



**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**LAS POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO EN LA  
GESTIÓN DEL FONDO DE VIVIENDA MILITAR DEL  
EJÉRCITO (FOVIME)**

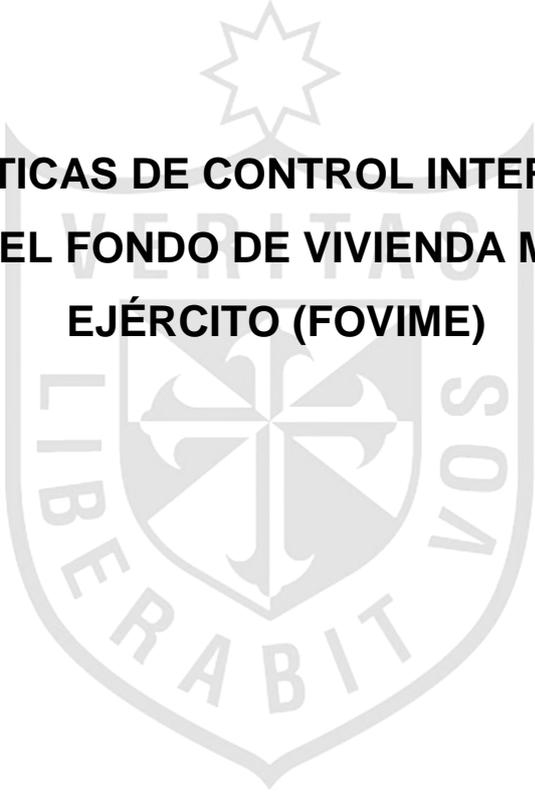
**PRESENTADA POR**

**EDGAR EUGENIO SAJAMI VALLES**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO**

**LIMA - PERÚ**

**2007**



**LAS POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO EN LA  
GESTIÓN DEL FONDO DE VIVIENDA MILITAR DEL  
EJÉRCITO (FOVIME)**

EL AUTOR HA PERMITIDO LA PUBLICACIÓN DE SU TESIS  
EN ESTE REPOSITORIO.

ESTA OBRA DEBE SER CITADA.



**USMP**  
UNIVERSIDAD DE  
SAN MARTÍN DE PORRÉS

SISTEMA DE  
BIBLIOTECAS

**UNIVERSIDAD DE SAN MARTÍN DE PORRES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**



**TESIS**

**LAS POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO EN LA  
GESTIÓN DEL FONDO DE VIVIENDA MILITAR DEL  
EJÉRCITO (FOVIME)**

Para optar el Título Profesional de Contador Público

Presentada por:

**EDGAR EUGENIO SAJAMI VALLES**

LIMA - PERÚ  
2007

## DEDICATORIA

A mis queridos padres **Eugenio** y **Sara** por merecedor su infinito amor.

A mi esposa **Fátima FERNÁNDEZ**, a mis hijos **Enrique** y **Elizabeth** por las horas de cariño que les robé en la elaboración de la presente investigación.



## **AGRADECIMIENTO**

A las autoridades de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras por guiarme en mi formación profesional; a los señores profesores por sus enseñanzas y consejos brindados durante la realización del proyecto y desarrollo de la investigación de la tesis hasta la culminación.



DEDICATORIA  
AGRADECIMIENTO  
INTRODUCCIÓN  
RESUMEN

**ÍNDICE**  
**CAPÍTULO I**

**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

1.1	Descripción de la realidad problemática	10
1.2.	Delimitaciones de la investigación	13
1.3.	El problema de la investigación	16
	1.3.1. Problema principal	16
	1.3.2. Problemas secundarios	16
1.4.	Objetivos de la investigación	17
	1.4.1 Objetivo principal	17
	1.4.2 Objetivos secundarios	17
1.5.	Hipótesis de la investigación	18
	1.5.1 Hipótesis principal	18
	1.5.2 Hipótesis secundarias	18
1.6.	Variables e indicadores de la investigación	19
	1.6.1. Variable independiente	19
	1.6.2. Variable dependiente	19
1.7	Tipo y nivel de la investigación	20
	1.7.1. Tipo	20
	1.7.2. Nivel	20
1.8	Método y diseño de la investigación	20
	1.8.1. Método	20
	1.8.2. Diseño	20
1.9	Población y muestra de la investigación	21
	1.9.1. Población	21
	1.9.2. Muestra	21

1.10	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	21
1.10.1.	Técnicas	21
1.10.2.	Instrumentos	22
1.11.	Justificación e importancia de la investigación	22
1.11.1.	Justificación	22
1.11.2.	Importancia	22
1.12.	Limitaciones	23

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1.	Antecedentes de la investigación	24
2.2.	Reseña histórica	24
2.3.	Base legal	29
2.4.	Base teórica	31
2.5.	Definición de términos básicos	95

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS**

3.1.	Presentación	98
3.2.	Análisis de las variables	99
3.3.	Interpretación de resultados	109
3.3.1.	Resultados de la entrevista	109
3.3.2.	Resultados de la encuesta	115
3.4.	Comentario sobre cumplimiento de objetivos	152
3.5.	Contrastación de hipótesis	154

## **CAPÍTULO IV**

### **CASO PRÁCTICO**

156

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES	180
RECOMENDACIONES	181
REFERENCIA	184
ANEXOS	
Anexo N° 1 : Matriz de consistencia	188
Anexo N° 2 : Técnica de entrevista	189
Anexo N° 3 : Técnica de encuesta	192





VERITAS

## INTRODUCCIÓN

La investigación titulada ***LAS POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DEL FONDO DE VIVIENDA MILITAR DEL EJÉRCITO (FOVIME)*** está referida a analizar la forma cómo se administra o gerencia el control interno a nivel de la institución en estudio y las implicancias que esta situación puede tener para el resultado de gestión de este tipo de empresas, se han podido detectar los errores y las sugerencias o alternativas que se pueden sugerir a fin de que se pueda mejorar la situación de las empresas de este tipo.

En el **Capítulo I** tenemos el **Planteamiento del Problema**, el cual contiene la selección y definición del problema, los objetivos que persigue la investigación, la hipótesis, las variables y la metodología a emplearse en el proceso de la investigación. Además, se incluye en este capítulo la importancia y justificación de la investigación.

El **Capítulo II** contiene la **Base Teórica**, que describe el aspecto cualitativo y doctrinario de la investigación; de igual forma se presenta una

reseña histórica sobre la base legal de la conceptualización de la variable independiente y dependiente, también la definición de términos sobre los cuales se ha planteado desarrollar la presente Tesis. En este capítulo se analiza conceptualmente las dos variables involucradas en nuestra investigación; habiéndose recurrido a diferentes fuentes de información, así como a opiniones bastante confiables de autores especialistas en el tema materia de estudio.

En el **Capítulo III** se desarrolla el análisis de las variables, la aplicación de entrevistas y encuestas, y la contrastación de la hipótesis. En lo que respecta a la entrevista, fue aplicada al personal de la dependencia materia de estudio en sus diversas áreas operativas y administrativas, solicitando que la información solicitada sea objetiva, respondiendo los entrevistados de acuerdo a sus conocimientos, a las necesidades de información y a su criterio propio.

La encuesta aplicada a personas de áreas operativas y de menor rango, fue en forma directa y se les solicitó muchas veces las justificaciones de sus respuestas que nos sirvieron para realizar los comentarios respectivos.

Por otro lado, en el **Capítulo IV** se desarrolla un caso práctico que nos explica de manera didáctica la problemática planteada.

Finalmente, se formulan las conclusiones y recomendaciones que se han determinado y se sugieren, producto de la presente investigación.

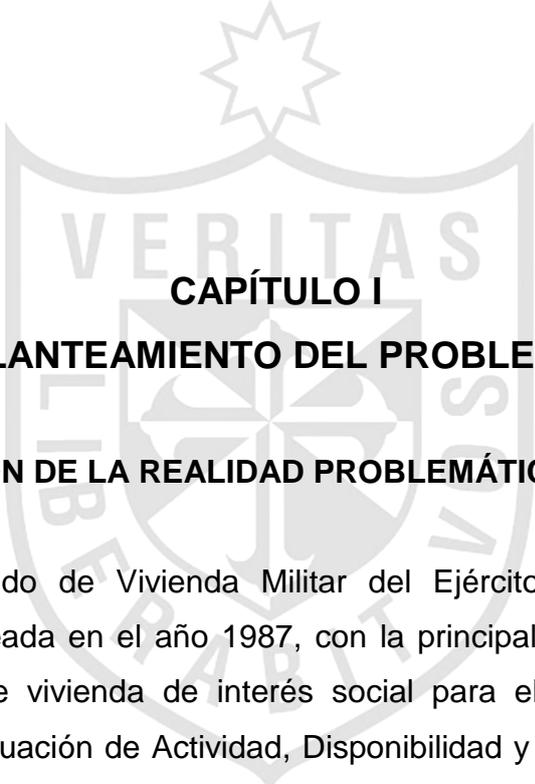
También debemos indicar que no se han presentado limitaciones en el desarrollo del trabajo de investigación; por lo cual, éste se ha realizado sin dificultad alguna, gracias al apoyo permanente de las autoridades, catedráticos y alumnos de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras de la Universidad de San Martín de Porres, a quienes se ha recurrido para la realización de esta investigación.

## RESUMEN

El estudio realizado sobre la incidencia que tienen las políticas de Control Interno en la gestión del Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME), está referido principalmente a la falta o deficiencia de acciones de control que se están dejando de aplicar o detectar en esta institución semi privada y que traen como consecuencia resultados de gestión un tanto desfavorables y que pueden poner en riesgo el manejo de la institución, debido a que se están incurriendo en desconroles excesivos en diversas áreas como de Contabilidad, finanzas y operaciones, entre otras áreas.

En este estudio, se ha podido establecer de que los funcionarios de las empresas de este tipo no están adecuadamente preparados o no tienen los conocimientos suficientes para poder detectar a tiempo los errores que se comentan, a pesar de que para ello tienen departamentos de control interno con el suficiente personal.

Otro problema, es que no se cuenta con el personal profesional idóneo que permita aplicar técnicas de control o auditoría interna a tiempo y dar solución o tomar medidas preventivas ante los problemas que se presentan en las operaciones corrientes de la empresa.



## **CAPÍTULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

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

El Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME), es una institución creada en el año 1987, con la principal finalidad de ejecutar programas de vivienda de interés social para el personal militar del Ejército en situación de Actividad, Disponibilidad y Retiro con derecho a pensión, y que pertenezcan a dicha institución.

Podemos indicar que esta institución es una especie de mixtura entre el tipo de sociedad que puede estar calificada, pues se ajusta en algunos aspectos al régimen privado y en otros al régimen público; es quizás por ello, un tanto su complejidad en cuanto al manejo de sus diversas ejecuciones de obras o proyectos que desarrolla en beneficio de sus asociados.

Los fondos que maneja o administra derivan principalmente de las cuotas voluntarias que aportan todos los efectivos del Ejército, quienes voluntariamente y a través de una autorización, permiten se les realice un descuento en sus haberes mensuales, para que posteriormente con el correr del tiempo sean sujetos de algún tipo de asignación de vivienda, otorgamiento de crédito hipotecario para vivienda o en todo caso crédito para construcción; ajustándose de acuerdo a los reglamentos del FOVIME.

Precisamente durante el desarrollo de los diversos proyectos habitacionales o el otorgamiento de créditos, es que se presentan problemas relacionados con el manejo de los recursos asignados al FOVIME y es por ello que ha habido una serie de cuestionamientos al respecto. En nuestro caso, nos avocaremos al aspecto del Control Interno que debe haber en las diversas áreas y procesos que se ejecutan para el desarrollo de los proyectos antes indicados.

Se puede notar que existen problemas en cuanto a la selección de los lugares donde se desarrollarán los proyectos habitacionales, otro de los problemas que se han podido notar claramente, es la forma de asignación para las viviendas o módulos construidos, el modo en qué se decide entregar una vivienda o un crédito, entre otros problemas; todo ello, no cuenta actualmente con Normas de Control Interno o en todo caso se aplican en forma parcial o superficial.

Adicionalmente a ello, podemos indicar que la organización administrativa no es la mejor para un organismo tan importante que maneja los fondos para la construcción de conjuntos habitacionales para los miembros del Ejército; pues se pueden notar que no existen muchos mecanismos de control a las operaciones que se realizan a diario.

Otro problema es que el software que se emplea no es el más ideal y algunas operaciones inclusive deben hacerse utilizando Microsoft Excel para cuadrarlo previamente y luego volver a cargarlo en el sistema, con lo que se hace un doble trabajo y pérdida de tiempo.

El manejo indiscriminado o mal manejo de las cuentas puente o cuentas por regularizar también es un problema que está ocasionando esta situación, pues cuando no se encuentra sustento a las operaciones que se tienen que contabilizar o regularizar, se manda a estas cuentas y luego se trata o intenta contabilizar; pero no siempre existe el sustento en documentos y generalmente a fin de año nos encontramos con estas cuentas abultadas y se mandan a resultados, con el consiguiente efecto negativo para la institución.

La falta de conocimiento de operaciones financieras e inversiones del personal directivo también es otro aspecto negativo, puesto que muchas veces se toma la decisión de realizar una determinada inversión a pesar de que no se han realizado los estudios financiero económicos necesarios y no se han realizado las evaluaciones necesarias para evitar pérdidas o efectos negativos contra la institución.

Esta situación definitivamente influye en los resultados finales de cada ejercicio del FOVIME, es decir, que no se consiguen los resultados esperados; en algunos casos se ha podido determinar que existen resultados negativos al final de una gestión, a pesar de que se manejan muchos fondos o recursos propios de los asociados. Es allí hacia donde va orientada nuestra investigación, **a determinar si se están aplicando adecuadamente las Normas de Control Interno** y definitivamente de qué manera incide esta situación en los resultados de gestión en el FOVIME.

## 1.2 Delimitaciones de la investigación

Luego de haber descrito la problemática relacionada con el tema, a continuación con fines metodológicos el trabajo fue delimitado en los siguientes aspectos:

### 1.2.1. Delimitación temporal

El estudio por la forma como está planteado, presenta información de actualidad y comprende el período 2005-2006.

### 1.2.2. Delimitación espacial

El trabajo de investigación se desarrolló en el ámbito del Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME) y sus diversas dependencias en Lima Metropolitana.

### 1.2.3. Delimitación social

Las técnicas de entrevistas y encuestas se aplicaron a Gerentes, Jefes de Áreas, Contadores, Auxiliares, Asistentes, Auditores y personal de Finanzas, Cuentas Corrientes, Caja y otros en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército en Lima Metropolitana.

### 1.2.4. Delimitación conceptual

#### a. Políticas de Control Interno

***“Son las medidas, pautas, parámetros que debe seguir el personal que desarrolla las actividades de control”<sup>1</sup>.***

---

<sup>1</sup> MARCO CONCEPTUAL DEL CONTROL INTERNO. Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos37/cooperativa-servicios/cooperativa-servicios3.shtml>

***“Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), el Control Interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:***

- ***Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.***
- ***Preservar al patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.***
- ***Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.***
- ***Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos”<sup>2</sup>.***

***“Las Normas de Control Interno son claras en las definiciones de las funciones, responsabilidades y autoridad, ya que su inexistencia o ambigüedad no son***

---

<sup>2</sup> Normas de Control Interno. Disponible en :  
<http://www.sigen.gov.ar/documentacion/ngci02.asp> obtenida el 9 Jul 2006 09:44:54 GMT

*justificación para evadir la propia responsabilidad en el cumplimiento de labores”<sup>3</sup>.*

**b. Gestión**

*“Es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar”.<sup>4</sup>*

*Al tratar el tema sobre Gestión, los autores tienen diferentes criterios, pues desde hace muchos años y en muchos países y ámbitos se utilizan las palabras administración, organización y se han modificado mucho más aún en la sociedad contemporánea, donde la extraordinaria expansión de las mismas, la evolución del avance de la tecnología, la ciencia y los conocimientos se enriquecen cada día más, BARCOS Santiago J. nos da el siguiente alcance:*

*“La Administración siempre ha estudiado a las organizaciones. Es un campo de conocimiento que sistemáticamente trata de entender porqué y cómo se construyen y evolucionan unidades o grupos humanos especiales con personas que trabajan juntas en un marco de relaciones o estructuras formales e informales, cumpliendo diversas funciones, ocupando*

---

<sup>3</sup> Normas de Control Interno. Disponible en : obtenida el 26 Jul 2006 09:00:18 GMT.  
<http://www.incora.gov.co/entidadcontrol.htm>

<sup>4</sup> **IVANCEVICH**, John M.; **LORENZI**, Peter, **SKINNER**, Steven J. Y **CROSBY**, Philip B.  
**GESTIÓN. Calidad y competitividad.** P50

*distintos puestos y llevando a cabo un sin número de actividades y tareas para cumplir fines, alcanzar objetivos y hacer tales unidades más útiles a la sociedad.*

*La administración significa el proceso de determinar los fines y las políticas, de fijar los objetivos y la orientación de una organización o de una de las áreas que lo conforman. Tal proceso incluye necesariamente las funciones: de diseñar e implementar los planes o programas, de organizar el trabajo, de distribuir y asignar los recursos, de conducir al personal e influenciar sobre el mismo, de coordinar el trabajo, de controlar y evaluar los resultados y de adoptar todas las decisiones y efectuar todas las comunicaciones que sea menester para asegurar y cumplir con aquellos fines y aquella política.<sup>5</sup>*

### **1.3. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1. Problema principal**

¿De qué manera las políticas de Control Interno influyen en la gestión del Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?

#### **1.3.2. Problemas secundarios**

a. ¿De qué forma el conocimiento de las Normas de Control Interno permiten mejorar los resultados del período en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?

---

<sup>5</sup> BARCOS, Santiago. **Que es administración**. Pp.4-6

- b. ¿En qué modo la adecuada aplicación de las Técnicas de Control Interno incidirá en la capacidad del manejo contable en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?
- c. ¿En qué medida las acciones correctivas contribuirán con mejorar la obtención de utilidades en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?
- d. ¿En qué forma la aplicación de instrumentos de evaluación contribuirán con disminuir las pérdidas financieras en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?
- e. ¿De qué manera las acciones de Control Interno permitirán elevar los niveles de ganancias en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?

#### **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **1.4.1. Objetivo principal**

Determinar la manera cómo las políticas de Control Interno influyen en la gestión del Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).

##### **1.4.2. Objetivos secundarios**

- a. Establecer el modo cómo el conocimiento de las Normas de Control Interno permiten mejorar los resultados del período en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).

- b. Analizar si una adecuada aplicación de las Técnicas de Control Interno inciden en la capacidad de manejo contable en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).
- c. Determinar si las acciones correctivas contribuyen con la mejorara en la obtención de utilidades en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).
- d. Indicar si con una buena aplicación de instrumentos de evaluación se puede contribuir con disminuir las pérdidas financieras en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).
- e. Establecer la forma cómo las acciones de Control Interno permiten elevar los niveles de ganancias en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).

## **1.5. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.5.1. Hipótesis principal**

Si se aplican las políticas de Control Interno apropiadas, entonces influirá positivamente en la gestión del Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).

### **1.5.2. Hipótesis secundarias**

- a. Si se conocen las Normas de Control Interno, entonces se mejorarán los resultados del período en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).

- b. Si se aplican las Técnicas de Control Interno, entonces incidirá en la capacidad de manejo contable en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).
- c. Si se adaptan las acciones correctivas, entonces contribuirán con el mejoramiento de las utilidades en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).
- d. Si se aplican adecuadamente los instrumentos de evaluación, entonces disminuirán las pérdidas financieras en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).
- e. Si se adoptan las acciones de Control Interno necesarias, entonces se elevarán los niveles de ganancias en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).

## **1.6. VARIABLES E INDICADORES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1. Variable independiente**

#### **X: CONTROL INTERNO**

##### **Indicadores**

- X<sub>1</sub> Normas de Control Interno
- X<sub>2</sub> Técnicas de Control Interno
- X<sub>3</sub> Procedimientos de Control Interno
- X<sub>4</sub> Instrumentos de evaluación
- X<sub>5</sub> Acciones de Control Interno

### **1.6.2. Variable dependiente**

#### **Y. RESULTADOS**

##### **Indicadores**

- y<sub>1</sub> Resultados del período

- y<sub>2</sub> Manejo contable
- y<sub>3</sub> Gestión
- y<sub>4</sub> Pérdidas financieras
- y<sub>5</sub> Ganancias

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

### **1.7.1 Tipo**

Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones necesarias para ser considerado como una investigación “aplicada”.

### **1.7.2. Nivel**

Conforme a los propósitos del estudio, la investigación se centra metodológicamente en cuanto a su nivel desde el punto de vista descriptivo-explicativo.

## **1.8. MÉTODO Y DISEÑO DEL ESTUDIO**

### **1.8.1. Método**

Entre los principales métodos que se utilizaron en la investigación tenemos: el análisis, síntesis y estadísticos entre otros.

### **1.8.2. Diseño**

Se tomó una muestra la cual tendrá:

$$M = OX \text{ r } Oy$$

Donde:

M = Gerentes, Jefes de Áreas, Contadores, Auxiliares, Asistentes, Auditores y personal de Finanzas, Cuentas Corrientes, Caja y otros en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército en Lima Metropolitana

O = Observación de las variables

x = Políticas de Control Interno

y = Gestión Empresarial

r = Relación entre variables.

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

### **1.9.1. Población**

La población objeto de estudio está conformada por el personal del Fondo de Vivienda Militar del Ejército en Lima Metropolitana.

### **1.9.2. Muestra**

De la población mencionada en el numeral anterior con fines de estudio se tomó una muestra de la misma.

## **1.10. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **1.10.1 Técnicas**

Las principales técnicas que se utilizaron en la investigación, fueron las siguientes:

- Entrevistas
- Encuestas

### **1.10.2. Instrumentos**

En la investigación, las técnicas antes indicadas utilizaron como instrumento los siguientes:

- Guía de entrevista
- El cuestionario

## **1.11 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.11.1. Justificación**

Nuestra investigación se justifica, porque existen muchas necesidades de controlar las actividades y procesos que desarrollan empresas como el FOVIME, que tiene un fin primordial de apoyar a sus asociados y en algunos casos no lo está consiguiendo; es por ello que con nuestra investigación hemos determinado las áreas que presentan fallas y podremos proponer algunas alternativas de solución a la problemática estudiada.

### **1.11.2. Importancia**

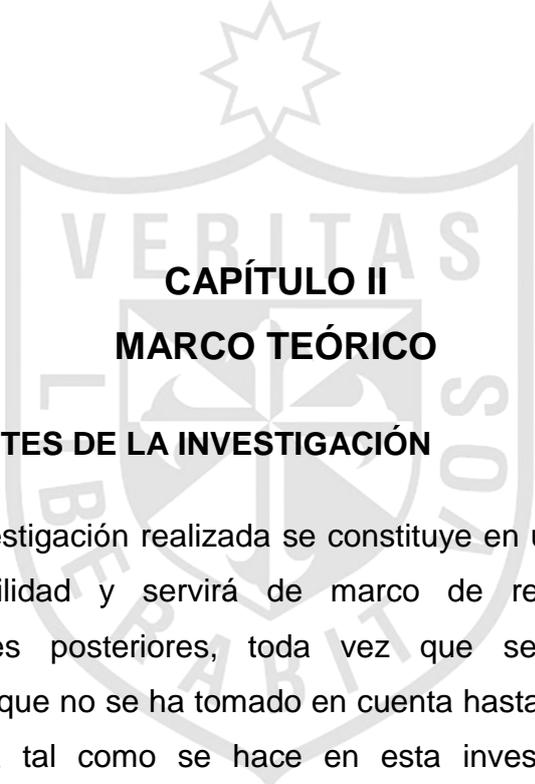
Las circunstancias que me llevaron a elaborar este tema de investigación, fue debido a que existen diferentes criterios para desarrollar con éxito, un trabajo de Control Interno en este tipo de entidades, aplicable tanto para el sector público como privado, dentro de las normas establecidas por el Sistema Nacional de Control, para así determinar la dimensión de los resultados de

gestión y por consiguiente mejorar u optimizar los resultados que se vienen alcanzado.

### **1.12. LIMITACIONES**

Las limitaciones de este trabajo se deben a que existe poca información sobre el tema tratado, pero la investigación siguió en su transcurso, a pesar de las dificultades que se presentaron, como la escasa bibliografía en el sector materia de esta investigación.





## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación realizada se constituye en un aporte significativo a la contabilidad y servirá de marco de referencia para otras investigaciones posteriores, toda vez que se ha realizado una investigación que no se ha tomado en cuenta hasta la fecha o que no ha sido aplicada tal como se hace en esta investigación, por lo que consideramos que es importante y puede brindar aportes a todo tipo de investigadores sobre este y otros temas afines..

#### **2.2. RESEÑA HISTÓRICA**

##### **2.2.1. Control Interno**

Según **Andrew Nelson**, LL.B., (Introducción a la Intervención de cuentas), en la primera mitad del siglo XX, al sistema de Control Interno se le conocía como comprobación

interna. Podemos decir de un modo general que, por **comprobación interna**, se entiende la existencia en un negocio de una rutina interna caracterizada por comprobantes y una inteligente división del trabajo, ordenada y llevada de manera que ofrezca protección contra pérdidas, como consecuencia de fraudes y descuidos de los empleados. En mayor o menor grado, toda organización tiene una comprobación interna, toda vez que existe una rutina establecida para la manipulación y contabilización de las operaciones del negocio, a través de comprobantes y empleados. Mientras mayor sea la organización, mayor será la necesidad de un sistema efectivo de comprobación interna. Cuando los dueños de un negocio no pueden estar al tanto o en contacto diario con los múltiples detalles de las labores rutinarias, es necesario tomar precauciones para evitar los fraudes y descuidos.

El Control Interno se ha reconocido desde hace mucho tiempo como fundamental e indispensable en la auditoría moderna. Este reconocimiento surgió gradualmente en las primeras épocas de la profesión, conforme los auditores fueron descubriendo que en la práctica pocas veces es necesario examinar todas las transacciones para lograr sus objetivos. A partir de la segunda mitad del siglo pasado, se ha profundizado en el estudio del Control Interno y su relación con la auditoría, en parte, como resultado de los avances logrados por los administradores profesionales y por los especialistas en computación electrónica, en la cibernética y en la tecnología del control.

El concepto de control fue evolucionando, como puede apreciarse en los diversos artículos sobre el tema publicados por

el Journal of Accountancy en los Estados Unidos de América. La publicación oficial más reciente apareció en el Pronunciamiento sobre Procedimientos de Auditoría N° 54 (SAP) de 1972 que se incorporó posteriormente como sección 320 de la Declaración de Normas de Auditoría N°1 (SAS).

**La definición formal del Control Interno**, publicada originalmente en 1949 y repetida en subsecuentes publicaciones, incluidas en el SAS N°1 (en el párrafo 320.09) es sucinta y sirve como punto de partida para explicar la función del Control Interno en la teoría y práctica de la auditoría: “El Control Interno incluye el plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinación adoptados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas. Un sistema de Control Interno se extiende más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y finanzas”<sup>6</sup>.

**La Norma Internacional de Auditoría N° 6**, emitida por la IFAC, en su versión revisada, en octubre de 1991, define el sistema de Control Interno de la siguiente manera: “El sistema de Control Interno comprende el ambiente de control y los procedimientos de control, así como el plan de organización y todos los métodos y procedimientos adoptados por la gerencia de la entidad, para ayudar al cumplimiento del objetivo administrativo de asegurar, tanto como sea factible, la dirección ordenada y eficiente de sus actividades, incluyendo el cumplimiento de las políticas administrativas, la salvaguarda de activos, la exactitud e

---

<sup>6</sup> L. GRINAKEK, Robert. AUDITORÍA: EL EXAMEN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS. p. 81.

integridad de los registros contables, y la preparación oportuna de información financiera confiable. El sistema de Control Interno se extiende más allá de aquellos aspectos que tienen relación directa con las funciones del sistema de contabilidad”<sup>7</sup>.

En tal sentido, conforman el Control Interno cinco componentes interrelacionados entre sí e integrados al proceso administrativo. Estos componentes son:

- Ambiente de control
- Riesgos
- Procedimientos de control
- Información y comunicación
- Supervisión y seguimiento

### **2.2.2. Gestión**

En su larga historia hasta inicios del siglo XX, la administración se desarrolló con lentitud impresionante. Sólo a partir de este siglo atravesó etapas de desarrollo de notable pujanza e innovación.

En la actualidad, en la mayor parte de los países desarrollados existe una sociedad pluralista de organizaciones en que la satisfacción de la mayoría de las necesidades sociales (como la producción, la prestación de un servicio especializado de educación o de atención hospitalaria, la garantía de la preservación del medio ambiente) es confiada a organizaciones (empresas, universidades y escuelas, hospitales, ejército,

---

<sup>7</sup> CABALLERO BUSTAMANTE. AUDITORÍA TRIBUTARIA Y FISCAL. Tomo II. p.62

organizaciones de servicios públicos) que son administradas por grupos directivos propios, para que sean más eficaces.

A diferencia de lo anterior, a finales del siglo XIX, la sociedad funcionaba de manera completamente diferente, pues las organizaciones eran pocas y pequeñas: predominaban los pequeños talleres, los artesanos independientes, las pequeñas escuelas, el profesional independiente (médicos y abogados, que trabajaban por cuenta propia), el labrador y el tendero de la esquina, entre otros.

A pesar de que en la historia de la humanidad siempre existió el trabajo, la historia de las organizaciones y de su administración es un capítulo que comenzó en época reciente.

El fenómeno empresarial puede remontarse en sus orígenes, y tal vez con especial propiedad a las Compañías de Indias constituidas y promovidas desde inicios del Siglo XVII por las propias cortes europeas, con el propósito de explotar en la forma más eficaz posible, las riquezas encontradas en las tierras que se incorporaban al desarrollo del comercio al abrirse la Edad Moderna<sup>8</sup>.

Las Compañías de Indias Orientales u Occidentales fueron creadas por iniciativa de los propios monarcas, y con los recursos económicos de grandes sectores de la burguesía, quienes en una especial alianza juntaron su dinero y su poder para armas, expediciones de conquista y apropiación de las riquezas de los nuevos territorios descubiertos.

---

<sup>8</sup> **MUSSELMAN VERNOA A. Y HUGHES EUGENE H.** INTRODUCCIÓN A LOS NEGOCIOS MODERNOS, p.75-77

La gestión financiera es muy importante para todo tipo de organización, pues se ocupa de manejar el efectivo, es decir tener y mantener liquidez, con el fin de poder afrontar el pago de deudas con los proveedores. Debe tratar de conseguir que los recursos necesarios no sean insuficientes.

La mayoría de las empresas podrán sobrevivir durante las épocas de vacas flacas (tiempos malos) con apretarse un poco el cinturón, una dosis de sentido común financiero y un sistema adecuado de seguimiento y control.

Las empresas necesitan de dinero para hacer frente a sus obligaciones actuales; por lo que, la mejor manera de hacer frente y generar ganancias en todas y cada una de las transacciones, es asegurar que los controles financieros conviertan las ganancias en dinero lo más rápido posible.

