



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

**IMPLICANCIAS DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN
DE LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS DE LIMA
METROPOLITANA 2011-2012**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN CONTABILIDAD
Y FINANZAS CON MENCIÓN EN AUDITORIA Y GESTIÓN DE CONTROL
EMPRESARIAL**

PRESENTADA POR

LOURDES NELLY GARCÍA VALDEAVELLANO

LIMA-PERÚ

2013

**IMPLICANCIAS DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN
DE LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS DE LIMA
METROPOLITANA 2011-2012**





DEDICATORIA

Para mis padres PEDRO GARCÍA Y NELLY VALDEAVELLANO por su dedicación apoyo y amor en todas las cosas que hago en mi formación profesional, sin las cuales no hubiera sido posible alcanzar dicho objetivo para mi familia mi amor y gratitud por todo el apoyo brindado.

AGRADECIMENTOS

Primero y antes que nada dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto a mi camino aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante el período de estudio y conclusión de la tesis.

A mis asesores de tesis por su constante apoyo y motivación.

A mis hermanos por estar siempre presente acompañándome, a toda mi familia que son el soporte en mi vida, a mis amigos, a Jorge por su apoyo constante, para todos ellos desde lo más profundo de mi corazón les agradezco el haberme brindado todo el apoyo, colaboración, ánimo pero sobre todo cariño y amistad.



ÍNDICE

	Nº de Pág.
CARATULA	i
TÍTULO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
RESUMEN	viii
ABSTRAC	ix
INTRODUCCIÓN	x

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la Realidad Problemática	01
1.2 Formulación de Problemas	03
1.2.1 Problema General	03
1.2.2 Problemas Específicos	03
1.3 Objetivos de la Investigación	04
1.3.1 Objetivo General	04
1.3.2 Objetivos Específicos	04

1.4	Justificación e Importancia de la Investigación	05
1.4.1	Justificación	05
1.4.2	Importancia	06
1.5	Limitaciones del Estudio	06
1.6	Variabilidad del Estudio	06

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes de la investigación	07
2.2	Marco Histórico	09
2.3	Base Legal	13
2.4	Base Teóricas	46
2.4.1	Control Interno	46
2.4.2	Gestión	69
2.5	Definiciones Conceptuales	101
2.6	Formulación de Hipótesis	122
2.6.1	Hipótesis General	122
2.6.2	Hipótesis Específicas	122

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1	Diseño Metodológico	124
3.1.1	Tipo de Investigación	124
3.1.2	Nivel de Investigación	124
3.1.3	Método	124
3.1.4	Diseño	125
3.2	Población y muestra	125
3.2.1	Población	125
3.2.2	Muestra	125

3.3	Operacionalización de Variables	127
3.3.1	Variable independiente	127
3.3.2	Variable dependiente	127
3.4	Técnicas de recolección de datos	128
3.4.1	Técnicas	128
3.4.2	Instrumentos	128
3.5	Técnicas para el procesamiento y análisis de la información	128
3.6	Aspectos Éticos	129

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1	Interpretación de resultados de pruebas de campo	131
4.2	Contrastación y verificación de las hipótesis	148

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Discusión	166
5.2	Conclusiones	168
5.3	Recomendaciones	170

FUENTES DE INFORMACIÓN

•	Referencias bibliográficas	172
•	Referencias electrónicas	175

ANEXOS

Anexo N° 1: Matriz de Consistencia

Anexo N° 2: Encuesta

RESUMEN

En la presente Tesis “IMPLICANCIAS DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS DE LIMA METROPOLITANA 2011-2012” tiene como finalidad proponer diversas mejoras en los sistemas de control. Cuyo objetivo es impulsar el fortalecimiento, actualización e implementación del sistema de control interno de gestión en las compañías de seguros.

También podemos mencionar que se desarrolla la importancia del control interno que éste tiene a efectos de implementar mecanismos o políticas al interior de las empresas de seguros, los que brindarán seguridad para que las operaciones de ésta se realicen salvaguardando sus activos y, al mismo tiempo, reduciendo la posibilidad de errores.

Asímismo, las diferentes áreas de las empresas de seguros, que al contar con un sistema de control interno en los diversos procesos y al estar involucrado todo el personal de manera consciente y responsable les permitirá trabajar en un ambiente confiable en la búsqueda de eficiencia, eficacia, economía, transparencia de sus operaciones y calidad de sus servicios, con un monitoreo eficaz de sus objetivos y metas, preparados para evaluar los riesgos preventivamente.

ABSTRACT

In this thesis "IMPLICATIONS OF INTERNAL CONTROL IN THE MANAGEMENT OF INSURANCE COMPANIES OF LIMA 2011-2012" aims to propose several improvements to control systems. Which aims to promote strengthening, updating and implementation of the internal control system management in insurance companies.

We can also mention that develops the importance of internal control that it has for the purposes of implementing mechanisms or policies within insurance companies, which provide security for operations of this safeguarding its assets are carried at the same time, reducing the chance of errors.

Likewise, different areas of the insurance companies, that have an internal control system in the various processes and to be involved all staff responsible consciously and allow them to work in a trustworthy environment in the pursuit of efficiency, effectiveness, economy, transparency of operations and quality of services, with effective monitoring of its objectives and goals, prepared to proactively assess risks.

INTRODUCCIÓN

La presente Tesis “Implicancias del Control Interno en la gestión de las compañías de Seguros en Lima Metropolitana 2011-2012” desarrolla el concepto del control interno destacando la importancia que éste tiene a efectos de implementar mecanismos y políticas al interior de la empresa, los mismos que brindarán seguridad, transparencia y mejora de sus procesos.

Para tal efecto, la Tesis ha sido organizada en cinco capítulos.

En el primer capítulo, se presenta el problema de la investigación, los objetivos, la justificación, las limitaciones y la viabilidad del estudio.

El segundo capítulo, se presenta el marco histórico, base legal, bases teóricas, definiciones conceptuales y la formulación de las hipótesis.

En el tercer capítulo, Metodología, se señala el tipo de la investigación, la población y muestra, la operacionalización de variables, los términos de recolección de datos, las técnicas para el procesamiento y el análisis de la información y los aspectos éticos.

En el cuarto capítulo se pueden apreciar los resultados de la investigación.

En el quinto capítulo, se consigna la discusión que viene a ser la parte central de la investigación y donde se analiza cada una de las variables en estudio e

interpretar los resultados. Asimismo, las conclusiones y recomendaciones son el análisis crítico de la investigación producto del trabajo presentado como resultado de dicha investigación. En el cual se demuestra la importancia del control interno y su implicancia en la gestión de la organización.

Por último, las fuentes de información donde se consignan las obras y artículos que han sido utilizados para elaboración del trabajo de investigación, los anexos; así como la matriz de consistencia y la encuesta.





CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

El control interno ha carecido durante muchos años de un marco referencial común, generando expectativas diferentes entre empresarios y profesionales. El control interno debe garantizar la obtención de información correcta y segura ya que ésta es un elemento fundamental en la marcha del negocio, pues con base en ella se toman las decisiones y formulan programas de acciones futuras en las actividades del mismo. Debe permitir también el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado.

En la actualidad el mundo del control interno es cada vez más amplio, ha pasado de ser una actividad estratégica, significa que su único objetivo no es el de comprobar y verificar el cumplimiento, sino pasar a proteger aspectos y activos de una empresa u organización, con ello conducir no sólo a importantes ahorros sino también a generar y ser fuente de apoyo para la comprobación y vigilancia de la mejora continua en cada proceso,

área, producto e indicador de la organización. En un mundo en constante y rápidos cambios, el control interno no puede estar alejado de ello, debiendo evolucionar ante las nuevas y mayores exigencias, ofreciendo para ello nuevas obligaciones, acompañados de nuevos métodos y herramientas.

El control interno no debe velar sólo por los activos de la empresa sino también por su capacidad competitiva, significa que debe difundir, apoyar, buscar nuevas mejoras y promover las mejores prácticas, ser competitivo es continuar en la lucha por la continuidad de la empresa y mantenerse entre las mejores empresas de seguros a nivel nacional. Normas, procedimientos, políticas sobre calidad y medio ambiente, normativas sobre comercio exterior de los distintos bloques comerciales, nuevas tecnologías en continua aparición nuevas formas de interacción electrónica entre la empresa con sus subsidiarias, proveedores, clientes y la comunidad llevan a nuevos riesgos y con ello a nuevas obligaciones de parte del control interno.

El control interno no sólo debe participar activamente el relevamiento y evaluación de las diferentes operaciones, sino además debe actuar proactivamente en materia de implementación de sistemas antifraudes, y aplicación de planes de contingencia. En un mundo en constante y rápidos cambios, el control interno no puede estar alejado de ello, debiendo evolucionar ante las nuevas y mayores exigencias, ofreciendo para ello nuevas obligaciones, acompañados de nuevos métodos y herramientas.

El Kaizen o sistema de mejora continua, como así también la Gestión de Calidad Total, requieren del compromiso y disciplina de todas y cada una de las áreas de las organizaciones. Ello implica la necesidad que el control interno mejore continuamente su propia performance, sino

además verificar y asesorar en la mejora continua de las demás áreas de la organización, lo cual incluye por supuesto la mejora continua de los procesos del control interno.

Propiciar la mejora de la gestión de las empresas de seguros, mediante el funcionamiento de los componentes del control interno y el cumplimiento de objetivos operacionales, financieros y de cumplimiento de las normas de este tipo de entidades. Algunas áreas no cuentan con controles internos adecuados que les permita tomar decisiones oportunas, óptimas y realizar un adecuado control de sus recursos humanos, materiales y financieros.

Se ha observado que en el control interno en estas empresas es en algunos casos limitativo debido a que no disponen de documentos normativos para llevar a cabo una buena gestión, como por ejemplo manuales, políticas, procedimientos y reglamentos internos que permitan disponer de criterios o estándares para llevar a cabo propuestas de mejoras en el control de su gestión y que la eficiencia de este facilite la optimización de la gestión empresarial

1.2 FORMULACIÓN DE PROBLEMAS

1.2.1 Problema General

¿Qué implicancias tiene el control interno en la gestión de las Compañías de Seguros de Lima Metropolitana?

1.2.2 Problemas Específicos

a. ¿En qué medida la evaluación del ambiente del control interno prevé posibles acontecimientos que pueden afectar la gestión en la organización?

- b. ¿De qué manera la permanente evaluación del riesgo influye en la elaboración de planes operativos que guíen las decisiones en la organización?
- c. ¿De qué manera las actividades del control interno influyen en el nivel de cumplimiento de políticas de trabajo?
- d. ¿Cuál es la forma en que la información y comunicación existente en el control interno permite alcanzar el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos de la organización?
- e. ¿De qué manera la supervisión y monitoreo del control interno aseguran que las actividades sean congruentes con la necesidad de la empresa?
- f. ¿De qué manera las actividades de prevención y monitoreo del desempeño permite alcanzar la confiabilidad, transparencia en los proceso de gestión y control interno de la empresa?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General

Determinar las implicancias que tiene el control interno en la gestión de las Compañías de Seguros de Lima Metropolitana.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a. Establecer si la evaluación del ambiente del control interno prevé posibles acontecimientos que pueden afectar la gestión en la organización.

- b. Precisar si la permanente evaluación del riesgo influye en la elaboración de planes operativos que guíen las decisiones en la organización.
- c. Establecer si las actividades del control interno influyen en el nivel de cumplimiento de políticas de trabajo.
- d. Conocer como la forma en que la información y comunicación existente en el control interno permite alcanzar el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.
- e. Demostrar si la supervisión y monitoreo del control interno aseguran que las actividades sean congruentes con la necesidad de la empresa.
- f. Establecer si las actividades de prevención y monitoreo del desempeño permite alcanzar la confiabilidad, transparencia en los proceso de gestión y control interno de la empresa.

1.4 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Justificación

Este trabajo se ha elaborado para optimizar la evaluación de los sistemas de control interno de gestión. El propósito es contribuir a promover la aplicación del control interno en las diferentes áreas y así se apliquen correctamente los procesos, procedimientos, técnicas y prácticas del control interno. Es importante porque va ayudar a tener una visión más amplia del trabajo del control interno.

La aplicación correcta del control interno beneficiará a todos los colaboradores de la empresa de seguros.

El beneficio llegará por la aplicación del control interno como herramienta que facilitará el cambio de los procesos y procedimientos obsoletos y encaminará a las empresas a la autoevaluación búsqueda de mejoras continuas en las empresas de seguros.

1.4.2 Importancia

Actualmente en que la globalización de la economía que impulsa los países más poderosos del mundo, ocasiona en el mercado diversas variaciones que pueden hundir a las empresas si es que no cuentan con la solidez necesaria, es primordial contar con herramientas ideales que le sirvan a la gestión empresarial para lograr los objetivos planeados y reportar los mejores resultados posibles, considero que el control interno es una de esas herramientas que van a ser necesarias para una exitosa gestión empresarial, ya que va a permitir al gerente contar con una información real y veraz para una mejor labor que le van a permitir sortear los problemas que susciten.

1.5 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

En cuanto al desarrollo del trabajo, no se presentaron mayores dificultades e inconvenientes en su elaboración, por lo cual considero que se ha llevado a cabo satisfactoriamente.

1.6 VIABILIDAD DEL ESTUDIO

El trabajo de investigación contó con la información necesaria para su desarrollo; así como también los medios necesarios para llevar a cabo dicho estudio, por lo cual considero factible la ejecución del mismo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Al consultar en diferentes universidades sobre el tema materia de esta investigación se determinó que existen diversas tesis sobre el control interno, pero la gran mayoría hace referencia al control interno en las entidades públicas, algunas han enfocado la investigación en la actividad privada de manera superficial, además la mayoría tomo información de los años 70, 80 y 90, por lo que considero que la investigación que desarrollé reúne las condiciones temáticas y metodológicas para ser considerada como **Inédita** en cuanto a enfoque y rubro examinado.

Entre las tesis que se han encontrado, se pueden mencionar a las siguientes:

2.1.1. CONTROL INTERNO

URIBE SANTOS, José Cresencio (2011) en su tesis denominada: *“Control Interno en la Gestión de la Dirección de Administración de la Sociedad de Beneficencia Pública de Lima*

Metropolitana y el Callao”, presentada para optar el grado de Contador Público en la Universidad San Martín de Porres, concluye que el sistema de control interno no es el elemento perturbador de la gestión, sino todo lo contrario, es el elemento facilitador de la gestión óptima de las empresas modernas.

PAZ CUADROS, Mario (2009) en la tesis denominada “*El Control de Interno de Gestión de las Clínicas Privadas de Lima Metropolitana*”, presentada para optar el Grado de Maestro en Finanzas y Contabilidad en la Universidad San Martín de Porres; concluye que el control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la entidad. Prácticamente todas las actividades están bajo alguna forma de control o monitoreo. Las principales áreas de control en la empresa son: Áreas de producción: Si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa fuera prestadora de servicios, el área de producción es aquella donde se prestan los servicios.

2.1.2. GESTIÓN

HIDALGO BENITO, Elsa (2010) en su tesis denominada “*Influencia del Control Interno en la Gestión de Créditos y Cobranzas en una empresa de servicios de Pre- Prensa Digital en Lima – Cercado,*” presentada para optar el Título Profesional de Contador Público en la Universidad San Martín de Porres, concluye que el control interno es un plan de organización donde se establecen las políticas y procedimientos que persigue la

entidad con el fin de salvaguardar los recursos con que cuenta, verificar la exactitud y veracidad de la información para promover la eficiencia en las operaciones y estimular la aplicación de las políticas para el logro de metas y objetivos programados, quedando probado que el establecimiento de procedimientos efectivos de control interno mantendrá la coherencia y armonía entre las acciones propias de la función administrativa de la entidad de forma articulada con los objetivos, las estrategias y las políticas generadas por el subsistema del control estratégico, contribuyendo de esta manera a salvaguardar los activos de la empresa.

SOLES BURGA, Shantoff (2011) en su tesis denominada “El control interno y su importancia en la Gestión Municipal en el Distrito de San Borja,” presentada para optar el Título Profesional de Contador Público en la Universidad de San Martín de Porres, concluye que el control interno es un sistema que promueve una actitud proactiva y de autocontrol de los niveles organizacionales con el fin de asegurar la apropiada ejecución de los procesos, procedimientos y operaciones.

2.2 MARCO HISTÓRICO

2.2.1 CONTROL INTERNO

Desde tiempos remotos, el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo del cual forma parte.

Como primera consecuencia de ello, está el nacimiento y evolución de los números, los cuales empezaron con cuentas simples en los dedos de las manos y pies, pasando por la utilización de las piedras y palos para su conteo, hasta llegar al desarrollo de verdaderos sistemas de numeración que además de la simple identificación de cantidades permitió el avance en otro tipo de operaciones.

La aplicación puede observarse en los antiguos imperios, en los que ya se percibía una forma de control y cobro de impuestos. El hecho de que los soberanos exigieran el mantenimiento de las cuentas de su residencia por dos escribanos independientes, evidencia que de alguna manera se tenían tipos de controles para evitar desfalcos.

Lo anterior empezó a vislumbrarse en Europa hacia los años 747 y 814 cuando Carlos I “El Grande” (Carlomagno) a través del Missi Dominici nombrara un clérigo y un laico que inspeccionaban las provincias del imperio. Posteriormente, hacia el año de 1319, Felipe V daría a su cámara de cuentas, poderes administrativos y jurisdiccionales para el control de negocios financieros.

En 1807, Napoleón Bonaparte a través de las corte de cuentas vigilaba los asuntos contables del estado y le otorgaba atribuciones para investigar, juzgar y dictar sentencias. Esto sirvió para que muchos países de América y Europa que estaban en proceso de organizar sus instituciones republicanas los tomaran como modelo.

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto

debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia. De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionalidad dentro de la organización.

Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se puedan lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de la empresa.

2.2.2 GESTIÓN

En cuanto a su historia, se puede decir que la Gestión empresarial comenzó desde la administración, más que todo en los sectores de la innovación, siendo parte importante en las

empresas y negocios en este aspecto.

Esta administración de la que emerge la gestión empresarial, está presente desde el mismo inicio de la sociedad, en épocas antiguas donde los egipcios eran protagonistas, remontan el desarrollo de la administración a los comerciantes sumerios y a los egipcios antiguos constructores de las pirámides.

Y no solo eso, tiempo después formó parte de las características organizativas de la iglesia y las antiguas milicias.

Sin embargo, muchas empresas pre-industriales, dada su escala pequeña, no se sentían obligadas a hacer frente sistemáticamente a las aplicaciones de la gestión.

Conforme paso el tiempo y se desarrollaron este tipo de aspecto, emergieron nueva formas de tratar la gestión, por medio de los números árabes (entre los siglos V y XV) y la aparición de la contabilidad de partida doble en 1494 proporcionaron herramientas para el planeamiento y el control de la organización y de esta forma el nacimiento formal de la administración, generando así mejor organización y planeamiento en las antiguas y diferentes mecanismos de producción de las antiguas sociedades.

Ya en tiempos modernos, en el siglo XIX la administración se hizo más pública, es decir, empezó a conocerse más en la comunidad pero en forma científica, lo que dio cabida a la revolución industrial.

Actualmente, la Gestión empresarial depende el buen funcionamiento de una empresa, sobre todo en sus actividades

económicas en donde se deben aprovechar todas las oportunidades que existen y surgen en cuanto a los ámbitos económicos, sociales y tecnológicos de hoy en día. Además de aprovechar el emprender, el guiarse, el aprovechar y el explotar, que son potencialidades base con la que cuenta el ser humano.

2.3 BASE LEGAL

2.3.1 CONTROL INTERNO

Para la base legal se utilizó las siguientes normas:

- **Constitución Política del Perú**

Artículo 2°. Inciso 15.- La persona tiene derecho a trabajar libremente con sujeción a la ley.

Artículo 58°. La iniciativa privada es libre. Se ejerce en una economía social de mercado.

Artículo 59°. El Estado estimula la creación de riqueza y garantiza la libertad del trabajo y la libertad de empresa comercio e industria. El ejercicio de estas libertades no debe ser lesivo a la moral, ni a la salud ni a la seguridad pública.

El Estado brinda oportunidades de superación a los sectores que sufren cualquier desigualdad, en tal sentido promueve las pequeñas empresas en todas sus modalidades.

Control Interno Informe COSO (Committe of Sponsoring Organizations ofthe Treadway Commisión)

El comité de Organismos Patrocinadores de la Comisión Treadway está conformado por 5 Organismos Profesionales (Contadores, Profesores de Contabilidad, Auditores Internos y Contadores Gerenciales, Ejecutivos de Finanzas) pertenecientes a las siguientes entidades promotoras:

- (1) American Institute Association (AICPA) participó con la participación de Robert L. May, Chairman.
- (2) American Accounting Association (AAA) participó como su representante Alvin A. Arens.
- (3) The Institute of Internal Auditors (IIA) su representante fue William G. Bishop, III
- (4) Institute of Management accountants (IMA), participó como su representante Thomas M. O'Toole
- (5) Financial Executives Institute (FEI), su representante fue P. Norman Roy.

El control interno se define como un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. La definición es amplia y cubre todos los aspectos de control de un negocio, pero al mismo tiempo permite centrarse en objetivos específicos.

El control interno consta de cinco componentes (ambiente de control, la valoración del riesgo, las actividades del control, la información y comunicación y la supervisión) relacionado entre sí que son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Estos componentes están vinculados entre sí y sirven como criterios para determinar si el sistema es eficaz.

**COSO II Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado
– Técnicas de Aplicación – Setiembre 2004 (Committe of**

Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

En setiembre 2004, el COSO emite un documento "Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado", promoviendo un enfoque amplio e integral en empresas y Organizaciones gubernamentales.

Asimismo este enfoque amplia los componentes propuestos en el control interno – Marco integrado a ocho componentes a saber:

Ambiente Interno; Establecimiento de objetivos; identificación de eventos; Evaluación de riesgos; Respuesta a los Riesgos; Actividades de Control; Información y Comunicación, y; Supervisión.

