aprovechar el valor agregado aportado por la Oficina de Auditoría Interna de la FEPCMAC?

a) Si ( )

b) No ( )

c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta:.....

.....  
.....

6. En su opinión ¿considera que el informe de auditoría interna contribuye con dar mayor solidez, valor y eficiencia de las operaciones de la FEPCMAC?

a) Si ( )

b) No ( )

c) Desconoce ( )

¿Por qué?.....

.....  
.....

7. En su opinión, ¿está usted de acuerdo que la Oficina de Auditoría Interna de la FEPCMAC, debe desarrollar sus funciones con un alto grado de independencia e imparcialidad?

a) Si ( )

b) No ( )

c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta:.....

.....  
.....

8. ¿Considera usted, que el Plan Operativo de la FEPCMAC es formulado y aplicado en su oportunidad?

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta:.....

.....  
.....

9.- En su opinión ¿Cree usted, que el nivel de objetivos y metas establecidos por la FEPCMAC es alcanzado apropiadamente?

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

¿Por qué?.....

.....  
.....

10.- ¿Considera usted, que la adecuada Eficacia y Eficiencia de las operaciones de la FEPCMAC, se den como consecuencia de la solidez de la empresa?

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

¿Por qué?.....

.....  
.....

11.- ¿Considera usted, que la estrategia aplicada por la FEPCMAC es la adecuada para el desarrollo de sus actividades?

- a) Si ( )
- b) No ( )
- c) Desconoce ( )

Justifique su respuesta:.....

.....  
.....

12.- ¿Cree usted, que el nivel de competitividad de la FEPCMAC es aceptable en el país?

- a) Si ( )
- b) No ( )

c) Desconoce ( )  
¿Por qué?.....  
.....  
.....

13.- ¿Considera usted, que el nivel de optimización de los recursos de la FEPCMAC se sustentan en un adecuado manejo de sus operaciones?  
a) Si ( )  
b) No ( )  
c) Desconoce ( )  
¿Por qué?.....  
.....  
.....

14.- ¿En su opinión, considera usted que la Gestión de la FEPCMAC, depende de un adecuado plan de actividades y la calidad del capital humano responsable de todas las áreas de la empresa?  
a) Si ( )  
b) No ( )  
c) Desconoce ( )  
¿Por qué?.....  
.....  
.....