Así, mientras las ganancias son necesarias para un flujo de efectivo positivo, no es ni mucho menos suficiente el que tiene que haber un sistema fiable para cobrar a tiempo a los clientes, mientras que a su vez, se deben pagar las facturas vencidas de una manera ordenada.

## **2.3. BASE LEGAL**

### **a. Constitución Política del Perú de 1993**

La Constitución Política del Perú, en su artículo 58° indica que existe en el país, una iniciativa privada libre para poder ejercer operaciones en las empresas a nivel del territorio nacional, con la finalidad de promover la inversión. Asimismo, en el artículo 59° se

indica que el Estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad de trabajo y la libertad de empresa, comercio e industria<sup>9</sup>.

**b. Decreto Ley N° 27785 de 23 de Junio de 2002, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República**

**- Artículo 6°.- Concepto**

- **El control gubernamental** consiste en la supervisión, vigilancia y verificación de los actos y resultados de la gestión pública, en atención al grado de eficiencia, eficacia, transparencia y economía en el uso y destino de los recursos y bienes del Estado, así como del cumplimiento de las normas legales y de los lineamientos de política y planes de acción, evaluando los sistemas de administración, gerencia y control, con fines de su mejoramiento a través de la adopción de acciones preventivas y correctivas pertinentes.

- El control gubernamental es interno y externo y su desarrollo constituye un proceso integral y permanente.

**- Artículo 7°.- Control Interno**

- El Control Interno comprende las acciones de cautela previa, simultánea y de verificación posterior que realiza la entidad sujeta a control, con la finalidad que la gestión de sus recursos, bienes y operaciones se efectúe correcta y eficientemente. Su ejercicio es previo, simultáneo y posterior.

- El Control Interno previo y simultáneo compete exclusivamente a las autoridades, funcionarios y servidores públicos de las entidades, como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes, sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los

---

<sup>9</sup> CONGRESO CONSTITUYENTE DEMOCRATICO. **Constitución Política del Perú**. 1993

procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los que contienen las políticas y métodos de autorización, registro, verificación, evaluación, seguridad y protección.

## **2.4. BASE TEÓRICA**

### **2.4.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE CONTROL INTERNO**

El tema a tratar es el Control Interno; al respecto encontramos que los autores tienen diferentes apreciaciones sobre el mismo así tenemos que **MONTOYA WILLIAMS, Héctor**, nos dice:

Antiguamente la expresión "Control Interno" no significaba nada en absoluto para los incipientes banqueros, ya que ellos mismos se encargaban de colocar y recuperar sus capitales.

Estos "banqueros" conocían a la perfección sus negocios y tenían el control de todas las operaciones, ya que se realizaban en pequeña escala y si se originaba algún error, conocían de inmediato sus causas.

Como consecuencia de la Revolución Industrial en el siglo XIX, el volumen de los negocios aumentó en todo sentido y estos empresarios se vieron en la obligación de emplear a terceras personas que los ayudaran, con lo cual el control de sus operaciones se les hacía más difícil, optando por delegar parte de sus funciones de control a colaboradores de confianza, pero sin llegar a tener una certeza total que éstas eran cumplidas eficazmente por carecer de conocimientos y procedimientos

técnicos para controlar las operaciones efectuadas por sus subalternos.

Actualmente, los esquemas anteriores han variado completamente a raíz de la evolución técnica y la envergadura de las empresas financieras, y se ha hecho necesario que las personas que deseen dirigir las tengan estudios altamente calificados y que posean sentido de organización y administración del negocio bancario.

Por otro lado, en la averiguación de los informes sobre el Control Interno, **BRAVO CERVANTES, Miguel H.** nos dice que para él consiste:

En términos generales el plan de organización y el conjunto coordinado de los métodos y medidas adoptadas dentro de una empresa para:

- a) Salvaguardar sus activos (función de protección);
- b) Verificar la exactitud y veracidad de su información contable (función de registro); y
- c) Promover la eficiencia de las operaciones (función de eficiencia).

El Sistema de Control Interno se extiende no sólo a las áreas de contabilidad y finanzas, sino también, comprende entre otros aspectos, los siguientes:

- El control presupuestario.
- Costos estándar

- Informes periódicos de operación.
- Análisis estadísticos.
- Un programa de entrenamiento destinado a ayudar al personal en el cumplimiento de su responsabilidad.
- Un cuerpo de auditores internos que proveen a la gerencia de una seguridad adicional, con respecto a la adecuación de los procedimientos delineados y al grado en que están siendo efectivamente seguidos.

Dentro de un aspecto general y particularmente dentro del aspecto financiero, un sistema de Control Interno satisfactorio comprendería:

- 1) Un plan de organización que provea una separación apropiada de responsabilidades funcionales.
- 2) Un sistema de autorización y procedimiento de registro adecuado para proveer un control contable razonable sobre los activos, pasivos, costos, ingresos y gastos.
- 3) Prácticas sanas a seguirse en la ejecución de los deberes y funciones de cada departamento de la organización y,
- 4) Un grado de calidad del personal, proporcional a sus responsabilidades.<sup>10</sup>

Otra definición de Control Interno nos indica que consiste en diversos procedimientos o medidas tomadas por los propietarios y directores de empresas para dirigir y controlar a sus empleados, y precaverse contra las posibles debilidades humanas, etc., así tenemos:

---

<sup>10</sup> BRAVO CERVANTES, Miguel H. **Auditoría del sistema informático**. pp. 13-16

- a. custodia de activos valiosos,
- b. ejecución del cumplimiento de sus funciones de acuerdo con su voluntad, y.
- c. provisión de información digna de confianza sobre la que tanto él como otros puedan fundamentar satisfactoriamente las importantes decisiones operativas y financieras.

***“Es así que se ha hecho necesario establecer planes de organización que provean una separación apropiada de responsabilidades, sistemas de autorización y procedimientos de control razonable, elaborados para hacer a sus colaboradores directamente responsables de cualquier irregularidad o falta en su conducta y para incitarlos a evitar dichas irregularidades y faltas y mejorar su grado de calidad personal proporcional a sus responsabilidades mediante prácticas sanas de contratación y entrenamiento del personal”<sup>11</sup>.***

***“En 1949, el Comité de procedimientos del AICPA, definía el Control Interno de la siguiente forma: El Control Interno abarca el plan de organización y los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de la empresa para salvaguardar sus activos, verificar la adecuación y fiabilidad de la información de la contabilidad, promover la eficiencia promocional y fomentar la adherencia a las políticas establecidas de dirección. (Normas profesionales del AICPA, pág. 243)<sup>12</sup>”***

---

<sup>11</sup> MONTOYA WILLIAMS, Héctor. **La contabilidad como base del Control Interno en las instituciones financieras.** Editora San Marcos. 1997. pp. 28-31.

<sup>12</sup> J.A.CASHIN, P.D. NEUWIRTH Y J.F. LEVY. **MANUAL DE AUDITORÍA 1**, p. 278.

***“El Control Interno puede definirse como un conjunto de procedimientos, políticas, directrices y planes de organización los cuales tienen por objeto, asegurar una eficiencia, seguridad y orden en la gestión financiera, contable y administrativa de la empresa (salvaguarda de activos, fidelidad del proceso de información y registros, cumplimiento de políticas definidas, etc.).***

***Es importante destacar que esta definición de Control Interno no sólo abarca el entorno financiero y contable sino también los controles cuya meta es la eficiencia administrativa y operativa dentro de la organización empresarial”<sup>13</sup>.***

Por otro lado, el autor señala que para que el Control Interno sea más eficiente, se clasifica en dos factores fundamentales: Control Interno contable y Control Interno administrativo. En el primero de los casos, vela por la protección de los activos y la fiabilidad y validez de los registros, no refiriéndose solamente a la parte netamente contable, sino también a autorizaciones de pagos cobros, conciliaciones bancarias o comprobación de inventarios, que en la práctica no se registra, para lo cual debemos utilizar métodos y procedimientos establecidos.

Del mismo modo en el Control Interno administrativo, son procedimientos establecidos para asegurar la eficiencia del sistema operativo y el debido cumplimiento de las directivas u órdenes de la dirección previamente establecidas, en este caso,

---

<sup>13</sup> DIDÁCTICA MULTIMEDIA. S.A. AUDITORÍA III, p. 7

no tiene incidencia directa en la situación financiera, porque corresponde a otra área de la empresa la que realiza la operación como pueden ser las contrataciones, relaciones con el personal u otros como planificación en el área de producción, ventas, compras. etc.

En todo caso, los controles contables y administrativos son de mucha importancia, porque ambos se interrelacionan en el funcionamiento de la entidad, el control contable tiene que dar datos seguros, fiables al sistema contable, para que el control administrativo se apoye en la contabilidad y tenga una mayor oportunidad para contribuir en el funcionamiento de los distintos sistemas operativos que dan marcha a la empresa.

De igual modo, la **DIDÁCTICA MULTIMEDIA. S.A.**<sup>14</sup>, refiere que en todo sistema de Control Interno se debe establecer debidamente los alcances, y éstos varían de acuerdo a la estructura de la organización; generalmente para un adecuado Control Interno, la dirección tiene que tomar las decisiones de estos alcances de acuerdo a las necesidades y objetivos de la entidad.

Para empezar a considerar estos alcances, se tendrá en cuenta muchos factores como: las distintas actividades de los negocios, clases, tamaño, volumen de las transacciones y tipos de operaciones, distribución geográfica y otros. En ninguno de los casos los procedimientos serán iguales, ya que si se aplica en una organización grande, no servirán para organizaciones de menor tamaño y es en las organizaciones pequeñas en donde la

---

<sup>14</sup> Ibid., p. 8

dirección tiene un control mas directo y personal en el funcionamiento de la empresa o institución.

**Respecto del Control Interno y Control Externo,** podemos indicar que el controlador interno puede ser un alto funcionario de la empresa, bajo cuyo mando están todos los servicios contables, estadísticos, de inspección y similares, sirviéndose de ellos para controlar la actuación de la empresa y poder así realizar planes de futuro con una base documental sólida<sup>15</sup>.

**El sensor de cuentas o auditor** es normalmente un especialista ajeno a la empresa, que se dedica a la comprobación sistemática de los libros de cuentas, comprobantes y otros registros financieros y legales, con el propósito de determinar la exactitud e integridad de la contabilidad y mostrar la verdadera situación financiera y el resultado de las operaciones de la empresa.

En cuanto al Plan de Organización, comprende básicamente la estructura orgánica, donde se establece claramente las líneas de autoridad y responsabilidad de las diferentes áreas y niveles de la organización, para lo cual, todo esto debería constar en un Manual de Organización y Funciones debidamente aprobado por la alta dirección de la empresa. El plan de organización debe concebirse como un instrumento flexible, que pueda responder a una posible expansión de las operaciones de la empresa, por lo que, debe evaluarse periódicamente para propender a su actualización; más aún, si se tiene en cuenta que

---

<sup>15</sup> A. GOZNES & M.A. GOZNES. **Enciclopedia práctica de la contabilidad**. Pp.538-539

muchas veces las circunstancias o situaciones también cambian a través del tiempo.

Asimismo, el Control Interno se ampara en que la organización debe precaver la separación de funciones entre las actividades de los departamentos de operación, custodia y contabilidad. Esto basado en el principio de que ninguna persona debe controlar todas las fases de la operación, que permita por lo tanto detectar errores y fraudes.

**La diferencia entre Control Interno y Externo estriba** en las personas encargadas de su ejecución. Si el control se efectúa de una forma permanente y por personal totalmente vinculado a la empresa, se trata de Control Interno; cuando el trabajo de revisión y comprobación está adscrito, sea de forma permanente o esporádica, a personal ajeno a la empresa, el control será por lo tanto externo. Cada uno de ellos ejecuta un control muy diferente, pues su pertenencia o no a la empresa condiciona su esquema de trabajo<sup>16</sup>.

Respecto a los niveles de autorización, toda entidad debe establecer niveles de autorización para la iniciación y aprobación de transacciones. Este elemento del control también se asocia con los documentos de transacciones y con los documentos y registros contables, por cuanto, estos últimos indican la procedencia de los datos y sus trámites.

En cuanto a las prácticas sanas y la importancia del personal idóneo, podemos indicar que las prácticas sanas constituyen los diversos requerimientos o medidas tácticas que se

---

<sup>16</sup> Op Cit. P. 75.

llevan a cabo en una empresa, para lograr los objetivos y metas previstas. Ayudan a obtener eficiencia, eficacia y transparencia en las actividades de una empresa, por lo que, es importante que se formalicen a través de normas y procedimientos internos mediante directivas o manuales<sup>17</sup>.

En lo que se refiere al personal Idóneo, uno de los elementos básicos en que se apoya en un adecuado sistema de Control Interno, es la idoneidad de sus recursos humanos, ya que sin ello, todo el esfuerzo en diseñar un buen plan de organización y procedimientos serían estériles, por cuanto la empresa no lograría sus objetivos y metas trazadas. En tal sentido, debe reconocerse la importancia que tiene el capital humano, por lo que, la Gerencia debe establecer una adecuada política laboral, que incluya normas y procedimientos para reclutamiento, selección, control de asistencia, evaluación de desempeño, estímulos, sanciones, capacitación, etc.

Asimismo, la **auditoría interna** constituye un elemento de gran apoyo a la alta dirección, para evaluar la gestión y Control Interno en particular, detectando las debilidades para prevenir errores y anomalías mediante sus recomendaciones. **La Declaración N° 1** sobre normas de auditoría interna SIAS N°1, publicada en el año 1978 por el Instituto de Auditores Internos, contempla que la auditoría interna se orienta también a cumplir un papel de asesor, cuando dice: “examina y evalúa los procesos de planeación, organización y dirección para determinar si existe razonable seguridad de que los objetivos y metas serán alcanzados”. Por supuesto, que esta labor la realiza con la

---

<sup>17</sup> CABALLERO BUSTAMANTE. **Auditoría tributaria y fiscal**. Tomo II Editorial Tineo S.A., Año 1996. Lima.

suficiente independencia, y sin descuidar su función de contraloría en el campo del Control Interno – financiero.

Por consiguiente, los ejecutivos principales hacen fuertes exigencias para mejorar el Control de las Empresas que dirigen, que deberá ser a través del COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO).

Los sistemas de Control Interno operan a niveles diferentes de efectividad. El Control Interno puede juzgarse efectivo en cada una de las tres categorías, respectivamente, si el consejo de directores y la administración tiene seguridad razonable sobre que :

- Comprenden la extensión en la cual se están consiguiendo los objetivos de las operaciones de la entidad.
- Los Estados Financieros publicados se están preparando confiablemente
- Se está cumpliendo con las leyes y regulaciones aplicables.

Puesto que el Control Interno es un proceso, su efectividad es un estado o condición del mismo en uno o más puntos a través del tiempo<sup>18</sup>.

Asimismo, en su desarrollo se analizan no sólo los aspectos conceptuales del tema, sino principalmente la aplicación del Control Interno; al respecto, **RUSENAS Rubén Oscar** nos indica que:

---

<sup>18</sup> COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). Control Interno **Estructura Conceptual Integrada**. pp. 3-4

El alcance del Control Interno está dado por todo el ámbito de la empresa, y los problemas que se generan al controlar las actividades que tienen origen en los distintos sectores de la organización, según las tareas que éstos desarrollan como por ejemplo, las funciones de registración, fabricación, ventas, compras, personal, tesorería, finanzas, etc,

El método de control existente en las empresas, incluye una comparación de una actuación real, contra una acción pronosticada, tal como un objetivo estándar o regulación previa. En cada caso o situación, el sistema, método o procedimiento debe prever la posibilidad de practicar un control o análisis de lo que está sucediendo y, en caso de encontrarse diferencias, desvíos o errores, poder obtener cuál es la explicación lógica por la cual esos hechos ocurrieron y, finalmente, tratar de adoptar las medidas correctivas correspondientes.

Volviendo a lo ya señalado, podemos decir que en cada área funcional de la organización, existirán "controles propios" y "controles externos", que tenderán a medir y confrontar la actuación o realidad de las operaciones realizadas contra una norma, un procedimiento, una pauta o un estándar de actuación predeterminado por la Dirección del ente, ya que como se determinó precedentemente, la responsabilidad de diseño, implantación y ejecución del Sistema de Control Interno corresponde a ésta. Pero cada funcionario que tiene a su cargo tareas y responsabilidades en la conducción y registración de distintos tipos de recursos (personales, materiales, financieros, tecnológicos, etc.), es responsable del Control Interno en su ámbito de actuación.

La función de evaluación del Sistema de Control Interno consiste en verificar la correcta actuación y efectividad de la operatoria del ente. Los parámetros preestablecidos para efectuar la comparación pueden ser los siguientes, entre otros :

- a) Planes, metas y objetivos;
- b) Estructura organizativa;
- c) Coyuntura del medio donde opera la organización;
- d) Políticas, usos y costumbres propios de la empresa;
- e) Sistemas, métodos y procedimientos en función o implantados;
- f) Métodos de control: determinación de puntos débiles y puntos fuertes;
- g) Potencial humano, material y tecnológico;
- h) Estándares históricos de actuación;
- i) Medición y comparación de resultados históricos.

Cabe comentar, que la creciente y destacada importancia que ha tenido el concepto de Control Interno en el mundo de los negocios, puede explicarse como consecuencia de los siguientes **hechos o factores ocurridos a nivel mundial.**

#### **a. Estructura de las organizaciones**

Debido al gran desarrollo que provocó la expansión de las empresas en cuanto a su tamaño y distribución geográfica, dio lugar a que la estructura de la organización debió adaptarse al momento y medio ambiente en que se venían desarrollando, y por lo tanto, se transformó en compleja y amplia o desarrollada. Por lo tanto, para controlar los hechos que se producen dentro de ella, la Dirección Superior y las gerencias

intermedias dependen de la confianza o grado de certidumbre de la información que reciben, que deben analizar y, en base a ella, tener la difícil tarea de decidir.

### **b. Protección del patrimonio**

Para proteger el patrimonio, es indispensable poseer y mantener un adecuado Sistema de Control Interno que permita salvaguardar los bienes que conforman el patrimonio de la empresa y que, a su vez, contribuya a detectar errores o fraudes en perjuicio de la organización.

### **c. Cambios tecnológicos**

Los cambios en el procesamiento de la información administrativa, provocados por la introducción de la electrónica como medio para la administración de la información, en el cual pasan grandes volúmenes de datos a ser clasificados, procesados e informados, hace que sea necesario un adecuado control sobre esa información para que no genere errores de ningún tipo.<sup>19</sup>

Por consiguiente, en la averiguación de la investigación el autor **AÑI UGAZ Carlos** nos dice:

*"Que el Control Interno comprende el plan de organización, todos los métodos, procedimientos, políticas, estratégicas y tácticas coordinadas, adoptadas por una empresa para salvaguardar sus activos, cuidar que en su accionar no se deteriore el medio ambiente,*

---

<sup>19</sup> RUSENAS Rubén Oscar. **Manual de Control Interno**. pp. 25-26

*verificar la precisión y confiabilidad de su información; promover la eficiencia operativa y estimular su adhesión a las directivas prescritas por la administración”<sup>20</sup>*

Cabe señalar que en los términos del Control Interno la revista Entrelíneas, nos dice:

*“Es el conjunto de reglas, principios o medidas enlazadas entre sí, desarrolladas dentro de una organización con procedimientos que garantizan su estructura, un esquema humano adecuado a las labores asignadas y al cumplimiento de los planes de acción con el objeto de lograr:*

- *Razonable protección del patrimonio.*
- *Cumplimiento de políticas prescritas por la organización.*
- *Información confiable y eficiente.*
- *Eficiencia operativa”<sup>21</sup>.*

El Control Interno abarca el campo ó área administrativa, contable, financiero, etc. Este tipo de Control Interno comprende el plan de organización<sup>22</sup>, para un mejor control en una determinada institución ó empresa en el cual se está trabajando; realizar un control es un proceso en el cual lleva a mejores dicha institución.

También es importante señalar que los autores: **BRAVO CERVANTES Miguel H. y AÑI UGAZ Carlos**, definen que el

---

<sup>20</sup> AÑI UGAZ, Carlos. **Auditoría Básica**. p. 40

<sup>21</sup> ENTRE LÍNEAS. **Manual Contable Laboral**. p. 76

<sup>22</sup> AÑI UGAZ, Carlos. *Obcit*, p. 40

Control Interno es un plan de realización y un conjunto de métodos, políticas, estrategias y tácticas adoptadas por la empresa.

De igual forma, sobre la investigación del Control Interno encontramos los siguientes principios que señala **BRAVO CERVANTES Miguel H.**, siendo éstos :

- 1) Que debe fijarse la responsabilidad.
- 2) La contabilidad y las operaciones deben estar separadas.
- 3) Que deben utilizarse todas las pruebas disponibles para comprobar la exactitud, con el objeto de tener la seguridad de que las operaciones y la contabilidad se lleven en forma exacta.
- 4) Que ninguna persona individualmente debe tener completamente a su cargo una transacción comercial.
- 5) Que debe escogerse y entrenarse cuidadosamente al personal de empleados.
- 6) Las instrucciones de operación para cada puesto deben estar siempre por escrito.
- 7) Debe hacerse uso de las cuentas de control con la mayor amplitud posible<sup>23</sup>.

Por otro lado, el COMMITTE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO) nos menciona cinco componentes al señalar:

El Control Interno consta de cinco componentes interrelacionados, derivados de la manera como la

---

<sup>23</sup> BRAVO CERVANTES, Miguel H. Obcit, p. 14

administración realiza los negocios y están integrados al proceso de administración. Aunque los componentes se aplican a todas las entidades, las compañías pequeñas y medianas pueden implementarlos de forma diferente que las grandes; sus controles pueden ser menos formales y menos estructurales, no obstante lo cual una compañía pequeña puede tener un Control Interno efectivo.

Los componentes son:

- Ambiente de control
- Riesgos
- Procedimientos de control
- Información y comunicación
- Supervisión y seguimiento.

El Control Interno debe estar diseñado para garantizar en forma razonable el logro de los objetivos de la empresa, brindando:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de los dispositivos legales en vigencia y normas internas.

Con estos conceptos, se borra definitivamente los limitados conceptos del pasado donde se conceptuaba que el ámbito del Control Interno se limitaba básicamente a los asuntos contable-financieros, entendiéndose por lo tanto, que la responsabilidad de su implantación y mantenimiento era de incumbencia principal del profesional contable o encargado del área de contabilidad.

Sin embargo, hoy aceptaremos que un Control Interno se considerará efectivo, cuando la alta dirección de la empresa (Directorio o Gerencia General), sienta una razonable seguridad de que:

- Se están alcanzando los objetivos y metas de la empresa.
- Los Estados Financieros se preparan en forma confiable.
- Se aplican adecuadamente las leyes y normas internas pertinentes.

Respecto del Ambiente de Control, este componente ha sido incluido en los últimos años como un aspecto fundamental de la “conciencia de control”.

En realidad, después de muchos años nos hemos dado cuenta que si en una empresa no se crea un ambiente de control, liderado principalmente por sus máximos ejecutivos, resultará ocioso exigir que los demás trabajadores tomen conciencia del control; es por eso, que muchas de nuestras recomendaciones de Control Interno son archivadas definitivamente. Esto por la sencilla razón, de que las organizaciones siguen el ejemplo de sus dirigentes, o dicho de otra manera, éstas adoptan el estilo de sus dirigentes<sup>24</sup>.

Por lo tanto, compete a los auditores también educar a los empresarios y ejecutivos en la concepción amplia que tiene el Control Interno en el proceso de la gestión empresarial.

---

<sup>24</sup> YARASCA RAMOS, Pedro Antonio. **Auditoría. Fundamentos con un enfoque moderno.** p.73.

De igual manera, en el campo del sector público o gubernamental, se hace imperioso la necesidad que los más altos dirigentes del gobierno asuman ellos mismos una actitud de apoyo al control y con el ejemplo conduzca a crear mayor conciencia de control en sus organizaciones.

En cuanto a los riesgos, la evaluación del riesgo debe ser preocupación en primer lugar de los propios ejecutivos que manejan las entidades privadas o públicas, por lo que, como componente del Control Interno podría conceptuarse como el proceso mediante el cual, se identifica, analiza y manejan los riesgos importantes para el logro de los objetivos de la empresa.

Entonces, apreciamos que en este componente juega un papel muy importante los objetivos en todos los aspectos de las actividades de la empresa, pues como sabemos, ellos constituyen los propósitos a donde se quiere llegar, y al fijarlos se identifica los factores críticos de éxito. Al identificar estos factores, compete a la gerencia establecer los criterios para medirlos y prevenir su posible ocurrencia mediante mecanismos de control e información (ejemplo: evaluación de objetivos y metas para determinar menores logros para adoptar medidas correctivas).

Los procedimientos de control constituyen las políticas, los sistemas y procedimientos que establece la administración para obtener una razonable certeza que los objetivos específicos son alcanzados. Ellos coadyuvan en la salvaguarda de los recursos, separación de funciones, la supervisión y el

entrenamiento adecuado del personal. Aún más, ayudan a obtener un mayor logro de los objetivos y metas.

Estos procedimientos los encontramos en los manuales, reglamentos o directivas internas, los cuales son materia de evaluación por el auditor, para determinar su eficacia y eficiencia, no solamente a través del documento formal, sino verificando su aplicación en la práctica.

La información y comunicación no solamente alcanza a la alta dirección de la empresa o gerentes, sino también para los trabajadores en sus diferentes áreas y niveles, pero en diferentes formas. Todos sabemos que ningún gerente podría tomar decisiones adecuadas sino cuenta con información apropiada, confiable y oportuna; por lo que, coadyuva a esto los Estados Financieros, presupuestos, evaluaciones de ejecución de las actividades, informes o reportes de costos, etc.

De otro lado, los niveles intermedios elaboran y reciben información en la forma y oportunidad establecida para cumplir sus funciones; de lo contrario, también se verían limitados en su desempeño. Es así como los sistemas producen información, ya sea financiera, operaciones y de cumplimiento de metas, que sirve para uso interno y algunas veces también para uso externo (organismos estatales, bancos, clientes, proveedores, etc.).

**Respecto de la supervisión y seguimiento**, podemos indicar que la función de la gerencia no termina con implantar los controles en sus diferentes áreas funcionales, sino que debe mantener la vigilancia de que éstos funcionen

en la práctica, para lo cual, revisará y evaluará permanentemente los componentes y elementos del Control Interno para introducirles mejoras. En consecuencia, la supervisión y seguimiento, es de competencia de la administración y de los respectivos jefes de las áreas funcionales; sin embargo, en las entidades que cuentan con auditoría interna, la alta dirección encomienda este trabajo a este órgano de control, quién cumple esta labor eficazmente por su amplio conocimiento de todo lo antes mencionado.

De otro lado, los auditores independientes en sus auditorías periódicas, orientan sus mayores esfuerzos a la evaluación crítica de cómo operan los componentes, elementos y principios de Control Interno dentro de la empresa, no solamente para determinar la extensión y alcance de los procedimientos o tamaño de las muestras, sino también para formular recomendaciones oportunas que le permita a la empresa superar las deficiencias que detecte<sup>25</sup>.

Es pertinente indicar que **RUSENAS, Rubén Oscar**, nos señala la naturaleza del Control Interno al señalar:

Se entiende por "control", el conjunto de medidas tendientes a determinar la veracidad de las afirmaciones o la normalidad y/o regularidad de los actos que realizan otros individuos o sistemas automáticos de procesamiento de información.

La idea general que se tiene del control, es que éste forma parte de la Teoría de la Administración, definiéndose a

---

<sup>25</sup> YARASCA RAMOS, Pedro Antonio. Op. cit. p. 83.

ésta, como el manejo o gobierno de hechos, cosas y dirección de individuos. Dentro de una institución, ente o empresa, **la administración se subdivide en diferentes fases**, como se detallan a continuación.

### **1. Planificar**

La planificación consiste en determinar los objetivos y subobjetivos y cómo alcanzarlos o lograrlos, mediante el desarrollo de planes integrados y amplios.

El beneficio que aporta es que trata de evitar crisis dentro de la estructura de la empresa, ya que permite o facilita la delegación de funciones y responsabilidades, trata de mejorar los sistemas, métodos y procedimientos y es la base para la estructura de control.

### **2. Organizar**

Es crear departamentos operativos, de servicios, o staff, cuya base es la especialidad. Es construir la estructura "ideal o tipo" que necesita el ente, mediante la asignación de las funciones y responsabilidades correspondientes y aclarar y solucionar las diferencias que puedan existir entre los distintos sectores o individuos.

### **3. Dirigir y coordinar**

Es dar las directrices que logren los rendimientos predeterminados. Dichas directrices, que se manifiestan en instrucciones, normas o procedimientos, deben ser lo suficientemente claras para poder ser interpretadas por todos y correctamente cumplidas. La coordinación se logra dando

coherencia a todas las fases de la administración y delimitando— en forma clara— las funciones y responsabilidades de sectores e individuos.

#### **4. Controlar**

Es unir el cumplimiento de las normas con la responsabilidad del individuo, fijando puntos estratégicos donde vigilar su cumplimiento o rendimiento en forma esporádica, y concentrarse en los desvíos o excepciones a lo predeterminado, para evaluarlos en cuanto a magnitud e importancia y, en última instancia, realizar una acción que tienda a corregir esas irregularidades.

De lo detallado precedentemente, **se pueden extraer las siguientes conclusiones:**

1. Se puede advertir que dicho esquema no es de ningún modo rígido.
2. Que todas las fases se producen simultáneamente o al unísono.
3. El control repercute o se manifiesta, en las restantes partes componentes o fases.

**Un sistema de Control Interno eficiente**, sólo podrá establecerse en una empresa que se encuentre correctamente organizada, entendiéndose que organización, es la estructura interna del ente, y además el ordenamiento lógico de los elementos o componentes que la integran, de forma tal que cumpla con los objetivos, políticas y fines o metas para los cuales dicha empresa fue creada.

La expresión “Control Interno”, es generalmente interpretada o utilizada para enunciar las directrices emanadas de los dueños, propietarios o ejecutivos, para dirigir, coordinar y controlar a sus subordinados dentro de la pirámide de la organización, ya sea ésta, de tipo lineal, mixta o funcional.

Una buena planeación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formas e informes, permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos del Control Interno<sup>26</sup>.

En conclusión, para llevar un mejor Control Interno se debe contar con principios, procedimientos o fases que nos permitan ayudar a una entidad a seguir metas u objetivos trazados de desempeño y rentabilidad, para prevenir la pérdida de recursos. Nos ayuda a asegurar una información confiable y asegurar que la empresa cumpla con las leyes y reglamentos, evitando pérdidas u ocasionar otras consecuencias de tipo mayor.

**El Comité de Procedimientos de Auditoría** del Instituto Americano de Contadores Públicos en su Declaración sobre Normas de Auditoría N° 1 (S.A.S. N°1) se ha pronunciado en la forma siguiente :

“El objeto del estudio y de la evaluación del Control Interno por parte del auditor, tal como se expresa en la segunda norma de trabajo, es establecer la base, para confiar en el sistema con el fin de determinar la naturaleza, extensión y

---

<sup>26</sup> BRAVO CERVANTES, Miguel H. Obcit, pp. 14-16

oportunidad de las pruebas de auditoría que deban aplicarse en su examen de los Estados Financieros”.