2.3.2 GESTIÓN

Ley N° 26702.- Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros.

Artículo 296°.- Clasificación de las empresas del sistema de seguros.

Las empresas de seguros se someten, cuando menos semestralmente, a un régimen de clasificación de riesgo por parte de empresas clasificadoras independientes, a fin de evaluar las obligaciones que tengan con sus asegurados. De existir dos clasificaciones diferentes, prevalecerá la más baja.

La Superintendencia clasificará a las empresas del sistema de seguros de acuerdo con criterios técnicos y ponderaciones que

serán previamente establecidos con carácter general y que considerarán, entre otros, los sistemas de medición y administración de riesgos, la solidez patrimonial, la rentabilidad y la eficiencia financiera y de gestión, y la liquidez.

Artículo 318°.- Operaciones.

1. Operaciones de las Empresas de Seguros y de Reaseguros
En general, las empresas de seguros y/o reaseguros pueden realizar todas las operaciones, actos y contratos necesarios para extender coberturas de riesgo o para emitir pólizas de caución vinculadas a prestaciones de hacer o de no hacer, incluyendo las operaciones de cesión o aceptación de reaseguro de ser el caso, así como efectuar inversiones. También podrán otorgar créditos a los asegurados para el pago de sus primas de seguros.
2. Operaciones de las subsidiarias de las Empresas de Seguros

Las empresas del sistema de seguros pueden constituir subsidiarias:

- Una empresa financiera, que se regirá por las normas contenidas en las secciones primera y segunda de esta ley, y
- Una empresa prestadora de salud, a que se refiere el Decreto Legislativo 887.
- Una empresa administradora hipotecaria a que se refiere su propia ley.

Artículo 319°.- Asociación de Empresas de Seguros.

Las empresas de seguros podrán asociarse entre sí,

constituyendo personas jurídicas cuyo único objeto sea formar sistemas de reaseguro, en condición de cedentes y reaseguradoras, sobre todo o algunos de los ramos de seguros. Al efecto deberán solicitar a la Superintendencia las correspondientes autorizaciones de organización y funcionamiento.

Artículo 321°.- Otras Operaciones Autorizadas

Contando con el consentimiento del asegurado, previa autorización de la Superintendencia, y con las formalidades que ella señale, las empresas de seguros podrán:

- Ceder uno o más ramos de su cartera de seguros vigentes a otras empresas de igual naturaleza autorizadas para emitir pólizas en los mismos ramos.
- Establecer sistemas de cobertura de accidentes de trabajo y enfermedades.

Artículo 322°.- Autonomía de los contratos de seguros y reaseguro.

El contrato de reaseguro no subordina las relaciones que emanan del contrato de seguro. En consecuencia, el pago de un siniestro derivado del contrato de seguro no puede quedar condicionado a las relaciones existentes entre la empresa de seguros y el reasegurador.

Artículo 326°.- Condiciones y contenidos de las pólizas.

Las condiciones de las pólizas y las tarifas responden al régimen de libre competencia en el mercado de seguros, con sujeción a las reglas que contienen este capítulo.

Las pólizas deben establecer las condiciones de la cobertura de riesgos.

Adicionalmente, dichas pólizas deben cumplir con los requisitos mínimos siguientes:

1. Su contenido debe ajustarse a las disposiciones legales que norman el contrato de seguro;
2. Las condiciones generales, particulares y especiales de la póliza han de ser redactadas en lenguaje fácilmente comprensible;
3. Los amparos básicos y las exclusiones deben figurar en caracteres destacados;¹

Ley N°29946.- Ley del Contrato de Seguros.

Artículo 1°.- Definición.

El contrato de seguro es aquel por el que el asegurador se obliga, mediante el cobro de una prima y para el caso de que se produzca el evento cuyo riesgo es objeto de cobertura, a indemnizar dentro de los límites pactados el daño producido al asegurado o a satisfacer un capital, una renta u otras prestaciones convenidas.

Artículo 2°.- Cobertura.

El contrato de seguro cubre cualquier riesgo siempre que al tiempo de su celebración exista un interés asegurable actual o contingente.

¹ Mediante Ley del Contrato de Seguros aprobada por Ley N°29946, a partir del 26.05.2013, el texto del art. 326° será siguiente:

“Artículo N°326 Condiciones y Contenido de las Pólizas

Las pólizas y tarifas de seguros responden al régimen de libre competencia, con sujeción a las reglas que contienen la presente ley y lo dispuesto por la ley de contrato de seguro. La Superintendencia aprobará expresamente, con anterioridad a su utilización, las condiciones mínimas y/o cláusulas de los contratos de seguros, conforme a lo establecido en el artículo 27 de la Ley del Contrato de seguro.

Asimismo, la superintendencia ordenará la inclusión de cláusulas o condiciones en las pólizas que promueven el fortalecimiento de las bases técnicas y económicas del seguro y la protección de los asegurados”.

Artículo 3°.- Inexistencia del Riesgo.

El contrato de seguro es nulo si al tiempo de su celebración se había producido el siniestro o había desaparecido la posibilidad de que se produzca.

Si se acuerda que comprende un período anterior a su celebración, el contrato es nulo solo si al tiempo de su conclusión el asegurador conoce la imposibilidad de que ocurra el siniestro o el contratante conoce que se ha producido.

Artículo 4°.- Naturaleza consensual.

El contrato de seguro queda celebrado por el consentimiento de las partes aunque no se haya emitido la póliza ni efectuado el pago de la prima.

No afecta el carácter consensual del contrato posponer el inicio de la cobertura del seguro.

Artículo 5°.- Solicitud no vinculante.

La solicitud del seguro, cualquiera sea su forma, no obliga al contratante ni al asegurador.

Artículo 6°.- Contenido de la solicitud del seguro.

El texto de la solicitud de seguro es suministrado por el asegurador. Las condiciones generales, particulares y especiales que forman parte de la póliza deben estar a disposición previa del solicitante para integrarse al contrato. La solicitud deberá ser firmada por el contratante del seguro, salvo en el caso de contratos comercializados a distancia.

Artículo 7°.- Renovación del contrato.

El contrato de seguro se renueva automáticamente, en las

mismas condiciones vigentes en el período anterior, siempre que el condicionado general contenga la cláusula de renovación automática. Cuando el asegurador considere incorporar modificaciones en caracteres destacados, con una anticipación no menor de cuarenta y cinco (45) días previos al vencimiento del contrato.

El contratante tiene un plazo no menor de treinta (30) días previos al vencimiento del contrato para manifestar su rechazo a la propuesta. En caso contrario se entienden aceptadas las nuevas condiciones propuestas por el asegurador.

En este último caso, el asegurador debe emitir la póliza consignando en caracteres destacados las modificaciones.

Artículo 17°.- Pago de la prima.

El contratante es el obligado al pago de la prima. En caso de siniestro, son solidariamente responsables el asegurado y el beneficiario, respecto del pago de la prima pendiente.

El asegurador no puede rechazar el pago de la prima ofrecido o efectuado por un tercero. El pago de la prima debe ser efectuado al asegurador o a la persona que está autorizada a tal fin.

Artículo 25°.- Prueba del contrato.

El contrato de seguro se prueba por escrito; sin embargo, todos los demás medios de prueba son admitidos.

Artículo 48°.- Duración del contrato.

Se presume que la duración del contrato es de un (1) año, salvo que se pacte un plazo distinto.

Artículo 25°.- Comienzo y fin de la cobertura.

La cobertura del asegurador comienza a las doce (12) horas del día en que se inicia la vigencia y termina a las doce (12) horas del último día de vigencia del contrato, salvo pacto contrario.

Artículo 68°.- Comunicación.

El contratante, el asegurado, el beneficiario, en su caso, o cualquier tercero, comunicarán al asegurador el acaecimiento del siniestro en los plazos que para dicho efecto establezca la Superintendencia acorde con la naturaleza o tipo de seguro.

Ley N°29878.- Ley que establece medidas de protección y supervisión de las condiciones generales de las pólizas de seguros médicos, de salud o de Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca Y seguros.

Artículo 1°.- Pólizas de seguros médicos, de salud o de asistencia médica.

Las pólizas de seguros a las que se refiere la Ley N°29878, son aquellas por las cuales una empresa de seguros se obliga, dentro de los límites establecidos en las leyes aplicables y en el contrato de seguro, a reparar las consecuencias económicas producidas por la enfermedad del asegurado.

Para tal efecto, comprende los seguros cuyas coberturas principales sean las siguientes:

- a. Aquellas prestaciones consistentes en reembolso al asegurado de los gastos derivados de las asistencia médica.
- b. Aquellas que garantizan al asegurado la prestación de

- servicios de asistencia médica , debiendo la empresa de dichos servicios y asumir directamente su costo;
- c. Aquellas que otorgan una indemnización a suma alzada o periódica hasta un monto y plazo determinado; y,
 - d. Otras que determine la Superintendencia.

Artículo 2°.- Alcance de la Ley.

La Ley N° 29878 es aplicada a los seguros médicos, salud o de asistencia médica, contratados individualmente o colectivamente por asegurados o empresas, que hayan venido renovando sus respectivas pólizas de manera sucesiva e ininterrumpida en los últimos cinco (5) años, conforme a las disposiciones del presente reglamento.

Asociación Peruana de Empresas de Seguros – APESEG

La Asociación Peruana de Empresas de Seguros -APESEG- es una institución sin fines de lucro que agrupa y representa a todas las Compañías de Seguros y Reaseguros establecidas en el país.

Su constitución se remonta a comienzos del siglo pasado, pues el 6 de agosto de 1,904 se constituyó como "Comité de Aseguradores del Perú", en momentos que operaban en nuestro país las empresas de seguros Internacional, Rimac, Atlas, Sud América, La Popular, que luego se convirtió en Popular y Porvenir y La Nacional. Estos antecedentes convierten a la Asociación en una de las instituciones gremiales más antiguas de nuestro país y Latinoamérica.

La Asamblea de Directores de fecha 20 de marzo de 1953 acuerda transformar el Comité de Aseguradores del Perú en la Asociación de Aseguradores del Perú -ADAP.

El Primer Estatuto de la Asociación fue elevado a Escritura Pública de Constitución mediante Minuta ante la Notaría Pública del doctor Alfredo Aparicio Valdez el 18 de abril de 1,959, efectuándose la inscripción respectiva en el asiento 1, fojas 459 del Tomo 4 del Registro de Asociaciones, con lo cual se estableció de una manera formal su carácter representativo, acorde con el fortalecimiento logrado en su más de medio siglo de funcionamiento.

Por Escritura Pública del 18 de julio de 1974, extendida ante el Notario Manuel Reátegui Molinares e inscrita en el asiento 8, fojas 649, tomo 13 de Registro de Asociaciones, cambió su denominación a la que hoy está vigente de Asociación Peruana de Empresas de Seguros -APESEG.

APESEG es una Institución de creciente participación en la actividad económica y social que año a año renueva su compromiso con el bienestar de nuestro país.

A continuación se realiza un detalle de algunas empresas de seguros:

Ace Seguros S.A.

El Grupo de Compañías ACE es una de los mayores proveedores mundiales de seguro y reaseguro. Con una red internacional de oficinas en más de 50 países alrededor del mundo, ACE Seguros inicia sus operaciones en el Perú en el año 2006. Con experiencia en los campos de Propiedad y

Responsabilidad Civil, Accidentes y Salud, nuestra promesa es garantizar el éxito de nuestros clientes logrando que sus ingresos sean seguros. Por consiguiente, ponemos a su disposición nuestra amplia gama de coberturas para los riesgos de: transporte, industriales, ingeniería, profesionales, accidentes personales, en donde también nos especializamos en el desarrollo de programas masivos y de mercadeo directo a través de diversos canales de distribución, como telefonía fija y celular, servicios públicos, tarjetas de crédito, tiendas por departamentos y grupos afines; contando con cerca de 10 millones de personas aseguradas en Latinoamérica.

CARDIF del Perú Compañía de Seguros y Reaseguros

Cardif es la única compañía en Perú especialista en Banca seguros, desarrollando estrategias de comercialización de seguros a través de terceras empresas que tienen base de datos de clientes, redes de distribución y medios de pago.

El Grupo Cardif está presente en Perú a través de dos empresas:

- Cardif Servicios S.A.C.
- Cardif del Perú S.A. Compañía de Seguros y Reaseguros

INTERSEGURO- Compañía de Seguros S.A.

Es una empresa especializada en Seguros de Vida y Jubilación. Participan activamente en los mercados de Seguros de Vida, Rentas Vitalicias, Seguros Colectivos, Seguros Previsionales y el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT). Cuentan con el respaldo de dos importantes socios, el grupo Interbank, uno de los grupos financieros más grandes del país Finance Corporation (IFC), brazo financiero para inversiones del Banco Mundial.

INSUR S.A. Compañía de Seguros

Insur es una compañía de Seguros de Crédito y Caución, que forma parte del Grupo Atradius, uno de los aseguradores de crédito más grande del mundo, con una participación de 31% del mercado mundial, con más de 160 oficinas en 40 países y con ingresos anuales de 1.8 billones de euros, y de Continental, líder en Seguros de Crédito y Caución en Chile. Ambos grupos consolidan su proceso de internacionalización del negocio y prestación de servicios en Perú, constituyendo Insur S.A. Compañía de Seguros, representando un avance estratégico y una expansión relevante en este mercado. Cuentan con un conocimiento especializado del mercado peruano y de aquellos países que constituyen los principales destinos de las exportaciones latinoamericanas.

La Positiva- Cía. de Seguros Generales y La Positiva Vida – Cía. de Seguros

La Positiva Seguros es una compañía con más de 69 años de experiencia en el mercado asegurador peruano y cuenta con más de 2'000,000 de clientes en todo el Perú.

Desde su fundación se ha destacado por ser una empresa prioritariamente abocada al servicio del cliente, lo que les ha permitido estar siempre con nuestros asegurados. La Positiva es actualmente una empresa en constante desarrollo e innovación, esto nos permite ser la mejor opción para satisfacer las necesidades de protección de los clientes.

MAPFRE Perú – Cía., de Seguros y Reaseguros y Mapfre Perú Vida – Cía. de Seguros y Reaseguros

Es el primer grupo asegurador de España y el de mayor presencia en Latinoamérica. Sus operaciones están respaldadas

por tres de los reaseguradores más grandes del mercado. Además ofrecen seguros para cada necesidad.

PACÍFICO SEGUROS – Seguros Generales

Pacífico es una compañía sólida de gran trayectoria en el mercado asegurador peruano perteneciente a dos grandes socios: Credicorp, conglomerado financiero de reconocida trayectoria en el Perú y contamos con un socio estratégico de gran prestigio en el ámbito internacional, AMERICAN INTERNACIONAL GROUP, AIG, el más importante consorcio asegurador norteamericano con presencia en más de 130 países. La solvencia de Pacífico está garantizada por el patrimonio y la composición del portafolio de inversiones. La disponibilidad de recursos con la cual cuentan les permite afrontar el pago de obligaciones de corto y mediano plazo, en el momento oportuno para satisfacer los requerimientos de sus clientes. Asimismo, la clasificadora de riesgo Apoyo les ha otorgado la mejor clasificación privada del mercado peruano bajo estándares de medición internacionales denominada “AAA (pe)”, donde pp significa AA en Perú; la cual tiene por objetivo acreditarlos para operaciones de reaseguro fuera del Perú separando el riesgo país (BB-) que automáticamente limita a un emisor por más que sea AA a tener mayor clasificación que el riesgo soberano.

PACÍFICO VIDA – Seguros de Vida

Es la empresa especialista en seguros de vida. Nacieron el 01 de Enero de 1997 con la unión de dos grandes socios. Pacífico, líder en el mercado asegurador peruano y American Internacional Group, la organización internacional líder en seguros y servicios financieros, presente en más de 130 países. Asimismo, por

quinto año consecutivo, las clasificados de riesgo Apoyo & Asociados Internacionales SAC y Pacific Credit Rating, han clasificado a Pacifico Vida con las categorías de riesgo “A” y “A1”, las mejores clasificaciones de riesgo de mercado.

La clasificación “A” significa que Pacifico Vida es una empresa con excepcional fortaleza financiera intrínseca, con buen posicionamiento en el sistema, con cobertura total de riesgo presente y capaz de administrar riesgos futuros.

PROTECTA Compañía de Seguros

Es una compañía peruana, especializada en Microseguros y Rentas vitalicias. Tienen como principales accionistas al Grupo ACP y al IFC.

Diseñan implementación de seguros sencillos y de fácil acceso. Iniciaron operaciones en febrero 2008 y a la fecha cuentan con más de 1'000,000 de seguros vigentes a nivel nacional.

RIMAC SEGUROS

Es una compañía de seguros de más larga trayectoria de mercado asegurador, con amplia experiencia en todos los ramos de seguros y reaseguros. Se preocupan día a día en seguir ofreciendo a los clientes nuevos productos y un servicio cada vez mejor. En Rimac Seguros cuentan con más de 100 años de experiencia y solidez en el mercado asegurador peruano, por ello pueden ofrecer la tranquilidad que se necesita para salir adelante.

SECREX- Cía. de Seguros de Créditos y Garantías

SECREX es la primera compañía de seguros especializada en

Crédito y Garantías, constituida en enero 1980 para operar inicialmente en el ramo de comercio exterior. Actualmente sus líneas de operaciones se han incrementado notablemente otorgando coberturas de crédito y fianzas a otros importantes sectores de la economía nacional.

SEGUROS SURA

Se encargan de brindar tranquilidad y protección a las personas para garantizarles la satisfacción de sus necesidades económicas presentes y futuras, obteniendo adecuados niveles de rentabilidad y proporcionando oportunidades de desarrollo para sus trabajadores. Su misión es "Ser la mejor compañía de seguros de vida del Perú".

- **Términos y condiciones de las Compañías de Seguros de Lima Metropolitana**

Principios de los Seguros.

Son los fundamentos doctrinarios en que se basa la actividad aseguradora y son las normas que rigen las relaciones entre Asegurador y Asegurado. Son los siguientes:

1. **Principio de Buena Fe:** Llamado la "ubérrima fide" o la máxima buena fe que debe sustentar la validez del contrato de seguro, cuando las partes se rigen por actos de absoluta veracidad, a fin de evitar todo intento de dolo o mala intención. Por ejemplo, si un asegurado hace declaraciones falsas para la apreciación del riesgo, no actúa de buena fe, más bien trata de engañar u ocultar algo para lucrar del seguro, lo cual no es buena regla de fuego.

2. **Principio de Indemnización:** Resumido en la frase "el seguro no es para ganar, el seguro es para no perder" trata de evitar un afán de lucro por parte del asegurado, en vez de tener un seguro para garantizarle solamente una protección que le libere de una pérdida o daño.
3. **Principio de Interés Asegurable:** Vinculado con el anterior, hace que el seguro proteja el valor económico de un bien hasta una suma máxima de pérdida, pero sin exceder el valor real total de dicho bien. Sería absurdo e injusto, por ejemplo, que un determinado asegurado tuviera un interés asegurable de 100 por un bien que sólo vale 50.
4. **Principio de Subrogación:** Consecuencia del principio de indemnización, que faculta al asegurador (una vez que ha indemnizado una pérdida) a recuperar de terceras personas responsables, en caso de haberlas.
5. **Principio de Contribución:** Según este principio, en caso de que una misma materia asegurada tuviera "otros seguros", la pérdida total debe ser compartida por los otros aseguradores en proporción a los capitales asegurados.

CONDICIONES GENERALES DE USO

En la actualidad detallamos cuales son la empresas de seguros que se encuentran autorizadas por la SBS.

Ramos Generales y de Vida

1. CARDIF del Perú Compañía de Seguros
2. RIMAC INTERNACIONAL Compañía de Seguros y de Reaseguros

3. ACE SEGUROS S.A.
4. INTERSEGURO Compañía de Seguros S.A.

Ramos Generales

1. PACIFICO PERUANO SUIZA Compañía de Seguros y de Reaseguros
2. LA POSITIVA Compañía de Seguros
3. MAPFRE PERÚ Compañía de Seguros y Reaseguros
4. SECREX Compañía de Seguros de Crédito y de Garantías
5. INSUR S.A. Compañía de Seguros

Ramos Vida

1. EL PACIFICO VIDA Compañía de Seguros y de Reaseguros
2. MAPFRE PERÚ VIDA Compañía de Seguros
3. INVITA Seguros de Vida
4. LA POSITIVA VIDA
5. PROTECTA Compañía de Seguros

En la actualidad existen diversas clases de seguros como los seguros patrimoniales o seguros de daños. Bajo esta clasificación de seguros, se recogen todos los seguros cuyo fin es el de reparar una pérdida sufrida en el patrimonio del tomador del seguro, quien usualmente es además el asegurado. Dentro de esta clasificación, se encuentran los seguros destinados a resarcir al asegurado de una pérdida sufrida directamente en sus bienes y los seguros de responsabilidad, que garantizan al asegurado contra la responsabilidad civil en que pueda incurrir ante terceros, por actos de los que sea responsable.

Asímismo, podemos mencionar a los seguros de vida, en esta

clase de seguros, el objeto del seguro es la vida del asegurado, y el pago de la indemnización pactada en el contrato de seguros, depende de la muerte o de la sobrevivencia del asegurado a una fecha determinada. Los seguros de vida pueden ser contratados por toda la vida del asegurado o por un periodo de tiempo determinado. En el primer caso se trata de un seguro de vida universal o un seguro de vida entera y la aseguradora pagará la indemnización a la muerte del asegurado, siempre que a dicha fecha el contrato se encuentre vigente. En el segundo caso se trata de un seguro de vida temporal, en el que la aseguradora pagará la indemnización acordada si el asegurado fallece dentro de la vigencia del contrato, si sobrevive a dicho plazo no habrá lugar al pago de indemnización.