Por otra parte, en la misma sección, se expresa :

“El estudio y la evaluación, hechos con este objeto, frecuentemente proveen una base para sugerencias constructivas a los clientes, referentes a mejoras en el Control Interno”.

De lo antes transcrito se desprende que, al estudiar y evaluar el Control Interno, debemos considerar que es responsabilidad profesional satisfacer los siguientes propósitos:

- a).- Decidir sobre la naturaleza y extensión de los procedimientos de auditoría, después de haberse formado una opinión sobre la confianza que puede depositarse en los registros contables.
- b).- Comunicar al cliente las debilidades encontradas en el Control Interno y formular las recomendaciones a la gerencia, como posibles medidas de corrección<sup>27</sup>.

El auditor independiente se interesa principalmente en los *controles internos contables* que se relacionan con el *control de recursos*.

### **Características esenciales**

El Committee on Auditing Procedure (Comité Sobre Procedimientos de Auditoría) (Statement N° 33) (Declaración N°

---

<sup>27</sup> VÁSQUEZ SIRONVALLE, Jorge. **Manual de Contabilidad y Auditoría Aplicada**. pp. 77-78.

33) delinea las características esenciales de un completo sistema de control contable como sigue :

- a).- Un plan de organización que proporciona una apropiada separación de las responsabilidades funcionales.
- b).- Un sistema de autorización y registro de procedimientos adecuados para proporcionar control contable razonable sobre los activos, pasivos, ingresos y gastos.
- c).- Prácticas adecuadas a seguirse en la ejecución de deberes y funciones de cada uno de los departamentos organizacionales.
- d).- Personal de una calidad en proporción con las funciones del puesto<sup>28</sup>.

**A. GOZNES y M. A. GOZNES** en la Enciclopedia Práctica de la Contabilidad dicen que hay diversas clases de control según su finalidad y a su vez existe el control contable, los principios del control contable, las cuestiones a las que debe contestar el control contable, el Control Interno, así como el control externo.

En cuanto a las clases de control según su finalidad tenemos:

- **Control formal**

Controla la existencia de los documentos que justifican las anotaciones contables. Se limitará al control formal, por consiguiente, a examinar si todas y cada una de las

---

<sup>28</sup> L. GRINAKER, Robert. **Auditoría: El Examen de los Estados Financieros**. pp. 81-83

anotaciones contables presentan el correspondiente justificante, notificando cualquier anomalía que se presente.

- **Control de validez**

Controla la validez de todos los documentos justificantes de las operaciones contables, viendo si contienen todas las formalidades necesarias. El control de validez profundiza algo más y determinará si cada uno de los justificantes es correcto; es decir, que si un pago está justificado por una letra de cambio, hemos de cerciorarnos de que la letra de cambio es auténtica y que reúne los requisitos de validez, firmas, fechas, reintegros, etc., si hay una factura de compra que realmente corresponde a un proveedor, que este proveedor exista y que está legitimado para hacer operaciones con la empresa.

- **Control de actuación**

Implica no solamente un control de validez, sino la comparación de los documentos con las normas establecidas; por ejemplo, en una compra de mercaderías hay que ver si las mercancías adquiridas corresponden a las que estaban presupuestadas en lo concerniente a calidad, precio y cantidad, y comprobar si los documentos justificativos de dichas compras tienen las firmas de las personas autorizadas para ellas. Este control permite detectar cualquier tipo de anomalía y solucionarla<sup>29</sup>.

### **En cuanto al Control Interno administrativo y financiero**

Como puede apreciarse, el ámbito del Control Interno va más

---

<sup>29</sup> A. GOZNES & M.A. GOZNES. **Enciclopedia Práctica de la Contabilidad**. pp.538-539

allá de los aspectos contables financieros, es decir, abarca entre otros aspectos el planeamiento, organización, políticas, métodos y procedimientos de la alta dirección y de las diferentes áreas funcionales. Sin embargo, para los efectos de enmarcar el alcance de la evaluación del Control Interno por el auditor en un examen a Estados Financieros, es necesario diferenciar dos aspectos: el Control Interno administrativo y el Control Interno financiero contable.

El **Control Interno administrativo**, puede conceptuarse como el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que están vinculados principalmente con la eficiencia de las operaciones y la observancia de las políticas administrativas, y por lo general, tiene relación sólo indirectamente con los registros financieros. Tiene que ver con los procesos de decisión que conllevan a la autorización de transacciones y actividades por parte de la administración; esto último constituye la función administrativa básica para lograr los objetivos de la entidad y es el punto de arranque para establecer el control contable de las transacciones<sup>30</sup>. Este control está ligado al cumplimiento del proceso administrativo, esto es, a través de sus funciones administrativas como son el planeamiento, organización, dirección y control.

El **Control Interno financiero**, que incluye el control contable, puede definirse como “el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionan con la custodia de los bienes y la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros”. El enfoque de este control debe estar proyectado para dar seguridad razonable de que:

---

<sup>30</sup> VALERIANO ORTIZ, Luis Fernando. **Auditoría Administrativa**. p.113.

- Las transacciones se ejecutan de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
- Las transacciones se registran en la forma necesaria para permitir la preparación de los Estados Financieros, de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados o con cualquier otro criterio aplicable a dichos estados, y mantener la obligación de dar cuenta de los bienes.
- El acceso a los bienes se permite sólo de acuerdo con la autorización de la administración.
- Los asientos contables se hacen en cumplimiento de la obligación de responder por los bienes, y que además se comparan periódicamente con los bienes físicamente existentes. **De todo lo expuesto anteriormente, se deduce lo siguiente:**
- Que el Control Interno reviste una importancia significativa en la buena marcha de la gestión empresarial, ya sea en el sector privado o sector estatal.
- Que la responsabilidad del establecimiento y mantenimiento de un sistema de Control Interno recae sobre la propia administración de la empresa.
- Que el concepto amplio de Control Interno incluye los controles contables y los controles administrativos. Por consiguiente, las definiciones que lo subdividen, se hace solamente para fines de enmarcar el alcance del estudio y evaluación del Control Interno por el auditor en el examen de Estados Financieros, no debiendo por lo tanto conceptuarse

como de necesidad excluyente al control financiero del control administrativo, por cuanto algunos de los procedimientos y registros comprendidos en los controles contables, pueden estar incluidos en el control administrativo.

- Si bien es cierto, que el alcance de la evaluación del Control Interno por el auditor con miras a opinar sobre Estados Financieros se relaciona principalmente con los controles contables, también es cierto, que esto no es limitativo, por cuanto si en algún momento, el auditor considera que determinados controles administrativos tienen influencia importante en la confiabilidad administrativa en lo que fuera pertinente. Por otro lado, produce mayor receptividad en los usuarios o ejecutivos, la revelación objetiva e imparcial de las deficiencia o desviaciones de Control Interno acompañada de las recomendaciones para superarlas, justificándose por ello aún más, el mérito de la labor constructiva del auditor, así como por consiguiente el costo de sus honorarios profesionales.

Respecto de los **Principios Básicos del Control Interno**, puede considerarse como principios básicos los siguientes:

- **Responsabilidad delimitada**

La responsabilidad en la realización de cada deber, tiene que ser limitada para cada persona. La calidad de control será ineficiente, si no existe la debida responsabilidad. No se debe realizar transacción alguna, sin la aprobación de una persona específicamente autorizada para ello.

□ **Separación de funciones de carácter incompatible**

Las funciones de iniciación, autorización, contabilización de transacciones y custodia de recursos, deben separarse dentro del plan de organización de la entidad. Por ejemplo, la persona responsable de recepcionar los fondos, no deberá tener autoridad para registrar ingresos.

□ **Evitar tener responsabilidad de transacciones completas**

Ninguna persona debe tener responsabilidad completa por una transacción. Toda persona puede cometer errores y la probabilidad de descubrirlos aumenta, cuando son varias las personas que realizan una transacción. Por ejemplo, en el pago de haberes, debe existir separación de funciones entre el que controla la tarjeta de tiempo, prepara la planilla, revisa, gira el cheque y efectúa el pago.

□ **Selección de servidores hábiles y capacitados**

Se debe seleccionar y capacitar a los empleados hábiles, ya que capacitados producen un trabajo más eficiente y menos gastos.<sup>31</sup>

□ **Aplicación de pruebas de exactitud**

Con el objeto de garantizar la corrección de la operación de que se trata, así como de su consiguiente registro, deberá compararse el total cobrado diario, con el total depositado en el Banco.

---

<sup>31</sup> VALERIANO ORTIZ, Luis Fernando. **Auditoría Administrativa**. p. 116.

□ **Rotación de trabajadores**

Se deberá establecer una política de rotación a los empleados que manejan y custodian recursos financieros y materiales y deberá exigirse vacaciones anuales para quienes estén en puestos de confianza. Esto permite descubrir errores y fraudes si se han cometido, tales como cajeros, almaceneros, jefe de compras, etc.

□ **Fianzas de servidores que manejan recursos financieros**

Los empleados que manejan recursos materiales y financieros deben estar afianzados. Por ejemplo; el cajero y los cobradores.

□ **Instrucciones por escrito**

Las instrucciones deberán ser siempre por escrito, en forma de manual de operaciones. Las órdenes verbales pueden olvidarse o mal interpretarse.

□ **Uso de cuentas de control**

El principio de la cuenta de control deberá utilizarse en todos los casos aplicables. El uso de las cuentas de control sirve como prueba de exactitud entre los saldos de las cuentas ayudando a evaluarlos.

□ **Partida doble**

Deberá utilizarse el sistema de contabilidad por partida doble. Sin embargo, este sistema no constituye por si mismo, un sustituto para el Control Interno sino que más bien ayuda a éste.

□ **Uso de formularios prenumerados**

Deberá utilizarse formularios prenumerados para toda documentación importante (por ejemplo, cheques, recibos, órdenes de compras, comprobantes de caja chica, etc.), manteniendo controles físicos sobre el uso de tales formularios y copias legibles en orden numérico.

□ **Uso limitado de dinero en efectivo**

Se debe evitar el uso del dinero en efectivo, utilizando éste sólo para compras menores, mediante la modalidad de fondo fijo de caja chica. Los importes mayores se pagarán con cheques.

□ **Uso mínimo de cuentas bancarias**

Se debe de reducir al mínimo el mantenimiento de varias cuentas bancarias, debiendo contarse con una cuenta corriente para operaciones generales y no con varias cuentas con fines específicos.

□ **Depósitos intactos e inmediatos**

Todo dinero recibido en efectivo mediante cheques, órdenes de pago, etc., se deberá depositar íntegramente en la cuenta bancaria respectiva, a más tardar dentro de las 24 horas de recibido. Esta medida disminuye el riesgo de fraude.

En lo que se refiere a la **Evaluación del Control Interno**, la segunda norma de auditoría generalmente aceptada de Ejecución del Trabajo, denominada “estudio y evaluación del Control Interno” expresa lo siguiente:

Debe estudiarse y evaluarse apropiadamente la estructura del Control Interno, como base para establecer el grado de confianza que merece y consecuentemente, para determinar la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría. Lo expuesto anteriormente, significa que para cada examen de Estados Financieros, el auditor efectuará un estudio y evaluación de los procedimientos del Control Interno.

## **1. Fases del estudio y evaluación del Control Interno**

Consiste en las diferentes etapas que el auditor debe tener en cuenta para la evaluación eficaz del Control Interno. No existe una norma rígida que señale los pasos que debe seguirse en el estudio y evaluación del Control Interno, por lo que, los auditores adoptan diferentes formas. Una podría ser la que se ilustra a continuación:

- a. Comprensión del Control Interno.
- b. Evaluación preliminar del sistema.
- c. Procedimientos de cumplimiento.
- d. Revaluación de los controles.
- e. Limitación o modificación de las pruebas sustantivas.

## **2. Evaluación por ciclos de transacciones**

Existen muchas formas de clasificar las transacciones y operaciones por ciclos, sin embargo, la manera más sencilla de comprender es precisando que toda empresa en marcha realiza estas actividades:

- Vende bienes o servicios y cobra.
- Compra bienes y servicios y los paga
- Contrata mano de obra y la paga.
- Mantiene el control de sus inventarios y de sus costos.

- Mantiene un sistema de información.

Ahora bien, cabe recordar que dentro de los controles operativos o de operaciones, se desarrolla el flujo de transacciones. Este flujo podríamos clasificarlos en ciclos, que llamaremos en adelante “ciclo de transacciones”.

El ciclo puede estar compuesto por una o más funciones relacionadas lógicamente entre así, que procesan transacciones de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos. Por consiguiente, el auditor en su evaluación preliminar, debe familiarizarse por lo menos con los ciclos de transacciones siguientes:

Sobre las **Ventas y cobros:**

- Estructura orgánica y funciones del área de ventas, incluyendo sus líneas de autoridad y responsabilidad.
- Aspectos básicos del enlace y coordinaciones de las funciones de ventas con créditos y cobranzas e inventarios.
- Controles claves.

En relación a las **Compras y pagos:**

- Estructura orgánica y funciones del área de compras, incluyendo sus líneas de autoridad y responsabilidad.
- Aspectos básicos del enlace y coordinaciones de las funciones de compra con cuentas por pagar e inventarios.
- Controles claves.

Y sobre las **Remuneraciones (sueldos y jornales):**

Este ciclo se torna más importante cuando se trata de empresas industriales, donde el costo de la mano de obra es muy significativa.

- Estructura orgánica y funciones de la mano de obra y sueldos, incluyendo sus líneas de autoridad y responsabilidad.
- Aspectos básicos del enlace de las funciones de personal con las demás, actividades, como costos, contribuciones sociales, bienestar de personal, etc.
- Controles claves.

#### **2.4.2. Conceptualización de gestión**

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. 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 suministradores. Estudios recientes han 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 organizativa, 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.

Las empresas se encuentran insertadas en un entorno de grandes limitaciones de recursos, donde la competencia en el mercado internacional, en el cual necesitan penetrar con vistas a la captación de divisas para garantizar todo el aprovisionamiento y por ende su continua reproducción, lo que justifica la necesidad del país de ir a la búsqueda de sistemas productivos cada vez más eficientes.

Lograr altos niveles en los procesos de prestaciones de servicios, constituye para el país un objetivo inmediato, este proceso no implica solamente la disminución de los costos con la consiguiente eficiencia, sino que permite la satisfacción plena del cliente al contar con un servicio bueno en todos los sentidos, y del suministrador al sentirse reconocido y estimulado por haberlo creado.

*Respecto del Concepto de Gestión Empresarial, decimos que **“Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social; es la técnica de la coordinación que busca resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa. Sin embargo, de las definiciones dadas por los principales autores en Administración, como es el caso de E.F.L. Brech: que define como un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado. J.D. Mooney, define como el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, y contraponiendo a ésta definición como la técnica de***

**relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado.**

***Peterson and Plowman lo definen como una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.***

***Koontz and O'Donnell consideran a la Administración como la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.***

***G.P. Terry manifiesta que consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.***

***F. Tannenbaum, define como el empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa. Henry Fayol considera que administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar.***<sup>32</sup>

Al respecto A. F. STONER, James y Coll en **Administración**, indican que:

**“Una mala gestión financiera deriva a una empresa a destrozarse consecuencias, que van desde el aumento de los gastos y costos no considerados o no presupuestados, hasta una disminución de oportunidades por la mala gestión.**

---

<sup>32</sup> REYES PONCE, Agustín. *Administración de empresas*. pp. 15-18.

**Las malas decisiones (decisiones inadecuadas), nos lleva a que la Empresa quede mal vista, ya que se deriva al incumplimiento de obligaciones y compromisos, tanto con los proveedores como los clientes”<sup>33</sup>.**

En cuanto a los antecedentes, se encuentra que, las finanzas han sido consideradas a través del tiempo parte de la economía; pero surge como campo de estudio independiente a principios de este siglo.

En la década de 1920, las innovaciones tecnológicas y las nuevas industrias provocaron la necesidad de cantidad de fondos, impulsando el estudio de las finanzas para destacar la liquidez y el financiamiento de las empresas.

**Las finanzas comprenden** las técnicas, principios y fundamentos que utiliza el especialista para el manejo eficaz del negocio, empresa, sociedad, etc., para obtener liquidez, rentabilidad y que éstas satisfagan el interés económico del negocio y la Gerencia.

Frecuentemente la situación financiera se considera la mejor medida aislada de la posición competitiva de la Empresa y de su atractivo general para los inversionistas.

---

<sup>33</sup> A.F. STONER, James y Coll. **Administración**, USA, Editorial South'Western Publishing Co., Tercera Edición, 1979, p. 135.

Según **James Van Horne**, las funciones de las finanzas comprenden tres decisiones: la decisión de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de dividendos.

Los sistemas complejos de información comenzaron a brindar al Administrador Financiero información sobre la cual toman decisiones correctas. La era electrónica ha afectado profundamente los medios que utilizan las empresas para realizar sus operaciones bancarias, pagar sus cuentas, cobrar el dinero que se les debe, traspasar efectivo, la determinación de estrategias financieras y proteccionistas, el manejo del riesgo cambiario, etc.

**Las finanzas** también se consideran como una función vital y estratégica en las empresas. El Gerente de Finanzas se ha convertido en parte activa: generación de la riqueza. Para determinar si genera riqueza debe conocerse quienes aportan el capital que la empresa requiere para generar utilidades.

**La globalización de las finanzas** es otra realidad. A medida que se integran los mercados financieros mundiales en forma creciente, el Administrador de Finanzas debe buscar el mejor precio en las fronteras nacionales, con divisas y otras barreras.

Las finanzas han repercutido sobre el papel y la importancia de la administración financiera. Las finanzas incluyen análisis rigurosos y teorías normativas, éstos han dejado de ser un campo preocupado fundamentalmente por la obtención de fondos, para abarcar la administración de activos, la asignación del capital y la valuación de la empresa en el mercado global.

Dan gran importancia a la toma de decisiones dentro de la Empresa.

Las finanzas también se consideran como la actividad ligada y relacionada con el dinero, bancas, empresas financieras, bolsas de valores, etc.

Sobre este particular, debemos señalar que la importancia de la gestión financiera es muy importante para todo tipo de organización, se ocupa de manejar el efectivo, es decir tener y mantener liquidez, con el fin de poder afrontar el pago de deudas con los proveedores.

El autor ANTHONY, Robert, en **La contabilidad en la administración de empresas**, indica que Adalberto Chiavenato, dice:

**“Se debe tratar de conseguir recursos necesarios cuando son insuficientes. Si existe una buena gestión financiera, las empresas podrán pagar todas sus deudas pendientes actuales de los ingresos procedentes del dinero de su clientes, que sigan pudiendo pagar las deudas futuras cuando venzan, basándose en ingresos futuros procedentes de los clientes; tengan fondos líquidos disponibles en todo momento para las inversiones previstas en activo fijo (equipo, maquinaria, vehículos, etc.), y tengan acceso a fondos excedentes, para hacer frente a necesidades imprevistas o puedan**

**acceder fácilmente a dichos fondos mediante préstamos”<sup>34</sup>.**

La mayoría de las empresas deberán poder sobrevivir durante las épocas de las vacas flacas (tiempos malos) con apretarse un poco el cinturón, una dosis de sentido común financiero y sistema adecuado de seguimiento y control.

Las empresas necesitan de dinero para hacer frente a sus obligaciones actuales, y la mejor manera de hacer frente y generar ganancias en todas y cada una de las transacciones, es asegurar que los controles financieros conviertan las ganancias en dinero lo más rápido posible.

Así, mientras las ganancias son necesarias para un flujo de efectivo positivo, no es ni mucho menos suficiente, el que tiene que haber un sistema fiable para cobrar a tiempo a los clientes, mientras a su vez, se pagan las facturas vencidas de una manera ordenada.

El proceso es seleccionar alternativas competitivas, ya sea a corto o largo plazo. Esta penetrante función administrativa esta entrelazada con la planeación y el control.

**Un Gerente no puede planear sin tomar decisiones.** Ha de escoger entre diversos objetivos seleccionados. Asimismo, se pueden hacer comentarios similares respecto de la función de control. Es factible mejorar las decisiones, si se reúne la información acerca de las opciones existentes y que se pone a disposición de los Gerentes. Una de las funciones principales del

---

<sup>34</sup> ANTHONY, Robert. **La contabilidad en la administración de empresas**, p. 113

sistema de información de contabilidad es brindar datos que faciliten la toma de decisiones. En la mayor parte de corporaciones, se delega la responsabilidad de tomar todas las decisiones importantes a la Gerencia.

***“La toma de decisiones relaciona las circunstancias presentes de la organización con acciones que la llevarán hacia el futuro. La toma de decisiones también se basa en el pasado; las experiencias del pasado positivas y negativas, desempeñan una parte importante para determinar las opciones que los Gerentes consideran factibles o deseables.***

***En conclusión, la toma de decisiones gerenciales es un complejo proceso de solución de problemas, este consiste en una serie definitiva de etapas sucesivas. La toma de decisiones comienza en una etapa de detección del problema, y pasa por otras hasta llegar a la evaluación después de la decisión”<sup>35</sup>.***

Para poder introducir el tipo adecuado de procedimientos de seguimiento y sistemas de control, el propietario quiere estar en la posición de comprender la importancia de la Contabilidad Financiera (Contabilidad del rendimiento histórico del negocio) y Contabilidad de Gestión (requisitos de la información para el rendimiento actual).

---

<sup>35</sup> FERNÁNDEZ, Eduardo, Universidad Nacional de Catamarca, Argentina. Disponible en : <http://feco.unca.edu.ar/catedras/org>

Como **las funciones más importantes de la Gestión Financiera**, tenemos:

- Planeamiento y control financiero.
- Determinación de la estructura del activo
- Obtención de fondos y determinación de la estructura del capital
- Orientación de su actividad al logro de los objetivos de la Empresa

### **Generalidades del Sistema de Gestión**

Con el desarrollo del Sistema Empresarial ha ido evolucionando la concepción de la función comercial y se han ido perfeccionando instrumentos para llevarla a cabo, identificándola con los conceptos de Marketing, Mercadeo ó Mercadotecnia, pero aparejado a esto la tecnología logra altas cotas de desarrollo y los procesos de transformación de la materia prima, empleo de energía, bienes de equipos más sofisticados, traen aparejados un cambio en el empleo de recursos humanos que hacen que se logren productos acabados que alcancen niveles muy altos que trazan pautas muy fuertes en la carrera de obtención de la competitividad. (Salvador M. Paris, 1994).

De ninguna forma pueden lograrse resultados en el aumento de la competitividad desarrollando aisladamente la función comercial de la de producción, ya que ambas están inmersas en el mismo sistema que conforma la empresa, en la que conjuntamente con ellas se debe tener presente la existencia y desarrollo de la función financiera, lo que conforma la gestión empresarial vista con tres subsistemas básicos: Marketing, Producción y Finanzas. (Fernández E, 1993).

Es por ello que resulta de vital importancia para el aumento de la competitividad de la empresa el estudio del Sistema de Gestión que permita tales resultados.

En cuanto a la **empresa y su entorno**, la producción suele definirse como el proceso por el que se crean bienes y/o servicios normalmente a partir de unas entradas en los que a su vez se encuentran también bienes y servicios, siendo los primeros productos y los segundos factores de producción.(**Díaz Adenso**, 1993)

Es importante tener en cuenta la relación del sistema productivo y su entorno, partiendo de que la empresa como sistema tiene fortalezas y debilidades que le permiten aprovechar, atenuar o acrecentar las oportunidades y amenazas que provienen del medio con el cual interactúa y del que recibe recursos con determinados requerimientos de calidad y cuantía según las exigencias del sistema productivo y, de esta forma, el medio exige resultados que se corresponden con los requerimientos del entorno. Estos requerimientos se enmarcan en un conjunto de exigencias políticas, económicas, sociales, ecológicas, jurídicas, y técnico-organizativas, a las cuales se les debe dar respuesta satisfactoria.

Diferentes autores como **Bufa**(1981), Miguel **Fernández**(1993), **Maynard** (1990), **Koontz** (1995) **Carnota** (1987) y otros, **definen el concepto de Sistema.**

De todos ellos se puede resumir que **Sistema** es el conjunto de elementos, propiedades, que están interrelacionados y se complementan unos a otros, cuya existencia va estar dentro de un entorno, perteneciente a la realidad objetiva.

Las empresas están formadas por elementos físicos (equipos, hombre, documentos ....) y por elementos abstractos o subjetivos (estrategias, relaciones informales, estilos, etc.). Son consideradas como sistemas abiertos con mayor o menor apertura hacia el entorno. Una empresa procura reducir la influencia de las perturbaciones producidas por el entorno estableciendo filtros (análisis de ofertas, control de la materia prima, pruebas de selección de personal, estudio de proveedores, etc.).

Respecto de la **Decisión gerencial y toma de decisiones**, el proceso de seleccionar alternativas competitivas, ya sea a corto o largo plazo. Esta penetrante función administrativa está entrelazada con la planeación y el control.

Un Gerente no puede planear sin tomar decisiones. Ha de escoger entre diversos objetivos seleccionados. Asimismo, se pueden hacer comentarios similares respecto de la función de control. Es factible mejorar las decisiones si se reúne la información acerca de las opciones existentes y se pone a disposición de los Gerentes.

Una de las funciones principales del sistema de información de contabilidad es brindar datos que faciliten la toma de decisiones. En la mayor parte de corporaciones se delega la responsabilidad de tomar todas las decisiones importantes a la Gerencia<sup>36</sup>.

La toma de decisiones relaciona las circunstancias presentes de la organización con acciones que la llevarán hacia el futuro. La toma de decisiones también se basa en el pasado; las experiencias del pasado positivas y negativas, desempeñan una parte importante para

---

<sup>36</sup> FLORES SORIA, Jaime. *Normas de Control Interno*. P. 89

determinar las opciones que los Gerentes consideran factibles o deseables.

En conclusión, la toma de decisiones gerenciales es un complejo proceso de solución de problemas, este consiste en una serie definitiva de etapa sucesivas.

La toma de decisiones comienza en una etapa de detección del problema y pasa por otras hasta llegar a la evaluación después de la decisión.

Y en lo que se refiere a la **Clasificación de Gestión Empresarial según diferentes técnicas:** Gestión empresarial es un término que abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y dependiendo del tamaño de la empresa, dependerá la dificultad de la gestión del empresario o administrador. 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 gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirven de guía en este proceso.

**La gestión como disciplina:** Clasificar la gestión como una disciplina implica que se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Así pues, la gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías y para aprender la manera de aplicarlos en el proceso de la gestión empresarial.

**La gestión y las personas:** Si usted dice: "Esta compañía tiene un equipo de gestión totalmente nuevo" o "Este es el mejor gestor con el que he tenido que trabajar hasta ahora", usted se está refiriendo a los individuos que guían, dirigen y, de este modo, gestionan organizaciones. La palabra gestión, usada en este sentido, se refiere a las personas (gestores) que tienen a su cargo el proceso de gestión. Los gestores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización.

La perspectiva de la gestión desde el punto de vista de las personas tiene otro significado adicional. Se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Las personas son la sangre que da la vida a la organización. Sin ellos no se podría hablar de una empresa rentable o del lanzamiento con éxito de un nuevo producto.

En cuanto a la definición existen varios autores que dan sus opiniones sobre el tema, dentro de los cuales tenemos a **LA ROCA A. Héctor** en su obra **QUÉ ES ADMINISTRACIÓN**:

***"El proceso de gestión produce los acontecimientos como operaciones en el mundo real de las transacciones, por ello la gestión transforma el objetivo en resultado. La capacidad de gestión es un recurso estratégico para las organizaciones por lo que está compuesto por la dinámica del conjunto de actividades interrelacionadas entre actores, tecnología, proceso, resaltando como atributo sustantivo de la gestión: la decisión.***

***En definitiva, la estructura es la apoyatura de la organización para el desarrollo de la gestión mediante la fijación de funciones, áreas de negocios***<sup>37</sup>.

Por otro lado **IVANCEVICH M. John**, en su obra **GESTIÓN, CALIDAD Y COMPETITIVIDAD** explica:

Las organizaciones manejadas por gestores son los motores que propulsan a las tres economías mundiales dominantes: Estados Unidos, Japón y Alemania. Una organización puede contar simplemente con una sola persona, o con mas de 700,000 empleados, como es el caso de General Motors. La economía industrial urbana que fue emergiendo en Estados Unidos a lo largo de este siglo se baso en las inversiones masivas tanto en maquinaria como en capital humano. Los gestores y directivos fueron elementos imprescindibles para planear dirigir y controlar las organizaciones que dieron lugar a la economía industrial urbana hoy en dia, son ellos los que dirigen y supervisan el trabajo y el rendimiento de los demás empleados que no están en el área de gestión.

**Fayol propuso cuatro funciones de gestión:**

- 1) **Planificación.** Creía que los gestores: 1) Realizan las mejores previsiones posibles de acontecimientos que puedan afectar a la organización y 2) elaborar un plan operativo que guíe las decisiones en el futuro.
- 2) **Organización.** Estipulo que corresponde a los gestores la función de determinar la combinación mas apropiada de maquinas, materiales y hombres para realizar las tareas.

---

<sup>37</sup> LA ROCA A. Hector. *QUE ES ADMINISTRACIÓN*. Pp.281-282.

- 3) **Mando.** En el plan de Fayol, el mando implicaba dirigir las actividades de los subordinados. Sostenía que los gestores deben dar buen ejemplo y establecer comunicación directa y de doble sentido con sus subordinados. Finalmente, los gestores deben evaluar permanentemente tanto la estructura de la organización como a sus subordinados, y no deberían dudar en cambiar la estructura si la consideran defectuosa o en despedir a subordinados incompetentes.
- 4) **Control.** El control asegura que las actividades en curso sean consistentes con las planificadas. Fayol no amplió esta idea, salvo para establecer que todas las cosas deberían estar sujetas a control<sup>38</sup>.

La gestión de Tesorería es una actividad que todo Gerente Financiero debe efectuar en forma eficiente y eficaz, para controlar el efectivo de la empresa.

**FLORES SORIA**, Jaime en su obra "Gestión Financiera", nos dice que ***“La gestión de Tesorería es una actividad del Gerente Financiero, que trata sobre la gestión de los recursos financieros (efectivo) a corto plazo. Es por ello que los objetivos de la Gestión de Tesorería son:***

1. ***Tener liquidez ociosa cero.***
2. ***Evitar costo de oportunidad por esa liquidez ociosa.***
3. ***Optimizar los gastos financieros.***
4. ***Cálculo, medida, cobertura o gestión de los riesgos de tipo de interés y de tipo de cambio.***

---

<sup>38</sup> IVANCEVICH M. John. GESTIÓN CALIDAD Y COMPETITIVIDAD. Pp. 11,12,52,53,58

5. ***Analizar y tomar decisiones pertinentes respecto a las diferencias habidas entre la tesorería prevista y la tesorería real.***
6. ***Elaborar un flujo de caja, con la finalidad de asegurar la liquidez de la empresa***<sup>39</sup>.

En lo que se refiere al **Rol del Estado en la gestión empresarial**, el papel del Estado en el sector empresarial es muy importante, pues siendo la empresa el personaje de la economía contemporánea, que no vive de la riqueza, sino vive para crear riqueza, el Estado cumple su papel de regulador, por lo cual ha reglamentado normas que servirán de marco legal a este sector.

Las empresas vienen contribuyendo al desarrollo de la economía nacional, independientemente del concepto de desarrollo y del modelo económico que siguen generando mayores puestos de trabajo y mejorando el ingreso nacional.

**El empresario es el personaje de la economía**, que no espera los cambios sino crea las innovaciones, que no espera al consumidor sino va en busca de la satisfacción de sus demandas, para crear mercado y distribuir bienestar.

Por otro lado, el ambiente externo consta de elementos fuera de la organización, el ambiente interno consta de elementos dentro de la organización; el ambiente externo tiene elementos tanto de acción directa como de acción indirecta. Ejemplo de elementos de acción directa son los consumidores, las entidades gubernamentales, la competencia, los sindicatos de trabajadores y las instituciones financieras. Todos ellos son además grupos de interés de la

---

<sup>39</sup> FLORES SORIA, Jaime. GESTIÓN FINANCIERA. pp 401

organización. Entre los elementos de acción indirecta figuran la tecnología, la economía y la política de la sociedad. Estos elementos afectan a la atmósfera donde opera la organización y pueden convertirse en elementos de acción directa. Cuando los cambios en las expectativas del público respecto al comportamiento de las empresas dan origen a nuevos organismos legislativos del gobierno, como ha sucedido frecuentemente en el Perú, (leyes laborales, leyes de protección al consumidor, etc.) los elementos de acción indirecta se transforman en elementos de acción directa.

El gobierno representado por entidades gubernamentales conforman una variable del ambiente externo de toda organización.

Las relaciones con el gobierno central afectan a un amplio espectro de vínculos entre la empresa privada y las instituciones sin ánimo de lucro por un lado y los gobiernos locales por el otro. El gobierno controla a las empresas no sólo en el nuestro, sino en todos los países, desempeña además un papel de regulador, protector. Por lo dicho la gestión empresarial deberá darse tomando muy en cuenta las reglas del mercado empresarial. De esta manera, el impacto de las relaciones del gobierno sobre las decisiones y políticas de la dirección de las empresas se considera un resultado de las acciones de la administración encaminadas a lograr:

- Proteger a la empresa.
- Regularla o controlarla para: a) mantener la competencia; b) mantener la sanidad y seguridad; y c) implementar la política del sector público.

- Promover y subvencionar a las empresas facilitando o proporcionando: a) información; b) servicios; c) financiación; d) un seguro contra varios riesgos; e) una fuente de suministro; y f) una fuente de ventas.
- Estudiar, promover y reglamentar el mercado de valores y controlar a las personas naturales y jurídicas que intervienen en dicho mercado.
- Supervisar a las personas jurídicas organizadas de acuerdo a la Ley General de Sociedades y a las sucursales de empresas extranjeras que se hallen dentro de los límites que la propia Comisión fije, así a las cooperativas.
- Reglamentar y controlar las actividades de las empresas administradoras de fondos colectivos.
- Velar por la transparencia de los mercados de valores, la correcta formación de los precios en ellos y la protección de los inversionistas, procurando la difusión de toda la información necesaria para tales propósitos.
- Absolver las consultas e investigar las denuncias o reclamaciones que formulen accionistas, inversionistas, u otros interesados sobre materias de su competencia, señalando los requisitos que debe satisfacerse para ello.
- Informar y difundir la Estadística Nacional de Valores.
- Participar en Organismos Internacionales vinculados a materias de su competencia y celebrar convenios con ellos y con entidades reguladoras de los mercados de valores de otros países.

- Llevar el registro público de valores e intermediarios.
- Supervisar el cumplimiento de la Ley General de Sociedades por las Sociedades Anónimas abiertas a que hace referencia el capítulo III del Título IX del Decreto Legislativo N° 755.
- Normar y controlar las actividades de los fondos mutuos de inversión y valores y de las Sociedades Administradoras.
- Controlar el cumplimiento de la normatividad contable por las personas naturales o jurídicas a las que supervisa, reglamentando la presentación de sus Estados Financieros.
- Vigilar la actuación de las Sociedades Auditoras designadas por las personas naturales o jurídicas sometidas a su supervisión, impartirles normas sobre el contenido de sus dictámenes y requerirles cualquier información o antecedente relativo al cumplimiento de sus funciones.
- Requerir de las reparticiones públicas y estatales los informes que considere necesario; y
- Controlar los servicios de peritos y técnicos.

En consecuencia, las relaciones con la administración o gestión empresarial tienen un impacto sobre el proceso de adopción de decisiones de una empresa y porque no decirlo durante los diversos planes, estrategias, etc. y que esta decida.

**En la constitución de una empresa y durante su operatividad se debe tomar en cuenta la política gubernamental fiscal e impositiva del**

Estado. Aunque éstas son, estrictamente hablando, aspectos del medio ambiente político, los impactos que tienen sobre cualquier clase de organización son muy importantes. **El control del gobierno** sobre la disponibilidad del crédito mediante políticas fiscales tiene un fuerte impacto sobre los negocios, y su impacto se deja sentir también en la mayoría de las operaciones que no lo son. La política impositiva del gobierno afecta a todos los segmentos de nuestra sociedad y debe ser considerada por todos los administradores sin atender al tipo de organización en el que operen. El nivel de carga fiscal está íntimamente relacionado con los gastos del gobierno. Pero la forma en que los impuestos son determinados y el objeto que gravan son también importantes, no sólo para las empresas, sino también para el público en general. Por ejemplo, si los impuestos sobre las utilidades de las empresas son muy altos, el interés por iniciar nuevos negocios o por continuarlos tiende a disminuir de manera sensible, y los inversionistas buscarán otras opciones para la inversión de sus capitales. Si los impuestos son cargados sobre las ventas, los precios subirán, y el público tenderá a comprar menos. Si se cargan en buena parte sobre la propiedad de bienes raíces, el público puede considerar que es demasiado costoso poseer una casa y en consecuencia optar por alquilar una más económica, aunque menos cómoda como un departamento.

**Si una persona tiene en mente crear un negocio**, deberá tener muy en cuenta las leyes gubernamentales, y asentar su plan en la variable “gobierno”, como una variable que afectará siempre en la vida de su empresa. Las gestiones empresariales actuales, elaboran sus planes estratégicos en base también a la política gubernamental, ejemplo tomarán en cuenta para sus presupuestos cuanto será el IGV a pagar, y otros impuestos que afectan el patrimonio, etc.

**En el Perú** la función reguladora del Estado se dio con el proceso de la privatización, precedidos y establecidos en marcos legales modernos, que definen el papel del Estado en la economía, como regulador y promotor de la inversión privada, útil para el desarrollo del sector. Los marcos regulatorios diseñados para las diferentes actividades económicas -como telecomunicaciones o electricidad- se orientan a fomentar la libre competencia en el mercado, promover su normal desenvolvimiento y defender los derechos de los usuarios.

Durante muchos años, el papel del gobierno en el mundo de los negocios ha sido objeto de debate entre los que piensan que su intervención ha impuesto restricciones excesivas a la libre empresa y los que sostienen que se debería proteger al público y al ambiente natural contra los efectos de la competencia entre empresas.

Los ejes de la acción reguladora que ejerce el Estado son los siguientes:

- Profesionalismo y capacidad técnica para la toma de decisiones.
- Promoción de la inversión y la libre competencia.
- Fomento de la cultura del derecho frente a la cultura del reclamo.
- Sentido de justicia.

Entre las principales organismos de regulación creados o reestructurados en los últimos años se encuentran los siguientes:

- Osiptel (telecomunicaciones)
- Sunass (saneamiento)
- Indecopi (propiedad intelectual y defensa de la competencia).
- Conam (medio ambiente)
- CTE (electricidad)<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> ROL DEL ESTADO EN LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS. Disponible en [www.prompyme.com.pe](http://www.prompyme.com.pe)

La entrada en el nuevo siglo y el panorama cambiante del mercado, sumado al apareamiento y desarrollo de las tecnologías de la información, las comunicaciones (TIC's), ha hecho que las empresas tengan que desenvolverse en un entorno cada vez más complejo. Por lo tanto, la empresa moderna debe asumir el enorme desafío de modificar su gestión para competir con éxito en el mercado; y más, si no deciden a incorporarse en forma efectiva a la economía digital para no quedar en evidente y peligroso rezago. Se puede decir entonces, que la mayor parte de las empresas se han visto en la necesidad de abrazar una gestión empresarial de adaptación a los cambios y a las nuevas circunstancias venideras. Hay que prepararse para afrontar las situaciones conflictivas del entorno, ya que si es capaz de enfrentarse a esos obstáculos, siendo grandes o pequeños, se podrán alcanzar las metas empresariales y así obtener ventaja competitiva con respecto a la competencia.

Para lograr obtener éxito en la empresa y poder mantenerlo existen muchas fórmulas, sin embargo, opina que existen ciertas pautas fundamentales que los empresarios o administradores deben tomar en cuenta para gestionar adecuadamente su negocio, sobre todo si nos referimos a los pequeños y microempresarios. **La experta opina lo siguiente:**

- **Querer y cuidar a los clientes:** ayude a sus clientes, colabore con ellos, el empresario debe transformarse en un dador.
- **Encuentre a los clientes que usted quiera:** defina el perfil de su cliente ideal y asegúrese de que su mensaje de marketing apele a él.

- **Descubra qué quieren sus clientes:** dedíquese a averiguar cuáles son sus necesidades. A menudo, no son tan obvias, muchas veces las personas no están muy seguras de lo que quieren o necesitan y si usted ayuda a esbozar cuáles son y a satisfacerlas tendrá muchos clientes.
- **Deles lo que quieren:** en realidad no, usted no necesita efectivamente producir cada cosa que ellos quieran, pero puede ayudarlos a encontrarlo en otro lado. ¿No es un escenario de ganar/ganar/ganar? Podrá obtener una ganancia adicional por ayudar a resolver problemas con los productos y servicios de otras personas.
- **Entregue un valor agregado:** es importante entregar al cliente un producto o servicio de calidad, esto ayudará a acrecentar su negocio y continuar con su empresa

El éxito de una gestión empresarial dependerá de muchos factores, por ejemplo, la localización, competencia, acceso a las fuentes de financiamiento, calidad del producto, canales de distribución, etc. Sin embargo, el empresario puede crear su propio modelo de gestión adaptándose a sus habilidades empresariales y recursos disponibles actuales y futuros.

**Existen muchas experiencias sobre gestión de empresas,** pero en la actualidad el tema relacionado con las tecnologías de la información y de las comunicaciones es relevante sobre todo para las pequeñas y microempresas. **Por ejemplo,** [www.tortasperu.com](http://www.tortasperu.com) es una pequeña empresa que agrupa amas de casa peruanas que realiza trabajos de repostería y utiliza el Internet como canal de comercialización.

Esta iniciativa nació en 1996 y ahora integra una red de pastelerías virtuales, capacitación y asesoramiento técnico. Por lo tanto, se concluye que, con el advenimiento de las nuevas tecnologías de información, este grupo de empresarias han emprendido un negocio con beneficios económicos en sus propias casas en compañía de sus familias.

Las organizaciones manejadas por gestores son los motores que propulsan a las tres economías mundiales dominantes: Estados Unidos, Japón y Alemania. Una organización puede contar simplemente con una sola persona, o con más de 700,000 empleados, como es el caso de General Motors. La economía industrial urbana que fue emergiendo en Estados Unidos a lo largo del siglo XX, se basó en las inversiones masivas tanto en maquinaria como en capital humano. Los gestores y directivos fueron elementos imprescindibles para planear, dirigir y controlar las organizaciones que dieron lugar a la economía industrial urbana hoy en día, son ellos los que dirigen y supervisan el trabajo y el rendimiento de los demás empleados que no están en el área de gestión.

**La gestión es un proceso** que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo, a fin de lograr los objetivos de la empresa. En la gestión, los directivos utilizan ciertos principios que les sirve de guía en este proceso .

**La gestión como disciplina.** Clasificar la gestión como una disciplina, implica que se trata de un cuerpo acumulado de conocimientos susceptibles de aprendizaje mediante el estudio. Así pues, la gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías. Por ende, estudiamos la gestión para entender esos principios,

conceptos y teorías y para aprender a aplicarlos en el proceso de gestión empresarial.

**La gestión y las personas.** Si Usted dice: “esta compañía tiene un equipo de gestión totalmente nuevo” o “este es el mejor gestor con el que he tenido que trabajar hasta ahora”, Usted se está refiriendo a los individuos que guían, dirigen y de este modo gestionan organizaciones. La palabra gestión usada en este sentido, se refiere a las personas (gestores) que tienen a su cargo el proceso de gestión. Los gestores son las personas que asumen la responsabilidad principal por la realización del trabajo en una organización.

La perspectiva de la gestión desde el punto de vista de las personas, tiene un significado adicional. Se refiere a la importancia de los empleados con los que el gestor trabaja y a los que dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Las personas son la sangre que da vida a la organización. Sin ellos, no se podría hablar de una empresa rentable o del lanzamiento con éxito de un nuevo producto.

Es importante tener en cuenta la relación del sistema productivo y su entorno, partiendo de que la empresa como sistema tiene fortalezas y debilidades que le permiten aprovechar, atenuar o acrecentar las oportunidades y amenazas que provienen del medio con el cual interactúa y del que recibe recursos con determinados requerimientos de calidad y cuantía según las exigencias del sistema productivo y, de esta forma, el medio exige resultados que se corresponden con los requerimientos del entorno. Estos requerimientos se enmarcan en un conjunto de exigencias políticas, económicas, sociales, ecológicas, jurídicas, y técnico-organizativas, a las cuales se les debe dar respuesta satisfactoria.

En nuestro país, hoy se reconoce la importancia de la empresa peruana. Es política del Estado, por lo menos en el papel, apoyar la creación y el desarrollo de las empresas; sin embargo, los conductores de las empresas, los gerentes y los empresarios gerentes, que tal vez son mayoría, ¿tienen las habilidades mínimas para ser buenos gerentes?

La Gerencia Empresarial es la clave de una buena administración. Esto es cierto para las personas físicas, los negocios familiares en las compañías de alta tecnología, los organismos gubernamentales y las organizaciones no lucrativas.

Por ejemplo, la mayoría de los estudiantes exitosos que obtienen buenas calificaciones, se financian su educación y obtienen sus títulos dentro de una cantidad razonable de tiempo porque planean su tiempo, su trabajo y su recreación. Asimismo, todas las empresas de éxito gerencian y planean o bien recurren a una planeación estratégica delimitadas a un presupuesto como expresión formal cuantitativa de los planes.

Todos necesitamos gerenciar y planear sea como individuos particulares o como organización, ya que nos servirá para seleccionar las metas y determinar la manera como conseguirlos.

Los gerentes trabajan con y por medio de otras personas. El término personas comprende no sólo a los subordinados/subalternos y supervisores, sino también a otros gerentes en la organización (clientes, proveedores, representantes y otros). Esas personas y otras proporcionan bienes y servicios o bien utilizan el producto o servicios de la organización.

**Los gerentes son RESPONSABLES** y además deben asumir la responsabilidad de los resultados. A ellos les compete verificar que las tareas específicas sean efectuadas debidamente. Se les evalúa atendiendo a la eficacia con que coordinan la realización de dichas tareas. También son responsables por las acciones de sus subordinados. El éxito o fracaso de estos últimos es un reflejo directo del éxito o fracaso de los gerentes.

Todos los miembros de una organización, incluidos los que no pertenecen a la categoría de gerentes, son responsables por sus tareas particulares. La diferencia radica en que la gerencia por medio de los gerentes son los responsables no sólo por su propio trabajo, sino también por el de los demás.

**Los gerentes tienen SUBORDINADOS y otros recursos** de los cuales se valen para realizar un trabajo, por lo cual, pueden lograr más que los no gerentes pues éstos no cuentan más que con su esfuerzo personal. Ello significa por supuesto que se espera que los gerentes consigan más que los otros integrantes de la organización; es decir, tienen la obligación de dar un mayor rendimiento.

Sin duda todo esto entraña un riesgo, ya que la necesidad de realizar más trabajo se acompaña de la necesidad de recurrir a otros para que se lleve a cabo. En efecto, a menudo los gerentes sienten ansiedad ante la responsabilidad de realizar cosas que escapan a su control inmediato; su ansiedad será mucho más intensa si tienen un interés financiero y personal en la empresa.

Los gerentes equilibran metas que rivalizan y establecen prioridades. En todo momento un gerente se halla frente a varios

problemas, metas y necesidades de la organización, lo cual requiere su tiempo y recursos (tanto de orden humano como material).

**El gerente debe pensar en forma analítica y conceptual.** Para ser un pensador analítico, necesita saber dividir un problema en sus componentes, analizarlos y luego llegar a una solución factible. Pero más importante aún: ha de ser un pensador conceptual, capaz de ver la tarea entera en forma abstracta y relacionarla con otras. Pensar en determinada tarea en relación con sus implicaciones más generales no resulta sencillo, pero es indispensable para que el gerente alcance las metas de la organización en general y las de una unidad individual.

**Los gerentes son MEDIADORES.** Las organizaciones están constituidas por seres humanos, y éstos están en desacuerdo o riñen. Las disputas dentro de una unidad u organización pueden disminuir la moral y la productividad, pudiendo volverse tan desagradables o negativas, que los empleados competentes algunas veces optan por abandonar la organización. Para arreglar los pleitos se requieren habilidad y tacto; si los gerentes no los manejan con cuidado, tal vez descubran con desaliento que no han hecho más que empeorar las cosas.

**Los gerentes son POLÍTICOS.** Ello no significa que la organización espere que sus gerentes se presenten como candidatos a un puesto público. Por el contrario, significa que han de crear relaciones y servirse de la persuasión y el compromiso para lograr las metas de la empresa.

**Los gerentes son DIPLOMÁTICOS.** Cumplen a veces la función de representantes oficiales de sus unidades de trabajo en las reuniones de la organización. Pueden representarla en su totalidad o bien

representar a una unidad particular en el trato con clientes, proveedores, contratistas, funcionarios del gobierno y personal de otras empresas.

**Los gerentes son SÍMBOLOS.** Personifican ante los miembros de la organización y ante sus observadores los éxitos o fracasos de ella. También en este caso se les considera responsables de cosas sobre las cuales tienen poco o nulo control, pudiendo ser útil para la organización asignarles tal responsabilidad. Las frecuentes destituciones de los entrenadores de equipos deportivos profesionales por citar un tipo de gerente, a menudo reviste una importancia simbólica.

**Los gerentes toman DECISIONES difíciles.** Toda organización afronta dificultades de cuando en cuando. Prácticamente son ilimitados el número y tipos de problemas que pueden presentarse: dificultades de orden financiero, problemas con los empleados o diferencias de opinión en lo tocante a la política organizacional, por nombrar unos cuantos. Los gerentes son las personas que tienen la obligación de hallar la solución a problemas difíciles y no dar marcha atrás en su decisión aún cuando ello los haga impopulares.

La eficacia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuán bien realicen su trabajo los gerentes. Si no lo llevan a cabo debidamente, la organización no podrá lograr sus metas. Del mismo modo que los gerentes funcionan dentro de las organizaciones, éstas lo hacen en el interior de una sociedad más grande. El desempeño de sus organizaciones como grupo es un factor decisivo en la actividad de una sociedad o país.

Cuando se habla de administrar o gerenciar una empresa o negocio, generalmente se entiende que esta función implica

fundamentalmente lograr que un grupo de personas (empleados) realicen actividades que deben producir algún beneficio a la empresa.

Lograr que esto suceda es la labor del gerente, y, de acuerdo a la definición clásica del francés **Henry Fayol**, ello se va a conseguir planificando, organizando, dirigiendo o coordinando y controlando estas actividades. Sin embargo, pocas veces se tiene en cuenta que para realizar estas funciones con éxito, se requiere, además de cierta preparación y nivel de conocimientos, poseer algunas habilidades o talentos humanos.

Las habilidades o talentos humanos pueden ser diversos: liderazgo, espíritu emprendedor, capacidad de negociación, empatía, etcétera.

Sin embargo, el profesor **Ernest Dichter** en 1987, en su obra *How hot a manager are you?*, traducida como *¿Es usted un buen gerente?* (McGraw-Hill/Interamericana de México, 1990) identificó al menos siete funciones importantes de la gerencia, que corresponden a otras tantas habilidades humanas.

El siglo XXI en el campo empresarial también muestra cambios radicales, ya quedan muy pocos rastros de la era industrial y, hoy en día, la alta competencia empresarial hace que transitar por el mundo de los negocios sea una tarea sumamente difícil.

Los nuevos ejecutivos deben desarrollar al máximo y de inmediato los nuevos conceptos necesarios para poder permanecer en los negocios.

**Hoy la palabra clave es innovar** y, en la era de la globalización, el cambio es lo que marca el rumbo. Hay que tener la cabeza bien abierta, con la capacidad de aprender a flor de piel.

Lamentablemente, la experiencia y la solidez ya no son los mejores conceptos o valores para asegurar el éxito.

**Matthew J. Kiernan** propone los once mandamientos para la estrategia administrativa del siglo XXI, que tiene como objetivo fundamental crear la mentalidad innovadora que hace falta en el mundo globalizado de hoy. Son una herramienta muy útil para la construcción de la nueva arquitectura administrativa del siglo en puerta.

## **2.5. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**

### **a. Acciones de Control Interno**

“Son las acciones de monitoreo a efectos de detectar errores en la aplicación de procesos o procedimientos”<sup>41</sup>.

### **b. Ganancias**

“Es la utilidad, provecho o beneficio de orden económico obtenido por una empresa en el curso de sus operaciones.

La palabra también sirve para designar, en un sentido más concreto, la diferencia entre el precio al que se vende un producto y el costo del mismo.

La ganancia es el objetivo básico de toda empresa o firma que debe hacer uso, por lo tanto, de la combinación óptima de factores productivos para reducir sus costos lo más posible, atrayendo a la

---

<sup>41</sup> Control Interno. Disponible en: <http://www.procampo.gob.mx/ventanitas/POTCC.html>

vez a los demandantes de los bienes o servicios que produce para vender éstos al mayor precio obtenible<sup>42</sup>.

**c. Gestión**

“Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social; es la técnica de la coordinación que busca resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”<sup>43</sup>.

**d. Instrumentos de evaluación**

“El instrumento de evaluación es un autoinforme diseñado para la investigación”<sup>44</sup>

**e. Manejo contable**

“Es el cumplimiento de todas las normas y pautas establecidas para el adecuado uso y manejo de la contabilidad”<sup>45</sup>

**f. Normas de Control Interno**

“Son guías generales dictadas por la Contraloría General de la República, con el objeto de promover una sana administración de los recursos en las entidades públicas, en el marco de una adecuada estructura de Control Interno.

Estas normas establecen pautas básicas y guían el accionar de las entidades del sector público hacia la búsqueda de la efectividad, eficacia y economía en las operaciones”<sup>46</sup>

---

<sup>42</sup> Diccionario de economía y finanzas. Disponible en: <http://www.eumed.net/coursecon>

<sup>43</sup> REYES PONCE, Agustín. Administración de empresas. p. 15

<sup>44</sup> Instrumentos de evaluación. Disponible en: <http://www.sip2005.org.ar/Abstract>

<sup>45</sup> PAZ DEL POZO, Carlos. Contabilidad Básica. Editorial Limusa. Lima, 1999.

<sup>46</sup> Colegio de Contadores Públicos de Lima . Normatividad en el Control Gubernamental. I CONVENCIÓN DE CONTADORES PÚBLICOS DEL SECTOR PÚBLICO. EXPOSITOR: CPC Luis Arturo García Cossío

**g. Pérdidas Financieras**

“Es la disminución del capital producida por el mal manejo o los malos resultados en una determinada gestión”<sup>47</sup>

**h. Procedimientos de Control Interno**

“Los procedimientos de Control Interno permiten a los gestores del Grupo mejorar el control de los riesgos, poniendo a la disposición de los órganos de gobierno un sistema de referencia en materia de control de riesgos y velando por su aplicación”<sup>48</sup>.

**i. Resultados del período**

“Es la consecución o no de las metas u objetivos trazados en una gestión”<sup>49</sup>.

**j. Técnicas de Control Interno**

“Constituyen el marco básico aplicable con carácter obligatorio a los órganos, instituciones, entidades, sociedades y empresas del sector público y sus servidores. Las principales técnicas y más comúnmente utilizadas para la evaluación del Control Interno son las de:

Memorándums de procedimientos

Flujogramas

Cuestionarios de Control Interno

Técnicas estadísticas”<sup>50</sup>

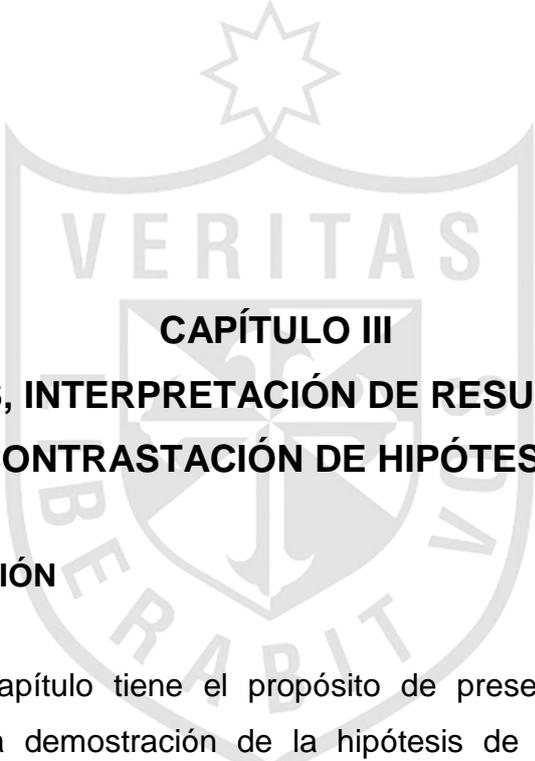
---

<sup>47</sup> Diccionario de economía y finanzas. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon>

<sup>48</sup> Objetivos de los procedimientos de Control Interno. Disponible en: <http://www.arcelor.com/index.php?lang=es&page=252>

<sup>49</sup> Diccionario de Finanzas y Economía. Editorial Latinoamericana. Colombia 1999.

<sup>50</sup> Técnicas de evaluación del Control Interno. Contraloría General de la República.



### CAPÍTULO III

## ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS Y CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

#### 3.1. PRESENTACIÓN

Este capítulo tiene el propósito de presentar el proceso que conduce a la demostración de la hipótesis de investigación **“Si se aplican las políticas de Control Interno apropiadas, entonces influirá positivamente en la gestión del Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)”**.

Este capítulo comprende el cumplimiento de los siguientes objetivos específicos:

- a. Establecer el modo cómo el conocimiento de las Normas de Control Interno permiten mejorar los resultados del período en el

Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).

- b.** Analizar si una adecuada aplicación de las técnicas de Control Interno inciden en la capacidad de manejo contable en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).
- c.** Determinar si las acciones correctivas contribuyen con mejorar la obtención de utilidades en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).
- d.** Indicar si con una buena aplicación de instrumentos de evaluación se puede contribuir con disminuir las pérdidas financieras en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).
- e.** Establecer la forma cómo las acciones de Control Interno permiten elevar los niveles de ganancias en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).

El logro de los objetivos antes señalados, nos conduce al cumplimiento del objetivo general de la investigación, toda vez que cada uno de estos objetivos constituyen un subcapítulo de este trabajo, lo cual nos permitirá contrastar la hipótesis para aceptarla o rechazarla de acuerdo al grado de significación que ésta tenga.

## **3.2 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES**

### **3.2.1. Análisis sobre Control Interno**

El control no sólo debe estar presente en una área de la organización, sino también en cualesquiera otros campos de aplicación de la administración y, en general en actividades de

cualquier naturaleza: individuales, colectivas, privadas y públicas; es por tanto lógico, enfocarlo conceptualmente como un sistema abarcador con identidad propia y no restringirlo únicamente al ámbito de lo financiero.

**El sistema de control en su concepto más amplio** puede cubrir todas las operaciones y actividades de la totalidad de instituciones del sector público y, aún operaciones y actividades del sector privado realizadas con recursos del sector público.

El sistema de control impulsa el proceso administrativo, está presente no sólo en el presupuesto, la tesorería, el crédito público y la contabilidad, es decir, en el sistema de administración financiera, sino también en todos los demás sistemas adjetivos, y especialmente en los sistemas sustantivos.

**El Control Interno** es un proceso que lleva a cabo la Alta Dirección de una organización y que debe estar diseñado para dar una seguridad razonable, en relación con el logro de los objetivos previamente establecidos en los siguientes aspectos básicos: efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de los reportes financieros y cumplimiento de leyes, normas y regulaciones, que enmarcan la actuación administrativa.

El objeto del Control Interno, es el de ayudar a la Administración a alcanzar las metas y objetivos previstos dentro de un enfoque de excelencia en la prestación de sus servicios.

El control no sólo debe estar presente en el área de las finanzas, sino también en cualesquiera otros campos de aplicación de la administración y, en general en actividades de

cualquier naturaleza: individuales, colectivas, privadas y públicas; es por tanto lógico, enfocarlo conceptualmente como un sistema abarcador con identidad propia y no restringirlo únicamente al ámbito de lo financiero. Una de las características del sistema es la descentralización operativa del Control Interno (a veces denominado control gerencial e incluyendo la auditoría interna), la centralización normativa en su totalidad y la centralización de la auditoría externa.

El sistema de control impulsa el proceso administrativo, está presente no sólo en el presupuesto, la tesorería, el crédito público y la contabilidad, es decir, en el sistema de administración financiera, sino también en todos los demás sistemas adjetivos, y especialmente en los sistemas sustantivos.

Al enunciar los componentes del sistema de administración financiera, aparece el Control Interno inmerso en y formando parte de cada uno de ellos en tanto es elemento del proceso administrativo; sin embargo, hay connotaciones especiales que rebasan estos límites, a cuya virtud es posible concebir genéricamente al control como un sistema adjetivo de la administración pública con individualidad propia.

Entre tales connotaciones destacan las siguientes:

El Control Interno apunta principalmente a satisfacer los requerimientos y necesidades gerenciales en orden a conseguir eficiencia y economía en el uso de recursos y efectividad en los resultados.

El control externo, que se apoya en el interno, obedece en el sector público a motivaciones jurídicas, políticas y sociales que, entre otras, están en relación al equilibrio del poder, a la verificabilidad de los actos de los administradores y a la obligación que éstos tienen de dar cuenta pública de los resultados de su gestión y del uso de las atribuciones, facultades y recursos que el ordenamiento jurídico y la sociedad ponen a su disposición.