En el Perú, los seguros de uso más frecuentes son los de Accidentes Personales es el seguros que cubre el riesgo de muerte, invalidez o incapacidad del asegurado, originada en un accidente previsto en a póliza de seguro. Las coberturas que otorgan esta clase de seguros son: Indemnización por muertes del asegurado, indemnización por invalidez del asegurado, pensión por día de incapacidad para el trabajo a causa del accidente sufrido y cobertura de los gastos de asistencia médica, hospitalaria, quirúrgica y farmacéutica del asegurado.

Los seguros de Accidentes de Trabajo. Estos seguros indemnizan al asegurado por las lesiones sufridas a consecuencia de accidentes sucedidos con ocasión o a consecuencia del trabajo que realiza por cuenta ajena. Este seguro es frecuentemente obligatorio, en el Perú existe el Seguros Complementario de Trabajo de Riesgo creado por la Ley de Modernización de la Seguridad Social de Salud N°26790, y

Reglamento por el D.S. N°03-98-SA, de fecha 13.04.98.

El Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo, otorga cobertura por accidente de trabajo y enfermedad profesional a los trabajadores, empleados y obreros, que tienen la calidad de afiliados regulares del Seguro Social de Salud y que laboran en un centro de trabajo en el que la entidad empleadora realiza las actividades de riesgo descritas en el Anexo 5 del Decreto Supremo N°009-97-SA, Reglamento de la Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud.

Son asegurados obligatorios del seguro complementario de trabajo de riesgo, la totalidad de los trabajadores del centro de trabajo en el cual se desarrollan las actividades de riesgo previstas en el Anexo 5 de dicho Decreto Supremo, sean empleados u obreros, sean eventuales, temporales o permanentes.

Este seguro otorga las siguientes coberturas:

La cobertura de salud por trabajo de riesgo, otorga como mínimo las siguientes prestaciones:

- a. Asistencia y asesoramiento preventivo promocional en salud ocupacional a la entidad empleadora y a los asegurados;
- b. Atención médica, farmacológica, hospitalaria y quirúrgica, cualquiera que fuere el nivel de complejidad; hasta la recuperación total del asegurado o la declaración de una invalidez permanente total o parcial o fallecimiento.
- c. El asegurado conserva su derecho a ser atendido por el Seguro Social en Salud con posterioridad al alta o a la

declaración de la invalidez permanente, de acuerdo con el artículo 7° del Decreto Supremo N°009-97-SA.

- d. Rehabilitación y readaptación laboral al trabajador asegurado inválido.
- e. Aparatos de prótesis y ortopédicos necesarios para el trabajador asegurado inválido bajo este seguro.

Esta cobertura sólo puede ser contratada por la Entidad Empleadora, a su libre elección, con cualquiera de las siguientes entidades prestadoras:

- ESSALUD: Empresa Nacional de Seguridad Social en Salud
- EPS: Entidad Prestadora de Salud

La cobertura de Invalidez, Muerte y Sepelio, que protege obligatoriamente al asegurado o a sus beneficiarios contra los riesgos de invalidez o muerte producida como consecuencia de accidente de trabajo o enfermedad profesional; otorga las siguientes prestaciones mínimas:

- Pensión de Sobrevivencia
- Pensión de Invalidez
- Cobertura de Gastos de Sepelio

Esta cobertura la contrata el empleador con:

- Una compañía de seguros.
- La Oficina de Normalización Previsional (ONP)

I Seguro de desgravamen o de amortización de préstamos.

Este seguro es una modalidad de seguro de vida, en virtud del cual, a la muerte del asegurado, la empresa de seguros con la

que se ha contratado esta clase de seguro, se hará cargo de la liquidación de los créditos vencidos y no vencidos del asegurado, frente a su acreedor, al momento de su muerte.

Seguro de asistencia de viaje. Mediante esta clase de seguro, la aseguradora presta al asegurado, servicios destinados a resolver incidencias de diferente naturaleza que lo afecten a él o a los acompañantes declarados, durante un viaje.

Seguro de automóviles. Este seguro tiene por objeto indemnizar los daños derivados de los accidentes de tránsito, que se producen a consecuencia de la circulación de los vehículos. Con relación a esta clase de seguros existen los llamados seguros obligatorios de accidentes de tránsito y los seguros de automóviles voluntarios, que cubren el exceso de los límites del seguro obligatorio, que en el Perú es el SOAT. Las coberturas que otorga esta clase de seguros son: daños personales que comprenden una indemnización por muerte, invalidez e incapacidad de la víctimas del accidente, así como también el pago de los gastos de atención médica, hospitalaria quirúrgica, farmacéutica y gastos de recuperación o de rehabilitación del accidentado; y los daños materiales que comprenden una indemnización a terceros por los perjuicios ocasionados por el asegurado a terceros en su patrimonio, como consecuencia del accidente.

Seguro de aviación. Tiene por objeto la prestación de una indemnización frente a la eventualidad de que una aeronave asegurada sufra un accidente. Cubre los daños personales sufridos por las personas transportadas, la responsabilidad civil frente a terceros por los daños ocasionados en su patrimonio

como consecuencia del accidente, los daños producidos a las mercaderías transportadas y los daños originados en el propio avión.

Seguros de enfermedades o seguro de asistencia médica. Es el seguro por el cual, en caso el asegurado sea atacado por una enfermedad prevista en el contrato de seguro, recibe la indemnización acordada en dicho contrato. Cuando la prestación a cargo de la compañía de seguros, es la de brindar asistencia médico farmacéutica, a través de una empresa afiliada a la aseguradora o con la que haya celebrado un contrato de prestación de servicios, o cuando los gastos en que incurra el asegurado sean reembolsados por la aseguradora, se trata de un seguro de asistencia médica.

Seguro de sepelio. Es un seguro por el cual la aseguradora, a la muerte del asegurado, le otorga a los beneficiarios designados en la póliza de seguro, una indemnización y presta los servicios funerarios de manera directa o a través de una empresa funeraria con la cual haya suscrito un contrato, o reembolsa los gastos efectuados a la persona que demuestre haber sufragado el servicio funerario del accidentado contra entrega de los documentos que así lo acrediten.

Seguro de incendio. Es aquél que garantiza al asegurado, la entrega de una indemnización en caso de incendio de los bienes asegurados señalados en la póliza o la reparación o reposición de los daños sufridos por dichos bienes. La finalidad principal de este seguro es resarcir de los daños sufridos a causa de fuego, incluyéndoselos daños que pudieren sufrir los objetos asegurados, al intentar salvarlos. Los seguros de incendios

generalmente comprenden una serie de coberturas adicionales, tales como: Responsabilidad civil frente a terceros en la que haya podido incurrir a consecuencia del incendio el propietario de los bienes incendiados, daño por agua, gastos de remoción de escombros, daño producido por rayo o explosión, aun cuando de estos dos últimos hechos no se derive ningún incendio.

Seguro de renta. Es una modalidad de seguro de vida por la cual el asegurador se obliga frente al tomador o contratante a entregar al asegurado o a sus beneficiarios, al vencimiento del contrato de seguros, una renta periódica vitalicia o temporal, según los términos pactados en el contrato.

Seguro de orfandad. Es aquél seguro por el cual la aseguradora deberá indemnizar con el pago de una pensión temporal a los hijos menores de 18 años en caso de fallecimiento del padre o de la madre trabajadora, del que dependan económicamente. En nuestro país esta clase de seguros es comúnmente utilizada para cubrir el pago de las pensiones escolares de los beneficiarios del seguro.

Seguro de Responsabilidad Civil. Es el seguro por el cual el asegurador se compromete a indemnizar al asegurado por el daño que pueda sufrir en su patrimonio a consecuencia de las reclamaciones que le efectúe un tercero, por la responsabilidad civil en que el asegurado o sus dependientes, hayan podido incurrir ocasionándole perjuicios. Mediante esta clase de seguros, la aseguradora otorga cobertura al asegurado por las cantidades de las que resulte se civilmente responsable, por la constitución de fianzas judiciales que le sean requeridas y por los gastos judiciales que deriven de la defensa del asegurado.

Seguro de robo. Mediante este seguro, el asegurador se compromete a indemnizar al asegurado por los daños sufridos a consecuencia de la desaparición, deterioro o destrucción de los objetos asegurados, causados por robo o por tentativa de robo.

Seguro de Ramos Técnicos: Llamados también Seguros de Ingeniería, comprende los siguientes ramos:

- Todo Riesgo para Contratistas (C.A.R).
- Todo Riesgo para Montaje y (E.A.R.).
- Rotura de Maquinaria.
- Todo Riesgo Equipo y Maquinaria de Contratistas (T.R.E.C.).
- Todo Riesgo de Equipo Electrónico (T.R.E.E.).
- Obras Civiles Terminales.
- Pérdida de Beneficios por Rotura de Maquinaria.

Seguro Domiciliario: Comprende una cobertura global o mixta que incluye varios otros riesgos de los ramos descritos, tales como pérdidas o daños por incendio o robo a la propiedad del Asegurado (domicilio) sobre sus efectos personales, muebles, menajes, joyas y otros objetos, así como los gastos de curación por accidentes de los trabajadores del hogar, R.C. del Asegurado en su domicilio, daños al edificio del domicilio causados por robo, y rotura accidental de vidrios.

Seguro de Lucro Cesante: Cubre las pérdidas económicas que puede sufrir una Empresa con motivo de una paralización de fábricas o interrupción de la explotación, debido a causas imprevistas como Incendio, rotura de maquinaria. El seguro consiste en indemnizar al Asegurado por el monto de las

pérdidas según un análisis de los siniestros y las coberturas pactadas.

Seguro contra Fidelidad de Empleados: Dishonestidad frente a la Empresa. Llamado comúnmente "Fianza", cubre los actos deshonestos de un empleado dependiente en el manejo de valores o dinero, que pueden causar pérdidas en los intereses del empleador.

Seguro Marítimo Cascos: Cubre los daños o pérdidas que pueden sufrir las naves o embarcaciones en general por riesgos del mar, como naufragio o hundimiento, varadura, colisión, incendio, etc.

Los seguros obligatorios que existen en el Perú:

Seguro de Vida Ley. Regulado por el Decreto Legislativo N°688, Ley de Consolidación de Beneficios Sociales, de fecha 01.11.91. Mediante esta norma se dispuso que el trabajador empleado u obrero tiene derecho a un seguro de vida a cargo de su empleador, una vez cumplidos cuatro años de trabajo al servicio del mismo; sin embargo, el empleador está facultado para contratar el seguro a partir de los tres meses del servicio de trabajador. Este seguro de vida es de grupo o colectivo, con pagos mensuales y se toma en beneficio del cónyuge o conviviente del trabajador y de los descendientes; sólo a falta de éstos corresponde a los ascendientes y hermanos menores de dieciocho (18) años. Los trabajadores que cesen en su empleo tienen el derecho de mantener el seguro en las mismas condiciones fijadas para los trabajadores activos. Las coberturas aseguradas son las siguientes:

- a. Por fallecimiento natural del trabajador se abonará a sus beneficiarios dieciséis (16) remuneraciones que se establecen en base al promedio de lo percibido por aquél en el último trimestre previo al fallecimiento;
- b. Por fallecimiento del trabajador a consecuencia de un accidente, se abonará a los beneficiarios treinta y dos (32) remuneraciones mensuales percibidas por aquél en la fecha previa al accidente;
- c. Por invalidez total o permanente del trabajador originada por accidente se abonará treinta y dos (32) remuneraciones mensuales percibidas por él en la fecha del accidente. En este caso, dicho capital asegurado será abonado directamente al trabajador, o por impedimento de él a su cónyuge, curador o apoderado especial.

Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito – SOAT, creado por Ley N°27181 y reglamentado por D.S.024-2002.MTC, de fecha 14.06.2002. El SOAT es un seguro de accidentes personales que da cobertura de muerte y lesiones corporales a las personas ocupantes o terceros no ocupantes de un vehículo automotor, como consecuencia de accidentes de tránsito en que haya intervenido dicho vehículo. Dada la importancia de este seguro, sus características principales son tratadas en una sección especial.

Seguro de Responsabilidad Civil para propietarios de canes, potencialmente peligrosos, por los daños a terceros que pueda causar el can. Creado por Ley que regula el régimen jurídico de canes, N°27596 de fecha 13.12.2001, y reglamentado por D.S. N°06-2002-SA, de fecha 21.06.2002. Dichos dispositivos establecen que los propietarios de canes potencialmente

peligrosos señalados en el artículo 8° del Reglamento, deberán contratar un seguro de responsabilidad civil contra los daños que pueda ocasionar el can de su propiedad. La cobertura del seguro será para cada víctima y estará limitada por los montos previstos en la póliza. Es de carácter anual, su acreditación será requisito para obtener el registro del can y la licencia para el propietario.

TÉRMINOS GENERALES DE USO

Podemos decir que el seguro es una operación en virtud del cual, una parte (el asegurado) se hace acreedor, mediante el pago de una remuneración (la prima), a una prestación que habrá de satisfacerle la otra parte (el asegurador) en caso de que produzca un siniestro.

También podemos decir que el seguro es una actividad económico – financiera que transforma los riesgos de diversa naturaleza a que están sometidos los patrimonios, en un gasto periódico determinado, que puede ser soportado con relativa facilidad por los tomadores del seguro.

Al momento de contratar un seguro debemos tener en cuenta lo siguiente:

Un contrato de seguros conlleva el acuerdo entre dos partes: un tomador o contratante de seguro y una compañía de seguros o aseguradora. Mediante la suscripción de un contrato, se establece que el tomador de un seguro, a cambio de una contraprestación en dinero, llamada prima, recibirá por parte de la aseguradora contratada, una indemnización en caso de sufrir

un siniestro (enfermedades, robo, accidentes, daño sobre una propiedad, etc.) hasta por el monto de dinero se pacte.

También podemos decir que un Contrato de Seguros es un acuerdo escrito a través del cual, una persona transfiere a una empresa de seguros un riesgo que la afecta, a cambio del pago de una contraprestación en dinero, llamada “prima”.

Las partes del contrato de seguro son. El asegurador, el asegurado y el tomador o contratante del seguro. En determinados contratos de seguros, se da la figura del beneficiario del seguro, que aunque no es parte del contrato de seguro, recibe los beneficios del mismo.

Asimismo, la compañía de seguros debe ser una compañía autorizada por la Superintendencia de Banca y Seguros para operar en el territorio nacional. Fuera del país, si se desea contratar con una empresa domiciliada en otro país, no existe impedimento pero hay que tomar en cuenta que en caso de defensa de sus derechos como asegurado no se podrá invocar a la Superintendencia de Banca y Seguros de Perú.

La póliza de seguros viene a ser el documento en el que consta el contrato de seguros. Está compuesto por un condicionado general, un condicionado particular y ocasionalmente por un condicionado especial o cláusulas especiales. Se considera también los formularios y declaraciones de salud o de otra índole que deba llenar el asegurado al momento de contratar el seguro.

Es muy importante que el asegurado tenga un ejemplar de la póliza y la deba leer.

Se debe asegurar que el contrato de seguros que hemos celebrado, cubre realmente los riesgos que han motivado la contratación de dicho seguro. En tal sentido, es necesario que revisemos acuciosamente en la póliza de seguro, el artículo correspondiente a la descripción de la cobertura que ésta otorga, así como también los riesgos o circunstancias excluidos de cobertura, generalmente llamados “exclusiones”.

También debemos tener en cuenta el período de vigencia de la póliza de seguros. Este aparece señalado en las condiciones particulares o en el sumario de la póliza y es importante tenerlo en cuenta para así renovar oportunamente la vigencia y evitar quedar sin cobertura, ya que una vez vencido el plazo de vigencia del seguro, la compañía aseguradora no indemnizará ningún siniestro.

La vigencia de un contrato de seguros se inicia con la aceptación de la solicitud de seguro por parte de la aseguradora y el pago de la prima o, la suscripción de un Convenio de Pagos y un pago inicial equivalente a los primeros treinta días de cobertura del seguro.

La vigencia de la cobertura del seguro depende de que el contratante del seguro esté al día en el pago de la prima.

Debemos tener en cuenta que el asegurado debe informar a la compañía con absoluta veracidad todos los hechos y circunstancias que rodean a los objetos asegurados y que podrían influir en el riesgo que los afecta; respondiendo con sinceridad a todas las preguntas que formule la aseguradora, sin omitir información. Igualmente, está obligado a informar a la aseguradora acerca de las variaciones en las condiciones del riesgo asegurado, considerado por la aseguradora al momento de celebrar el contrato, para evitar perder la cobertura del seguro.

En caso de producirse un siniestro, el asegurado debe tomar todas las medidas necesarias destinadas a aminorar el daño producido en los objetos asegurados, dando aviso a la aseguradora de la ocurrencia del siniestro, en el menor plazo posible. El asegurado debe conocer la forma en que se presenta el reclamo de la indemnización acordada, a la aseguradora, para lo cual deberá revisar la póliza el artículo correspondiente. Si el procedimiento de reclamo no hubiera sido consignado en la póliza, deberá solicitar información a la compañía de seguros.

Las obligaciones del asegurador o tomador del seguro son:

- El pago de la prima convenida, dentro de los plazos previstos en el contrato o en el convenio de pagos, cuando se haya pactado el pago fraccionado de la prima.
- El tomador está obligado a declarar con sinceridad los hechos o circunstancias que determinan el estado del riesgo, según el cuestionario que le sea entregado por el asegurador. La reticencia, inexactitud u omisión de

declaraciones, determinan la nulidad del contrato de seguros.

- Durante la vigencia del contrato de seguros, el asegurado está obligado a comunicar al asegurador cualquier cambio que experimente el objeto asegurado o que pudiera influir en el estado del riesgo asegurado.
- El asegurado está obligado a dar oportuno aviso al asegurador, de la ocurrencia del siniestro, dentro del plazo estipulado en el contrato, salvo caso de fuerza mayor.
- El asegurado está obligado a tomar las medidas necesarias para evitar la extensión y propagación del siniestro, y a proveer el salvamento de las cosas aseguradas.
- El asegurado deberá comunicar al asegurador, la coexistencia de otros seguros, si ése fuera el caso.
- Corresponde al asegurado demostrar la ocurrencia del siniestro y la cuantía de la pérdida sufrida.

El Siniestro. Es el acontecimiento, suceso, la destrucción fortuita o la pérdida importante que sufren las personas o bienes por accidente, incendio, naufragio u otro acontecimiento provocado por el hombre o la naturaleza.

Tipos de Siniestros.

1. Siniestro Total: Cuando la ocurrencia produce la destrucción o desaparición completa del bien asegurado (Seguros de daños).
2. Siniestro Parcial: En los seguros de daños, el siniestro Parcial es aquel en el que se destruye ó pierde una parte del bien asegurado.

3. Siniestro Declarado: Aquel que ha sido comunicado por el asegurado a su entidad aseguradora.
4. Siniestro Pagado: Aquel cuyas consecuencias económicas han sido completamente indemnizadas al asegurado por la Compañía de Seguros.
5. Siniestro Pendiente: Aquel que no ha sido totalmente indemnizado.

Documentos de Seguro utilizados en el Comercio Exterior.

1. **Póliza de Seguro:** Es el documento que instrumenta el contrato de seguro y que suele ser exigido por la Ley a efectos de su prueba y eficacia. Es el documento que recoge el contrato de seguro, que a efectos probatorios debe constar por escrito. La póliza debe contener una serie de elementos del contrato como las partes, el riesgo cubierto, el interés, la suma asegurada, el importe de la prima y las condiciones generales del contrato que en ningún caso podrán ser abusivas para los asegurados.
2. **Póliza Flotante:** Es la forma de asegurar los artículos generalmente transportados por viajeros y turistas, y se encuentran amparados contra todo riesgo.
3. **Pólizas Ocasionales:** Aquellas que se ajustan a un solo período de tiempo y al terminarse éste quedan sin efecto y se cobra una prima única. Son utilizadas más que todo por viajeros, turistas, arrendadoras de autos, en donde la póliza es temporal.

4. **Pólizas Abiertas:** Son usadas por empresas, industrias en donde ellos tienen estipulados una prima que siempre pagan. La empresa siempre tiene que dejar por lo menos un 20% inscrito; en donde ingresan y egresan trabajadores inscritos en esa póliza, y ese contrato queda abierto.

Diferencia entre Agente de Seguros y Corredor de Seguros.

Los Agentes son intermediarios que sólo trabajan para una compañía y sólo pueden recomendar productos de ésta. Los Corredores son profesionales cualificados que tienen una titulación especial y que trabajan con todas las aseguradoras por lo que pueden comparar distintos seguros y ofrecerle al consumidor el producto de la compañía más adecuada para sus necesidades.

2.4 BASES TEÓRICAS

2.4.1 Control interno

Hace tiempo que los altos ejecutivos buscan maneras de controlar mejor las empresas que dirigen. Los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa y de limitar las sorpresas. Dichos controles permiten a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro.

Además los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

Es por eso que al revisar la información relacionada con la variable, apreciamos que especialistas en el tema tienen diferentes puntos de vista como:Coopers y Lybrand (2007) quienes lo definen de la siguiente manera:

El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos.

Además refieren que estos objetivos se pueden dar dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

De igual manera Santillana, J. R. (2001)lo define de la siguiente manera:

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración.

De otro lado Aguirre, J. (2005) manifiesta lo siguiente:

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 (salvaguardia de activos, fidelidad del proceso de información y registros, cumplimiento de políticas definidas, etcétera).

También expresa que 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.²

A continuación citamos al autor:

VIZCARRA MOSCOSO, Jaime, en su obra "Auditoría Financiera. Riesgos, Control Interno, Gobierno Corporativo y Normas de información Financiera". Nos comenta que un aspecto importantísimo de la Auditoría Financiera es la evaluación del control Interno.

Entonces define al control interno "como un proceso, efectuado por la Gerencia de una empresa diseñada para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de objetivos".³

En las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones

² AGUIRRE ORMAECHE, Juan. Auditoría III, p. 7

³ VIZCARRA MOSCOSO, Jaime. Perú. "Auditoría Financiera. Riesgos, Control Interno, Gobierno Corporativo y Normas de Información Financiera".p,23

- Confiabilidad de la información financiera
- Acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables
- Adhesión a las políticas de la empresa

La primera categoría apunta a los objetivos básicos de la empresa incluyendo metas de desempeño, rentabilidad y salvaguarda de recursos.

La segunda está relacionada con la preparación y publicación de estados financieros dignos de confianza, incluyendo estados financieros intermedios y resumidos e información financiera derivada de dichos estados, tales como ganancias por distribuir reportadas públicamente.

La tercera se ocupa del cumplimiento de las leyes y regulaciones a que la empresa está sujeta.⁴

La cuarta categoría está vinculada con el desarrollo de las estrategias de las empresas, la comunicación de las mismas y su cumplimiento.

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia operante y estimular la adhesión a los métodos prescritos por la gerencia.⁵

⁴ BLANCO LUNA, Yanel. Colombia. " Normas y Procedimientos de la Auditoria Integral. p,14

⁵ HOLMES, Arthur W. México. "Auditoria Principios y Procedimientos". p,3

En términos generales, conviene señalar que la importancia de un eficiente sistema de control radica es que su principal propósito es detectar con oportunidad, cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos; asimismo, es importante porque el Control Interno promueve la eficiencia de las operaciones, ayuda a reducir los riesgos a que pudieran estar expuestos los recursos, aporta mayor confiabilidad a la información financiera y operacional, y proporciona mayor seguridad respecto al cumplimiento efectivo de las leyes, normas y políticas aplicables.

Por su parte CLASTRE; MARTINEZ; SANCHEZ Y ESCAMILLA, señalan que 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 (salvaguardia de activos, fidelidad del proceso de información y registros, cumplimiento de políticas, definidas, etcétera).⁶

Es importante señalar que esta definición no abarca el entorno financiero y contable sino también los controles cuya meta es la eficiencia administrativa y operativa dentro de la organización empresarial. Podemos también decir que son los procedimientos existentes en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la dirección.

El autor SANTILLANA GONZALEZ, Juan en su obra “Establecimientos de Sistemas de Control Interno” menciona que

⁶ CLASTRE GARRIDO, Eduardo; MARTINEZ ARCE, José; SANCHEZ TERRÓN, Lourdes Y ESCAMILLA LÓPEZ, Juan. “Auditoria III”.p,7

el control es una fase del proceso administrativo que tiene como propósito coadyudar al logro de los objetivos de las otras cuatro fases que lo componen: planeación, organización, captación de recursos y administración, éstas se armonizan de tal manera que todas participan en el logro de la misión y objetivos de la entidad. En este sentido no debe considerarse al control como una fase aislada del proceso administrativo, sino que interactúa con las otras cuatro. Entonces podemos decir que no se puede concebir una buena planeación, ni una organización eficiente, ni captar recursos (humanos, materiales y financieros), con una administración sin control. El control es una fase del proceso administrativo y, a su vez, forma parte de las otras cuatro fases. También menciona que “el control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración”.⁷

El autor MANTILLA Samuel Alberto, en su obra Auditoría del Control Interno nos menciona que el control interno es definido de maneras diferentes y por consiguiente aplicado en formas distintas. En la búsqueda de soluciones a ello, se ha intentado recoger en una sola definición los distintos elementos comunes que permiten alcanzar consenso sobre el particular. De esos esfuerzos, el que más éxito y reconocimiento internacional ha tenido es COSO, si bien hay otras alternativas entre las cuales destacan Turnbull (Reino Unido) y CoCo (Canadá).

⁷ SANTILLANA GONZÁLEZ, Juan. “Establecimientos de Sistemas de Control Interno”. p,2

COSO define “el control interno como un proceso, ejecutado por la junta directiva, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación al logro de los objetivos de la organización”.⁸

Tales objetivos son: eficacia y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de la información financiera; cumplimiento de normas y obligaciones; y salvaguardar los activos. El proceso de control Interno lo separa en cinco componentes: ambiente de control; valoración de riesgos; actividades de control; información y comunicación; y monitoreo. Turnbull y CoCo son el fondo bastantes similares, si bien tienen énfasis diferentes.

Turnbull, se focaliza más en el gobierno corporativo y en las estructuras duales de toma de decisiones que son propias del Reino Unido y de algunos otros países de la Unión Europea. CoCo aborda el control en un sentido más amplio y se centra en las personas, por lo cual enfatiza el auto-control y la auto-evaluación. Tienen el común que lo importante es asegurar, de manera razonable, el logro de los objetivos que la organización se propone a cumplir y que el control interno es principalmente tarea de los directivos principales.

RAMIREZ PADILLA, David; México, (1988), quien menciona que cuando se habla de “Control” se puede decir que lo que se establece es un control administrativo. El control también se puede definir como un proceso mediante el cual la administración

⁸ MANTILLA BLANCO, Samuel. “Auditoría del Control Interno”.p,3

se asegura de que los recursos sean obtenidos y usados efectivamente, en función de los objetos de la organización.⁹

En el párrafo planteado, básicamente se aborda lo concerniente al control en prevención de los fraudes, pues de esta manera nuestros recursos están siendo administrados de buena manera, evitando dichos riesgos y obteniendo resultados esperados por la alta gerencia.

Esto debido a que en el mundo económico integrado que existe hoy en día, se ha tenido la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas, con el fin de ser competitivo y responde a las nuevas exigencias empresariales.

En nuestra opinión, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencias. De lo anterior se desprende que, todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionalidad dentro de la organización.

Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos,

⁹ RAMIREZ PADILLA, David. México. "Contabilidad de Costos". Un Enfoque Administrativo para la toma de decisiones. p,392

los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o una empresa.

El autor LEONARD, William. En su obra “Auditoría Administrativa. Evaluación de métodos y Eficiencia Administrativa”, plantea que los controles son en realidad una tarea de comprobación para estar seguros que todo se encuentre en orden.¹⁰

Es bueno resaltar que el autor menciona que si los controles se aplican de una forma ordenada y organizada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellas, lo cual vendría a constituir un sistema de control sumamente más efectivo. Cabe destacar que el sistema de control tiende a dar seguridad a las funciones que cumplan de acuerdo a las expectativas planeadas. Igualmente señala las fallas que pudiesen existir con el fin de tomar medida y así su reiteración.

Una vez que el sistema está operando, se requiere de una previsión sobre una base de pruebas, para ver si los controles previstos están operando como se planeó. Por esto, el Control Interno no puede funcionar paralelamente al sistema, por estar estos íntimamente relacionados, es decir, funcionan como un todo, para lograr el objetivo establecido por la organización.

Entrando más de lleno en el tema central, el control interno es todo un sistema de controles financieros utilizados por las empresas, y además, lo establece la dirección o gerencia para que los negocios puedan realizar sus procesos administrativas de manera secuencial y ordenada, con el fin de proteger sus activos,

¹⁰ LEONARD, William. México. “Auditoría Administrativa. Evaluación de métodos y eficiencia administrativa” Pág.33

salvaguardarlos y asegurarlos en la medida posible, la exactitud y la veracidad de sus registros contables; sirviendo a su vez de mano de referencia o patrón de comportamiento, para que las operaciones y actividades en los diferentes departamentos de la organización fluyan con mayor facilidad.

Por otro lado, el autor CATÁCORA, Fernando; en su obra “Sistemas y Procedimientos Contables” dice que, un sistema de control interno se establece bajo la premisa de concepto de costo beneficio. El postulado principal al establecer el control interno diseña pautas de control cuyo beneficio supere el costo para implementar los mismos.¹¹

Es notorio manifestar, que el control interno tiene como misión ayudar en la consecución de los objetivos generales trazados por la empresa, y esto a su vez a las metas específicas planteadas que sin duda algunas mejorarán la conducción de la organización, con el fin de optimizar la gestión administrativa.

Sin embargo sobre este punto, es importante señalar que, para que un control interno rinda su cometido, debe ser oportuno, claro, sencillo, ágil, flexible, adaptable, eficaz, objetivo, y realista. Todo esto tomando en cuenta que la clasificación del mismo puede ser preventivo o de detección para que sea originario.

COOPERS & LYBRAND e Instituto de Auditores Internos, define al control interno como un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. La definición es amplia y cubre todos los aspectos de control de

¹¹ CATÁCORA CARPIO, Fernando. Venezuela. “Sistemas y Procedimientos Contables”. Primera Edición. Pág.238

un negocio, pero al mismo tiempo permite centrarse en objetivos específicos. El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí que son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Estos componentes están vinculados entre sí y sirven como criterios para determinar si el sistema es eficaz.¹²

También mencionan que cuando se habla de control interno se define como un proceso, efectuado por el consejo de administración y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencias de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de leyes y normas aplicables.

Entonces podemos decir que el control interno lo realiza todo el personal de una entidad y se encuentra diseñado para conseguir objetivos específicos. Asimismo la definición del control interno es muy amplia y cubre todos los aspectos del control de una entidad, negocio, pero al mismo tiempo también podría centrarse en objetivos específicos. El control interno consta de cinco componentes que están relacionados entre sí que son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Estos componentes están vinculados entre sí y sirven como criterios para determinar si el sistema es eficaz.

Desde hace mucho tiempo los altos ejecutivos de una entidad buscan la manera de controlar mejor las empresas que dirigen. Es por eso que los controles internos que se implementan es con el fin de detectar, en un plazo determinado, cual desviación

¹² COOPERS & LIBRAND. Los Nuevos Conceptos del Control Interno. p,4

respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa y de limitar sorpresas. Entonces dichos controles permiten a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como las exigencias y las prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro.

Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes. Debido a que los controles internos son útiles para la consecución de muchos objetivos importantes, cada vez es mayor la exigencia de disponer de mejores sistemas de control interno y de informes sobre los mismos. El control interno es considerado cada vez más como una solución a numerosos problemas potenciales.

Asimismo, para RUSENAS, en su obra el Manual de control Interno lo define “el control al 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 de procesamiento de información”.¹³

La idea general que se tiene del control es que éste forma parte de la teoría de la administración, definiéndose a 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 cuatro fases, como se detallan a continuación:

¹³ RUSENAS, Rubén Oscar. Manual del Control Interno.p,6

- Planificar consiste en determinar los objetivos y subjetivos, y establecer 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 del control.
- 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 a aclarar y solucionar las diferencias que puedan existir entre los distintos sectores o individuos.
- Dirigir y coordinar es dar las directrices para lograr los rendimientos predeterminados. Estas, 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.
- 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.

- Hasta la fecha, la expresión “control interno” carece de una definición apropiada o universal, o que sea aceptada o aprobada por todos los que han investigado el tema.

A continuación se detalla una recopilación de definiciones provenientes de destacados autores e instituciones nacionales y extranjeros.

Instituto Americano de Contadores Públicos Diplomados IACPD- (1948) Comité de Procedimientos de Auditoría. Define al control interno como el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa, para salvaguardia de sus activos (bienes o patrimonio), controlar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operativa y alentar la adhesión a las políticas gerenciales establecidas.¹⁴

El autor STEMPEL, Víctor H. en su obra “La influencia del sistema de control interno de comprobación en los procedimientos de auditoría” nos dice que el sistema del control interno de comprobación y control puede explicarse como la distribución apropiada de funciones del personal, de tal manera que el trabajo de cada empleado pueda coordinarse y comprobarse independientemente del trabajo de otros empleados”.

El autor MANRARA GALAN, Luis en su obra “Sistema de control interno, Finanzas y Contabilidad” define al control interno como un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, mediante el cual la

¹⁴ RUSENAS, Rubén Oscar. Manual del Control Interno. p,14

contabilidad controla, hasta donde sea posible, las operaciones principales del negocio, y el trabajo de los empleados se complementan en tal forma que ninguno tenga el control absoluto sobre alguna operación importante, de modo que no puedan existir fraudes ni errores a menos que confabulen dos o más empleados para realizarlo.

Interpretando al IAI-España (2004)¹⁵, el control eficaz es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo las actitudes de las autoridades y el personal, organizadas e instituidas en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos institucionales que procura. Los componentes están constituidos por:

- El ambiente de control, entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa
- La evaluación de riesgos, que deben identificar, analizar y administrar los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales
- Las actividades de control gerencial, que son las políticas y procedimientos de control que imparte el titular o funcionario que se designe, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad

¹⁵ Instituto de Auditores Internos de España-Coopers & Lybrand SA. (2004) Los nuevos conceptos del control interno – Informe COSO. Madrid. Ediciones Días de Santos SA.

- Las actividades de prevención y monitoreo, referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas, con el fin de cuidar y asegurar respectivamente, su idoneidad y calidad para la consecución de los objetivos del control interno
- Los sistemas de información y comunicación, a través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con bases de datos y soluciones informáticas accesibles y modernas, sirva efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno institucional
- El seguimiento de resultados, consistente en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en sus informes por los órganos del Sistema Nacional de Control (SNC).

Los compromisos de mejoramiento, por cuyo mérito los órganos y personal de la administración institucional efectúan autoevaluaciones para el mejor desarrollo del control interno e informan sobre cualquier desviación deficiencia susceptible de corrección, obligándose a dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejora u optimización de sus labores.

Según ORTEGA HIDALGO, Jesús un sistema de control interno consiste en el plan de organización y todas las medidas y métodos coordinados dentro de una entidad con fines de:

- Proteger los activos
- Evitar desembolsos no autorizados

- Evitar el uso impropio de recursos
- Evitar en incurrir en obligaciones impropias
- Asegurar la exactitud y confiabilidad de los datos financieros y administrativos
- Evaluar las eficiencias administrativas
- Medir la observación a la política prescrita por la administración

Este sistema en realidad se encuentra integrado en todos los sistemas administrativos de apoyo.

Un sistema sólido de control interno es de primordial importancia para una administración adecuada. Mucha entidades operan con poco o ningún control interno debido a la falta de conocimiento o a veces a una economía mal entendida. El examen del sistema de control interno es una parte significativa de la auditoría y las recomendaciones sobre mejoras en el sistema de control interno son productos importantes de la auditoría.

En el sentido más amplio, el control interno es el sistema por el cual se hace efectiva la administración de una entidad.

El control interno administrativo atañe a las actividades que no son directamente de naturaleza financiera, por ejemplo los controles e informes diarios o semanales sobre actividad o labores del personal.

El control interno financiero atañe a las operaciones financieras, por ejemplo los arqueos diarios o semanales de fondos de caja chica. Sin embargo ambos están muy relacionados. Se ha descrito el control interno financiero como un sistema en el cual la

contabilidad y el trabajo de una persona esta verificado por otra, sin duplicidad de funciones pero en realidad esto es sólo una parte del control interno financiero como veremos en este punto.

El control interno es una función de la administración de cada empresa o institución. Con el crecimiento de las empresas e instituciones y las complejidades de sus operaciones ha sido imperativo que los administradores implanten controles preventivos sobre las actividades empresariales e institucionales.

El resguardo de los recursos y el evitar o dar a luz errores o fraudes es responsabilidad primordial de los administradores o funcionarios de las empresas o instituciones encargados de la administración. El mantener un sistema adecuado de control interno es indispensable para cumplir con esta responsabilidad.

La ausencia o ineficacia de un sistema de control interno es un signo de una administración débil e inadecuada. Se ha logrado un control interno propio cuando la administración puede confiar en un auto – verificación de las transacciones y los registros contables dentro del sistema financiero.

Los fundamentos de un control interno adecuado son los siguientes:

- a. Un método digno de confianza para establecer sus responsabilidades financieras.
- b. El plan adecuado y la operación efectiva de los registros contables y financieros.
- c. La separación efectiva de las obligaciones del personal de la entidad.

Los objetivos de Control Interno son:

1. Obtener información financiera correcta y segura.
2. Proteger los recursos empresariales e institucionales.
3. Fomentar la eficiencia de operación.
4. Logra metas y objetivos planificados por la entidad.

Del análisis efectuado a lo comentado por Jesús Hidalgo Ortega destacamos que la ausencia o ineficacia de un sistema de control interno es un signo de una administración débil e inadecuada.

Según GARCÍA QUISPE, José Luis el control interno es el proceso integrado a las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable al logro de los objetivos siguientes:

- Confiabilidad de la información.
- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.
- Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.

La actividad de auditoría interna debe de asistir a la organización en el proceso de perfeccionamiento continuo del sistema de control interno aprobado por los órganos colectivos de dirección, mediante la evaluación y calificación de la eficacia y eficiencia del sistema implantado.

El auditor interno como parte del comité de control, debe participar en la vigilancia del adecuado funcionamiento del sistema de control interno así como participar en la propuesta de

las recomendaciones necesarias para mejorar los procesos de dirección en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover la integridad y los valores éticos dentro de la organización.
- Asegurar la gestión y responsabilidad eficaz en el desempeño de la organización.
- Comunicar oportunamente la información de riesgo y control a las áreas.
- Coordinar eficazmente las actividades de información y comunicación entre los órganos colectivos de dirección, los auditores internos, gubernamentales y otros funcionarios facultados a ejercer funciones de control externo.

El auditor interno debe estudiar y evaluar el sistema de control interno establecido en la entidad al iniciar cualquier auditoría o estudio especial de auditoría.

Los procesos asociados a la evaluación de confiabilidad, razonabilidad y funcionalidad del sistema de control interno implementado deber ser a partir del conocimiento y los procedimientos específicos asociados a los componentes principales del control interno:

- Ambiente de Control
- Evaluación de Riesgo
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión o monitoreo

Si un sistema de control interno tiene los cinco elementos enunciados instalados y funcionando, se concluye que este es eficaz. El auditor comprobará que estos cinco componentes

operen a través de todos los aspectos de la organización ya que forman un sistema integrado, considerando que las fortalezas de un componente pueden compensar las debilidades de otro proporcionando un nivel apropiado de control.

El auditor interno debe participar, de conjunto, con las demás áreas de la organización en los procesos de mejora continua relacionados con la gestión de riesgos y debe considerar aspectos tales como:

- La identificación de los riesgos relevantes, tanto externos como internos y propios de las organización a partir de la definición de los dominios o puntos clave de la organización.
- La estimación de la frecuencia con que se presentan los riesgos identificados, así como la valoración de la probable pérdida que ellos pueden ocasionar.
- La determinación de los objetivos específicos de control más convenientes, debidamente articulados con los objetivos globales y sectoriales previstos en la misión de la entidad.

Según PACHECO VIZCARRA, Milagros Yesenia el control interno es el conjunto de principios, guías, normas, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos ordenados y relacionados entre sí que hace posible que una organización tenga el control de las actividades que desarrolla, el cual se puede dar en entidades públicas y privadas. El control interno tiene como fin lograr el cumplimiento de la función administrativa, objetivos y la finalidad que persigue una entidad, generándole capacidad de respuesta ante posibles dificultades que se puedan presentar en sus operaciones.

El control interno también desarrolla la planificación hacia el futuro, dando pautas de lo que se debe hacerse y cómo lograrlo; para esto va incluir un plan, en el cual considera cuatro elementos:

1. Los objetivos: deben estar orientados hacia el futuro, porque de esto dependerá la buena gestión y, por lo tanto, la mejora de la organización.
2. Las acciones: son las actividades que van a estar orientadas sobre la base de los objetivos trazados.
3. Los recursos: son las asignaciones que se tiene para el logro de los objetivos; estos pueden ser presupuestarios, insumos y personal adecuado.
4. La implantación: son los métodos que se van aplicar o emplear en el proceso para mejorar la gestión.

A través de la planificación se tendrá que tomar en cuenta la efectividad y la eficiencia de las operaciones, porque esto hará posible cumplir metas y objetivos, posibilitando que se administren con responsabilidad los recursos de la entidad.

La información debe ser confiable porque de esta se desprenden importantes decisiones que van a repercutir tanto en la parte financiera como en el manejo administrativo, haciendo mejorar la gestión y contribuyendo al logro de metas, sin dejar de lado los reglamentos internos y las leyes vigentes.

El control interno se realiza para un mejor manejo de los recursos públicos o privados en cualquier tipo de organización y constituye un eficiente sistema de control que proporciona tranquilidad, en el sentido de que determina el grado de responsabilidad de cada miembro integrante de esta.

Este control tiene como principal propósito detectar con oportunidad cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, permitiendo adoptar medidas correctivas para reducir los riesgos; también, ayudar a garantizar la confiabilidad de los estados financieros, previniendo que estos se efectúen de acuerdo con las normas y leyes vigentes.

Hoy en día es importante contar con un proceso de autoevaluación que verifique que el manejo adecuado de los recursos de la empresa o institución y, a la vez, supervise el cumplimiento de los reglamentos internos que debe conocer claramente cada integrante, lo que definirá la responsabilidad y el grado de eficiencia que se desee alcanzar.

Cuando se habla de un modelo de control debe entenderse que la alta gerencia está encargada de implantar un sistema de auditoría interna y capacitar a todos los integrantes con el fin de propiciar un cambio en la manera de pensar o actuar del personal, haciéndoles entender que cada uno contribuye al éxito de la empresa o institución y que con su apoyo se lograrán las metas y objetivos trazados.

Así la auditoría interna debe constituir un apoyo para la empresa o entidad, la cual es ejercida por el auditor interno, quien debe evitar juzgar a los integrantes de esta, ya que lo que busca es impulsar y liderar los procesos de autoevaluación para evitar posibles riesgos y, a la vez, dar sugerencias de posibles soluciones a los problemas o dificultades encontrados, velando por el control, el uso eficiente de los recursos y el buen manejo empresarial.

La participación del control interno es integral, es decir, de todos los miembros de la organización mediante sus acciones. Dentro de estos se encuentra los que establecen los objetivos y metas y los que implantan un mecanismo de control interno. Es necesario que cada miembro de la organización conozca cuál es su grado de desempeño y responsabilidad en el proceso de autoevaluación y frente a la organización para hacer posible el logro de los objetivos y las metas trazadas.