Por lo expuesto, el control es un sistema retroalimentador de la administración y de la gerencia y se concreta en un conjunto de actos y operaciones que tienen por objeto identificar la realidad, examinarla y compararla con un criterio o modelo preestablecido, para luego modificarla conforme a él.

Control en su concepto más amplio es un término genérico que comprende a la auditoría que es, en definitiva, una expresión del mismo. **Toda auditoría es control pero no todo control es auditoría.** Toda auditoría interna es una forma de Control Interno, pero todo Control Interno no es una auditoría interna.

Ni el control en general, ni la auditoría interna o externa son un fin en sí mismos, sino medios para el perfeccionamiento de la actividad pública; su finalidad no se agota en el sólo examen de la realidad o del "ser" sino en la adecuación de la misma a su "deber ser". Por lo tanto, la auditoría que no logra motivar a la mejora de la gestión, no es auditoría.

**La auditoría se inició en el sector privado a fines del siglo pasado** y logró mayor desarrollo con la integración de sociedades para la administración de los negocios, situación que creó la necesidad de verificaciones independientes sobre los

resultados obtenidos en el manejo de las empresas. Empezó emitiendo certificaciones sobre la veracidad de los resultados obtenidos en cada ejercicio financiero, llegando a los actuales dictámenes sobre la razonabilidad de la información contenida en los Estados Financieros presentados por las organizaciones, conforme a los criterios establecidos en los principios de contabilidad generalmente aceptados por la profesión de Contador Público.

Cuando se realiza el análisis de las cuentas contables que registran las operaciones de las empresas industriales, se ha detectado que se vienen omitiendo ingresos que repercuten en la gestión financiera, por no existir en este momento un manual de procedimiento a seguir, quizás porque no existen los adecuados mecanismos de control, por una inadecuada administración, etc., todos estos problemas afectan directa o indirectamente a la gestión financiera de la empresa.

Por lo expuesto, anteriormente el Control Interno desempeñaba un papel importante en este particular tipo de empresas, evitando a través de sus técnicas y procedimientos debidamente establecidos los gastos o pérdidas por errores involuntarios o por desconocimiento de las Normas de Contabilidad. Estos controles internos respaldarán la razonabilidad de los ingresos generados por diversas operaciones que tienen incidencia en los Estados Financieros.

### 3.2.2. Análisis sobre Gestión

En una sociedad en la que el dinero se utiliza como medio general de pago, el intercambio de bienes y servicios, así como las relaciones entre los agentes económicos, se manifiestan de forma monetaria; esto hace que en todo momento una empresa tenga necesidad de dinero para hacerse con los bienes y servicios que le son necesarios para el desarrollo de su actividad. Junto a las preocupaciones técnicas propias a la obtención de los productos o servicios y su colocación en el mercado, aparecen los problemas financieros, consistentes en asegurar permanentemente a la empresa los recursos monetarios que le son imprescindibles para su funcionamiento.

Es necesario tener muy en cuenta, que los datos del problema financiero proceden de la propia vida de la empresa y que vienen determinados por la naturaleza y envergadura de sus actividades. Una buena gestión financiera supone entre otros, un conocimiento de los elementos técnicos que permita un análisis de las necesidades a las que la empresa debe hacer frente.

**Gestión empresarial** es un término que abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y dependiendo del tamaño de la empresa, dependerá la dificultad de la gestión del empresario o administrador. El objetivo fundamental de la gestión empresarial es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo.

El motivo de preocupación constante en una empresa es la necesidad de la optimización de los recursos financieros, del

abaratamiento de las cargas económicas, la remuneración de los trabajadores, la búsqueda de financiación más adecuada para las inversiones.

Una mala gestión financiera deriva a una empresa a destrozadas consecuencias, que van desde el aumento de los gastos y costos no considerados o no presupuestados hasta una disminución de oportunidades por la mala gestión.

Las empresas necesitan de dinero para hacer frente a sus obligaciones actuales, la mejor manera de hacer frente y generar ganancias en todas y cada una de las transacciones y asegurar que los controles financieros conviertan las ganancias en dinero lo más rápido posible es obteniendo lo máximo en liquidez.

Los gerentes necesitan monitorear constantemente los factores relevantes del ambiente, a fin de que la organización se adapte cuanto antes a las nuevas situaciones. Deben empezar a manejar las sorpresas antes que ocurra. Para hacerlo, establecerán técnicas y/o procedimientos constantes tendientes a recabar datos sobre el funcionamiento interno de la organización; de ese modo siempre dispondrán de información proveniente de esos procesos de obtención de datos, será comparada periódicamente con las normas o criterios previamente establecidas de desempeño. Si hay divergencias graves respecto a esas normas, serán una alarma o indicación de la necesidad de imponer medidas correctivas.

La planeación es muy sencilla y puede condensarse en cuatro pasos básicos. Los cuatro pasos pueden adaptarse a

todas las actividades de la planeación, en cualquier nivel de la organización.

**Paso 1:** Establecer una meta o conjunto de metas. La planeación comienza con las decisiones acerca de lo que la organización o subunidad necesitan o quieren. Sin una definición clara de las metas, las organizaciones distribuirán sus recursos en una forma demasiado amplia. Determinar prioridades y ser específicos respecto a los objetivos les permitirá canalizar sus recursos con eficacia.

**Paso 2:** Definir la situación actual. ¿A qué distancia se halla de sus metas la organización o subunidad? ¿De qué recursos se dispone para alcanzarlas? Sólo después de analizado el estado actual pueden trazarse los planes para describir el progreso ulterior. Las líneas abiertas de comunicación dentro de la organización y entre sus unidades suministran la información, en especial los datos financieros y estadísticos, que se necesitan en esta segunda etapa.

**Paso 3:** Identificar las ayudas y barreras de las metas. ¿Qué factores en el ambiente interno y externo ayudan a la organización a lograr sus metas? ¿Qué factores podrían crear problemas? Es bastante fácil ver lo que está teniendo lugar en el momento presente, pero el futuro nunca es claro. Aunque difícil de hacer, el hecho de prever las situaciones, problemas y oportunidades futuras es parte esencial de la planeación. Aquí es relevante la importancia de los pronósticos para la formulación de los planes.

**Paso 4:** Desarrollar un plan o conjunto de acciones para alcanzar la meta o metas. Esta última etapa en el proceso de planeación requiere varios cursos de acción alternos para conseguir la meta o metas deseadas, evaluar las alternativas y escoger entre ellas la más idónea.

El perfil de un gerente de la primera década del tercer milenio debe estar enmarcado en las siguientes particularidades y hasta cierto punto condiciones especiales para poder enfrentar las diversas situaciones y estar preparado frente a ellas :

- Es habilidad de un buen líder, el detectar las cualidades de su personal y potenciarlas. Al mismo tiempo, si se encuentra algún defecto, es necesario ayudar a corregirlo, y esto se realiza con diversas técnicas que un buen gerente debe saber emplear.
- Para que los gerentes puedan organizar, dirigir o controlar, antes deben elaborar planes mediante un conjunto de procedimientos o técnicas que den dirección y propósito a la organización, que decidan qué debe hacerse, cuándo y cómo ha de hacerse y quien lo hará.
- La necesidad de planear existe en todos los niveles y, en realidad, aumenta en los niveles superiores, donde puede ejercer la máxima influencia en el éxito de una organización. Una característica muy importante es que, la gerencia de alto nivel casi siempre dedican la mayor parte el tiempo de planeación al futuro distante y a las estrategias de toda la organización.

Para que los gerentes puedan organizar, dirigir o controlar sus empresas en la primera década del tercer milenio, antes deben elaborar planes que den dirección y propósito a la organización, que decidan *qué* debe hacerse, *cuándo* y *cómo* ha de hacerse y *quién* lo hará.

La necesidad de planear existe en todos los niveles y, en realidad, aumenta en los niveles superiores, donde puede ejercer la máxima influencia en el éxito de una organización. Los gerentes de alto nivel casi siempre dedican la mayor parte del tiempo de planeación al futuro distante y a las estrategias de toda la organización. Los de niveles más bajo planean sobre todo para sus subunidades y a corto plazo.

Los gerentes que elaboran planes, pero que no los ponen en práctica, están simplemente perdiendo su tiempo. Las ideas que nos acompañan de formas bien definidas para utilizarlas no tienen ningún efecto práctico. La planeación es un proceso que no termina cuando se acepta un plan; los planes han de ser puestos en práctica. En cualquier momento durante el proceso de implantación y control, tal vez los planes requieran modificación para que no se tornen inútiles e incluso perjudiciales. En ocasiones, la "replaneación" es el factor decisivo que lleva al éxito final.

Es necesario tomar decisiones en varios puntos del proceso planeación. Los gerentes deben decidir cuáles predicciones en áreas como la economía y las acciones de los competidores tienen probabilidades de ser las más exactas. Deben analizar los recursos de la organización y decidir cómo asignar los recursos para obtener sus metas con más eficacia.

Dado que la toma de decisiones es una parte tan importante de la planeación.

### 3.3. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.3.1. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

##### a) Apoyo a instituciones descentralizadas

A la pregunta ***¿El actual gobierno apoya a sus instituciones descentralizadas?***

En lo que respecta a la pregunta formulada, las personas entrevistadas indicaron que el Estado brinda apoyo a sus instituciones descentralizadas de acuerdo a sus posibilidades y de acuerdo a los presupuestos solicitados por ellas mismas y asignados en el Presupuesto General de la República.

Es por ello que vemos que algunas de estas instituciones reciben más o menos apoyo, de acuerdo también a las necesidades o importancia de sus funciones; en realidad este apoyo se hace en función a los tipos de funciones que desempeñan estas entidades y para las que han sido creadas.

##### b) Burocracia en las instituciones públicas

A la pregunta ***¿Existe todavía mucha burocracia en las instituciones públicas o se ha reducido de alguna manera?***

En dicha pregunta los entrevistados contestaron que quizás antes existía mucha burocracia en las instituciones públicas, sin embargo, se vienen haciendo últimamente esfuerzos por reducir esto a través de la simplificación de los procesos administrativos, de la capacitación del personal de las entidades públicas, de la implementación de programas de capacitación, etc.

Sin embargo, todavía podemos ver entidades burocráticas que todavía tienen trámites engorrosos o que toman mucho tiempo, tales como por ejemplo los Registros Públicos, ESSALUD y las Municipalidades, entre otras, donde no se ve la mano de la simplificación o de la reducción de trámites.

### **c) Conocimiento de las Normas de Control Interno**

A la pregunta ***¿Cree usted que el conocimiento de las Normas de Control Interno puede detectar errores en los procedimientos en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?***

Los entrevistados indicaron que definitivamente el conocimiento de las Normas de Control Interno puede detectar errores en los procedimientos en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME), pues en caso contrario, la forma como puede afectar a los procedimientos es que cuando no se conocen todas las normas se puede incurrir inclusive en poner en riesgo los insumos o materiales con que cuenta la empresa.

**d) Aplicación de acciones de Control Interno**

A la pregunta ***¿Con la aplicación de acciones de Control Interno se pueden mejorar resultados en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?***

Respecto de esta pregunta, las personas entrevistadas indicaron que la aplicación de acciones de Control Interno si pueden mejorar resultados en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME), es decir, se pueden detectar los errores o fallas voluntarias o involuntarias de los empleados encargados de las diversas áreas y proceder a corregir o tomar las medidas correctivas.

Esta respuesta obedece a que cuando se desarrollan acciones de Control Interno previamente programadas y de forma imprevista, se pueden detectar los errores que está cometiendo el personal y que pueden causar algún perjuicio a la empresa, porque se pone en riesgo los activos o existencias.

**e) Técnicas de Control Interno**

A la pregunta ***¿Qué tipo de técnicas de Control Interno se pueden o deben utilizar en las dependencias del Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?***

Respecto de la pregunta formulada, los encuestados indicaron que las principales técnicas y más comúnmente utilizadas para la evaluación del Control Interno son las de: Memorándums de procedimientos, Flujogramas,

Cuestionarios de Control Interno, técnicas estadísticas, entre otros.

A éstas deben agregarse las herramientas de gestión, entre las principales tenemos: diagrama de Ishikawa (denominada también “Espina de Pescado”), diagrama de Pareto, diagrama de dispersión, histograma y flujogramas (éstas últimas tres contenidas ya en las antes mencionadas), estratificación, y la Matriz de Control Interno entre otras.

f) **Manejo contable**

A la pregunta ***¿Con los resultados del Control Interno es posible mejorar el manejo contable en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?***

En definitiva con los resultados de las aplicaciones de técnicas y procedimientos de Control Interno se puede contribuir con una mejora sustantiva del manejo contable en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME), de manera que se pueda mejorar el manejo de las cuentas, las contabilizaciones, el manejo de las llamadas cuentas “puente” o “por regularizar” que son muy utilizadas y posteriormente se “castigan” estas cuentas, porque no se encuentran los documentos sustentatorios, lo que va en contra de la integridad económica y financiera de la entidad.

**g) Acciones correctivas**

A la pregunta ***¿Cómo se pueden aplicar acciones correctivas en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?***

El sistema de Control Interno de una institución u organización se entiende como la serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de los objetivos de proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal; exigir confiabilidad y oportunidad de la información; garantizar eficiencia y eficacia de las operaciones y cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico. Así, el Control Interno estará presente en todo el ámbito institucional (sobre bienes, personas y actos) y en los procesos institucionales desde antes que éstos den inicio, durante y hasta después de que hayan concluido.

**h) Productividad en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército**

A la pregunta ***¿De qué manera se puede obtener productividad en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?***

Una de las formas de obtener productividad en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército, es aplicar medidas de producción en el personal, simplificar los procesos administrativos y contables, implementar controles previos

y consecuentes en la mayoría de los procesos, a fin de determinar los errores que se vienen cometiendo en forma constante y corregirlos.

Otra de las formas es capacitar al personal existente y al nuevo seleccionarlo de la mejor manera a fin de minimizar riesgos.

**i) Aplicación de instrumentos de evaluación**

A la pregunta ***¿Es conveniente o no la aplicación de instrumentos de evaluación en las dependencias del Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?***

Los encuestados indicaron mayormente que es conveniente la aplicación de instrumentos de evaluación en las dependencias del Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME), puesto que la entidad viene dando pérdidas en períodos consecutivos y los actuales ejecutivos no han hecho mucho por mejorar la situación en la que viene desempeñando sus operaciones esta institución, que tiene comprometidos muchos intereses de sus asociados.

**j) Alternativas para disminuir las pérdidas financieras**

A la pregunta ***¿De qué manera se pueden adoptar alternativas para disminuir las pérdidas financieras en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?***

Entre las alternativas que se pueden adoptar o implementar para disminuir las pérdidas financieras en el

Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME) tenemos por ejemplo, el aplicar técnicas y procedimientos de Control Interno en las áreas críticas, seleccionar personal idóneo y de calidad y capacidad comprobada para cargos de confianza, evaluar en forma permanente a los cargos de riesgo, etc.

### 3.2.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

#### a. Modernización de las dependencias estatales

A la pregunta: **¿Considera usted que el Estado debe modernizar las diferentes dependencias a fin de agilizar la atención al Público?**

a.	Definitivamente Si	<input type="text"/>
b.	Probablemente Si	<input type="text"/>
c.	No sabe, no opina	<input type="text"/>
d.	Probablemente No	<input type="text"/>
e.	Definitivamente No	<input type="text"/>

## ANÁLISIS DE FRECUENCIAS

<b>Alternativas</b>	<b>Total parcial</b>	<b>%</b>
Definitivamente Si	<b>35</b>	<b>70%</b>
Probablemente Si	<b>12</b>	<b>24%</b>
No sabe, no opina	<b>3</b>	<b>6%</b>
Probablemente No	<b>0</b>	<b>0%</b>
Definitivamente No	<b>0</b>	<b>0%</b>
	<b>50</b>	<b>100%</b>

### INTERPRETACIÓN

Al revisar la información relacionada con esta interrogante, se ha encontrado que el personal encuestado ha considerado en un número de 35 que definitivamente el Estado debe modernizar las diferentes dependencias, a fin de agilizar la atención al Público, seguidos por 12 de ellos que muestran una opinión similar indicando que probablemente sea así, y 3 indican no saber ni conocer el tema, totalizando de esta forma 50 el número de los encuestados.

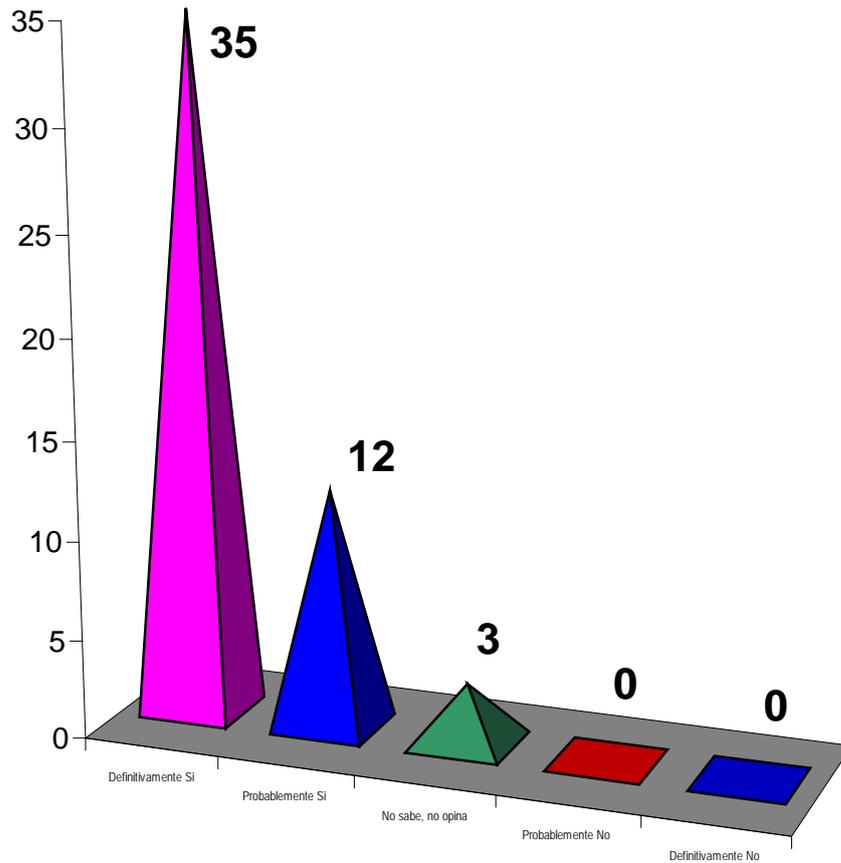
Sobre este particular en la parte porcentual se aprecia que en un promedio conjunto del 70% de los encuestados indican que definitivamente el Estado debe modernizar las diferentes dependencias a fin de agilizar la atención al Público, el 24% dijo que probablemente sea así y el 6% no sabe ni opina al respecto.

Como se puede observar, desde el punto de vista personal encontramos 2 grupos de encuestados bastante definidos y son

los mayoritarios, quienes indican que el Estado definitivamente debe modernizarse para agilizar la atención al público. Este resultado obedece al hecho de que todavía podemos ver en nuestro medio instituciones poco ágiles, todavía muy burocratizadas y con lentitud en el aparato estatal, cuando se requiere de entidades dinámicas, rápidas y que generen ingresos, tal como se hace en la actividad privada.



**Figura N° 1**  
**MODERNIZACIÓN DE LAS DEPENDENCIAS ESTATALES**



Fuente: Encuesta aplicada a Gerentes, Jefes de Áreas, Contadores, Auxiliares, Asistentes, Auditores y personal de Finanzas, Cuentas Corrientes, Caja y otros en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército en Lima Metropolitana – Setiembre 2006.

**b. Procesos administrativos en las entidades públicas**

A la pregunta: **¿Cree usted que se deben simplificar los actuales procesos administrativos en las entidades públicas?**

<b>a.</b> Si	<input type="text"/>
<b>b.</b> No	<input type="text"/>

**ANÁLISIS DE FRECUENCIAS**

<b>Alternativas</b>	<b>Total parcial</b>	<b>%</b>
Si	<b>50</b>	<b>100%</b>
No	<b>0</b>	<b>0%</b>
	<b>50</b>	<b>100%</b>

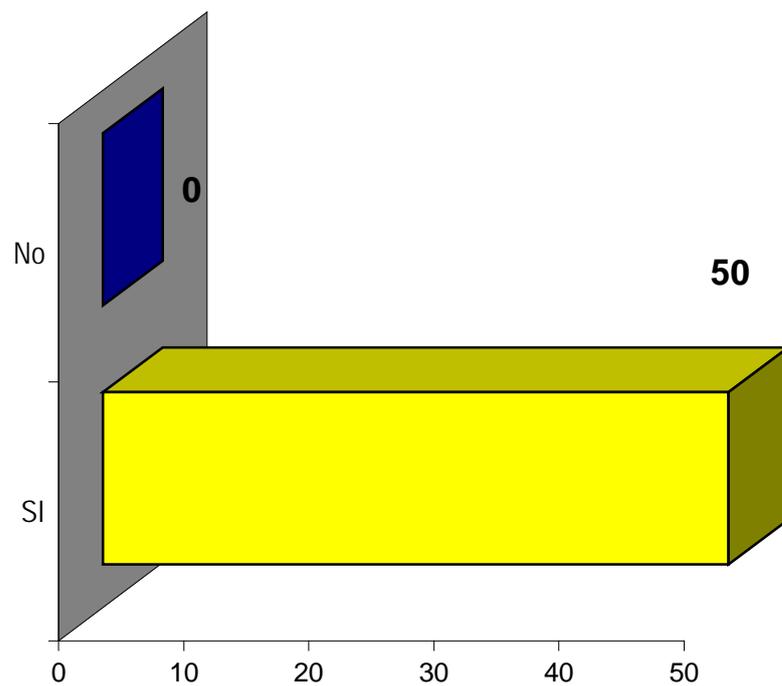
**INTERPRETACIÓN**

Al revisar la información relacionada con esta interrogante, se ha encontrado que el personal encuestado ha considerado en un número de 50 personas, que si se deben simplificar los actuales procesos administrativos en las entidades públicas, totalizando de esta forma 50 el número de los encuestados.

Sobre este particular en la parte porcentual se aprecia que en una forma mayoritaria, 100% de los encuestados indican que si se deben simplificar los actuales procesos administrativos en las entidades públicas.

**Figura N° 2**

**PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS**



Fuente:

Encuesta aplicada a Gerentes, Jefes de Áreas, Contadores, Auxiliares, Asistentes, Auditores y personal de Finanzas, Cuentas Corrientes, Caja y otros en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército en Lima Metropolitana – Setiembre 2006.

**c. Normas de Control Interno**

A la pregunta: **¿Considera usted importante que en las diversas dependencias del Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME) se conozcan las Normas de Control Interno?**

<b>a.</b>	Definitivamente Si	<input type="text"/>
<b>b.</b>	Probablemente Si	<input type="text"/>
<b>c.</b>	No sabe, no opina	<input type="text"/>
<b>d.</b>	Probablemente No	<input type="text"/>
<b>e.</b>	Definitivamente No	<input type="text"/>

**ANÁLISIS DE FRECUENCIAS**

<b>Alternativas</b>	<b>Total parcial</b>	<b>%</b>
Definitivamente Si	<b>32</b>	<b>64%</b>
Probablemente Si	<b>13</b>	<b>26%</b>
No sabe, no opina	<b>5</b>	<b>10%</b>
Probablemente No	<b>0</b>	<b>0%</b>
Definitivamente No	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**INTERPRETACIÓN**

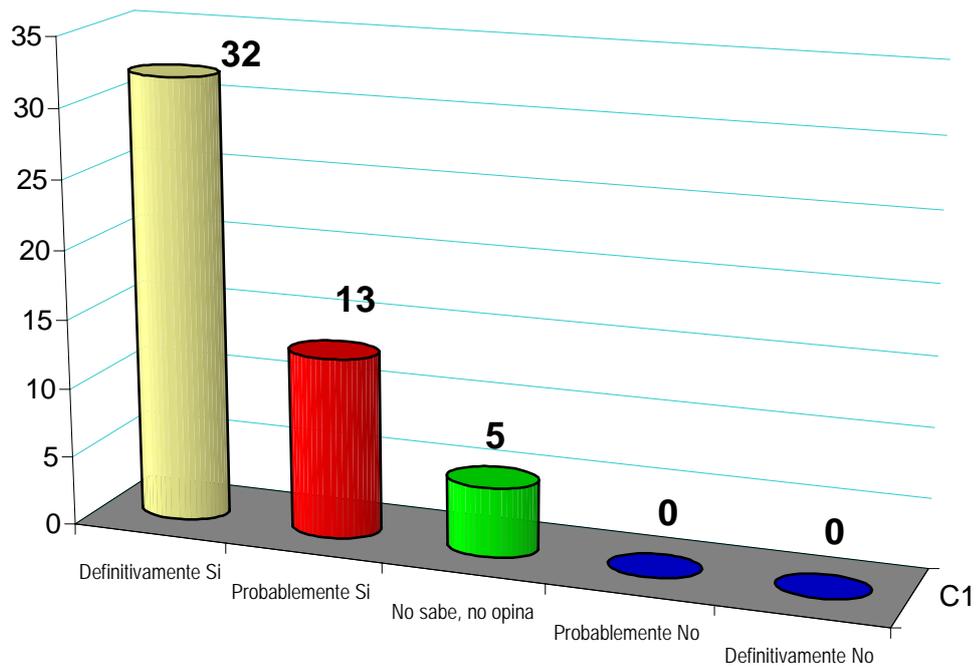
Al revisar la información relacionada con esta interrogante, se ha encontrado que el personal encuestado ha considerado en un número de 32 personas, que indican que definitivamente si es importante que en las diversas dependencias del Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME) se conozcan las Normas de

Control Interno, seguidos por 12 de ellos, que muestran una opinión similar, indicando que probablemente sea así, y 3 indican no saber ni conocer el tema; totalizando de esta forma 50 personas de los encuestados.

Sobre este particular, en la parte porcentual se aprecia que en un promedio conjunto del 64% de los encuestados, indican que es importante que en las diversas dependencias del Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME) se conozcan las Normas de Control Interno, el 26% dijo que probablemente sea así y el 10% no sabe ni opina al respecto.



**Figura N° 3**  
**Normas de Control Interno**



Fuente: Encuesta aplicada a Gerentes, Jefes de Áreas, Contadores, Auxiliares, Asistentes, Auditores y personal de Finanzas, Cuentas Corrientes, Caja y otros en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército en Lima Metropolitana – Setiembre 2006.

**d. Mejoramiento de resultados**

A la pregunta: **¿De qué forma se pueden mejorar los resultados del Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?**

<b>a.</b>	Reduciendo el empleo de los tiempos	<input type="text"/>
<b>b.</b>	Minimizando los errores	<input type="text"/>
<b>c.</b>	Disminuyendo los costos	<input type="text"/>
<b>d.</b>	Utilizando al 100% sus recursos asignados	<input type="text"/>

**ANÁLISIS DE FRECUENCIAS**

<b>Alternativas</b>	<b>Total parcial</b>	<b>%</b>
Reduciendo el empleo de los tiempos	<b>10</b>	<b>20%</b>
Minimizando los errores	<b>12</b>	<b>24%</b>
Disminuyendo los costos	<b>15</b>	<b>30%</b>
Utilizando al 100% sus recursos asignados	<b>13</b>	<b>26%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**INTERPRETACIÓN**

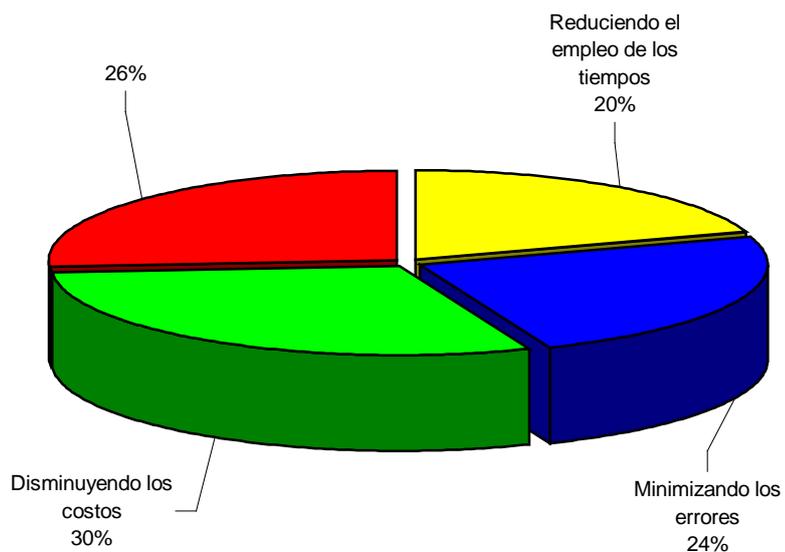
Al revisar la información relacionada con esta interrogante, se ha encontrado que el personal encuestado ha considerado en un número de 10 personas, que indican que la forma en que se pueden mejorar los resultados del Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME), es reduciendo el empleo de tiempos, seguidos por 12 de ellos que indicaron que se debe hacer minimizando errores, 15 de ellos dijeron que se deben reducir los costos, y 13 indican que se puede, hacer utilizando la totalidad de los

presupuestos asignados; totalizando de esta forma 50 personas de los encuestados.

Sobre este particular, en la parte porcentual se aprecia que en un promedio conjunto del 20% de los encuestados indican que se pueden mejorar los resultados del Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME), reduciendo el empleo de tiempos, el 24% dijo que se debe hacer minimizando errores, el 30% refirió que se deben reducir los costos, y 26% manifestó que se puede hacer utilizando la totalidad de los presupuestos asignados.



**Figura N° 4**  
**MEJORAMIENTO DE RESULTADOS**



Fuente: Encuesta aplicada a Gerentes, Jefes de Áreas, Contadores, Auxiliares, Asistentes, Auditores y personal de Finanzas, Cuentas Corrientes, Caja y otros en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército en Lima Metropolitana – Setiembre 2006.