Del análisis efectuado a lo comentado por Milagros Yesenia Pacheco Vizcarra destacamos que el control interno, la importancia que este tiene a efectos de implementar mecanismos o políticas al interior de una empresa, los que brindarán seguridad para que las operaciones de esta se realicen salvaguardando sus activos y, al mismo tiempo, reduciendo la posibilidad de errores.

2.4.2 GESTIÓN

Toda empresa o negocio existe si obtiene beneficios. Sin beneficios la empresa pierde su capacidad de crecer y desarrollarse. Como organización debe competir con otras que realizan idénticos productos o servicios. Una empresa que no obtenga beneficios, a pesar de la buena voluntad de sus gestores, tiene que gestionar perfectamente sus recursos, tanto disponibles como obtenibles para alcanzar aquellos, tratando por todos los medios de conseguir un óptimo equilibrio entre los mismos.

Por tanto, la gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades labores que los gestores deben llevar a

cabo a fin de lograr los objetivos de una empresa. La gestión como disciplina implica la acumulación de conocimientos de aprendizaje que se obtienen mediante el estudio, dicho de otra manera la gestión es una asignatura con principios, conceptos y teorías para aprender la forma de aplicarlos en el proceso de la gestión empresarial.

Asimismo, para ROSEMBERG, la gestión “es referida a mayor eficiencia, como a reducción de costos o a la máxima utilización de los recursos humanos y materiales.”¹⁶

Por su parte IVANCEVICH, John; LORENZI, Peter; SKINNER, steven Y CROSBY, Philip (1996) señalan que 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.”¹⁷

También se puede decir que 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.

Ampliando su definición, los especialistas manifiestan que en cuanto al proceso de gestión más calidad se considera integrada, por regla general, por las *funciones de gestión básicas*. En el proceso tradicional de gestión se identifican las funciones de *planificar, organizar y controlar* que se vinculan entre sí mediante la función de *liderar*. La planificación determina qué resultados ha

¹⁶ ROSENBERG, Jerry M. DICCIONARIO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS, p.203

¹⁷ IVANCEVICH, Jhon M.; LORENZI, Peter; SKINNER, Steven J. y CROSBY, Philip B. GESTION CALIDAD Y COMPETITIVIDAD, p.11

de lograr la organización; la organización específica cómo se lograrán los resultados planificados, y el control comprueba si se han logrado o no los resultados previstos, por tanto los autores definen cada una de ellas de la siguiente manera:

- **Planificar.** La función de planificar representa el coronamiento de la gestión. Las actividades de planificar determinan los objetivos de una organización y establecen las estrategias adecuadas para su consecución. La calidad ha de ser un objetivo de alta prioridad en la planificación. Las funciones de organizar, dirigir y control se derivan de la planificación en la medida en que estas funciones llevan a la práctica las decisiones de planificación.
- **Organizar.** Una vez elaborados la estrategia, los objetivos y los planes para el logro de los objetivos, los gestores deben diseñar y desarrollar una organización apta para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Así pues, la función de organizar consiste en la creación de una estructura de relaciones de trabajo y de autoridad que mejore y mantenga la calidad. La función de organizar engloba las tareas identificadas en el proceso de planificación y la asigna a determinados individuos y grupos dentro de la empresa, de manera que puedan lograrse los objetivos establecidos en la planificación.
- **Liderar.** La función de liderar, llamada algunas veces función de *dirección o de motivación*, supone influir en los miembros de la organización para que actúen de tal modo que puedan lograrse los objetivos establecidos. La función de liderazgo centra directamente su atención en los

empleados de la organización, ya que su propósito principal es canalizar la conducta humana hacia objetivos de la organización, como el del logro de una mejor calidad.

- **Controlar.** *Un gestor, finalmente, debe asegurarse de que el rendimiento actual de la organización se ajusta a lo planificado. La función de controlar la gestión requiere tres elementos: 1) normas definidas de rendimiento, 2) información que señale las desviaciones entre el rendimiento real y las normas definidas y 3) acción de corrección del rendimiento que no se ajuste a las normas. Es decir, la finalidad del control de la gestión es asegurar que la organización permanezca en la senda de la calidad que planeó seguir.*


Es por eso que las cuatro funciones de gestión han de entenderse en el contexto de la mejora y del mantenimiento de la calidad. Las funciones de gestión se interrelacionan con la calidad y no deberían separarse de ella. El rendimiento que se logre en una de las funciones dependerá del rendimiento en las demás. Un plan demanda liderazgo, organización y control para que pueda llevarse adecuadamente a la práctica.

De otro lado DRUCKER “es conseguir objetivos y más concretamente conseguir metas que son objetivos que se han concretado en número, fecha y responsables de conseguirlos. Dichas metas, generalmente, se obtienen a través de otros y hay que responsabilizarse de lo que esos otros han hecho, y aquí como la personalidad de los individuos y los diferentes intereses de los cuatro grupo que modelan la empresa.”¹⁸

¹⁸ DRUCKER, Peter F..El Cambiante Mundodel Directivo, p.102

Se centra en encontrar la mejor manera de gestionar un negocio para que con el tiempo pueda alcanzar el éxito. Es así que este autor sostiene, que el beneficio no constituye el objetivo principal de un negocio.

También considera que la gestión se encuentra en un período de transformación. La empresa moderna ha de estar organizada de tal modo que pueda experimentar continuos cambios. Propone que para estar al día y mantener la aceleración, la gestión ha de empeñarse en tres prácticas. Además el mejoramiento continuo de todo lo que hace la organización, así como la mejora continua en los servicios, en el diseño y en el uso del producto ha de formar parte de la vida diaria de la organización. También, toda organización ha de aprender a explotar sus conocimientos y así aplicar este conocimiento y desarrollar un producto tras otro a partir del mismo invento es una de las prácticas más provechosas de empresa; desde luego las empresas deben innovar, porque todas las organizaciones pueden poner en marcha estas prácticas, pero sólo lo lograrán si se hacen con el recurso más esencial: personal calificado y bien informado.



De ahí BLEGER, señala que una gestión organizacional permite definir principios y valores que rigen prácticas hacia una cultura de la administración cooperativa evocando su doble carácter “los llamados principios en administración con que se maneja lo administrativo son solo buenas normas prácticas pero sin fundamentos filosóficos que lo respalda.”¹⁹

¹⁹ BLEGER, Isaac. La Gestión de la Administración, p.4

De ahí para LABORDA, Leopoldo y DE ZUANI, Elio mencionan que “gestión es la acción y efecto de gestionar, acción y efecto de administrar”, y si se busca el significado de la palabra “administración es acción y efecto de administrar”. Es decir, puede afirmarse que los términos gestión y administración podrían utilizarse como sinónimos.²⁰

La gestión de la empresa implica una actividad que consiste en guiar a la empresa hacia sus objetivos, posibilitando la contribución a los mismos de sus integrantes, controlando que las acciones se correspondan con los planes trazados previamente. Esta gran labor de gestión puede ser, por lo tanto, concebida como un proceso continuo o conjunto de tareas interrelacionadas cíclicamente en una secuencia lógica, integrada por:

La planificación. Consiste en decidir con antelación qué se desea conseguir y cómo va a lograrse, para lo cual se formulan previsiones, se fijan objetivos y se determinan las estrategias para alcanzarlos, teniendo en cuenta las variables internas y externas consideradas tanto en su situación actual como futura, mediante el diseño previo de un modelo de funcionamiento que consiste en establecer el diseño orgánico formal de la empresa, repartiendo la autoridad y el trabajo entre los miembros de la empresa de la forma más adecuada para lograr la coordinación de esfuerzos.

La dirección. Constituye el conjunto de pautas de actuación, el proceso de influencia para gestionar acciones formales y no

²⁰ LABORDA CASTILLO, Leopoldo; DE ZUANI Elio. Fundamentos de Gestión Empresarial. p, 26

formales de trabajo condicionadas a nivel organizacional, social e individual, para lograr los objetivos propuestos.

El control. Es la función de regulación que corrige las desviaciones detectadas respecto a los objetivos, tomando como referencia la planificación.

Asimismo, ESTUPIÑAN GAITÁN, Rodrigo y ESTUPIÑAN GAITÁN, Orlando (2006) manifiestan que para medir la eficiencia empresarial o unidad de negocios, se deben plantear y calcular indicadores de gestión que permitan detectar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, identificando los riesgos y así implementar procedimientos de mejoramiento constante.

Para elaborar los indicadores de gestión de una organización, con o sin ánimo de lucro, gubernamental o privada, es necesario utilizar matrices de “conocimiento y evaluación del negocio” como son las matrices de PETS o GEST, del FODA o DOFA y las recomendadas por el tratadista Michel E. Porter *del Análisis de las cinco fuerzas*, logrando mediante ellos la identificación de los Riesgos internos y externos que las afectan.

De otro lado, la obtención de conocimiento y evaluación de un negocio son:

- Para identificar los factores políticos o gubernamentales, se deben tener en cuenta aspectos legales de la industria, la legislación social, los aranceles de aduana y los impuestos.
- Para identificar los factores económicos, se deben tener en cuenta aspectos como la inflación, las tasas de interés, el

desempeño, la convertibilidad de la moneda y los gastos del consumidor.

- Para identificar los factores tecnológicos e informáticos, se deben tener en cuenta aspectos ambientales de la información, comunicación, sistemas de computación, producción y distribución.
- Para identificar los factores sociales, se deben tener en cuenta aspectos del crecimiento de la población, cambios de la población, el trabajo, el tiempo libre, la calidad de vida, la salud, la educación y el bienestar social.

En cuanto al análisis GEST o PETS, el autor presenta los siguientes:

- Factores gubernamentales o políticos
 - Regulaciones de la industria
 - Legislación social
 - Aranceles
 - Impuestos
- Factores económicos
 - Inflación
 - Tasas de interés
 - Desempleo
 - Tasas de cambio
 - Gastos del consumidor
- Factores informáticos o tecnológicos
 - Información / comunicaciones
 - Sistemas de computación

- Producción
- Distribución

- Factores sociales
 - Crecimiento/ cambio de la población
 - Trabajo/ tiempo libre/ calidad de vida
 - Salud/ educación/ bienestar.

De manera más específica, identifica dentro de cada empresa u organización los aspectos internos y externos que les favorece o dificulta su accionar operativo, financiero y económico en la toma de las decisiones administrativas. Se clasifican dentro de los factores macros internos, los aspectos de fortalezas y debilidades y en los externos, las de las oportunidades y amenazas, identificados dentro de los aspectos micros de cada uno de ellos, así:

Aspectos internos: se identifican dentro de ellos, las fortalezas y debilidades por ser características que se deben detectar internamente en una organización, reconociendo las fortalezas donde se acumulan los éxitos y las debilidades para tratar de remediarlas, corregirlas o evitarlas utilizando medidas sanas y éticamente convenientes.

Además, para detectarlas se deben considerar independientemente los factores de la organización, del personal, la producción, los productos, las finanzas, los conocimientos y la plusvalía. Es por eso que las fortalezas y debilidades son de características predominantes internas en las organizaciones. Es necesario reconocer las fortalezas sobre las cuales se acumulan

los éxitos y se deben reconocer las debilidades para poder remediarlas.

Aspectos externos: a una organización económica de manera externa se le pueden presentar oportunidades o amenazas, las cuales deben ser aprovechadas y conjuradas dependiendo de la capacidad instalada intelectual, humana y material. Para identificarlas se deben estudiar los factores de mercado, tecnología, economía, legislación, sociedad y ecología.

En tal sentido, las circunstancias externas pueden presentar oportunidades o amenazas a una organización dependiendo de la capacidad de ésta para explotarlas. Las oportunidades deben reconocerse y tomarse medidas para manejarlas de no hacerse, la organización puede sufrir graves consecuencias.

Análisis de las cinco fuerzas: el punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial; los cuales presenta a continuación:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores
- La rivalidad entre los competidores
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores
- Amenaza de ingreso de producto o servicios sustitutos

Respecto a un programa para lograr un estudio formal de identificación de riesgos y establecer los posibles indicadores de gestión que servirían para un control de gestión, sería:

- Obtener información sobre las actividades principales de la organización económica que se va a identificar.
- Indagar sobre los objetivos a largo plazo y un plan estratégico, si existe.
- Establecer una idea global de las influencias y los productos del negocio y relacionarlos con la industria similar del entorno:
 - Considerar los proveedores de financiamiento y cómo respaldan las operaciones de la organización.
 - Considerar los proveedores de materia prima o de servicios y documentarnos sobre los procesos de producción y servicio.
 - Considerar los procesos básicos, lo que ocurre dentro del negocio para garantizar la entrega del producto o servicio final.
 - Considerar el flujo del producto o servicio final a los clientes.

De igual manera, los autores TERRY, George y FRANKLIN, Stephen(2009) quienes tienen su propio punto de vista lo definen así: *“La gestión es lograr objetivos predeterminados, con el esfuerzo ajeno”*; es decir, es el arte de hacer trabajar a los demás en provecho de uno para lograr esos objetivos predeterminados. Asimismo, es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

En todo tipo de organización humana existe alguna forma de gestión. Todos resultamos afectados por las buenas o malas prácticas de gestión, y en consecuencia debemos aprender a

reconocer y a influir en la calidad de gestión que afecta nuestras vidas.

Una buena gestión hace que los esfuerzos humanos sean más productivos.

En cuanto a la gestión del tiempo, los especialistas CAMISÓN ZORNOZA, César y DALMAU PORTA, Juan (2009) refieren que los gerentes *no pueden hacerlo todo*, motivo por el cual la empresa pone a su disposición un conjunto de tareas y responsabilidades. Sin embargo, nadie puede organizar a los demás si no sabe organizarse primero a sí mismo, lo cual implica saber gestionar su tiempo.

Pues, el tiempo, como el resto de recursos de que dispone la dirección para el ejercicio de sus funciones, es un bien escaso, por lo que es importante saber administrarlo bien para intentar *alargarlo* lo máximo posible. La gestión de tiempo consiste básicamente en *conseguir que nuestras acciones diarias tengan una coherencia que acerque nuestros objetivos profesionales y personales*.

Por tanto, gestionar adecuadamente nuestro tiempo implica realizar una planificación del mismo tanto a corto como a medio y largo plazo; para ello, es importante incidir en la diferencia entre urgente e importante. Lo urgente es todo aquello que requiere una resolución inmediata. Lo importante son aquellas actividades que contribuyen sustancialmente a la consecución de nuestros objetivos, que no tienen por qué ser urgente, ya que la consecución de tales objetivos suele planificarse a medio y largo plazo.

Es por eso que para evitar que lo importante se convierta en urgente es necesario reflexionar sobre qué actividades se pueden posponer una semana, un mes, etcétera, y posteriormente hacer un *planning* de las mismas, programándolas con suficiente anticipación en nuestra agenda, de manera que podamos dejar el tiempo necesario para los aspectos más importantes. Después, es importante, al principio de cada semana, dedicar un rato a planificar la misma y hacerlo de forma realista, sin tratar de abordar demasiados temas en poco tiempo. Por último, hay que hacer una planificación diaria, adecuando la jornada a las metas programadas y evitar los *ladrones de tiempo*.

De acuerdo con los autores SLOSSE, Carlos (2005) las tres etapas básicas de la gestión empresarial son: el planteamiento, la decisión y el control. Dentro del planeamiento se encuentran las actividades intelectuales de concebir buenas oportunidades de negocios, presupuestar a largo plazo y planificar a corto plazo y establecer cómo, cuándo y quién debe revisar lo previsto.

La actividad de **decisión** implica ejecutar lo planeado a corto y largo plazo. En esta etapa tienen lugar una serie de conceptos de relaciones humanas como son los de dirección, autoridad, comunicación y motivación. Si se desarrollan estos conceptos queda claramente establecido como el factor humano pasa a tener importancia fundamental en la implantación de lo planeado.

En la etapa de **control** es en la cual se introduce directamente los conceptos de información que antes se han desarrollado, ya que la información sirve para controlar y después para volver a decidir y planear. En esta etapa tienen lugar, en general, las

siguientes actividades: utilización de la *contabilidad* para registrar e informar los hechos, comparar el desempeño logrado con lo económico y obtener conclusiones del análisis y adoptar las medidas correctivas necesarias.

Estas etapas de la gestión empresarial pueden comentarse de la siguiente forma. La primera etapa del planeamiento consiste en un presupuesto y planificar, teniendo en cuenta los conceptos de corto y mediano plazo. La segunda parte, la decisión implicará inversiones de capital, el manejo de caja y el manejo del capital del trabajo. Estos tres factores son los comunes a toda empresa, cuando se habla de caja, no es sólo la disponibilidad de fondos, sino también colocaciones y financiaciones externas. El manejo del capital de trabajo se refiere a las compras, ventas, cobranzas y pagos. Las inversiones de capital se refieren a aquellas productivas –bienes de uso- o no productivas –inversiones permanentes en otras sociedades, u otro tipo de inversiones netamente financieras-. Por último, la última etapa de control se define como un análisis operativo y financiero, los cuales grafican para mayor apreciación.

Cuando se habla de información para la decisión y de los tres conceptos básicos de manejo de caja, capital de trabajo y de las inversiones, se tiene que pensar que en las contabilidades deben registrarse los hechos económicos que afectan a esos conceptos. Todo el proceso productivo, desde las compras, inversiones, financiación, ventas, flujo de dinero son hechos económicos que deben estar ingresados en la base de datos.

Además, la etapa de control implica el manejo de todos los hechos económicos que se va a plasmar en un informe. Estos

informes son los informes para gestión. Lo más general de todo es un juego de Estados Contables que pueden abrirse punto por punto para generar información específica para decidir. En otras palabras los hechos económicos representan en la teoría de gestión empresarial tres grandes niveles: planeamiento, decisión y control.

Si no existiera diferencia entre los objetivos de las personas que forman parte de una empresa y los objetivos de la dirección, el problema del control no plantearía demasiadas dificultades. Tal es así que los autores Álvarez et al. (2006) informan que dada esta diferencia, es imprescindible tener instrumentos que permitan, por un lado, que se logre la convergencia entre el comportamiento individual y los objetivos deseados por la dirección y, por el otro, que la dirección pueda disponer de aquella información que permita la realización del control.

Asimismo, los instrumentos de control pueden ser pocos o muy formalizados. La cultura organizativa es un ejemplo de mecanismo informal de control no formalizado explícitamente, pero que influye de forma importante en la manera de comportarse y tomar decisiones por parte de los miembros de una empresa. En el extremo contrario, la contabilidad de gestión es el sistema de control formalizado por excelencia.

En particular, la contabilidad de gestión es un instrumento que puede ser utilizado en la empresa para:

- Conocer cuál es el resultado y cómo lo obtiene cada uno de los centros y permitir, por consiguiente, la toma de aquellas decisiones que permitan mejorarlo,

- Y facilitar el proceso de control a través de la elaboración y confección del presupuesto (proceso de planificación), y del cálculo y análisis de las desviaciones (proceso de evaluación)

De otro lado, la contabilidad de gestión permite evaluar la contribución económica de las diferentes actividades que realiza la empresa, y por tanto, facilitar el proceso de decisión que posibilite la mejora de dicha contribución. Esta función es especialmente importante en organizaciones en las que la dirección ha descentralizado el proceso de decisión y no dispone de la información que permite la realización directa de las operaciones. Igualmente, es fundamental en empresas que se enfrentan a una situación competitiva muy intensa y hostil.

Es por eso que la información que suministra la contabilidad de gestión acerca del resultado de la empresa y de cada uno de los centros es fundamental para determinar las políticas más adecuadas para mejorar dicho resultado (aumento de precios de venta, reducción de costes, realización de inversiones, etc.).

Además, la contabilidad de gestión es un sistema de información para la dirección que, va a través de la realización del proceso contable, suministra información económica relevante para la gestión. Su utilización, por consiguiente, puede contribuir notablemente a facilitar y mejorar las decisiones empresariales.

De igual modo, en la medida en que las organizaciones alcanzan una mayor complejidad y dimensión, y se realiza una progresiva descentralización de las decisiones, es necesario orientar la actuación individual y de cada departamento o unidad

organizativa hacia los objetivos organizativos. El problema de la descentralización es que debe asegurarse que la persona a quien se otorga una mayor autonomía actúa de la misma manera y con los mismos criterios y prioridades que lo haría la dirección de la empresa. Para ello es imprescindible tener un conjunto de sistemas e instrumentos que, en definitiva, constituyen el sistema de control, que promuevan que la actuación de las diferentes personas y unidades este coordinada con el resto de unidades organizativas y coincida con los objetivos de la dirección.

Asimismo, debe considerarse que el proceso de control se realiza tanto *a priori*, a través del proceso de planificación en el cual se formulan los objetivos de la empresa y de cada departamento, como *a posteriori*, a través del proceso de evaluación en el cual se analiza el cumplimiento de dichos objetivos.

Sin embargo, la contabilidad de gestión como sistema de información para la dirección puede contribuir a facilitar el proceso de control a través de la elaboración y confección del presupuesto (proceso de planificación), y del cálculo y análisis de las desviaciones. Dentro del control organizativo, la contabilidad de gestión puede facilitar la realización de varias funciones fundamentales como:

- La formulación de objetivos explícitos para cada uno de los diferentes departamentos o centros de responsabilidad que se plasman en sus presupuestos correspondientes,
- La medición contable del comportamiento de cada departamento, y
- La evaluación de la actuación de personas y/o departamentos a partir del cálculo de las desviaciones.

Igualmente, la contabilidad de gestión puede permitir la asignación de incentivos, ligados a la evaluación de la actuación de personas y/o departamentos y establecidos para fomentar que las acciones individuales se adapten a los objetivos de la organización. La contabilidad de gestión requiere la formulación de objetivos explícitos que se cuantifiquen en términos monetarios en forma de presupuestos.

Por otro lado, independientemente de su grado de logro, la evaluación de si los objetivos propuestos eran *a priori* los más adecuados puede contribuir a explicitar mejor en periodos posteriores los objetivos organizativos.

En cuanto a la evaluación, la contabilidad de gestión permite que se pueda realizar de forma explícita. En particular, hay que señalar que a nivel de la evaluación de la actuación de personas y/o departamentos interesa menos la contribución económica de cada centro o unidad al beneficio global de la empresa que su eficacia y eficiencia interna.

Por ello es importante distinguir esta función de la que se ha señalado anteriormente, la evaluación del rendimiento económico de una determinada actividad, dado que es perfectamente posible que un centro de responsabilidad poco rentable (por circunstancias externas, por ejemplo) esté siendo dirigida de una forma muy eficiente (o viceversa, un centro muy rentable lo sea muy ineficientemente). Es por ello que aunque el instrumento, la contabilidad de gestión, sea el mismo para evaluar el rendimiento deben usarse medidas de tipo absoluto, ya se trata de *ingresos*, *costes*, *beneficios*, o cualquier otra medida, mientras que para evaluar la gestión deben usarse medidas semejantes pero de tipo

relativo a partir de la comparación con los objetivos y con el presupuesto.

En suma, la perspectiva del control dominante hasta ahora ha condicionado que la contabilidad de gestión haya tenido una limitada utilización y relevancia en el proceso de dirección y control. El control es fundamental para asegurar que todas y cada una de las actividades de una empresa se realice de la forma deseada y contribuyan a la consecución de los objetivos globales.

La contabilidad de gestión opera dentro de un determinado contexto que condiciona e influye en su funcionamiento y que, por consiguiente, debe ser considerado en el diseño, implantación y utilización de aquella. En el proceso de control, la contabilidad de gestión se interrelaciona con otros aspectos organizativos y sociales. Entre estos aspectos los autores señalan especialmente el contexto organizativo (la estrategia, la estructura organizativa, las personas, la cultura organizativa) y el entorno o contexto social y competitivo como lo muestran en el siguiente esquema.

Como consecuencia de lo anterior, el diseño, implantación y utilización de una contabilidad de gestión no se debe limitar exclusivamente a la consideración de sus aspectos técnicos, sino que ha de tener en cuenta el contexto en el que aquella opera. En especial, al analizar el contexto organizativo, pueden considerarse tres aspectos:

- Los que se refieren a la influencia de la estrategia y de la estructura organizativa en el diseño de la contabilidad de gestión,

- Los que se refieren propiamente a los aspectos formales de la contabilidad de gestión y, en particular, a la elaboración del presupuesto y al cálculo de las desviaciones, y
- Los que se refieren a la influencia de las personas, la cultura y el entorno de una empresa en el diseño, implantación y utilización de la contabilidad de gestión.

En los últimos años y ante los cambios del entorno, se ha hecho imprescindible que las empresas adecúen sus sistemas de dirección a las nuevas condiciones ante las que se enfrentan. Es por eso que los autores informan que las continuas innovaciones en la tecnología de productos, de procesos y de materiales, los continuos cambios en el marco legislativo, los cambios en los hábitos de los consumidores, etc., suponen el que las empresas se muevan a entornos cada vez más dinámicos.

Tal es así que el aumento de las acciones de la competencia, que afectan a los productos y a los mercados en que actúa la empresa y que amenazan al mantenimiento de su posición competitiva, implican un entorno progresivamente más hostil. La mayor dimensión y competitividad, implican un entorno progresivamente más hostil. La mayor dimensión y amplitud de las actividades por el mayor número de productos, de mercados y de recursos productivos en los que operan las empresas significan igualmente una mayor complejidad de gestión.

A medida que el entorno se ha ido haciendo más dinámico y más hostil, y que la gestión empresarial se ha ido haciendo más compleja es más conveniente que las empresas tengan que adoptar un estilo más profesional y formalizado de gestión; por otra parte, esto es aún más necesario cuando las expectativas de

rentabilidad son menores, pues ello obliga a mejorar el proceso de decisión empresarial para permitir mantener la competitividad y asegurar la supervivencia de la empresa.

Esto ha llevado que sea necesario que las empresas asuman una mayor profesionalización del equipo directivo y del personal, racionalicen sus estructuras organizativas, elaboren una estrategia empresarial explícita, fomenten una mayor motivación individual, procesen a una progresiva delegación y descentralización de responsabilidades, mejoren sus sistemas de control económico-financieros mediante la introducción (o mejora) de la contabilidad de gestión con la realización de presupuestos y su control posterior.

La contabilidad de gestión puede contribuir notablemente a facilitar la realización del control tanto del proceso de planificación, a través de la elaboración del presupuesto, como del proceso de evaluación, a partir del cálculo de las desviaciones.

En tal sentido, el especialista RIPOLL, V. (2002) refiere que la contabilidad de gestión da gran importancia a la elaboración del presupuesto, proceso complejo en cuanto que implica la participación e integración de los diferentes niveles y centros de responsabilidad. A partir de él y de forma periódica, generalmente cada mes, la evaluación de la actuación de los distintos centros viene simplificada por el cálculo de las desviaciones entre el presupuesto y los resultados conseguidos. La realización del proceso presupuestario permite:

- Formular explícitamente objetivos específicos y cuantificados en términos económico-financieros para cada centro de responsabilidad, lo cual, a su vez, permite:
 - Profundizar en el conocimiento de los objetivos individuales y organizativos que se espera alcanzar.
 - Anticipar resultados antes de que se produzcan
 - Clarificar el comportamiento y el resultado esperado y guiar, por consiguiente, el proceso de decisión, y
 - Motivar hacia el logro de los objetivos e integrar y coordinar a las diferentes personas y centros.

- Y evaluar explícitamente el grado en el que la actuación de cada centro o responsable ha permitido el logro de los objetivos, lo cual, a su vez, facilita:
 - Hacer explícitos los criterios de evaluación,
 - Realizar el control por excepción,
 - Contribuir al conocimiento de la capacidad de la empresa y de sus componentes para alcanzar los objetivos.
 - Ayudar a la determinación de las causas que han dificultado el logro de los objetivos, y
 - La adopción de acciones correctivas.

Además, los presupuestos pueden contribuir a simplificar y racionalizar los procesos administrativos; de igual manera para la realización del control es necesario no sólo la formulación de objetivos y la elaboración de los presupuestos, sino también, y especialmente, la evaluación de la actuación y del resultado de cada centro. Cuando se utilizan presupuestos, dicha evaluación se realiza en función del cálculo de las desviaciones respecto a los objetivos iniciales considerados en el presupuesto de cada centro de responsabilidad.

De igual forma en que el proceso de elaboración del presupuesto, el análisis de las desviaciones debe estar vinculado con la estrategia de la empresa y la política específica de cada centro. Igualmente, debe estar vinculado a la estructura organizativa de la empresa y a las responsabilidades específicas de cada centro. En particular, en la evaluación se trata de concretar, para cada uno de los diferentes centros de responsabilidad, sus desviaciones respecto a los objetivos en términos económico-financieros en aquellos aspectos que sean de su responsabilidad. A partir del cálculo de estas desviaciones, se determinarán las causas que las han producido y se tomarán las oportunas acciones correctivas.

Finalmente, el autor CASTELLO, E. (2003) informa que como consecuencia de la necesidad de mantener y mejorar su capacidad competitiva, en los últimos años se ha estimulado cada vez más el que las empresas traten de mejorar sus sistemas de dirección. La creciente competencia, la progresiva descentralización por el dinamismo del entorno empresarial y por la mayor complejidad de la gestión de las empresas, la progresiva profesionalización de los directivos y la gradual internacionalización económica han contribuido a crear un clima que propicia la formalización y mejora de los sistemas de control y, en particular, de la contabilidad de gestión.

Es por eso que en las condiciones actuales, la implantación de una contabilidad de gestión puede facilitar el control y la reducción de costes, así como la mejora de la gestión al permitir una mayor calidad y cantidad de la información económica relevante para la toma de decisiones y el control de la actuación de los diferentes centros de responsabilidad. Por ello, las

ventajas que presenta la contabilidad de gestión justifican su introducción.

Lógicamente, la necesidad de implantar una contabilidad de gestión será mayor o menor según cuáles sean las características del entorno. En la medida en que el entorno de una empresa sea más competitivo, mayor será la presión por la eficacia y, por consiguiente, mayor será la necesidad de diseñar una contabilidad de gestión por centros de responsabilidad que, en base a la confección de presupuestos, permita evaluar la actuación de cada uno de dichos centros y promover una mayor eficacia.

La gestión empresarial como disciplina desarrolla tres tipos de conocimientos, los cuales el autor SIMÓN, H. A. (2002) los define a continuación:

- *Conocimiento científico.* La realidad como fenómeno está allí, ya sea visible, invisible, tangible, intangible, simplemente es. La ciencia es el conjunto de saberes ordenados metódicamente que permiten explicar la realidad. ¿Cuál es la realidad que, en nuestro caso, se pretende explicar por la ciencia? Las empresas. ¿Cuáles son los caminos por los cuales la ciencia procurará la verdad? Los métodos.
- *Conocimiento técnico.* Así como el conocimiento científico explica la realidad, el conocimiento técnico permite transformarla. En el caso de las empresas, quienes las gestionan se valdrán de normas, modelos, métodos, procedimientos y conocimientos, venidos frecuentemente del campo de las ciencias, para conducir las y operar sobre ellas.

- *Conocimiento artístico.* Se encarga de expresar la realidad, comprendida a partir de la propia experiencia. Es una manifestación subjetiva. Difícilmente dos directores o gerentes puedan transmitir o comprender, de igual forma, la misma vivencia, porque el grado de sensibilidad varía mucho de persona a persona, dependiendo de la percepción, la habilidad, la experiencia, la destreza de cada uno, es decir, está aquí presente la intuición, lo subjetivo, el conocimiento vulgar u ordinario.

Por lo tanto, se puede concluir que gestión es un campo del conocimiento científico cuyo objeto de estudio son las empresas, explica su comportamiento científicamente y busca que se conduzcan con eficiencia por medio de técnicas y también del arte de quién la aplica.

La complejidad de la labor de gestión es evidente, ya que supone estar continuamente afrontando problemas que hay que resolver, por lo que el directivo está constantemente recibiendo, interpretando y evaluando información, y tomando decisiones en un contexto de incertidumbre, bajo presiones internas y externas y asumiendo una gran responsabilidad, dado que tiene en sus manos el éxito o fracaso de la empresa.

Es por eso que la planificación según los autores Laborda et al., informan que el subsistema planificación abarca la fijación de objetivos, la formulación de estrategias para alcanzarlos y la elaboración de los planes, que expresan decisiones anticipadas y constituyen un esquema para la acción, al proporcionar un marco racional para orientar la conducta futura de la organización, lo

que es necesario para coordinar e integrar todas las actividades mediante las que se va a desarrollar la estrategia.

Es así que una de las definiciones más simples y comprensibles de la planeación se puede expresar como *decidir por anticipado futuras acciones*, es decir, que es una toma de decisiones en forma anticipada que guía las acciones a desarrollar en un escenario futuro, lo que implica seleccionar entre diversos cursos de acción futuros.

En tal sentido, la planificación debe seguir un proceso lógico, que está integrado por una serie de etapas:

- Observación del problema – necesidad de la planificación.
- Establecimiento de objetivos.
- Análisis de contingencias – premisas.
- Definición de líneas alternativas.
- Evaluación de alternativas.
- Selección de la mejor alternativa.
- Formulación de planes derivados.

Respecto **el planeamiento como un sistema**, los autores refieren que utilizando el concepto de sistema, y considerando los tres niveles en los que se puede dividir el planeamiento de una empresa, se puede observar el funcionamiento de una organización como un sistema constituido por tres subsistemas menores: estratégico, táctico y operativo.

Asimismo, el modelo sistémico de planeamiento que presenta en el siguiente esquema, permite observar la interacción entre los subsistemas estratégicos, tácticos y operativos de una organización; es decir, los resultados o salidas de cada

subsistema (outputs) representan entradas de los otros subsistemas (inputs), lo cual implica que sin tal interacción sistémica la organización no podría generar, eficientemente, el proceso continuo de adaptación y cambio, que tanto el entorno como su ambiente interno, le obliguen.

Con relación a la **consideración estratégica de la planificación**, los especialistas refiere que la planificación estratégica puede conceptualizarse como un *proceso* a través del cual la empresa analiza tanto su entorno competitivo, para descubrir sus amenazas y oportunidades, como su ambiente interno, es decir, sus recursos y capacidades internas, para determinar sus fortalezas y debilidades competitivas, y luego procede a integrar ambos análisis de modo de llegar a identificar y definir ventajas competitivas que le permitan generar una posición sostenible en el tiempo.

El enfoque estratégico de la planificación se centra en el estudio de las razones determinantes del éxito de la empresa y el desarrollo de un camino para lograrlo, tratando de vincularla e insertarla en el medio exterior de manera competitiva y exitosa. El planeamiento estratégico consiste, básicamente, en formular un plan maestro de largo plazo de adaptación de la empresa a su entorno.

Además, este enfoque, mediante la definición de estrategias, busca establecer un patrón de asignación de recursos que la empresa y quienes la gestionan, utilizan para mantener e incrementar su resultado, orientando un pensamiento estratégico en la toma de decisiones y las formas o modos de asignar los recursos.

De acuerdo a la **planificación del diseño organizativo**, se aprecia que la estructura organizativa, también identificada como el modelo de funcionamiento de la empresa, constituye el sistema de relaciones formales y planificadas, que enlaza y articula los elementos humanos, gracias al cual es posible que circulen las órdenes necesarias, que fluya el trabajo y la información y, por lo tanto, que se realicen eficaz y eficientemente las tareas.

Es por eso que para que no se imponga un estilo informal de comportamiento organizacional, es necesario diseñar *a priori* la forma organizativa en la que se vaya a apoyar el funcionamiento futuro de la empresa, es decir, se debe planificar su modelo de funcionamiento y materializarlo en un plan formal, mediante instrumentos escritos, tales como el organigrama o los manuales de organización y de procesos.

En este sentido, debe reconocerse que la búsqueda de una forma organizativa para la empresa, que sea considerada satisfactoria, no puede surgir del azar ni de una aceptación pasiva de criterios sin fundamentos teóricos o de determinadas técnicas y principios que oriente un diseño irracional, ya que se puede caer en formas de funcionamiento sustentadas en razones de intereses personales o grupales. Es decir, se debe estudiar cuáles son las mejores formas de integrar el trabajo con las tecnologías y las personas que las han de llevar a cabo, teniendo en cuenta los otros medios que dispone la organización en su situación actual, como capital, edificio, habilidades y destrezas del recurso humano, etcétera.

Pero cabe destacar que un modelo o forma de funcionamiento de una empresa, que se considera ha sido elaborado técnicamente de forma adecuada, no garantiza su eficiencia, pues el mismo puede haberse diseñado sin tener presente, por ejemplo, el ambiente externo donde la organización desarrolla su actividad, los medios que dispone, la formación del recurso humano o la especial situación por la que transita su actual accionar. Es decir, formulas de modelos de funcionamiento elaboradas teóricamente pueden ser totalmente ineficientes o inútiles, simplemente porque suelen aplicarse como “verdades reveladas” ante situaciones diferentes y cambiantes.

En este sentido, se puede afirmar que no faltan los casos de organizaciones en las que su modo de funcionamiento termina aceptándose como trascendente y que esclaviza a la empresa, cuando en realidad no se debe olvidar que lo trascendente es la empresa como organización o subsistema del sistema social, mientras que su modelo de funcionamiento es un medio “circunstancial” del que se vale la misma para lograr sus objetivos, debiéndose adaptar de manera flexible y permanente a las nuevas exigencias del entorno y a los procesos que las nuevas tecnologías imponen como los siguientes:

- *Principios relevantes.* Los principios fundamentales que orienta y posibilitan guiar el diseño de una estructura organizativa (modelo de funcionamiento), permitiendo la definición adecuada de sus partes (unidades organizativas) y sus relaciones son los siguientes:
 - División del trabajo
 - Integración de tareas
 - Unidad de mando

- Nivel jerárquico
 - Tramo de control
 - Delegación
-
- *Criterios de división del trabajo. La actividad global de una empresa debe subdividirse en tareas menores. La elección del criterio de división no es casual, sino que responde a una específica necesidad de la empresa en un determinado momento de su existencia, a sus objetivos y a las características concretas de su dimensión interna y externa. Si bien en la realidad no suelen encontrarse empresas estructuradas únicamente sobre un solo criterio de división, en la literatura se encuentran los siguientes tipos ideales:*
 - División por funciones.
 - División por procesos.
 - División por productos.
 - División por clientes.
 - División por zonas geográficas.
 - División por tiempos (turnos).
 - División por simples números.
 - División matricial.
 - División mixta.

Cualquiera que sea el nivel en el que los gestores ejercen sus funciones, todos ellos han de adquirir y han de desarrollar una serie de capacidades. Es por eso que el autor KATZ, R. (2005) refiere que una capacidad es la habilidad o pericia requerida para llevar a cabo una tarea determinada. Varias categorías de capacidades revisten importancia para el ejercicio de los roles de gestión, los cuales define a continuación.

Capacidades técnicas. Se refieren a la habilidad para utilizar conocimientos, técnicas y recursos específicos en la realización de un trabajo. La capacidad técnica en la medición de la calidad es de particular importancia para las empresas que compiten con organizaciones internacionales.

Capacidades analíticas. Suponen la utilización de enfoques o técnicas científicas tales como la planificación de los requerimientos de materiales, modelos de control de inventarios, contabilidad de costes basada en las actividades, previsiones y sistemas de información de recursos humanos para solucionar problemas de gestión.

Capacidades para la toma de decisiones. Todos los gestores han de tomar decisiones o han de elegir entre alternativas diversas. La calidad de estas decisiones determina su eficacia. La capacidad de los gestores en la toma de decisiones para adoptar una determinada línea de acción está muy influida por su capacidad analítica. Una pericia analítica insuficiente se traduce inevitablemente en una toma de decisiones deficiente.

Capacidades informáticas. Los gestores con capacidades informáticas tienen una comprensión conceptual de la informática y, en particular, saben cómo utilizar el ordenador y el software en muchas facetas de sus trabajos. El conocimiento informático es un factor muy valioso. Los conocimientos de informática son importantes, ya que los ordenadores pueden aumentar sustancialmente la productividad de un directivo.

Capacidades para tratar con las personas. Dado que los gestores han de realizar gran parte de su trabajo por medio de

otras personas, su capacidad para trabajar con otros, comunicarse con ellos y comprenderlos es vital para la organización. Las capacidades para tratar con las personas son esenciales en todos y cada uno de los niveles de la organización: son un reflejo de la capacidad de liderazgo de un gestor.

Capacidades conceptuales. Consisten en la capacidad para lograr una percepción global de la organización, de las complejidades de la organización en su conjunto y de la manera en que sus diversas partes encajan entre sí. Para mantener a una organización centrada en sus objetivos es necesario captar el modo en que cada parte de la organización encaja e interactúa con las demás para lograr los objetivos fijados y para operar en un ambiente sujeto a un continuo cambio.

Además, muchos altos ejecutivos combinan las capacidades analíticas con las conceptuales al trazar planes a largo plazo para sus sociedades. Unas y otras hacen que el ejecutivo pueda mirar hacia el futuro y proyectar de qué manera las acciones prospectivas pueden afectar a su empresa en un plazo de cinco, diez o incluso de veinte años.

Según GARCÍA QUISPE, José Luis se entiende como gestión a las actividades, tareas y acciones consolidadas en programas, proyectos u operaciones, a cargo de una organización o agrupación sectorial de estas, dirigida a la producción de bienes o servicios para cumplir una misión o satisfacer propósitos, metas u objetivos previamente determinados.

Para que resulte efectiva la gestión debe tener liderazgo, en cada uno de los niveles de la gerencia, sea a nivel estratégico

(establece políticas y planifica), táctico (implementa planes y establece prioridades) u operativo (ejecuta la tareas).

Un liderazgo eficaz hará que se cumplan las metas planeadas y que los bienes o servicios producidos o prestados con criterios de calidad, lleguen oportunamente a los usuarios o beneficiarios, administrando los recursos disponibles con economía y eficiencia.

En general la gestión implica el ejercicio de las siguientes funciones:

Según PEREZ CARBALLO VEIGA, Juan, refiere que el control de gestión es la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados.

Por eficacia se entiende el grado en que se contribuye a alcanzar un objetivo, la eficiencia, por el contrario, trata de medir la productividad de la gestión.

2.5 DEFINICIONES CONCEPTUALES

2.5.1 Control interno

Las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales diseñadas para proporcionar razonable confianza en que los objetivos serán alcanzados y que los eventos indeseados serán prevenidos o detectados y corregidos.

El control interno es definido en forma amplia en el marco integral del control interno COSO como un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y Eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de leyes y regulaciones vigentes

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la exactitud y veracidad de los datos contables, promover la eficiencia operante y estimular la adhesión a los métodos prescritos por la gerencia.

2.5.2 Ambiente de control

El componente ambiente de control define el establecimiento de un entorno organizacional favorable al ejercicio de buenas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la entidad y generar una cultura de control interno. Estas prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas contribuyen al establecimiento y fortalecimiento de políticas y procedimientos de control interno que conducen al logro de los objetivos institucionales y la cultura institucional de control. El titular, funcionarios y demás miembros de la entidad deben considerar como fundamental la actitud asumida respecto al control interno. La naturaleza de esa actitud fija el clima organizacional y, sobre todo, provee disciplina a través de la

influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto. Este componente comprende: Filosofía de la dirección, integridad y los valores éticos, administración estratégica, estructura organizacional, administración de recursos humanos, competencia profesional, asignación de autoridad y responsabilidades, órgano de control institucional. La calidad del ambiente de control es el resultado de la combinación de los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo de éstos fortalecerá o debilitará el ambiente y la cultura de control, influyendo también en la calidad del desempeño de la entidad.