**e. El manejo contable**

A la pregunta: **¿Cómo se puede mejorar el manejo contable en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?**

<b>a.</b>	Reducir la duplicidad de Información	<input type="text"/>
<b>b.</b>	Minimizar el exceso de operaciones para cargar	<input type="text"/>
<b>c.</b>	Empleo de mucho tiempo	<input type="text"/>

**ANÁLISIS DE FRECUENCIAS**

<b>Alternativas</b>	<b>Total parcial</b>	<b>%</b>
Reducir la duplicidad de Información	<b>12</b>	<b>24%</b>
Minimizar el exceso de operaciones para cargar	<b>25</b>	<b>50%</b>
Empleo de mucho tiempo	<b>13</b>	<b>26%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**INTERPRETACIÓN**

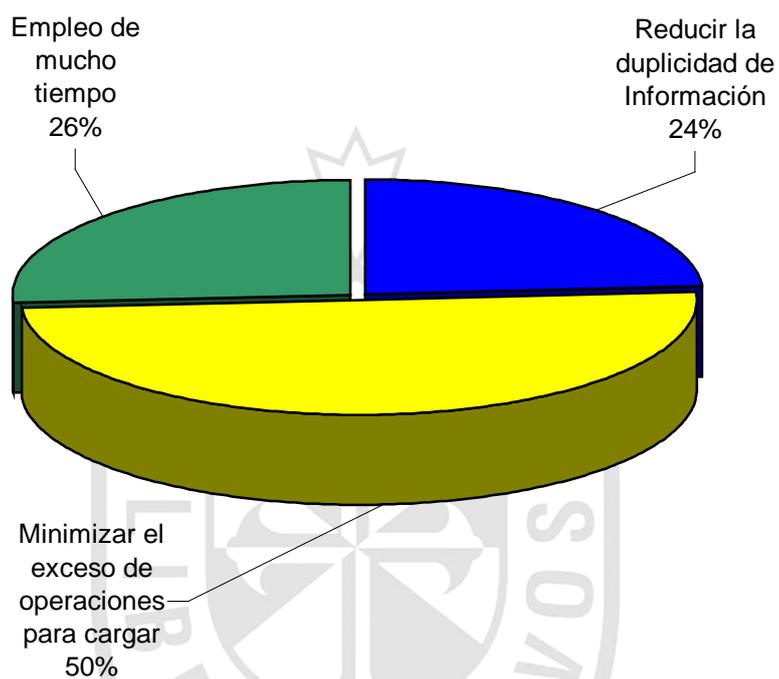
Al revisar la información relacionada con esta interrogante, se ha encontrado que el personal encuestado ha considerado en un número de 12 personas, que indican que se puede mejorar el manejo contable en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME), reduciendo la duplicidad de información, seguidos por 25 de ellos que indicaron que se puede hacer, minimizando el exceso de operaciones por cargar, y 13 indican que se puede

hacer, reduciendo el empleo de tiempos, totalizando de esta forma 50 personas de los encuestados.

Sobre este particular, en la parte porcentual se aprecia que en un promedio conjunto del 24% de los encuestados, indican que se puede mejorar el manejo contable en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME), reduciendo la duplicidad de información, el 50% dijo que se puede hacer minimizando el exceso de operaciones por cargar, y 26% manifestó que se puede hacer reduciendo el empleo de tiempos.



**Figura N° 05**  
**EL MANEJO CONTABLE**



Fuente: Encuesta aplicada a Gerentes, Jefes de Áreas, Contadores, Auxiliares, Asistentes, Auditores y personal de Finanzas, Cuentas Corrientes, Caja y otros en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército en Lima Metropolitana – Setiembre 2006.

f. **Aplicación de instrumentos de evaluación**

A la pregunta: **¿Se pueden aplicar instrumentos de evaluación en las diferentes dependencias del Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?**

a. Si	<input type="text"/>
b. No	<input type="text"/>

**ANÁLISIS DE FRECUENCIAS**

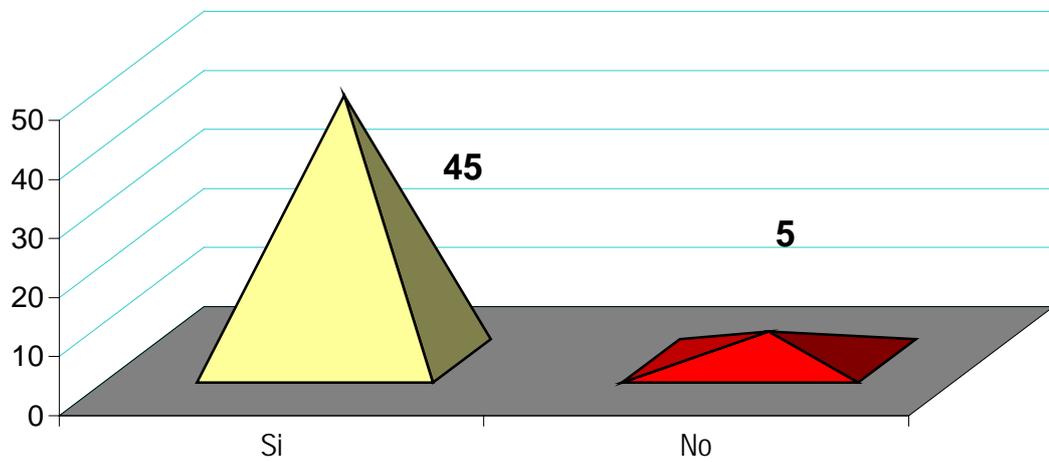
<b>Alternativas</b>	<b>Total parcial</b>	<b>%</b>
Si	45	90%
No	5	10%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**INTERPRETACIÓN**

Al revisar la información relacionada con esta interrogante, se ha encontrado que el personal encuestado ha considerado en un número de 45 personas, que indican que se si se pueden aplicar instrumentos de evaluación en las diferentes dependencias del Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME), seguidos por 5 de ellos que indicaron que no es así, totalizando de esta forma 50 personas de los encuestados.

Sobre este particular, en la parte porcentual se aprecia que en un promedio conjunto del 90% de los encuestados, indican que si se pueden aplicar instrumentos de evaluación en las diferentes dependencias del Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME), y 10% manifestó su opinión en forma contraria.

**Figura N° 6**  
**APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN**



Fuente: Encuesta aplicada a Gerentes, Jefes de Áreas, Contadores, Auxiliares, Asistentes, Auditores y personal de Finanzas, Cuentas Corrientes, Caja y otros en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército en Lima Metropolitana – Setiembre 2006.

**g. Pérdidas financieras**

A la pregunta: **¿Cree usted que las pérdidas financieras afectan la liquidez del Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?**

<b>a.</b> Totalmente de acuerdo	<input type="text"/>
<b>b.</b> De acuerdo	<input type="text"/>
<b>c.</b> No sabe, no opina	<input type="text"/>
<b>d.</b> En desacuerdo	<input type="text"/>
<b>e.</b> Totalmente en desacuerdo	<input type="text"/>

**ANÁLISIS DE FRECUENCIAS**

<b>Alternativas</b>	<b>Total parcial</b>	<b>%</b>
Totalmente de acuerdo	<b>40</b>	<b>80%</b>
De acuerdo	<b>5</b>	<b>10%</b>
No sabe, no opina	<b>5</b>	<b>10%</b>
En desacuerdo	<b>0</b>	<b>0%</b>
Totalmente en desacuerdo	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**INTERPRETACIÓN**

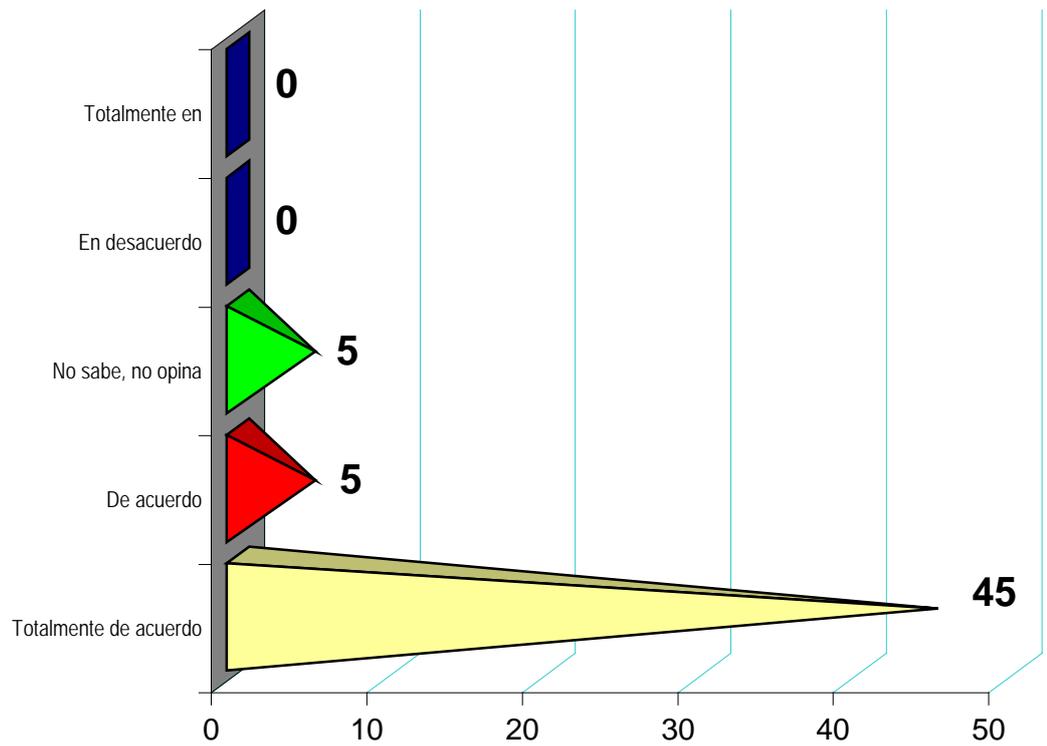
Al revisar la información relacionada con esta interrogante, se ha encontrado que el personal encuestado ha considerado en un número de 40 personas, que indican que están totalmente de acuerdo en que las pérdidas financieras afectan la liquidez del Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME), seguidos por 5

de ellos que indicaron estar de acuerdo y 5 de ellos indican no saber nada al respecto, totalizando de esta forma 50 personas de los encuestados.

Sobre este particular, en la parte porcentual se aprecia que en un promedio conjunto del 80% de los encuestados indican que están totalmente de acuerdo en que las pérdidas financieras afectan la liquidez del Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME), el 10% refirió que está de acuerdo y el 10% manifestó no conocer sobre el tema planteado.



**Figura N° 7**  
**PÉRDIDAS FINANCIERAS**



Fuente: Encuesta aplicada a Gerentes, Jefes de Áreas, Contadores, Auxiliares, Asistentes, Auditores y personal de Finanzas, Cuentas Corrientes, Caja y otros en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército en Lima Metropolitana – Setiembre 2006.

#### h. Acciones de Control Interno

A la pregunta: ¿Qué tipo de acciones de Control Interno se pueden aplicar en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?

a.	Procesos previos	<input type="text"/>
b.	Acciones de control imprevisto	<input type="text"/>
c.	Corte de cajas imprevistos	<input type="text"/>
d.	Otros	<input type="text"/>

#### ANÁLISIS DE FRECUENCIAS

Alternativas	Total parcial	%
Procesos previos	15	30%
Acciones de control imprevisto	25	50%
Corte de cajas imprevistos	13	26%
Otros	2	4%
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

#### INTERPRETACIÓN

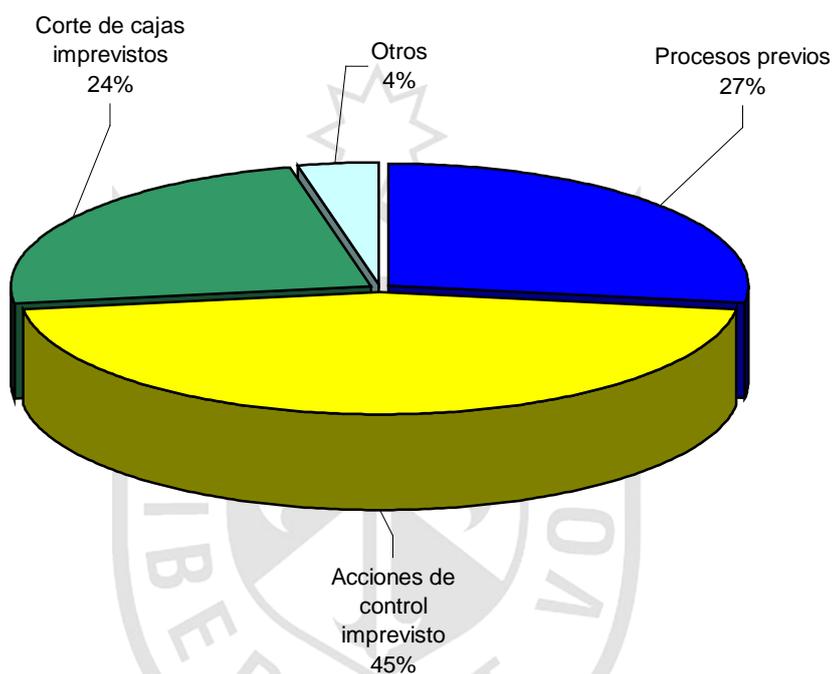
Al revisar la información relacionada con esta interrogante, se ha encontrado que el personal encuestado ha considerado en un número de 15 personas, que indican que las acciones de control es la principal acción de Control Interno que se pueden aplicar en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME), seguidos de 25 de ellos que indican que se deben aplicar acciones de control imprevisto; asimismo 13 de los encuestados

indican que se deben aplicar cortes de caja imprevistos y 2 de ellos indicaron que pueden ser otras acciones, totalizando de esta forma 50 personas de los encuestados.

Sobre este particular, en la parte porcentual se aprecia que en un promedio conjunto del 80% de los encuestados indican que las principales acciones de Control Interno que se pueden aplicar en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME), son los procesos previos y las acciones de control imprevistas, el 26% refirió que se deben aplicar cortes de caja imprevistos y el 4% manifestó se deben aplicar otro tipo de acciones.



**Figura N° 08**  
**ACCIONES DE Control Interno**



Fuente: Encuesta aplicada a Gerentes, Jefes de Áreas, Contadores, Auxiliares, Asistentes, Auditores y personal de Finanzas, Cuentas Corrientes, Caja y otros en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército en Lima Metropolitana – Setiembre 2006.

**i. Niveles de ganancias**

A la pregunta: **¿Los niveles de ganancias son afectados por la mala gestión o manejo financiero en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?**

<b>a.</b>	Si	<input type="text"/>
<b>b.</b>	No	<input type="text"/>
<b>c.</b>	No sabe, no opina	<input type="text"/>

**ANÁLISIS DE FRECUENCIAS**

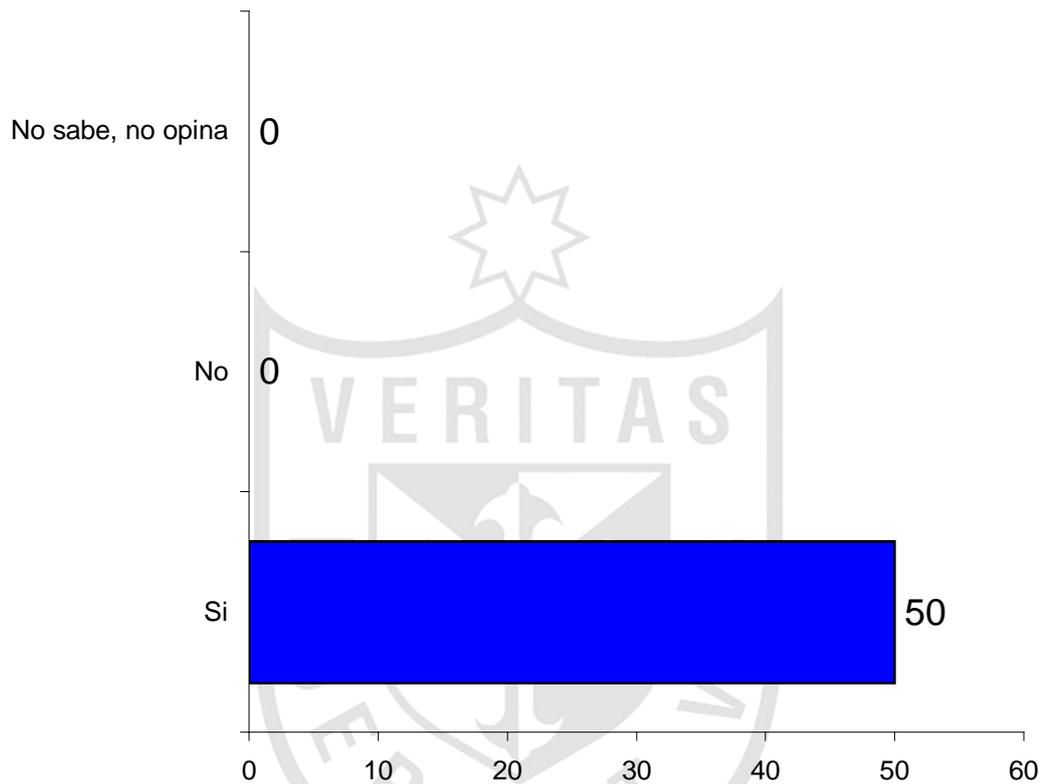
<b>Alternativas</b>	<b>Total parcial</b>	<b>%</b>
Si	<b>50</b>	<b>100%</b>
No	<b>0</b>	<b>0%</b>
No sabe, no opina	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**INTERPRETACIÓN**

Al revisar la información relacionada con esta interrogante, se ha encontrado que el personal encuestado ha considerado en un número de 50 personas, que indican que los niveles de ganancias si son afectados por la mala gestión o manejo financiero en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME), totalizando de esta forma 50 personas de los encuestados.

Sobre este particular, en la parte porcentual se aprecia que en un promedio conjunto del 100% de los encuestados, indican que los niveles de ganancias si son afectados por la mala gestión o manejo financiero en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).

**Figura N° 09**  
**NIVELES DE GANANCIAS**



Fuente: Encuesta aplicada a Gerentes, Jefes de Áreas, Contadores, Auxiliares, Asistentes, Auditores y personal de Finanzas, Cuentas Corrientes, Caja y otros en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército en Lima Metropolitana – Setiembre 2006.

**j. Mejora de la gestión**

A la pregunta: **¿Cómo se puede mejorar la gestión en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?**

<b>a.</b>	Reduciendo tiempo en los procesos	<input type="text"/>
<b>b.</b>	Mejorando la calidad de trabajo en el personal	<input type="text"/>
<b>c.</b>	Optimizando la calidad de la información	<input type="text"/>
<b>d.</b>	Elaborando a tiempo los EE.FF.	<input type="text"/>
<b>e.</b>	Reflejando realmente los ingresos y egresos	<input type="text"/>

**ANÁLISIS DE FRECUENCIAS**

<b>Alternativas</b>	<b>Total parcial</b>	<b>%</b>
Reduciendo tiempo en los procesos	<b>10</b>	<b>20%</b>
Mejorando la calidad de trabajo en el personal	<b>12</b>	<b>24%</b>
Optimizando la calidad de la información	<b>6</b>	<b>12%</b>
Elaborando a tiempo los EE.FF.	<b>15</b>	<b>30%</b>
Reflejando realmente los ingresos y egresos	<b>7</b>	<b>14%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

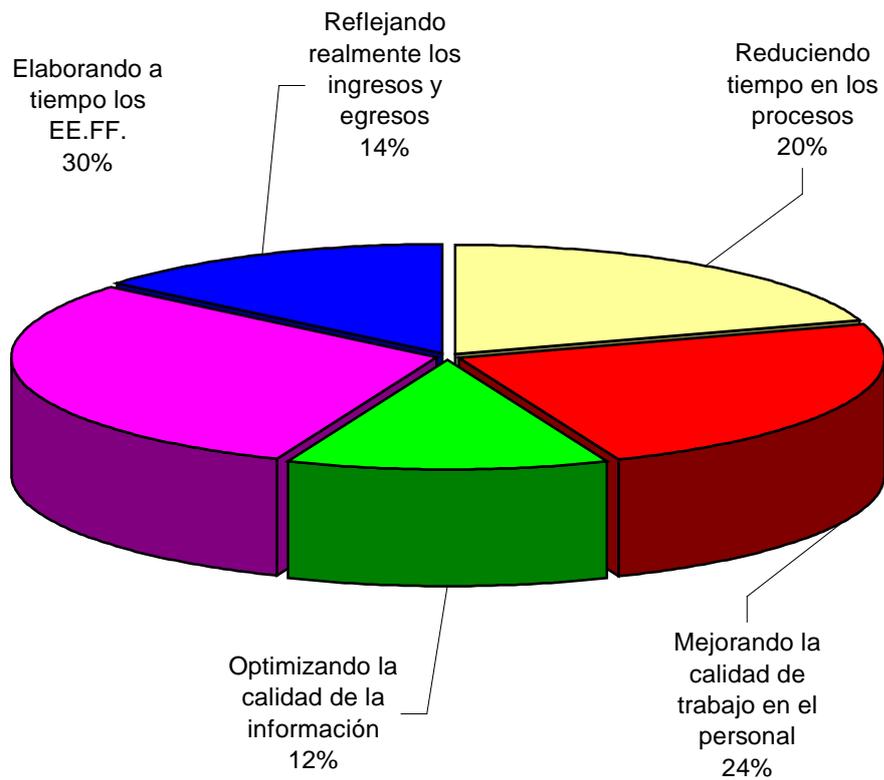
**INTERPRETACIÓN**

Al revisar la información relacionada con esta interrogante, se ha encontrado que el personal encuestado ha considerado en un número de 10 personas, que se puede mejorar la gestión en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME), reduciendo tiempo en los procesos, seguidos de 12 de ellos que indican que

se puede hacer, mejorando la calidad de trabajo en el personal, 6 de ellos indicaron que se puede hacer, optimizando la calidad de la información, 15 indicaron que se puede hacer, elaborando a tiempo los EE.FF y 7 refirieron que se puede hacer, reflejando realmente los ingresos y egresos; totalizando de esta forma 50 personas de los encuestados.



**Figura N° 10**  
**MEJORA DE LA GESTIÓN**



Fuente: Encuesta aplicada a Gerentes, Jefes de Áreas, Contadores, Auxiliares, Asistentes, Auditores y personal de Finanzas, Cuentas Corrientes, Caja y otros en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército en Lima Metropolitana – Setiembre 2006.

h. **Disminución de las pérdidas financieras**

A la pregunta: **¿Es probable mejorar la gestión para disminuir las pérdidas financieras en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?**

<b>a.</b>	Si	<input type="text"/>
<b>b.</b>	No	<input type="text"/>
<b>c.</b>	No sabe, no opina	<input type="text"/>

**ANÁLISIS DE FRECUENCIAS**

<b>Alternativas</b>	<b>Total parcial</b>	<b>%</b>
Si	<b>50</b>	<b>100%</b>
No	<b>0</b>	<b>0%</b>
No sabe, no opina	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

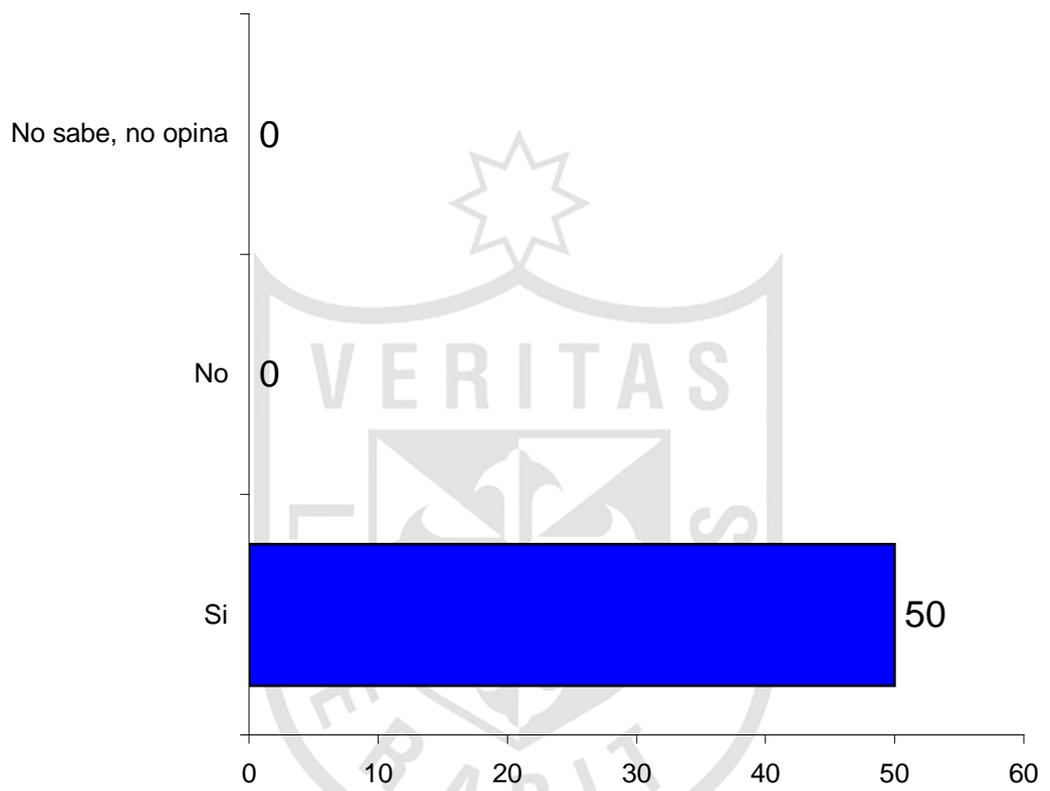
**INTERPRETACIÓN**

Al revisar la información relacionada con esta interrogante, se ha encontrado que el personal encuestado ha considerado en un número de 50 personas, que indican que al mejorar la gestión se pueden disminuir las pérdidas financieras en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME), totalizando de esta forma 50 personas de los encuestados.

Sobre este particular, en la parte porcentual se aprecia que en un promedio conjunto del 100% de los encuestados, indican que se puede mejorar la gestión al disminuir las pérdidas financieras en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).

**Figura N° 11**

**DISMINUCIÓN DE LAS PÉRDIDAS FINANCIERAS**



Fuente: Encuesta aplicada a Gerentes, Jefes de Áreas, Contadores, Auxiliares, Asistentes, Auditores y personal de Finanzas, Cuentas Corrientes, Caja y otros en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército en Lima Metropolitana – Setiembre 2006.

**i. Acciones correctivas**

A la pregunta: **¿Es probable que si se toman acciones correctivas producto de las acciones de Control Interno, se pueda reducir las pérdidas financieras en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?**

<b>a.</b>	Si	<input type="text"/>
<b>b.</b>	No	<input type="text"/>
<b>c.</b>	No sabe, no opina	<input type="text"/>

**ANÁLISIS DE FRECUENCIAS**

<b>Alternativas</b>	<b>Total parcial</b>	<b>%</b>
Si	<b>50</b>	<b>100%</b>
No	<b>0</b>	<b>0%</b>
No sabe, no opina	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**INTERPRETACIÓN**

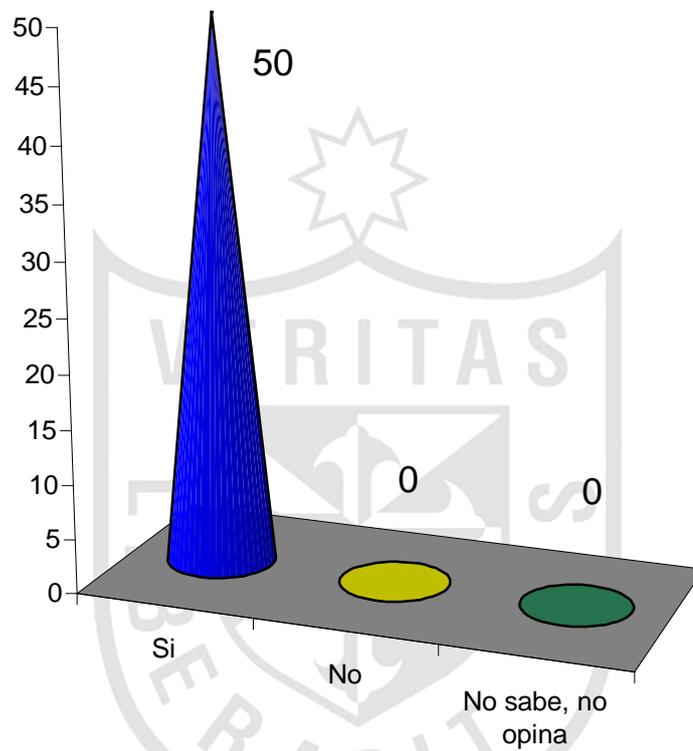
Al revisar la información relacionada con esta interrogante, se ha encontrado que el personal encuestado ha considerado en un número de 50 personas, que indican que si se toman acciones correctivas producto de las acciones de Control Interno se puede reducir las pérdidas financieras en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME), totalizando de esta forma 50 personas de los encuestados.

Sobre este particular, en la parte porcentual se aprecia que en un promedio conjunto del 100% de los encuestados, indican que si se toman acciones correctivas producto de las acciones de Control Interno se puede reducir las pérdidas financieras en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).



Figura N° 12

ACCIONES CORRECTIVAS



Fuente: Encuesta aplicada a Gerentes, Jefes de Áreas, Contadores, Auxiliares, Asistentes, Auditores y personal de Finanzas, Cuentas Corrientes, Caja y otros en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército en Lima Metropolitana – Setiembre 2006.

j. **Pérdidas financieras**

A la pregunta: **¿Afectan las pérdidas financieras los resultados de gestión en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?**

<b>a.</b>	Si	<input type="text"/>
<b>b.</b>	No	<input type="text"/>
<b>c.</b>	No sabe, no opina	<input type="text"/>

**ANÁLISIS DE FRECUENCIAS**

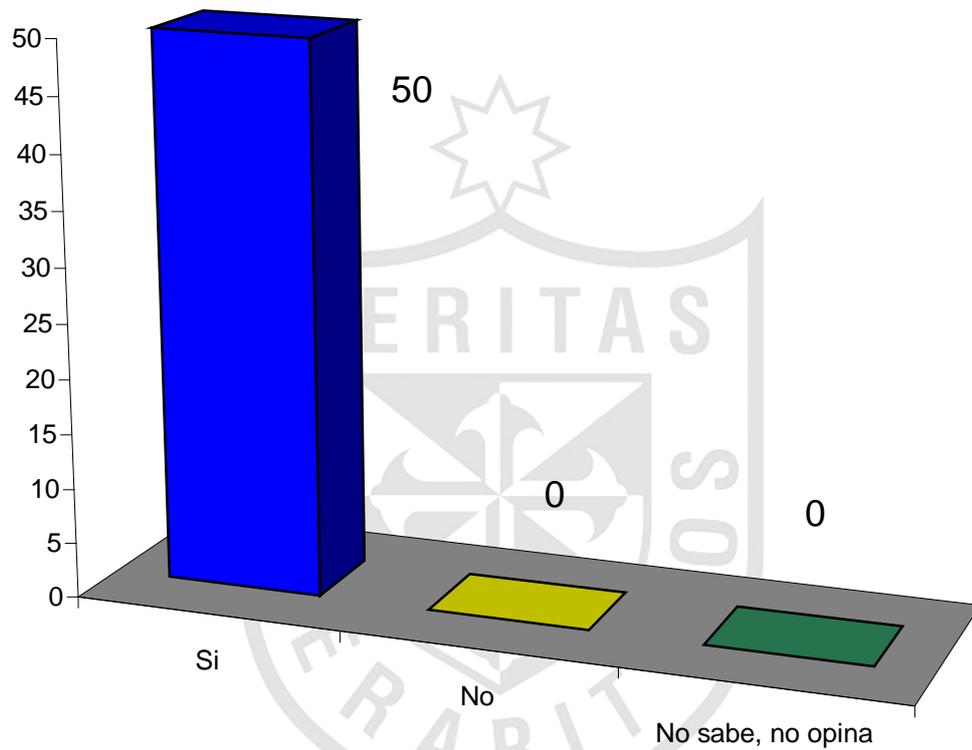
<b>Alternativas</b>	<b>Total parcial</b>	<b>%</b>
Si	<b>50</b>	<b>100%</b>
No	<b>0</b>	<b>0%</b>
No sabe, no opina	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**INTERPRETACIÓN**

Al revisar la información relacionada con esta interrogante, se ha encontrado que el personal encuestado ha considerado en un número de 50 personas, que indican que las pérdidas financieras afectan los resultados de gestión en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME), totalizando de esta forma 50 personas de los encuestados.

Sobre este particular, en la parte porcentual se aprecia que en un promedio conjunto del 100% de los encuestados, indican que las pérdidas financieras afectan los resultados de gestión en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).

**Figura N° 13**  
**PÉRDIDAS FINANCIERAS**



Fuente: Encuesta aplicada a Gerentes, Jefes de Áreas, Contadores, Auxiliares, Asistentes, Auditores y personal de Finanzas, Cuentas Corrientes, Caja y otros en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército en Lima Metropolitana – Setiembre 2006.

k. **Controles internos permanentes**

A la pregunta: **¿Deben existir Controles internos permanentes en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?**

a.	Si	<input type="text"/>
b.	No	<input type="text"/>
c.	No sabe, no opina	<input type="text"/>

**ANÁLISIS DE FRECUENCIAS**

<b>Alternativas</b>	<b>Total parcial</b>	<b>%</b>
Si	<b>50</b>	<b>100%</b>
No	<b>0</b>	<b>0%</b>
No sabe, no opina	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

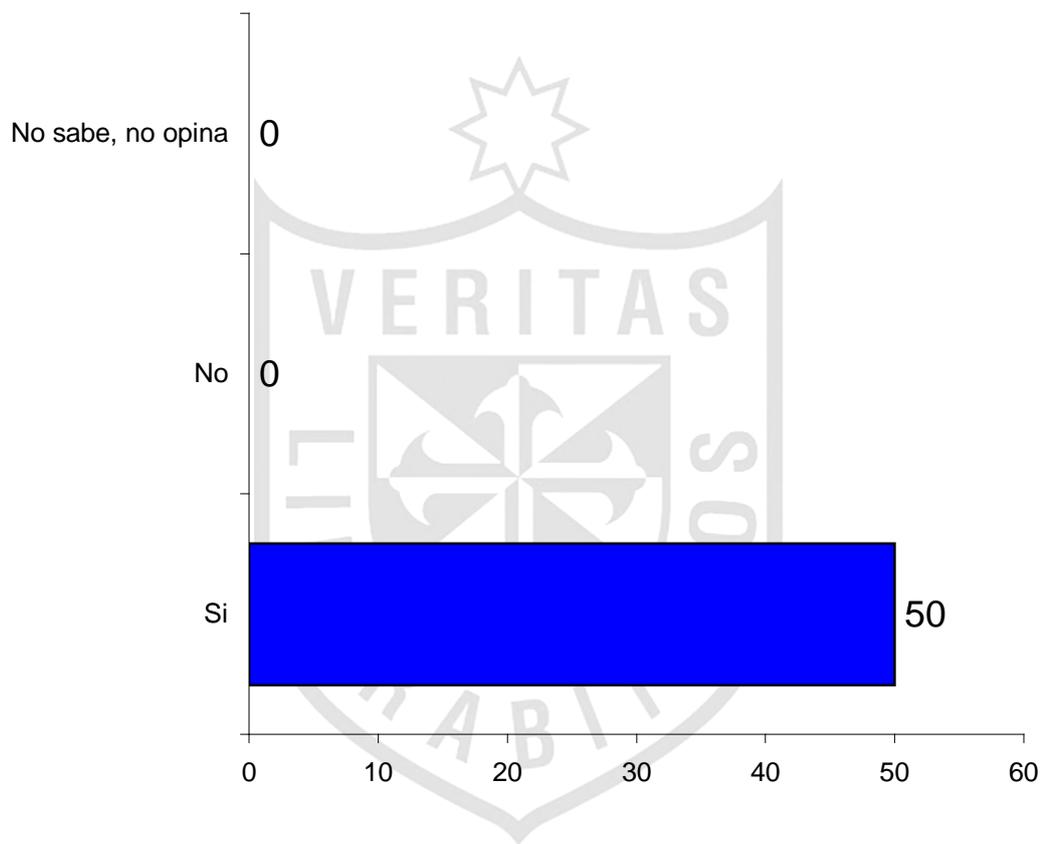
**INTERPRETACIÓN**

Al revisar la información relacionada con esta interrogante, se ha encontrado que el personal encuestado ha considerado en un número de 50 personas, que indican que deben existir Controles internos permanentes en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME), totalizando de esta forma 50 personas de los encuestados.

Sobre este particular, en la parte porcentual se aprecia que en un promedio conjunto del 100% de los encuestados, indican que deben existir Controles internos permanentes en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).

**Figura N° 14**

**CONTROLES INTERNOS PERMANENTES**



Fuente: Encuesta aplicada a Gerentes, Jefes de Áreas, Contadores, Auxiliares, Asistentes, Auditores y personal de Finanzas, Cuentas Corrientes, Caja y otros en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército en Lima Metropolitana – Setiembre 2006.

### **3.3. COMENTARIO SOBRE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

- a. Establecer el modo cómo el conocimiento de las Normas de Control Interno permiten mejorar los resultados del período en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).**

El conocimiento de las Normas de Control Interno es importante en una institución como el FOVIME, porque el proceso de modernización del Estado ha introducido cambios en los sistemas financieros, operativos, administrativos y de información; por lo que se hace necesario las Normas Técnicas de Control Interno, para establecer pautas generales que orienten el accionar de las entidades del sector público, en un adecuado sistema de Control Interno y probidad administrativa, para el logro de la eficiencia, efectividad, economía y transparencia en la gestión que desarrollan.

- b. Analizar si una adecuada aplicación de las Técnicas de Control Interno inciden en la capacidad de manejo contable en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).**

La adecuada aplicación de las normas técnicas de Control Interno constituyen el marco básico aplicable con carácter obligatorio a los órganos, instituciones, entidades, sociedades y empresas del sector público y sus servidores. Se entiende por sistema de Control Interno al conjunto de procesos continuos e interrelacionados realizados por la máxima autoridad, funcionarios y empleados, diseñados para proporcionar seguridad razonable en la consecución de sus objetivos.

- c. Determinar si las acciones correctivas contribuyen con mejorar la obtención de utilidades en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).**

El ejercicio y aplicación de acciones correctivas de Control Interno deben facilitar la participación de los usuarios del FOVIME en el control de la gestión de la Entidad, para cuyo efecto y como uno de los mecanismos de control ciudadano se implementarán controles para la efectiva atención de las quejas y reclamos impetradas ante la entidad.

- d. Indicar si con una buena aplicación de instrumentos de evaluación se puede contribuir con disminuir las pérdidas financieras en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).**

Mediante el examen y objetivos del Control Interno, registros y evaluación de los Estados Financieros se crea la confianza que la entidad debe presentar frente a la sociedad. La evaluación del sistema de Control Interno basado en principios, reglas, normas, procedimientos y sistemas de reconocido valor técnico, son el fundamento de la realización de una buena auditoría financiera y consiguientemente se consigue una reducción de las pérdidas financieras en la institución.

- e. Establecer la forma cómo las acciones de Control Interno permiten elevar los niveles de ganancias en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).**

Las acciones de Control Interno permiten elevar los niveles de ganancias en el FOVIME, a través del monitoreo del ejercicio

presupuestal, a efecto de asegurar que no se efectúen transacciones o movimientos no establecidos en el reglamento de la institución; es decir salvaguardar los intereses de los beneficiarios de la institución y de sus activos.

### **3.4. CONTRASTACIÓN Y VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

Luego del desarrollo de los objetivos propuestos en la investigación, en la cual se han discutido y analizado las variables en el contexto de la realidad, con la finalidad de obtener conclusiones que nos permitan verificar y contrastar la hipótesis postulada, se empleó el cuadro de análisis respectivo, que nos permitió establecer una relación estructural entre objetivos, hipótesis y conclusiones; y empleando criterios de calificación a través de una tabla de índice de relación, se ha obtenido que entre la hipótesis y las conclusiones, hay un alto grado de relación ( ) que nos expresa :

**“QUE LA HIPÓTESIS POSTULADA TIENE UN ALTO NIVEL DE CONSISTENCIA Y VERACIDAD”.**

#### **ÍNDICE DE RELACIÓN:**

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

## CUADRO DE CONTRASTACIÓN

Título: "LAS POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DEL FONDO DE VIVIENDA MILITAR DEL EJÉRCITO (FOVIME)"

HIPÓTESIS GENERAL	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CONCLUSIONES	RELACIÓN (HIP-OBS-CONC)
Si se aplican las políticas de Control Interno apropiadas, entonces influirá positivamente en la gestión del Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)	Determinar la manera cómo las políticas de Control Interno influyen en la gestión del Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).	a. Establecer el modo cómo el conocimiento de las Normas de Control Interno permiten mejorar los resultados del período en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).	a. El conocimiento de las Normas de Control Interno no es completo y deficiente, lo que impide mejorar los resultados del período en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).	5
		b. Analizar si una adecuada aplicación de las Técnicas de Control Interno inciden en la capacidad de manejo contable en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).	b. No existe una adecuada aplicación de las técnicas de Control Interno de manera, que la capacidad de manejo contable en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME) no es completamente eficiente para la gestión.	5
		c. Determinar si las acciones correctivas contribuyen con mejorar la obtención de utilidades en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).	c. Se aplican acciones correctivas en forma eventual y no contribuyen con la mejora de la obtención de utilidades en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).	5
		d. Indicar si con una buena aplicación de instrumentos de evaluación se puede contribuir con disminuir las pérdidas financieras en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).	d. No se realiza una buena aplicación de instrumentos de evaluación, por lo tanto no se puede contribuir con la disminución de las pérdidas financieras en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).	5
		e. Establecer la forma cómo las acciones de Control Interno permiten elevar los niveles de ganancias en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)	e. La forma cómo se aplican las acciones de Control Interno no es la más apropiada y no se cumplen completamente, por lo que no se pueden elevar los niveles de ganancias en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)	5
				25
				100%



## **CAPÍTULO IV CASO PRÁCTICO**

### **FONDO DE VIVIENDA MILITAR DEL EJÉRCITO (FOVIME)**

#### **Definición**

El Organismo del Fondo de Vivienda Militar del Ejército creado con fecha 16 de Junio de 1,987, tiene por finalidad contribuir a dar solución al problema de la vivienda propia, mediante Programas de Vivienda de Interés Social para el personal del Ejército aportante en situación de actividad, disponibilidad y retiro con goce de pensión.

#### **Misión**

Administrar y ejercer las acciones tendientes a solucionar el problema de la vivienda propia del personal del Ejército, de conformidad a los alcances de la

Ley N° 24686, su modificatoria el Decreto Legislativo N° 732 del 12 de noviembre de 1991 y el Decreto Supremo N° 091 DE/CCFFAA del 23 de diciembre de 1993.

### **Funciones**

PLANIFICAR, ADMINISTRAR Y EJECUTAR sin objetivo de lucro, Programas de Viviendas para el personal militar del Ejército aportante a nivel nacional; disponiendo de un fondo de carácter intangible que está en custodia de la OEE, el mismo que sólo debe ser utilizado para los fines y objetivos previstos en la Ley y su respectivo Reglamento.

Para tal efecto, se lleva a cabo Programas de Vivienda en todo el territorio nacional, considerando un criterio centralizador y de equidad para el desarrollo de dichos programas habitacionales. El ORES-FOVIME no tiene finalidades de lucro y sus fondos tienen carácter de intangibles.

### **Base Legal**

Su normatividad legal radica en la Ley N° 24686 del 20 junio de 1987 y su modificatoria en el D. S. N° 732 del 08 noviembre de 1981 y el Art. 17° de su Reglamento, aprobado por D.S 091-DE/CCAA del 23 Diciembre de 1993. Mediante la RCGE N° 01177 DE/del 28 de Mayo 1999 se aprobó el Nuevo Reglamento del ORES-FOVIME y se autoriza al Consejo Directivo para la inscripción en el Registro de Personas Jurídicas creadas por Ley de la Oficina Registral de Lima y Callao, la cual se constituyó mediante Escritura Pública de constitución de fecha 12 de Julio 99 en la partida n° 11115356 del Registro de Personas Jurídicas extendida por la Notaria Ramón Espinosa Garreta.

## **FONDOS**

Constituyen recursos financieros del Fondo de Vivienda Militar y Policial los siguientes:

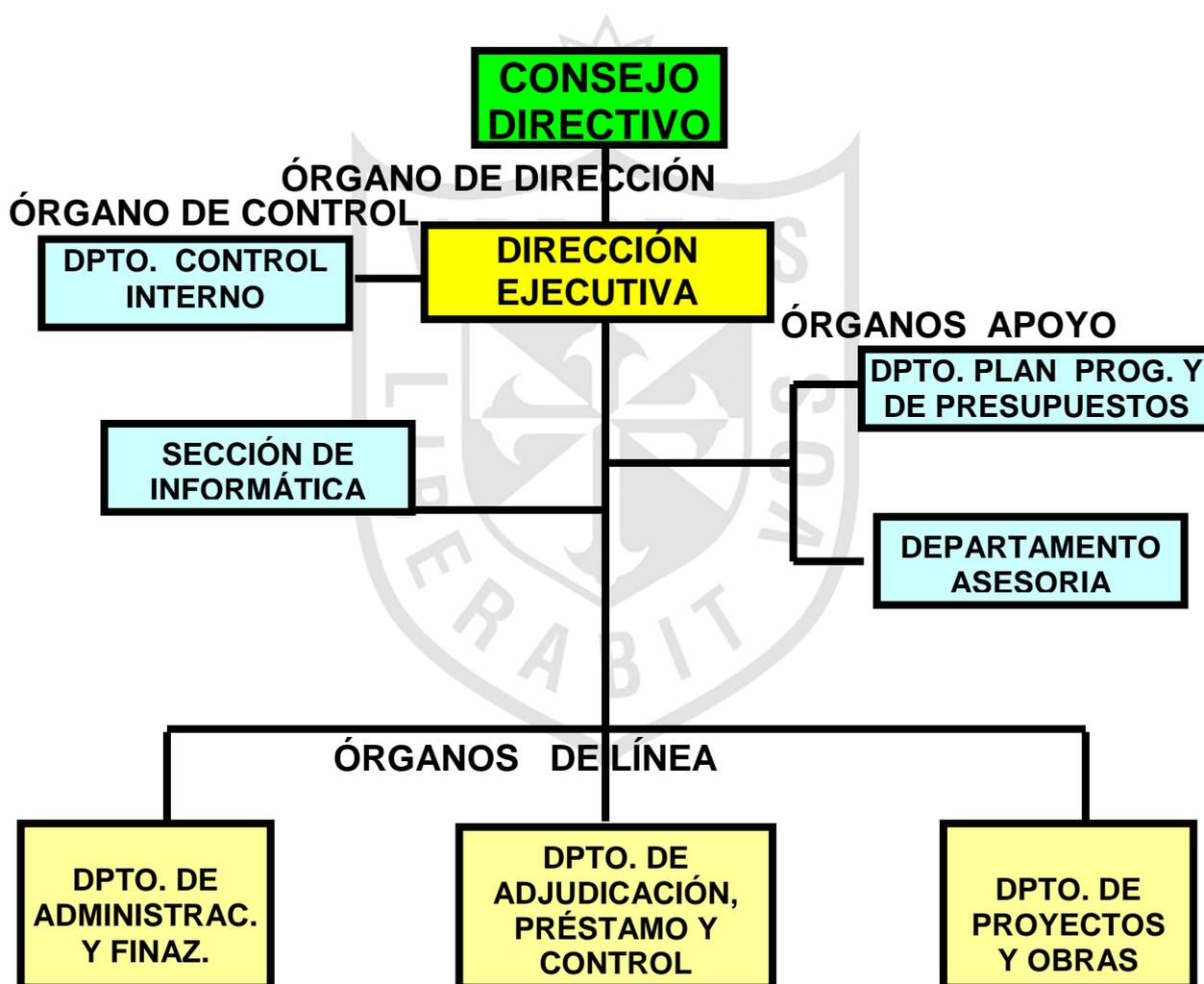
- a) El aporte del personal a que se refiere el artículo 1º, que no cuenta con vivienda propia;
- b) La contribución obligatoria del Estado;
- c) El producto de la venta de los inmuebles que se constituyen o adquieren con sus recursos;
- d) Los intereses que se perciban de sus depósitos;
- e) Los valores que se emitan en la forma y condiciones que las leyes sobre la materia establecen;
- f) Los créditos internos y externos que obtengan;
- g) Las donaciones o transferencias que a título gratuito reciba de personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras, previa aceptación y valorización; y,
- h) El aporte de quienes teniendo casa propia, desean acogerse al préstamo de vivienda, empleando el fondo para ampliación y/o reparación de su vivienda; a los que teniendo terreno desean construir un casco habitable.

## **ORGANIZACIÓN**

El Consejo Directivo es el Órgano de Dirección del más alto nivel encargado de establecer y conducir la Política del FOVIME y de su Organismo Especial, en armonía con la política de bienestar del Comando del Ejército y en concordancia con los alcances de la Ley y su Reglamento.

La Dirección Ejecutiva del ORES-FOVIME, está a cargo del Director Ejecutivo y en su ausencia por el que designe el Consejo Directivo, tendrá el mando de los departamentos: Dpto de Proyectos y Obras, Dpto de administración y Finanzas, Dpto de Adjudicaciones y Control Patrimonial, Departamento de Control Interno, Departamento de Planes Programas y Presupuestos, Departamento de Asesoría Legal y la Sección Informática.

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



## **PLAN DEL EXAMEN DE AUDITORÍA**

### **ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS DE FONDO DE VIVIENDA MILITAR DEL EJÉRCITO-FOVIME**

#### **1. ORIGEN DEL EXAMEN**

La presente acción de control, corresponde a la actividad programada en el Plan Anual de Auditoría para el Ejercicio 2005 del Órgano de Auditoría Interna del FONDO DE VIVIENDA MILITAR DEL EJÉRCITO-FOVIME; habiéndose acreditado la Comisión de Control mediante el Memorándum N° 756-FOVIME-OAI/2005 del 11 de Febrero del 2005.

#### **2. OBJETIVOS Y ALCANCES DEL EXAMEN**

##### **2.1. Objetivo**

- Evaluar la operatividad del área de Créditos y cobranzas en la Empresa Fondo de Vivienda Militar del Ejército-FOVIME
- Resaltar la importancia que tiene en la empresa el Departamento de crédito y cobranza
- Conocer las políticas y normatividad internas del Departamento de crédito y cobranza
- Conocer los procedimientos que se llevan a cabo para poner en marcha dicho Departamento

##### **2.2. Alcance del Examen**

El examen se efectuará de conformidad con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) y comprenderá la evaluación selectiva de las operaciones del área de créditos y

## cobranzas del FONDO DE VIVIENDA MILITAR DEL EJÉRCITO-FOVIME

### **Reseña del Departamento de crédito y cobranza**

Las cuentas por cobrar o cuentas por recibir, representan las sumas recobrables de terceros. Por lo general, es uno de los activos de mayor importancia en todas las empresas. Las cuentas por cobrar de clientes son las que componen el mayor saldo dentro de la cuenta.

El crédito facilita las ventas, pero disminuye su rentabilidad a causa del costo del dinero; genera pérdidas netas para la empresa y para el vendedor, no solamente cuando su recaudo no se produce, sino cuando tarda más tiempo del previsto, tanto por el costo del dinero, como por la pérdida de ventas, al tener que suspender el crédito a clientes en mora.

Debido a lo dicho anteriormente, surge la necesidad de crear un Departamento que se encargue exclusivamente de mantener sana la cartera o cobro a clientes y de controlar los créditos que se le hacen a los mismos, este Departamento se denomina CRÉDITO Y COBRANZA, el cual se relaciona estrechamente con los Departamentos de ventas, bodega y contabilidad.

Dentro de este Departamento deben ir integradas ciertas funciones que actúan como Control Interno del mismo:

- Pedidos
- Aprobación del crédito
- Cobranzas
- Contabilidad

### 3. CRITERIOS DE AUDITORÍA

- Reglamento Interno del FONDO DE VIVIENDA MILITAR DEL EJÉRCITO-FOVIME
- Manual de Organización y Funciones del FONDO DE VIVIENDA MILITAR DEL EJÉRCITO-FOVIME
- Normas Técnicas de Control Interno, aprobada por Resolución de Contraloría General N° 072-98-CG.
- Plan Operativo.

### 5. RECURSO DE PERSONAL

El equipo de trabajo estará conformado por los auditores siguientes:

Profesión	Apellidos y nombres	Categoría	Tarea a realizar
CPC	Sajami Valles, Edgar	Supervisor	Supervisar
CPC	Rojas Valle, Rosa	Auditora Encargada	Jefaturar y evaluar
CPC	Rivas Placencia, Jaime	Integrante 1	Auditor de operaciones y verificación de ingresos, egresos y cobranzas

### 6. INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA

#### 6.1. Presupuesto de tiempo

ACTIVIDAD	CATEGORÍA	DÍAS ÚTILES		
		N°	Del	Al
Planeamiento	Supervisor Auditor Encargado	02	02.06.2005	03.09.2005
Trabajo de Campo	Supervisor Auditor Encargado	21	04.06.2005	24.09.2005
Elaboración de Comentarios	Auditor Encargado Integrantes 1 y 2	02	26.06.2005	27.09.2005
Elaboración del Informe	Supervisor Auditor Encargado	02	30.06.2005	01.10.2005
Digitación	Auditor Encargado	01	02.06.2005	02.10.2005

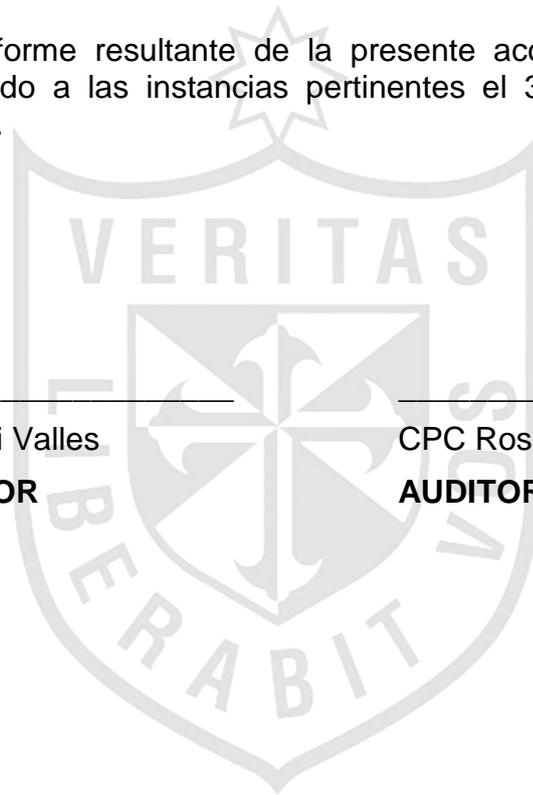
Sustentación	Gerente Supervisor Auditor Encargado	01	03.06.2005	03.10.2005
Evaluación del Informe	Auditor Encargado	01	08.06.2005	08.09.2005
TOTAL		28		

## 6.2. Informe a emitir y fecha de entrega

El informe resultante de la presente acción de control será elevado a las instancias pertinentes el 31 de Diciembre del 2005.

\_\_\_\_\_  
CPC Edgar Sajami Valles  
**SUPERVISOR**

\_\_\_\_\_  
CPC Rosa Rojas Valle  
**AUDITOR ENCARGADO**



**PROGRAMA DE PROCEDIMIENTOS**

1. Presentación e instalación de la Comisión de Auditoría.
2. Solicitar una relación de los funcionarios y servidores a cargo de las labores operativas de la Gerencia de Tesorería del Fondo de Vivienda Militar del Ejército-FOVIME En la relación se debe precisar lo siguiente : Apellidos y Nombres, Cargo, Fecha e ingreso y nombre del documento con el que ha sido designado y/o encargado y dirección domiciliaria.
3. Solicitar la documentación e información de carácter técnico, normativo y de gestión siguiente :
  - Organigrama funcional.
  - Manual de Organización y Funciones.
  - Manual de Procedimientos.
  - Plan operativo y evaluaciones semestral y anual.
  - Otras normas internas emitidas por la organización.

Verificar si los citados documentos se encuentran debidamente aprobados por la autoridad competente.

4. Evaluar el Sistema de Control Interno aplicado en el proceso de manejo de fondos del área de Tesorería y Finanzas (Cuestionario Anexo N° 02).
5. Solicitar los reportes estadísticos, presupuestales, costos correspondientes al período 2001-2005 sobre :
  - a) Control y registros de operaciones de créditos y cobranzas.
  - b) Estadístico de créditos otorgados.
  - c) Volúmenes de créditos otorgados, cobrados, cancelados, pendientes

- d) Otros de importancia.
6. Análisis de las variaciones entre lo programado, presupuestado, costos y las metas y objetivos establecidos a fin de seleccionar el período específico a examinar.
  7. Del punto anterior obtenga las variaciones absolutas y relativas de los fondos manejados y administrados.
  8. Determinado el tamaño de la muestra a ser examinada de los reclamos, verifique in situ y pida las aclaraciones pertinentes al usuario para determinar las causas.
  9. Establezca si son correctos los criterios utilizados.
  10. Solicitar comprobantes de las operaciones de la muestra seleccionada y verifique que los importes registrados sean los mismos que figuran en los reportes.
  11. Verificar si cuentan con instructivas para las adquisiciones y determine si el mismo está de acuerdo a la normatividad existente para el sector privado de acuerdo al reglamento interno de la institución.
  12. Comunique los hallazgos encontrados en cumplimiento a la NAGU 3.60 “COMUNICACIÓN DE HALLAZGOS”, evalúe los descargos recibidos y determine las responsabilidades de ser el caso.

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

### ÁREA: CRÉDITOS Y COBRANZAS

N°	CUESTIONARIO DE AUDITORÍA	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1.	¿Existe alguna normativa interna respecto al otorgamiento de créditos?				
2.	¿Tiene conocimiento Usted acerca de la aplicación de las normas y políticas de créditos y cobranzas de la compañía?				
3	¿Conoce usted el procedimiento a seguirse cuando el cliente solicita un crédito?				
4	¿En todos los créditos otorgados por la empresa, se han aplicado adecuadamente los intereses y gastos?				
5	¿Se ha calificado de igual manera a todos los clientes?				
6	¿Se ha tenido en cuenta el volumen o magnitud y frecuencia de rotación comercial de los clientes?				
7	¿Se ha realizado un análisis pormenorizado de los antecedentes crediticios del solicitante del crédito?				
8	¿Se ha informado al jefe superior acerca de la adopción de ciertos criterios para reducir el riesgo crediticio?				
9	¿Se han seguido las normas establecidas para el otorgamiento del crédito?				

N°	CUESTIONARIO DE AUDITORÍA	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
10	¿Cuenta la empresa con las herramientas o instrumentos informáticos de consulta necesarios para realizar una evaluación objetiva de los clientes o solicitantes de crédito?				
11	¿Se han llenado todos los formularios necesarios para el otorgamiento del crédito?				
12	¿Se le ha requerido al cliente la documentación necesaria?				
13	¿Se ha realizado un análisis de las cuentas por cobrar en la cartera de clientes?				
14	¿Se ha procedido a informar a los clientes morosos sobre sus deudas u obligaciones contraídas?				
15	¿Se ha contratado el personal debidamente capacitado para desempeñar las funciones de análisis de riesgo crediticio y cobranza?				
16	¿La empresa cuenta con personal debidamente comprobado y con experiencia para desempeñar las funciones de otorgamiento de créditos y cobranzas?				

## **PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA**

1. Planeación
2. Revisión analítica.
3. Estudio y evaluación preliminar del Control Interno.
4. Pruebas de cumplimiento.
5. Pruebas sustantivas:
  - Políticas de créditos y cobranzas
  - Procedimientos de otorgamiento de créditos.
  - Análisis de las funciones.
  - Declaraciones.
  - Presentación y revelaciones.

### **Procedimientos Sustantivos**

Dependerá de una serie de factores como son: el objetivo del auditor, la naturaleza del negocio, el volumen de operaciones, si es una primera auditoría o una auditoría recurrente, organización, el resultado de la evaluación del Control Interno, etc. Estos procedimientos no deben ser limitativos, ni excluyentes; el auditor es el que debe considerarlos de acuerdo a la realidad de la empresa auditada e incluso puede demostrar su creatividad implementando nuevos procedimientos.

A continuación detallaremos algunos procedimientos sustantivos:

### **POLÍTICAS**

- Se concede crédito por ventas de hidrocarburos/combustibles a los clientes que demuestren SOLVENCIA ECONÓMICA Y MORAL, y que garanticen razonablemente la recuperación del dinero en el tiempo previsto

- El plazo ordinario para cancelación de facturas será de 30 días, pudiendo extenderse a 60 días a criterio del vendedor y del gerente de tesorería.
- Ocasionalmente y con el propósito de dar un apoyo temporal a un buen cliente para introducir un nuevo producto o por alguna calamidad (comprobable), puede un director de sede conceder un plazo adicional.
- La suspensión de crédito podrá hacerla cualquiera de los siguientes funcionarios : Vendedor, Gerente de Tesorería, Jefe de Crédito, Auditor General y Gerente General.
- Para recuperar el crédito luego de una suspensión temporal, se requiere la firma de PAGARÉ con codeudor(es) a satisfacción del Director de sede y del Jefe de Crédito.
- La recuperación de cupo para un cliente calificado en suspensión definitiva sólo podrá autorizarla el Gerente. De otra manera, sólo se le podrá vender al contado.
- Todo cliente a quien se conceda crédito deberá tener un cupo DE CRÉDITO asignado y vigente. El cupo será establecido por el Director de sede.
- Las sumas recibidas de los clientes deben estar controladas y contabilizadas por personas independientes de facturación, registros individuales de clientes y contabilidad.

## **FUNCIONES**

**Aprobación de crédito.** El departamento de crédito y cobranza aprobará el cupo del crédito del cliente una vez verificadas las referencias comerciales y bancarias anexas a la solicitud de crédito acompañada de un pagaré firmado.

**Cobranzas.** Se efectúa en el momento de vencimiento de la factura, por medio del vendedor o secretaria, al momento del pago de la factura se genera un recibo de caja donde especifica el nombre del cliente, las facturas

o factura que cancela o abona, el monto del dinero pagado y la firma de quién recibe el dinero.

### **Recaudo y gestiones de cobranza**

- De todo pago recibido se emitirá inmediatamente un recibo de caja. Los mensajeros y vendedores portarán los talonarios con el máximo cuidado para evitar fraudes y los emitirán en estricto orden de numeración. El delegado del Jefe de Crédito controlará su correcto uso.

### **INFORMES**

- Mensualmente se producen los siguientes reportes: ESTADO DE CUENTA para cada clientes deudor o que haya tenido movimiento en el mes; LISTADO DE CARTERA, clasificado por edades y por municipios, para cada vendedor y director de sede. LISTADO DE DOCUMENTOS PENDIENTES DE PAGO para cada vendedor; diferentes listados resumen para el Jefe de Crédito, Revisoría Fiscal, Auditoría y Gerencia.