2.5.3 Evaluación de riesgo

El componente evaluación de riesgos abarca el proceso de identificación y análisis de los riesgos a los que está expuesta la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos. La evaluación de riesgos es parte del proceso de administración de riesgos, e incluye: planeamiento, identificación, valoración o análisis, manejo o respuesta y el monitoreo de los riesgos de la entidad. La administración de riesgos es un proceso que debe ser ejecutado en todas las entidades. El titular o funcionario designado debe asignar la responsabilidad de su ejecución a un área o unidad orgánica de la entidad. Asimismo, el titular o funcionario designado y el área o unidad orgánica designada deben definir la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos para el proceso de administración de riesgos. Adicionalmente, ello no exime a que las demás áreas o unidades orgánicas, de acuerdo con la metodología, estrategias, tácticas y procedimientos definidos, deban identificar los eventos potenciales que pudieran

afectar la adecuada ejecución de sus procesos, así como el logro de sus objetivos y los de la entidad, con el propósito de mantenerlos dentro de margen de tolerancia que permita proporcionar seguridad razonable sobre su cumplimiento. A través de la identificación y la valoración de los riesgos se puede evaluar la vulnerabilidad del sistema, identificando el grado en que el control vigente maneja los riesgos. Para lograr esto, se debe adquirir un conocimiento de la entidad, de manera que se logre identificar los procesos y puntos críticos, así como los eventos que pueden afectar las actividades de la entidad. Dado que las condiciones gubernamentales, económicas, tecnológicas, regulatorias y operacionales están en constante cambio, la administración de los riesgos debe ser un proceso continuo. Establecer los objetivos institucionales es una condición previa para la evaluación de riesgos. Los objetivos deben estar definidos antes que el titular o funcionario designado comience a identificar los riesgos que pueden afectar el logro de las metas y antes de ejecutar las acciones para administrarlos. Estos se fijan en el nivel estratégico, táctico y operativo de la entidad, que se asocian a decisiones de largo, mediano y corto plazo respectivamente. Se debe poner en marcha un proceso de evaluación de riesgos donde previamente se encuentren definidos de forma adecuada las metas de la entidad, así como los métodos, técnicas y herramientas que se usarán para el proceso de administración de riesgos y el tipo de informes, documentos y comunicaciones que se deben generar e intercambiar. También deben establecerse los roles, responsabilidades y el ambiente laboral para una efectiva administración de riesgos. Esto significa que se debe contar con personal competente para identificar y valorar los riesgos potenciales. El control interno solo puede dar una seguridad

razonable de que los objetivos de una entidad sean cumplidos. La evaluación del riesgo es un componente del control interno y juega un rol esencial en la selección de las actividades apropiadas de control que se deben llevar a cabo. La administración de riesgos debe formar parte de la cultura de una entidad. Debe estar incorporada en la filosofía, prácticas y procesos de negocio de la entidad, más que ser vista o practicada como una actividad separada. Cuando esto se logra, todos en la entidad pasan a estar involucrados en la administración de riesgos. Este componente comprende: Planeamiento de la gestión de riesgos, Identificación de los riesgos, Valoración de los riesgos Respuesta al riesgo.

2.5.4 Actividades de control gerencial

El componente actividades de control gerencial comprende políticas y procedimientos establecidos para asegurar que se están llevando a cabo las acciones necesarias en la administración de los riesgos que pueden afectar los objetivos de la entidad, contribuyendo a asegurar el cumplimiento de estos. El titular o funcionario designado debe establecer una política de control que se traduzca en un conjunto de procedimientos documentados que permitan ejercer las actividades de control. Los procedimientos son el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento sistémico de las tareas requeridas para cumplir con las actividades y procesos de la entidad. Los procedimientos establecen los métodos para realizar las tareas y la asignación de responsabilidad y autoridad en la ejecución de las actividades. Las actividades de control gerencial tienen como propósito posibilitar una adecuada respuesta a los riesgos de acuerdo con los planes establecidos para evitar, reducir,

compartir y aceptar los riesgos identificados que puedan afectar el logro de los objetivos de la entidad. Con este propósito, las actividades de control deben enfocarse hacia la administración de aquellos riesgos que puedan causar perjuicios a la entidad.

Las actividades de control gerencial se dan en todos los procesos, operaciones, niveles y funciones de la entidad. Incluyen un rango de actividades de control de detección y prevención tan diversas como: procedimientos de aprobación y autorización, verificaciones, controles sobre el acceso a recursos y archivos, conciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades, revisión de procesos y supervisión. Para ser eficaces, las actividades de control gerencial deben ser adecuadas, funcionar consistentemente de acuerdo con un plan y contar con un análisis de costo-beneficio. Asimismo, deben ser razonables, entendibles y estar relacionadas directamente con los objetivos de la entidad. Este componente comprende: Procedimientos de autorización y aprobación; Segregación de funciones; Evaluación costo-beneficio; Controles sobre el acceso a los recursos o archivos; Verificaciones y conciliaciones; Evaluación de desempeño; Rendición de cuentas; Revisión de procesos, actividades y tareas; Controles para las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC).

2.5.5 Información y comunicación

Se entiende por el componente de información y comunicación, los métodos, procesos, canales, medios y acciones que, con enfoque sistémico y regular, aseguren el flujo de información en todas las direcciones con calidad y oportunidad. Esto permite

cumplir con las responsabilidades individuales y grupales. La información no solo se relaciona con los datos generados internamente, sino también con sucesos, actividades y condiciones externas que deben traducirse a la forma de datos o información para la toma de decisiones. Asimismo, debe existir una comunicación efectiva en sentido amplio a través de los procesos y niveles jerárquicos de la entidad. La comunicación es inherente a los sistemas de información, siendo indispensable su adecuada transmisión al personal para que pueda cumplir con sus responsabilidades. Este componente comprende: Funciones y características de la información; Información y responsabilidad; Calidad y suficiencia de la información; Sistemas de información; Flexibilidad al cambio; Archivo institucional; Comunicación interna; Comunicación externa; Canales de comunicación.

2.5.6 Supervisión y monitoreo

El sistema de control interno debe ser objeto de supervisión para valorar la eficacia y calidad de su funcionamiento en el tiempo y permitir su retroalimentación. Para ello la supervisión, identificada también como seguimiento, comprende un conjunto de actividades de autocontrol incorporadas a los procesos y operaciones de la entidad, con fines de mejora y evaluación. Dichas actividades se llevan a cabo mediante la prevención y monitoreo, el seguimiento de resultados y los compromisos de mejoramiento. Siendo el control interno un sistema que promueve una actitud proactiva y de autocontrol de los niveles organizacionales con el fin de asegurar la apropiada ejecución de los procesos, procedimientos y operaciones; el componente supervisión o seguimiento permite establecer y evaluar si el sistema funciona de manera adecuada o es necesaria la

introducción de cambios. En tal sentido, el proceso de supervisión implica la vigilancia y evaluación, por los niveles adecuados, del diseño, funcionamiento y modo cómo se adoptan las medidas de control interno para su correspondiente actualización y perfeccionamiento. Las actividades de supervisión se realizan con respecto de todos los procesos y operaciones institucionales, posibilitando en su curso la identificación de oportunidades de mejora y la adopción de acciones preventivas o correctivas. Para ello se requiere de una cultura organizacional que propicie el autocontrol y la transparencia de la gestión, orientada a la cautela y la consecución de los objetivos del control interno. La supervisión se ejecuta continuamente y debe modificarse una vez que cambien las condiciones, formando parte del engranaje de las operaciones de la entidad. Este componente comprende: Prevención y monitoreo; Monitoreo oportuno del control interno; Reporte de deficiencias; Seguimiento e implantación de medidas correctivas; Autoevaluación; Evaluaciones independientes.

2.5.7 Prevención

El objetivo de la prevención debe ser el desarrollo de una cultura de empresa en la que se procuren unas condiciones de trabajo adecuadas, donde las personas principal valor de la empresa se conviertan también en objetivo empresarial. Definir el camino por el que se pretende avanzar es el elemento imprescindible para que todo puedan integrarse y, asu vez, poder disponer de un mecanismo de autocontrol es necesario para alcanzar lo objetivos estratégicos planteados.

2.5.8 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 sirven de guía en este proceso.

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 puede utilizarse por la dirección de una empresa como mecanismo de control para promover que los miembros de la organización actúen de acuerdo con los objetivos de la dirección de la empresa. Mediante la formulación de los objetivos se señala cuál es el comportamiento hacia el que deben orientarse los miembros de la organización y se motiva para su logro (control a priori). Por otro lado mediante el análisis de desviaciones se evalúan si este comportamiento ha sido congruente con el comportamiento y con los objetivos establecidos (control a posteriori).

2.5.9 Organización

La organización como medio de control, es una estructura intencional de roles asignados a la gente dentro de la empresa, para lograr que los objetivos de la misma se alcancen eficiente y económicamente.

Las responsabilidades deben ser divididas de manera que una sola persona no controle todas las fases de cualquier transacción. A esto lo llamamos “Segregación de funciones”.

Asimismo, cada gerente debe tener la autoridad de tomar la acción necesaria para cumplir con su responsabilidad. Por otro lado, la responsabilidad individual de cada empleado debe ser siempre claramente definida de manera que no pueda ser eludida o excedida.

Un gerente que asigna responsabilidades y delega autoridad a los subordinados debe tener un sistema efectivo de seguimiento para asegurarse que las tareas asignadas son llevadas a cabo apropiadamente. En tal sentido, a los individuos que se les delega autoridad se les debe exigir que ejerzan la autoridad sin mucha supervisión, tan sólo, consultando a sus supervisores en casos excepcionales.

Al personal se le debe pedir que informe a sus superiores la manera en que ellos han cumplido con sus responsabilidades.

La organización debe ser lo suficiente flexible para permitir cambios en su estructura cuando cambian los planes operativos, políticas y objetivos.

Las estructuras organizativas deben ser tan simples como sea posible. Los organigramas y manuales deben ser preparados para ayudar en el planeamiento, el control de los cambios y proveer un mejor entendimiento de la forma de la organización, cadena de autoridad y asignación de responsabilidades.

2.5.10 Políticas de trabajo

Una política es toda regla que exige, orienta y restringe una acción. Las políticas deben seguir ciertos principios:

Las políticas deben ser claramente establecidas por escrito y organizadas sistemáticamente en libros, manuales u otras publicaciones. Ellas deben ser sistemáticamente comunicadas a todos los empleados de la organización.

Las políticas tienen que estar de acuerdo con las leyes y regulaciones aplicables, y deben ser consistentes con los objetivos y las políticas generales prescritas por los niveles superiores.

Las políticas deben ser diseñadas para promover la ejecución de las actividades autorizadas de una manera efectiva, eficiente y económica y proveer un grado satisfactorio de seguridad de que los recursos de la empresa están convenientemente salvaguardados.

Finalmente las políticas deben ser periódicamente revisadas, especialmente cuando cambian las circunstancias.

2.5.11 Procedimientos

Los procedimientos son métodos empleados para llevar a cabo las actividades de conformidad con las políticas prescritas.

Los mismos principios aplicables a las políticas son también aplicables a los procedimientos. Además:

Para reducir la posibilidad de fraude y error, los procedimientos deben ser tan coordinados que el trabajo de un empleado sea automáticamente chequeado por otro que está ejecutando independientemente sus propias tareas asignadas.

Para determinar la extensión de los controles internos automáticos que deben ser parte integral del sistema de control, se deben considerar factores tales como el grado de riesgo de pérdida o error, el costo de los procedimientos preventivos, la disponibilidad de personal y la factibilidad.

Para operaciones semimecanizadas, los procedimientos prescritos no deben ser muy detallados para que no restrinja el uso del criterio, y para promover una máxima eficiencia y economía, los procedimientos prescritos deben los más simples y económicos posibles.

Los procedimientos deben ser periódicamente revisados y mejorados si es necesario.

2.5.12 Metas y objetivos

Toda empresa que pretende desarrollarse y mantenerse en los actuales escenarios económicos requiere contar con una gerencia proactiva, estratega, creativa, capaz de ejercer un liderazgo participativo acorde a los requerimientos del presente. Se requiere saber planificar, establecer metas, objetivos cónsonos con la dinámica comercial que establecen empresas competitivas, exitosas.

Una meta nos señala, un enunciado general acerca del lugar a donde queremos ir; en otros términos, es el propósito acordado y presentado en forma escrita, es un resultado previsto. Las metas no son precisas puesto que enuncian las cosas en términos generales. No nos dicen exactamente dónde estamos y dónde queremos estar en determinado momento. Para lograr esa especificidad, la meta debe convertirse en uno o más objetivos expresados en términos medibles, precisos, rigurosos.

Hay que tomar en cuenta que se diferencian en que: los objetivos proporcionan una base más confiable para determinar más tarde y con exactitud cómo ir de lo que es a lo que debería ser.

Los objetivos son más rigurosos y más precisos que las metas, que tanto las metas como los objetivos enuncian fundamentalmente su propósito.

Tome en consideración que los objetivos tal como se nos comenta, especifican una norma de desempeño observable que permite a todos saber exactamente lo que debe lograrse y los criterios específicos que se usarán para determinar si se alcanzaron los resultados esperados.

Al determinar los objetivos tome en cuenta, que estos enuncian resultados medibles y no procesos o indicadores de cómo hacer algo, enuncian con precisión el resultado específico que se desea alcanzar y proporciona además, los criterios para medir adecuadamente el éxito.

En conclusión, las metas como los objetivos enuncian propósitos y sirven de base para una planeación, una administración y una evaluación exitosa.

2.5.13 Decisiones

La toma de decisiones es, por así decirlo, la llave de todo el proceso administrativo:

Ningún plan, ningún control, ningún sistema de organización tiene efecto, mientras no se tome una decisión. Es importante querer reducir el estudio de la administración al aprendizaje de una técnica para toma de decisiones.

Además, la técnica para llegar a una decisión varía con el tipo del problema, con la persona que la toma, y con las circunstancias que prevalezcan. Probablemente no existe una técnica universalmente válida para lograr decisiones buenas y eficientes.

Para tomarse una decisión se debe considerar lo siguiente:

- Debe de identificarse ante todo con toda claridad el problema sobre el que debemos decidir.
- Debemos garantizarnos de que tenemos la información necesaria para poder decidir.
- Debemos plantear con claridad, las diversas posibilidades de acción y ponderarlas. Si decidir es escoger entre diversas alternativas necesitamos conocerlas todas ellas, compararlas y ponderar sus ventajas.

2.5.14 Confiabilidad

Se puede definir como la capacidad de un producto de realizar su función de la manera prevista. De otra forma, la confiabilidad se

puede definir también como la probabilidad en que un producto realizará su función prevista sin incidentes por un período de tiempo especificado y bajo condiciones indicadas.

La ejecución de un análisis de confiabilidad en producto o un sistema, debe incluir muchos tipos de exámenes para determinar cuan confiable es el producto o sistema que pretende analizarse. Una vez realizado el análisis, es posible prever los efectos de los cambios y de las correcciones del diseño para mejorar la confiabilidad del ítem. Los diversos estudios del producto se relacionan vinculan y examinan conjuntamente, para poder determinar la confiabilidad del mismo bajo todas las perspectivas posibles, determinando posibles problemas y poder sugerir correcciones cambios y mejoras en productos o elementos.

2.5.15 Transparencia

La transparencia significa mostrar lo que se ha realizado en el seno de la organización. Es el medio de mostrar que la organización ha utilizado buenas prácticas en la gestión de los fondos y alcanza los fines por las que ha sido creada.

Por ello, la transparencias en las organizaciones no lucrativas va más allá de los buenos resultados en la gestión, alcanzando a la actuación de quienes la gestionan y como se han llegado a los resultados.

El concepto de buenas prácticas está relacionado con la buena gestión y con el buen gobierno.

Por buena gestión se entiende la utilización de principios, normas y procedimientos que aseguran que la gestión se haga con criterios justos, no discriminatorios, entre los posibles

participantes (clientes, proveedores, contrapartes, etcétera.), que aseguren los objetivos de una buena gestión (eficiencia y eficacia en el empleo de los recursos), y la calidad en los procesos productivos

Por buen gobierno se entiende el ejercicio de las responsabilidades asignadas al órgano de gobierno. Este es el responsable de hacer funcionar la organización y que esta funcione correctamente. Para ello debe proveer un conjunto de normas que aseguren un comportamiento ético, una gestión responsable, la calidad adecuada a los beneficiarios y un impacto social positivo.

En general, la transparencia informa de cualquier aspecto relacionado con la gestión y la dirección de la organización. Da cuenta de los principios y normas que rigen la gestión, los resultados conseguidos y los recursos empleados, así como las normas y procedimientos utilizados para asegurar un comportamiento ético y la garantía en la calidad en las prestaciones realizadas.

La transparencia también alcanza a los aspectos políticos del órgano de gobierno informando sobre la actuación ética individual y corporativa de sus miembros, y de la formación y responsabilidad en la toma de decisiones.

DETALLE DE GLOSARIO

Economía. Es una adecuada adquisición y asignación de recursos de acuerdo con las necesidades identificadas, teniendo en cuenta los recursos humanos, físicos, técnicos y naturales del ente público para que sean para que sean utilizados de tal forma

que permitan maximizar los resultados, es decir que a mayores recursos utilizados, deben darse los máximos resultados para lograr satisfacer las necesidades y el cumplimiento de objetivos.

Empresa. Las empresas del sistema financiero y de seguros autorizadas a operar en el país y sus subsidiarias, con exclusión de aquellas que prestan servicios complementarios.

Empresas de reaseguros. Es aquella que otorga cobertura a una o más empresas de seguros o patrimonios autónomos de seguros por los riesgos asumidos, en los casos en que se encuentren capitales importantes, o así convenga a estos últimos por razón de sus límites operacionales.

Empresas de seguros. Aquella que tiene por objeto celebrar contratos mediante los cuales se obliga, dentro de ciertos límites y a cambio de una prima, a indemnizar un determinado daño, o a satisfacer un capital, una renta u otras prestaciones pactadas, en el caso de ocurrir un determinado suceso futuro e incierto.

Fondo. El fondo de Seguro de Depósitos.

Días. Los calendario, a menos que se señale que se tratan de hábiles.

Diario Oficial. El Diario Oficial “El Peruano” en la capital de la República del Perú, y el encargado de las publicaciones judiciales en los demás lugares de ella.

Ramos de Seguros de Vida. Los que tienen como cobertura principal, los riesgos que puedan afectar a la persona del

asegurado en su existencia. También se considerarán comprendidos dentro de este ramo los beneficios adicionales que basados en la salud o en accidentes personales se incluyan en pólizas regulares de seguros de vida, los contratos de seguros que tengan como base planes de pensiones relacionados con la edad, jubilación o retiro de personas y aquellos derivados de los regímenes previsionales. No incluye los seguros que tengan como cobertura principal los riesgos por accidentes y enfermedades que no comprendan la cobertura de la existencia del asegurado.

Ramos de Seguros generales. Todos los ramos no comprendidos en la definición de ramos de seguros de vida.

Representante. El representante en el país de una empresa bancaria, financiera y de reaseguros no establecida en este.

Sistema Financiero. El conjunto de empresas, que debidamente autorizadas operan en la intermediación financiera. Incluye las subsidiarias que requieran de autorización de las Superintendencia para constituirse.

Sistema de Seguros. Las empresas de seguros y de reaseguros que debidamente autorizadas operan en el país, distinguiéndose a las que operan en riesgos generales y las dedicadas al ramo de vida, así como sus subsidiarias y los intermediarios y auxiliares de seguros.

Trabajadores. Los Gerentes, El Gerente General, los funcionarios y los demás servidores de una empresa en relación de dependencia.

Primas Totales. Primas de seguros netas más primas de reaseguro aceptado netas.

Primas de Seguros Netos. Primas por pólizas emitidas por la empresa y por coaseguros, deducidas de anulaciones.

Siniestros de Primas de Seguros Netos. Siniestros de primas de seguros, deducidos de anulaciones.

Siniestros Totales. Siniestros de primas de seguros netos más siniestros de reaseguro aceptado netas.

Primas Cedidas Netas. Primas cedidas por contratos de reaseguro, deducidas de anulaciones y descuentos, por las cesiones y/o retrocesiones de la empresa.

Comisión sobre Primas de Seguros y Reaseguros Netas. Retribuciones pagadas a los intermediarios de seguros y a las empresas cedentes, deducidas de anulaciones.

Intermediarios y Auxiliares de Seguros. Comprende a los corredores de seguros, corredores de reaseguros, ajustadores de siniestros y peritos de seguros.

Auditor. Persona que tiene responsabilidad final de la Auditoria, el término auditor se refiere también para referirse a la firma auditoria.

Auditoría. Examen metódico de una situación relativa a un producto, proceso u organización, en materia de calidad, realizado en cooperación con los interesados para verificar la

concordancia de la realidad con lo preestablecido y la adecuación al objetivo buscado.

Auditoría Interna. Dar a conocer el proceso de la Auditoría Interna y su importancia en el ámbito institucional para el fortalecimiento del control interno; Unificar criterios entre los miembros del Departamento de Auditoría Interna para el desarrollo del trabajo; Disponer de una herramienta escrita que oriente las actividades de Auditoría Interna.

Auditor Externo. Los términos de auditor externo y auditoría externa se emplean para distinguir, respectivamente al auditor externo, del interno y de la auditoría externa de la auditoría interna.

Auditoría Operativa. Determina si la entidad requiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente. Establecer causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

Auditoría Gubernamental. Es el examen profesional, objetivo, independiente sistemático, constructivo y selectivo de evidencias, efectuados con posterioridad a la Gestión de los recursos públicos, con el objeto de determinar la razonabilidad de la información financiera y presupuestal para el informe de auditoría de la Cuenta General de la Republica.