### **CONTROLES DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA**

#### **APROBACIÓN DEL CRÉDITO**

Si los pedidos son aprobados por un Departamento de créditos, el auditor busca establecer que los despachos se efectúan dentro de las políticas de la compañía y en protección de sus intereses.

El Departamento o encargado de créditos, debe estar organizado de tal manera, que la compañía disponga de informaciones actualizadas de su clientela y su moralidad comercial, límites de crédito autorizados y experiencia en la cobranza. Toda cuenta nueva deberá llenar la aprobación de crédito.

- **Verificación de referencias y consulta en bases de datos (INFOCORP, etc.)** por parte del Director de Sede con apoyo del Delegado del Jefe de Crédito.

Para clientes que con frecuencia presentan mora o que requieren aumento del cupo de crédito, deberán verificarse nuevamente las referencias que nos dio inicialmente, con el propósito de determinar si ha tenido problemas con las empresas que en esa oportunidad lo recomendaron.

Se debe registrar al cliente en el sistema por su nombre legal, esto es, sociedades con su nombre comercial seguido de la sigla que identifica el tipo (Sociedad Anónima: SA, Limitada: Ltda., Comandita Simple: SCS, Comandita por Acciones: SCA, Empresa de Servicios Públicos: ESP, etc.) y personas naturales por el nombre registrado en la cédula, el que puede ser complementado con el del establecimiento (ej: Pedro López / Almacén El Tornillo). La identificación es el NIT que para las personas naturales es su cédula más un número adicional llamado dígito de verificación.

#### **ASIGNACIÓN DE CUPO DE CRÉDITO:**

- El vendedor y posteriormente el Director de Sede determinan si el cliente puede **ser sujeto de crédito** en base a la información. Si ésta es insuficiente, se debe complementar antes de tomar una decisión.
- En caso afirmativo el Director de Sede realiza el "ANÁLISIS PARA LA ASIGNACIÓN DE CUPO DE CRÉDITO"; así: Venta mensual máxima esperada; Valor aproximado de los activos del cliente (edificaciones + maquinaria + cartera + inventarios);  $Venta\ esperada \times 3$ ;  $Activos/10$ . si  $Venta \times 3$  menor que  $Activos/10$  y menor a 50 salarios mínimos el Cupo de Crédito será  $Venta \times 3$  en miles de nuevos soles. En caso contrario, requiere aprobación de la Gerencia. Este análisis se realizará sobre el formulario INFORME DE VISITA respectivo.
- A clientes con alta solvencia económica y comportamiento en pagos excelentes se les asignará un Cupo de Crédito Ilimitado (-1), el cual deberá ser ratificado por Gerencia.

- Al cupo asignado se le especificarán sus condiciones como descuento, cheque postfechado, etc.
- La documentación será revisada y archivada por el Delegado del Jefe de Crédito, quien informará lo pertinente al Jefe de Crédito.

## **COBRANZAS**

Las sumas recibidas de los clientes deben estar controladas y contabilizadas por personas independientes de facturación, registros individuales de clientes y contabilidad.

La función de cobranzas está directamente ligada con el control del efectivo. Por lo tanto, el auditor deberá evaluar estas funciones en forma coordinada

## **CONTABILIDAD**

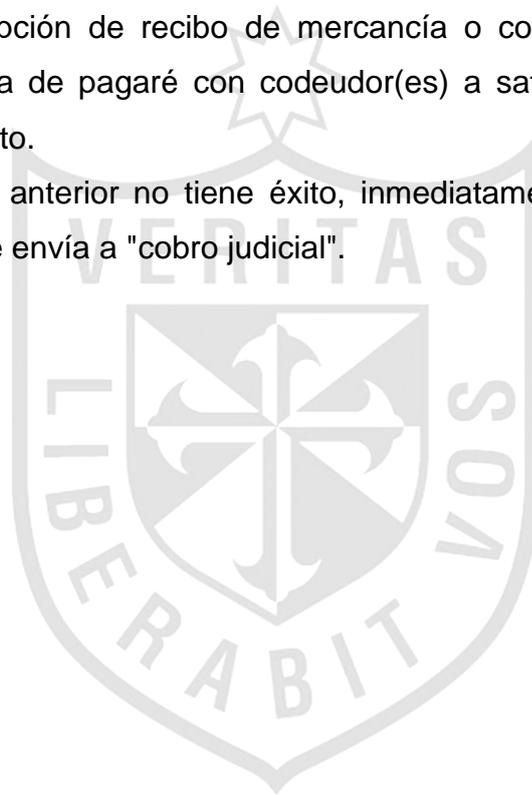
Un adecuado control contable debe contener las siguientes prevenciones:

- Registro en las cuentas individuales de clientes respaldados por facturas, recibos de caja, notas de cargo o abono debidamente aprobadas por funcionarios independientes y autorizados.
  - Conciliación periódica de las cuentas mayores con los registros auxiliares.
  - Investigación oportuna de diferencias.
  - Aclaración de saldos créditos.
- Los valores recaudados por vendedores en municipios distintos a la sede del almacén, serán consignados en cuentas nacionales o entregados en caja máximo al otro día de recibidos, disminuyendo al máximo el riesgo de

transitar por carreteras con cheques y/o efectivo. Los recaudados en la ciudad sede se entregarán el mismo día. Se considera falta grave retener valores producto de ventas y/o recaudos más tiempo del estrictamente necesario para su entrega o consignación.

- Los cheques postfechados, sólo se registrarán como abono el día de su consignación, por lo cual, las facturas correspondientes continuarán afectando el cupo y la deuda vencida hasta dicho día.
- El plazo normal de pago es de 30 días. Sin embargo, por defecto del número y valor promedio de facturas, es costumbre agruparlas por meses, tal como se presenta en diferentes listados de cartera y con lo cual el, plazo efectivo fluctúa entre 30 y 60 días. Es responsabilidad del vendedor detectar valores individuales grandes para ser cobrados, no haciendo referencia al fin de mes sino a la fecha de expedición de la factura.
- La cartera hasta 60 días de expedida (tercera y cuarta columnas del listado), es de manejo exclusivo del vendedor. Durante este período debe producirse el recaudo.
- La cartera de 61 a 90 días de expedida (segunda columna), requiere la atención no sólo del vendedor sino del Director de Sede. Durante este período, el crédito estará condicionado al pago de los documentos vencidos (el computador valora documentos con más de 75 días de expedidos y que superen el 10% de saldo total).
- Cartera con más de 90 días (adicionar 30 días si las facturas no tienen descuento o éste ha sido condicional) y que supere el 10% del total, empieza a tener intervenciones del Jefe de Crédito así:

- ❖ Entre 91 y 120 días solicitud semanal de informes de cobranza a vendedor y Director de sede.
- ❖ A los 120 días envío de INFOCORP o carta de abogado, suspensión temporal del crédito y elaboración de ficha de acciones de cobro. Inicio de cobro de intereses con mora, los que se calcularán con base en la fecha de vencimiento nominal de las facturas, a una tasa del 3% mensual.
- ❖ Entre 125 y 150 días intento de arreglo directo por parte del Director de Sede, con opción de recibo de mercancía o con refinanciación con base en firma de pagaré con codeudor(es) a satisfacción suya y del Jefe de Crédito.
- ❖ Si la gestión anterior no tiene éxito, inmediatamente sea este hecho informado, se envía a "cobro judicial".



# **INFORME N° 0338-2005 DEL EXAMEN DE AUDITORÍA**

## **EXAMEN SOBRE LA OPERATIVIDAD DEL ÁREA DE CRÉDITOS Y COBRANZAS**

### **I. INTRODUCCIÓN**

#### **A. INFORMACIÓN RELATIVA AL EXAMEN**

##### **1. ANTECEDENTES DEL EXAMEN**

La presente acción de control, corresponde a la Actividad N° 0111-2005, programada en el Plan Anual de Auditoría para el Ejercicio 2005 del órgano de Auditoría Interna del FONDO DE VIVIENDA MILITAR DEL EJÉRCITO-FOVIME” habiéndose acreditado la Comisión de Control mediante Memorándum 756-FOVIME-OAI/2005 del 11 de Febrero del 2005.

##### **1.1. ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD**

La presente acción de control, corresponde a la Actividad N° 0111-2005, programada en el Plan Anual de Auditoría para el Ejercicio 2005 del órgano de Auditoría Interna de Fondo de Vivienda Militar del Ejército-FOVIME , habiéndose acreditado la Comisión de Control mediante Memorándum 756-FOVIME-OAI/2005 del 11 de Febrero del 2005.

## **2. NATURALEZA Y OBJETIVO**

La presente acción de control, constituye un Examen operativo, cuyo objetivo fue el de evaluar la operatividad del área de Créditos y Cobranzas de Fondo de Vivienda Militar del Ejército-FOVIME

## **3. ALCANCE**

El presente examen operativo se efectuó de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas “NAGA” y las Normas de Auditoría Gubernamental “NAGU”, habiendo comprendido la evaluación selectiva de las operaciones de producción y el proceso de abastecimiento correspondientes al período 2005.

## **1. RELACIÓN DE PERSONAL COMPRENDIDO EN LAS OBSERVACIONES**

La relación de personal comprendido en las observaciones es el siguiente :

Gerente de Tesorería	Roberto Castro Villa
Subgerente de Tesorería	Luis Carpio M.
Jefe de Caja	María Moreno T.
Jefe de Cobranzas	Roberto Solis T.

## **2. COMUNICACIÓN DE HALLAZGOS**

En cumplimiento de la Norma de Auditoría Gubernamental NAGU 3.60, “Comunicación de Hallazgos”, la omisión de Control cursó comunicaciones a los funcionarios y ex funcionarios, a fin de permitir a la Comisión de Auditoría contar con mayores elementos de juicio en sus apreciaciones, las mismas que fueron consideradas en la formulación del presente informe.

## **II. CONCLUSIONES**

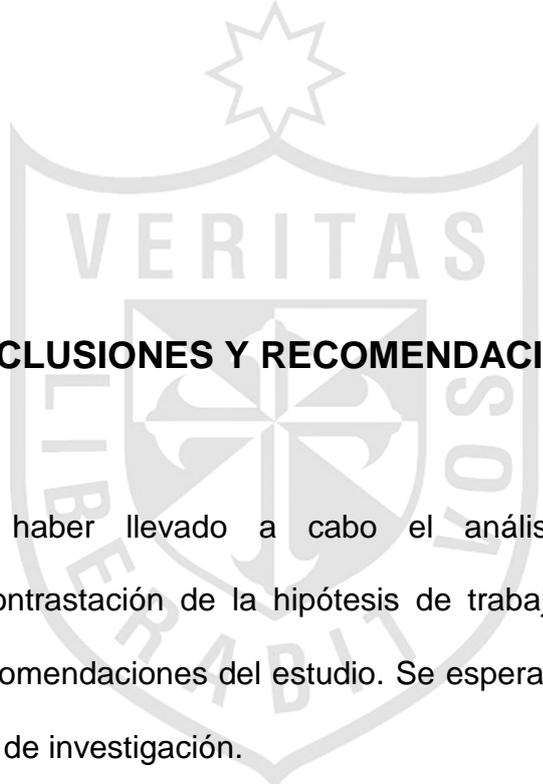
1. Existe una diferencia sustantiva entre los procedimientos establecidos para el otorgamiento de créditos y los documentos que constatan la operatividad de los mismos.
2. Se ha detectado que no se siguen los procedimientos establecidos por la empresa en sus manuales de procedimientos.
3. Existe personal que no está debidamente capacitado para desempeñar las funciones de analista de créditos.
4. Se ha detectado que no se efectúan las cobranzas por los canales normales.

## **III.- RECOMENDACIONES**

1. Debe imponerse la sanción correspondiente a los empleados y funcionarios encargados del otorgamiento de créditos.
2. Debe de efectuarse el estudio técnico pormenorizado acerca de la cobranza de las deudas vencidas de la empresa.

3. Debe de implantarse un mayor control en diversas áreas y procedimientos para el otorgamiento de créditos y la realización de la cobranza a la cartera de clientes.
4. Debe de establecerse parámetros fijos para el otorgamiento de créditos y su respectivo análisis por parte del personal encargado.
5. No se debe esperar que se acumulen las cuentas por cobrar en importes tan altos para evitar el perjuicio a la empresa.





## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Luego de haber llevado a cabo el análisis, procesamiento, interpretación y contrastación de la hipótesis de trabajo, se arriban a las conclusiones y recomendaciones del estudio. Se espera que sirvan de base explicativa al tema de investigación.

## CONCLUSIONES

Las principales conclusiones a que se ha llegado con relación al tema investigado son:

- a. El conocimiento de las normas de Control Interno no es completo y deficiente, lo que impide mejorar los resultados del período en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME), esto se debe principalmente a que el personal encargado de aplicar las auditorías o los controles internos no está suficientemente capacitado o la entidad tampoco les proporciona programas de capacitación en forma permanente o en instituciones especializadas como el Colegio de Contadores Públicos de Lima.
- b. No existe una adecuada aplicación de las técnicas de Control Interno, de manera que la capacidad de manejo contable en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME) no es completamente eficiente para la gestión; debido principalmente al desconocimiento de dichas técnicas o a la falta de una estrategia de planificación de Control Interno adecuada.
- c. Se aplican acciones correctivas en forma eventual y no contribuyen con la mejora de la obtención de utilidades en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME); debido a que no existe una planificación del Control Interno y de las actividades de control, solo se hacen en forma esporádica, cuando debido a la cantidad de operaciones y valores comprometidos debería hacerse en forma periódica, sin previo aviso y debidamente planificadas.

- d. No se realiza una buena aplicación de instrumentos de evaluación, por lo tanto no se puede contribuir con disminución de las pérdidas financieras en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME); debido a que no se conocen todas las operaciones que se realizan en las diversas áreas involucradas en el manejo de las operaciones financieras de la institución; es decir que no están suficientemente enterados el personal de Control Interno sobre las múltiples operaciones que se realizan en la institución.
- e. La forma cómo se aplican las acciones de Control Interno no es la más apropiada y no se cumple completamente, por lo que no se pueden elevar los niveles de ganancias en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME); incluso en algunos casos se ha podido comprobar que las acciones de Control Interno son muy avisadas o ponen sobre aviso a las personas involucradas y por lo tanto están preparadas para las acciones de Control Interno, cuando esto no debería suceder para poder detectar errores y dificultades en los diversos procesos que se realizan en la institución.

## **RECOMENDACIONES**

El estudio que contiene el presente documento y las conclusiones permiten al investigador, sugerir la adopción de las recomendaciones siguientes:

- a. Se sugiere ampliar el personal de las diversas áreas involucradas en la difusión y conocimiento de las Normas de Control Interno, de manera que permita mejorar los resultados

del período en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME), para ello se recomienda que la institución contrate personal especializado en Control Interno a fin de que capacite al personal de la institución o en todo caso los envíe a capacitarse en instituciones especializadas como el Colegio de Contadores Públicos de Lima.

- b. Implementar una adecuada y estricta aplicación de las Técnicas de Control Interno, pues la capacidad de manejo contable en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME) no es completamente eficiente para la gestión; esto se podría lograr, analizando las áreas críticas de la institución o aquellas que tienen mayores problemas o quejas y aplicar en ellas las Técnicas de Control Interno apropiadas, a fin de que se puedan detectar los errores o fallas que se están cometiendo.
- c. Aplicar en forma constante y periódica acciones correctivas en las áreas críticas, de manera que contribuyan con la mejora de la obtención de utilidades en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME); esto va a permitir disminuir errores o corregirlos en todo caso, reducir las pérdidas financieras y por consiguiente mejorar los resultados de la institución con las medidas correctivas o preventivas que se adopten.
- d. Realizar una eficiente aplicación de instrumentos de evaluación del Control Interno para determinar las problemáticas de las diversas áreas y darles alternativa de solución, de manera que contribuyan con disminución de las pérdidas financieras en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME).

- e. Implementar acciones de Control Interno, de acuerdo a los hallazgos realizados en las áreas críticas, de manera que se puedan elevar los niveles de ganancias en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME); es decir, que se debe analizar previamente las áreas que presenten problemas críticos o que tengan problemas de reclamos diversos para poder aplicarles acciones de control y luego corregir dichos errores o tomar las medidas preventivas del caso.



## REFERENCIA

1. A. GOZNES & M.A. GOZNES. Enciclopedia práctica de la contabilidad. Pp.538-539
2. A.F. STONER, James y Coll. Administración, USA, Editorial South'Western Publishing Co., Tercera Edición, 1979, p. 135.
3. AÑI UGAZ, Carlos. Auditoría Básica. p. 40
4. ANTHONY, Robert. La contabilidad en la administración de empresas, p. 113
5. BARCOS, Santiago. Qué es administración. Pp.4-6
6. BRAVO CERVANTES, Miguel H. Auditoría del sistema informático. pp. 13-16
7. CABALLERO BUSTAMANTE. Auditoría tributaria y fiscal.Tomo II Editorial Tineo S.A., Año 1996. Lima.
8. Colegio de Contadores Públicos de Lima . Normatividad en el Control Gubernamental. I CONVENCION DE CONTADORES PÚBLICOS DEL SECTOR PÚBLICO. EXPOSITOR: CPC Luis Arturo García Cossío
9. COMMITTE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). Control Interno Estructura Conceptual Integrada. pp. 3-4
10. CONGRESO CONSTITUYENTE DEMOCRÁTICO. Constitución Política del Perú. 1993
11. CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA. Técnicas de evaluación del Control Interno.
12. DICCIONARIO DE FINANZAS Y ECONOMÍA. Editorial Latinoamericana. Colombia 1999.

13. DIDÁCTICA MULTIMEDIA. S.A. AUDITORÍA III, p. 7
14. ENTRE LÍNEAS. Manual Contable Laboral. p. 76
15. FLORES SORIA, Jaime. GESTIÓN FINANCIERA. pp 401
16. FLORES SORIA, Jaime. Normas de Control Interno. P. 89
17. GESTION. Calidad y competitividad. P 50
18. IVANCEVICH, John M.; LORENZI, Peter, SKINNER, Steven J. Y CROSBY, Philip B.
19. J.A. CASHIN, P.D. NEUWIRTH Y J.F. LEVY. MANUAL DE AUDITORÍA 1, p. 278.
20. L. GRINAKER, Robert. Auditoría: El Examen de los Estados Financieros. pp. 81-83
21. LA ROCA A. Hector. QUÉ ES ADMINISTRACIÓN. Pp.281-282.
22. MONTOYA WILLIAMS, Héctor. La contabilidad como base del Control Interno en las instituciones financieras. Editora San Marcos. 1997. pp. 28-31.
23. MUSSELMAN VERNOA A. Y HUGHES EUGENE H. INTRODUCCIÓN A LOS NEGOCIOS MODERNOS, p.75-77
24. Normas Internacionales de Auditoría 1 Colegio Contadores Públicos de Lima) pp 107
25. PANEZ MEZA, Julio. AUDITORÍA Contemporánea T.I pp 120
26. PAZ DEL POZO, Carlos. Contabilidad Básica. Editorial Limusa. Lima, 1999.
27. REYES PONCE, Agustín. Administración de empresas. p. 15
28. RUSENAS Rubén Oscar. Manual de Control Interno. pp. 25-26
29. VALERIANO ORTIZ, Luis Fernando. Auditoría Administrativa. p.113.

30. VÁSQUEZ SIRONVALLE, Jorge. Manual de Contabilidad y Auditoría Aplicada. pp. 77-78.

31. YARASCA RAMOS, Pedro Antonio. Auditoría. Fundamentos con un enfoque moderno. p.73.

### **FUENTES INFORMÁTICAS**

1. <http://feco.unca.edu.ar/catedras/org>
2. <http://www.arcelor.com/index.php?lang=es&page=252>
3. <http://www.eumed.net/cursecon>
4. <http://www.eumed.net/cursecon>
5. <http://www.incora.gov.co/entidadcontrol.htm>
6. <http://www.monografias.com/trabajos37/cooperativa-servicios/cooperativa-servicios3.shtml>
7. <http://www.procampo.gob.mx/ventanitas/POTCC.html>
8. <http://www.sigen.gov.ar/documentacion/ngci02.asp> obtenida el 9 Jul 2006 09:44:54 GMT
9. <http://www.sip2005.org.ar/Abstract>
10. [www.prompyme.com.pe](http://www.prompyme.com.pe)



## MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: "LAS POLÍTICAS DE Control Interno EN LA GESTIÓN DEL FONDO DE VIVIENDA MILITAR DEL EJÉRCITO (FOVIME)"

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE	METODOLOGÍA
<p><b>1. Problema Principal</b> ¿De qué manera las políticas de Control Interno influyen en la gestión del Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?</p> <p><b>2. Problemas Secundarios</b> 1. ¿De qué forma el conocimiento de las Normas de Control Interno permiten mejorar los resultados del período en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)? 2. ¿En qué modo la adecuada aplicación de las Técnicas de Control Interno incidirá en la capacidad de manejo contable en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)? 3. ¿En qué medida las acciones correctivas contribuirán con mejorar la obtención de utilidades en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)? 4. ¿En qué forma la aplicación de instrumentos de evaluación contribuirán con disminuir las pérdidas financieras en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)? 5. ¿De qué manera las acciones de Control Interno permitirán elevar los niveles de ganancias en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?</p>	<p><b>1. Objetivo General</b> Determinar la manera cómo las políticas de Control Interno influyen en la gestión del Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)</p> <p><b>2. Objetivos Específicos</b> 1. Establecer el modo cómo el conocimiento de las Normas de Control Interno permiten mejorar los resultados del período en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME). 2. Analizar si una adecuada aplicación de las Técnicas de Control Interno inciden en la capacidad de manejo contable en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME). 3. Determinar si las acciones correctivas contribuyen con mejorar la obtención de utilidades en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME). 4. Indicar si con una buena aplicación de instrumentos de evaluación se puede contribuir con disminuir las pérdidas financieras en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME). 5. Establecer la forma cómo las acciones de Control Interno permiten elevar los niveles de ganancias en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)</p>	<p><b>a. Hipótesis General</b> Si se aplican las políticas de Control Interno apropiadas, entonces influirá positivamente en la gestión del Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)</p> <p><b>b. Hipótesis Secundarias</b> a. Si se conocen las Normas de Control Interno, entonces se mejorarán los resultados del período en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME) b. Si se aplican las Técnicas de Control Interno, entonces incidirá en la capacidad de manejo contable en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME). c. Si se adoptan las acciones correctivas, entonces contribuirán con el mejoramiento de las utilidades en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME). d. Si se aplican adecuadamente los instrumentos de evaluación, entonces disminuirán las pérdidas financieras en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME). e. Si se adoptan las acciones de Control Interno necesarias, entonces se elevarán los niveles de ganancias en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)</p>	<p>Variable Independiente X: Control Interno Indicadores X1 Normas de Control Interno X2 Técnicas de Control Interno X3 Procedimientos de Control Interno X4 Instrumentos de evaluación X5 Acciones de Control Interno</p> <p>Variable Dependiente Y. RESULTADOS Indicadores y1 Resultados del período y2 Manejo contable y3 Gestión y4 Pérdidas Financieras y5 Ganancias</p>	<p><b>1. Tipo de Investigación</b> Aplicada</p> <p><b>2. Nivel de Investigación</b> Descriptiva y explicativa</p> <p><b>3. Métodos</b> Descriptivo, analítico</p> <p><b>4. Técnicas</b> Entre las principales a utilizar tenemos : - Entrevistas - Encuestas. - Análisis documental</p> <p><b>5. Instrumentos</b> Los principales a utilizar son: - Guía de entrevistas - Cuestionario - Guía de análisis documental</p>

## ENTREVISTA

### INSTRUCCIONES

La presente técnica tiene por finalidad recoger información importante sobre **“LAS POLÍTICAS DE Control Interno EN LA GESTIÓN DEL FONDO DE VIVIENDA MILITAR DEL EJÉRCITO (FOVIME)”**. Sobre este particular se les solicita que en las preguntas que a continuación se le presentan responda en forma clara, toda vez que los resultados de la misma serán de gran importancia en este estudio. Esta técnica es anónima, se le agradece su participación.

- 1.- ¿El actual gobierno apoya a sus instituciones descentralizadas?

---

---

---

2. ¿Existe todavía mucha burocracia en las instituciones públicas o se ha reducido de alguna manera?

---

---

---

3. - ¿Cree usted que conocimiento de las Normas de Control Interno puede detectar errores en los procedimientos en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?

---

---

---

4. - ¿Con la aplicación de acciones de Control Interno se pueden mejorar resultados en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?

---

---

---

5. - ¿Qué tipo de Técnicas de Control Interno se pueden o deben utilizar en las dependencias del Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?

---

---

---

6. - ¿Con los resultados del Control Interno es posible mejorar el manejo contable en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?

---

---

---

7. - ¿Cómo se pueden aplicar acciones correctivas en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?

---

---

---

8. - ¿De qué manera se puede obtener productividad en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?

---

---

---

9. - ¿Es conveniente o no la aplicación de instrumentos de evaluación en las dependencias del Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?

---

---

---

10. - ¿De qué manera se pueden adoptar alternativas para disminuir las pérdidas financieras en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?

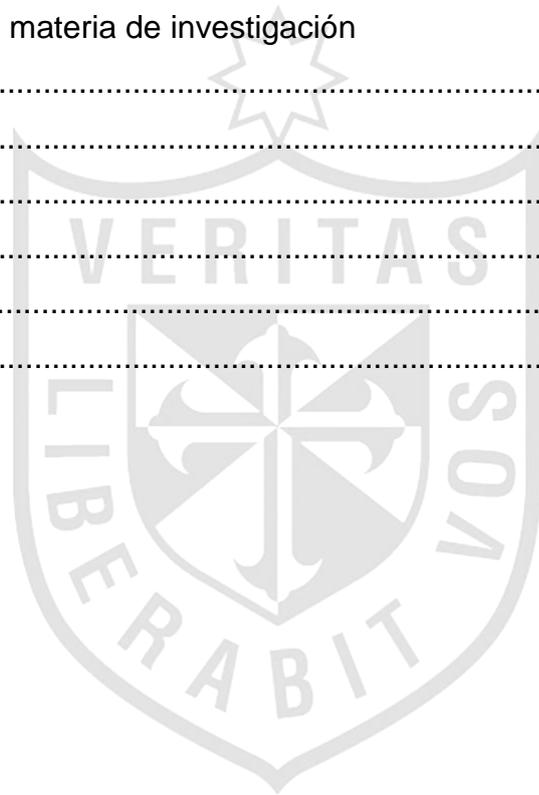
---

---

---

11. - Con la experiencia que tiene usted, tenga a bien formular sugerencias sobre el tema materia de investigación

- a. ....
- b. ....
- c. ....



# ENCUESTA

## INSTRUCCIONES

La presente técnica tiene por finalidad recoger información importante, relacionada con el tema de investigación **“LAS POLÍTICAS DE Control Interno EN LA GESTIÓN DEL FONDO DE VIVIENDA MILITAR DEL EJÉRCITO (FOVIME)”**.

Sobre este particular se les solicita en las preguntas que a continuación se detallan, luego de leerlas, elegir la alternativa que consideren correcta, marcando para tal fin, con un aspa en el espacio correspondiente.

Se les recuerda que la información que usted nos proporcionará será de gran utilidad para este estudio y a la vez se le hace conocer que esta técnica es anónima. Se le agradece su participación.

**1.- ¿Considera usted que el Estado debe modernizar las diferentes dependencias a fin de agilizar la atención al público? :**

- a. Definitivamente si ( )
- b. Probablemente si ( )
- c. No sabe no opina ( )
- d. Probablemente no ( )
- e. Definitivamente no ( )

¿Porqué?

.....  
.....

**2.- ¿Cree usted que se deben simplificar los actuales procesos administrativos en las entidades públicas?:**

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

¿Porqué?

.....  
.....

3.- **¿Considera usted importante que en las diversas dependencias del Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME) se conozcan las Normas de Control Interno? :**

- a. Definitivamente si ( )
- b. Probable mente si ( )
- c. No sabe no opina ( )
- d. Probablemente no ( )
- e. Definitivamente no ( )

¿Porqué?

.....  
.....

4.- **¿De qué forma se pueden mejorar los resultados del Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?:**

- a. Reduciendo el empleo de los tiempos ( )
- b. Minimizando los errores ( )
- c. Disminuyendo los costos ( )
- d. Utilizando al 100% sus recursos asignados ( )

¿Porqué?

.....  
.....

5.- **¿Cómo se puede mejorar el manejo contable en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?**

- a. Duplicidad de Información ( )
- b. Exceso de operaciones para cargar ( )
- c. Empleo de mucho tiempo ( )

Justifique su respuesta

.....  
.....

6.- **¿Se pueden aplicar instrumentos de evaluación en las diferentes dependencias del Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)? :**

a. Si ( )

b. No ( )

¿Porqué?

.....  
.....

7. **¿Cree usted que las pérdidas financieras afectan la liquidez del Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?**

a. Totalmente de acuerdo ( )

b. De acuerdo ( )

c. No sabe, no opina ( )

d. En desacuerdo ( )

e. Totalmente en desacuerdo ( )

8. **¿Qué tipo de acciones de Control Interno se pueden aplicar en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?**

a. Procesos previos ( )

b. Acciones de control imprevisto ( )

c. Corte de cajas imprevistos ( )

d. otros ( )

¿Porqué?

.....  
.....

9. ¿Los niveles de ganancias son afectados por la mala gestión o manejo financiero en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)? :

a. Si ( )

b. No ( )

c. No sabe, no opina ( )

¿Porqué?

.....  
.....

10. ¿Cómo se puede mejorar la gestión en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?

a. Reduciendo tiempo en los procesos ( )

b. Mejorando la calidad de trabajo en el personal ( )

c. Optimizando la calidad de la información ( )

d. Elaborando a tiempo los EE.FF. ( )

e. Reflejando realmente los ingresos y egresos ( )

¿Porqué?

.....  
.....

11. ¿Es probable mejorar la gestión para disminuir las pérdidas financieras en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?

a. Si ( )

b. No ( )

c. No sabe, no opina ( )

¿Porqué?

.....  
.....

**12. ¿Es probable que si se toman acciones correctivas producto de las acciones de Control Interno se puedan reducir las pérdidas financieras en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?**

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. No sabe, no opina ( )

¿Porqué?

.....  
.....

**13. ¿Afectan las pérdidas financieras los resultados de gestión en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?**

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. No sabe, no opina ( )

¿Porqué?

.....  
.....

**14. ¿Deben existir Controles Internos permanentes en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME)?**

- a. Si ( )
- b. No ( )
- c. No sabe, no opina ( )

¿Porqué?

.....  
.....

15. Con la experiencia que Ud., tiene, tenga a bien formular 3 recomendaciones respecto a las políticas de Control Interno y la Gestión en el Fondo de Vivienda Militar del Ejército (FOVIME):

a. ....  
.....

b. ....  
.....

c. ....  
.....