Auditoría Financiera. La auditoría de Estados Financieros tiene por objetivo determinar si los Estados Financieros del ente auditado presentan razonable su situación financiera.

Auditoría de Gestión. Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño.

Control Interno. Registro oportuno y exacto; deben someterse a revisión y autorización adecuada previamente al registro; debe revisarse periódicamente la antigüedad y programación adecuada de los pagos.

Estructura de Control Interno. Es un conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas.

Entidad. Las respuestas de los funcionarios de la entidad auditada a los hallazgos u observaciones de auditoría, según las circunstancias, deben formar parte del informe.

Competencia Profesional. Es una cualidad que caracteriza al auditor por el nivel idoneidad y habilidad profesional que ostenta para efectuar su labor acorde con las exigencias que demanda la auditoría.

Cuidado Profesional. Significa emplear correctamente el criterio para determinar el alcance de la auditoría y para seleccionar los métodos, procedimientos y técnicas de auditoría que deben aplicarse.

Confidencialidad. Conlleva a mantener estricta reserva respecto al proceso y los resultados de la auditoría, no revelando los hechos, datos y situaciones que sean de conocimiento del auditor por el ejercicio de su actividad profesional.

Código de Ética. Constituye un grupo de reglas heterónomas, es decir, son obligatorias en función del vínculo jurídico que las une; sin embargo, este conjunto de normas sólo son guías mínimas de orientación.

2.6 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

2.6.1 Hipótesis General

Las implicancias que tiene el control interno inciden en la gestión de las Compañías de Seguros de Lima Metropolitana.

2.6.2 Hipótesis Específicas

- a. La evaluación del ambiente del control interno prevé posibles acontecimientos que pueden afectar la gestión en la organización.
- b. La permanente evaluación del riesgo influye en la elaboración de planes operativos que guíen las decisiones en la organización.
- c. Las actividades del control interno influyen en el nivel de cumplimiento de políticas de trabajo.
- d. La forma en que la información y comunicación existente en el control interno permite alcanzar el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.
- e. La supervisión y monitoreo del control interno aseguran que las actividades sean congruentes con la necesidad de la empresa.

- f. Las actividades de prevención y monitoreo del desempeño permite alcanzar la confiabilidad, transparencia en los proceso de gestión y control interno de la empresa.





CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 DISEÑO METODOLÓGICO

3.1.1 Tipo de Investigación

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

3.1.2 Nivel de Investigación

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

3.1.3 Método

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

3.1.4 Diseño

Se tomará una muestra en la cual:

$$M = O_x r O_y$$

Donde:

M	=	Muestra.
O	=	Observación.
x	=	Control Interno.
y	=	Gestión.
r	=	Relación de variables.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1 Población

La población estuvo conformada por 17 Funcionarios, 40 Ejecutivos, 60 Empleados que se encuentran laborando en las Compañías de Seguros de Lima Metropolitana, en Octubre – Marzo del 2013.

3.2.2 Muestra

La muestra ha sido determinada mediante la fórmula de muestreo aleatorio simple, utilizando el modelo de muestra probabilística porque se generaliza los resultados a una población.

Para definir el tamaño de la muestra, existen varias fórmulas siendo la más utilizada en encuestas, la fórmula proporcionada

por la AID a través de su programa de Asistencia Técnica, y es la siguiente:

Donde:

n_i = # de elementos en la muestra

N_i = # de elementos en el universo o población

p = probabilidad de que una proporción de la población esté incluido en la muestra.

q = probabilidad de que una proporción de la población no esté incluido como muestra, en este caso $p = q = 0.5$ por tratarse además de una población finita.

z = valor de z que define un área en ambas colas combinadas en una distribución normal igual al nivel de significación que controla el error tipo I o α (alfa). Para α controlado en 0.05 el valor de $z = 1.96$.

EE = error estándar de la estimación (mide la precisión o confiabilidad de los resultados muestrales). Se debe controlar a niveles menores a 0.01. Por ejemplo podemos controlarlo a un nivel = 0.09.

$$n_i = \frac{(0.5 \times 0.5) (1.96)^2 (9,902)}{(0.09)^2 (9,902-1) + (0.5 \times 0.5) (1.96)^2} = 117$$

n = 117 Empleados.

n_i = La muestra es 117 trabajadores.

En general, la muestra óptima será:

Agentes	Muestra optima
Funcionarios	17
Ejecutivos	40
Empleados	60
Total	117

La muestra será seleccionada de manera aleatoria

3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.3.1 Variable Independiente

X. CONTROL INTERNO

Indicadores

- x₁. Nivel del ambiente del control interno.
- x₂. Nivel de evaluación de riesgos.
- x₃. Tipo de actividades de control gerencial.
- x₄. Nivel de información y comunicación.
- x₅. Nivel de supervisión y monitoreo.
- x₆. Actividades de prevención y monitoreo de desempeño.

3.3.1.1 Variable Dependiente

Y. GESTIÓN

Indicadores

- y₁. Nivel de cumplimiento de las políticas de trabajo.
- y₂. Nivel de cumplimiento de las metas y objetivos en la organización.

- y3. Prevé posibles acontecimientos que puedan afectar la gestión en la organización.
- y4. Elaboración de los planes operativos que guían las decisiones en la organización.
- y5. Asegura que las actividades sean congruentes con las necesidades de la empresa.
- y6. Nivel de confiabilidad y transparencia en los procesos de gestión y control de la empresa.

3.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1 Técnicas

La principal técnica que se utilizó en la investigación fue:

- Las encuestas estuvieron dirigidas a la población conformado por el personal de cada una de las empresas de seguros de Lima Metropolitana.

3.4.2 Instrumentos

El instrumento que utilizó es la técnica de:

- Cuestionario

3.5 TÉCNICAS PARA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para procesar la información se utilizaron los instrumentos siguientes.

Un cuestionario de preguntas cerradas, que permitan establecer la situación actual y alternativas de solución a la problemática que se establece en la presente investigación.

Asimismo se tabuló la información a partir de los datos obtenidos, haciendo uso del programa computacional SPSS (Statistical Package for Social Sciences).

Para el análisis de los resultados, se utilizó tablas de indicadores estadísticos, pruebas estadísticas y análisis de varianza.

3.6 ASPECTOS ÉTICOS

Las personas encargadas del control interno tienen el compromiso de frenar las conductas inapropiadas, convirtiéndonos en un dique de contención, en una barrera protectora; a través de promover la integridad y transparencia en todos los niveles de la organización y creando conciencia acerca de la importancia e impacto de este mal. Indiscutiblemente que para combatir los graves problemas de Ética que afectan a todas las entidades, tenemos la responsabilidad de contestar el llamado:

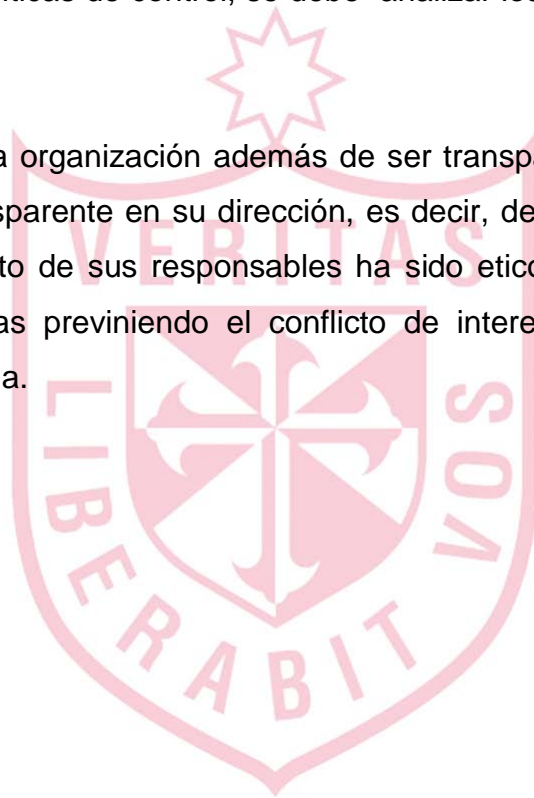
“El lugar más caliente en el infierno está reservado para quienes, en un período de crisis moral, se mantienen neutrales” Dante, poeta, prosista, teórico de la literatura, filósofo y pensador político italiano. Winston Churchill le decía al pueblo inglés en plena Segunda Guerra Mundial: **“Si cada inglés cumple sólo y exclusivamente con su deber, hundiremos al reino”**, lo que significa que no basta con que cada quien cumpla fielmente con sus responsabilidades personales, familiares y laborales, sino que además debemos hacer ese algo más para poder preservar nuestra sociedad y nuestros valores.

Igualmente importante, y aún más importante a la larga, es la creciente necesidad de los Departamentos de las empresas de volver a lo básico, es fundamental que retornemos a los principios básicos de nuestra profesión, con el objetivo de poder manejar adecuadamente situaciones

que afecten la ética, por lo que se hace imperativo el conocer los estándares relacionados con esta importante área de nuestro trabajo.

El control interno debe ser una guía en el laberinto, representamos una de las primeras líneas de defensa de las empresas. Necesitamos armas potentes contra el fraude dentro del arsenal de una organización se encuentra la existencia de un programa de ética. La respuesta mas sencilla es la de mejorar el control administrativo, implementando practicas y políticas de control, se debe analizar los riesgos que motiven un fraude.

Asimismo, una organización además de ser transparente en su gestión, debe ser transparente en su dirección, es decir, debe de mostrar que el comportamiento de sus responsables ha sido etico, que las decisiones han sido justas previniendo el conflicto de intereses de quienes han confiado en ella.



CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE PRUEBAS DE CAMPO

4.1.1. Interpretación de la Encuesta

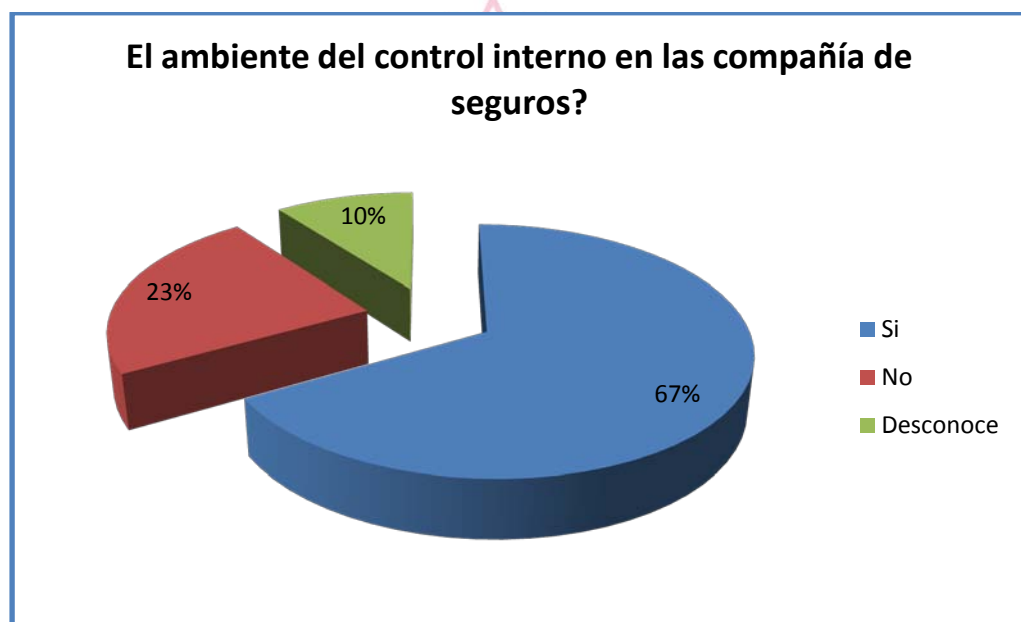
La técnica de la encuesta fue aplicada a 117 personas, entre las que están comprendidas el personal de las empresas de seguros de Lima Metropolitana.

P1. ¿En su opinión considera que el ambiente del control interno es el apropiado en la compañía de seguros?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	78	67%
No	27	23%
Desconoce	12	10%
Total	117	100%

Como resultado de la pregunta los encuestados consideran que el ambiente de control interno es el apropiado en la empresa en un porcentaje del 67% los que no están de acuerdo representan un porcentaje del 23% y los que desconocen o no opina son un porcentaje del 10%.

Analizando la información, apreciamos que gran parte de los encuestados refieren que el ambiente de control interno si es el adecuado debido a que posibilita las actividades de control. Dichos controles permiten a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro.



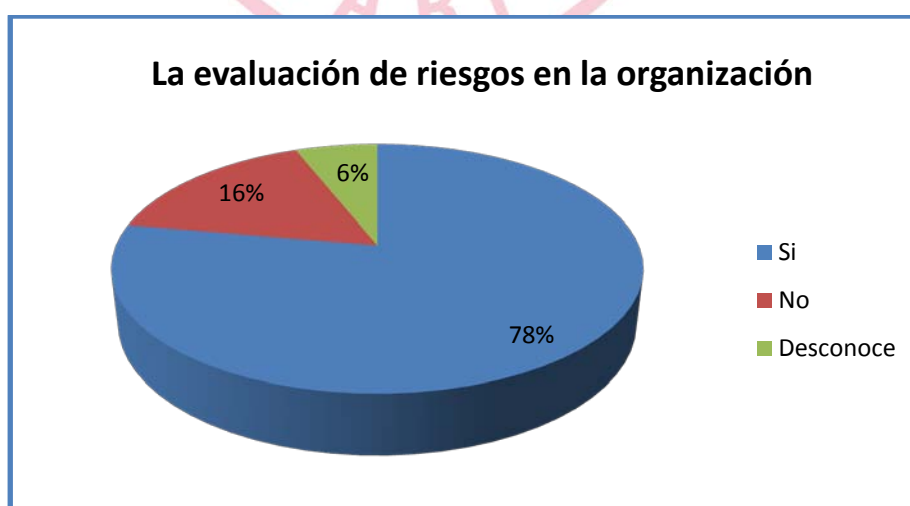
Fuente: Encuesta a empleados, funcionarios y ejecutivos de las compañías de seguros, Enero - Febrero 2013

P2. ¿Considera que es permanente la evaluación de riesgos en la organización?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	91	78%
No	19	16%
Desconoce	7	6%
Total	117	100%

Como resultado de la pregunta los encuestados consideran que el la evaluación de riesgos es el apropiado en la empresa en un porcentaje del 78% los que no están de acuerdo representan un porcentaje del 16% y los que desconocen o no opina son un porcentaje del 6%.

Analizando la información del párrafo anterior, apreciamos que en un gran parte de los encuestados están de acuerdo con la evaluación de riesgo es apropiada debido a que consideran que el componente de evaluación de riesgo abarca el proceso de identificación y análisis a los que está expuesto la entidad para el logro de sus objetivos y la elaboración de una respuesta apropiada a los mismos.



Fuente: Encuesta a empleados, funcionarios y ejecutivos de las compañías de seguros, Enero - Febrero 2013

P3. ¿Aprecia Ud. actividades relacionadas con el control gerencial?

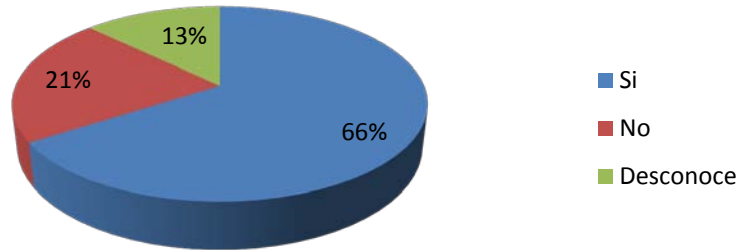
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	77	66%
No	25	21%
Desconoce	15	13%
Total	117	100%

Como resultado de la pregunta los encuestados consideran que las actividades relacionadas con el control gerencia son las apropiadas en la empresa en un porcentaje del 66% los que no están de acuerdo representan un porcentaje del 21% y los que desconocen o no opina son un porcentaje del 13%.

Podemos mencionar que con un gran porcentaje de encuestados consideran que las actividades de control gerencial son adecuadas debido a que cuentan con políticas y procedimientos establecidos en gran parte de la empresa, las cuales aseguran que se están llevando a cabo las acciones necesarias en la administración de riesgos que puedan afectar los objetivos de la entidad, contribuyendo a asegurar el cumplimiento de estos.

Los procedimientos establecen métodos para realizar las tareas y la asignación de responsabilidad y autoridad en la ejecución de las actividades.

Actividades relacionadas con el control gerencial



Fuente: Encuesta a empleados, funcionarios y ejecutivos de las compañías de seguros, Enero - Febrero 2013

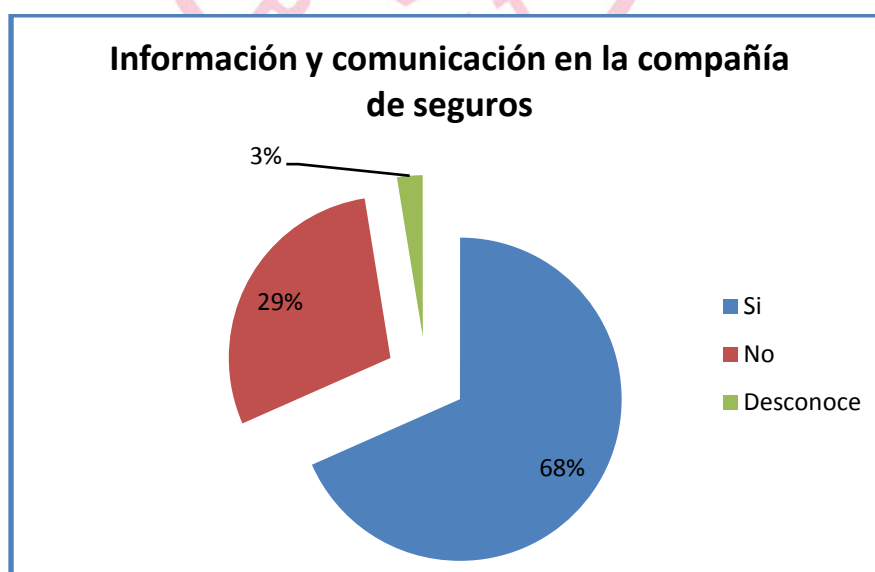


P4. ¿Considera que la información y comunicación en la compañía es la apropiada?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	80	68%
No	34	29%
Desconoce	3	3%
Total	117	100%

Como resultado de la pregunta los encuestados consideran que la información y comunicación es la apropiada en la empresa en un porcentaje del 68% los que no están de acuerdo representan un porcentaje del 29% y los que desconocen o no opina son un porcentaje del 3%.

Asimismo se ha obtenido que gran parte de encuestados consideran que el componente de información y comunicación en la empresa están reflejados mediante los métodos, procesos, canales medios y acciones con un enfoque sistemático y regular, las cuales aseguran el flujo de la información en casi todas las direcciones con calidad y oportunidad.



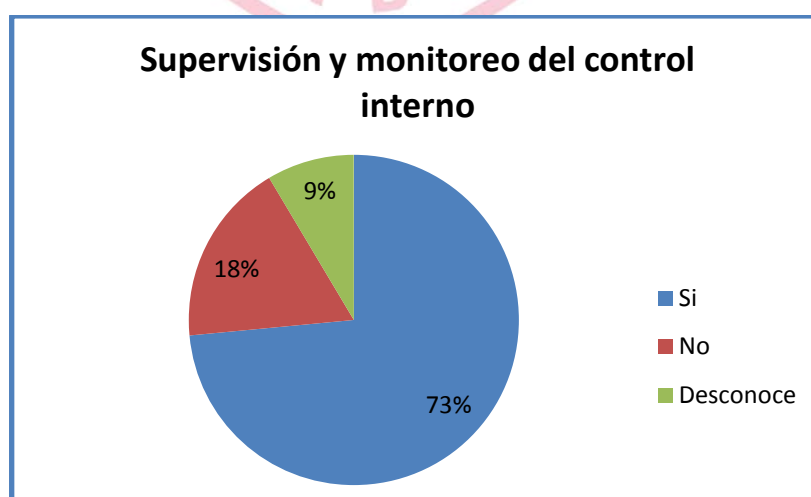
Fuente: Encuesta a empleados, funcionarios y ejecutivos de las compañías de seguros, Enero - Febrero 2013

P5. ¿Cree que en la compañía de seguros se lleva a cabo la supervisión y monitoreo del control interno?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	86	74%
No	21	18%
Desconoce	10	9%
Total	117	100%

Como resultado de la pregunta los encuestados consideran que la supervisión y el monitoreo de control es el apropiado en la empresa en un porcentaje del 73% los que no están de acuerdo representan un porcentaje del 18% y los que desconocen o no opina son un porcentaje del 9%. Analizando la información, apreciamos que gran parte de los encuestados consideran que la supervisión y monitoreo del control interno es el adecuado debido a que consideran que dichas actividades se realizan en gran parte en procesos y operaciones posibilitando en su curso la identificación de oportunidades de mejora, y adopción de acciones preventivas o correctivas.

Estas se consiguen mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.



Fuente: Encuesta a empleados, funcionarios y ejecutivos de las compañías de seguros, Enero - Febrero 2013

P6. ¿Cree que en la organización existen actividades de prevención y monitoreo de desempeño?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	82	70%
No	20	17%
Desconoce	15	13%
Total	117	100%

Como resultado de la pregunta los encuestados consideran que existen actividades de prevención y monitoreo en la empresa en un porcentaje del 70% los que no están de acuerdo representan un porcentaje de 17% y los que desconocen o no opina son un porcentaje del 13%.

Analizado la información hemos observado que gran parte de los encuestados consideran que si existen actividades de prevención y monitoreo de desempeño debido a que se realizan el monitoreo y seguimiento que permite establecer los procesos, si funcionan de manera adecuada o con el fin de garantizar la gestión eficiente de la unidades responsables de su funcionamiento y medir el resultado generado en las diversas áreas de la organización.



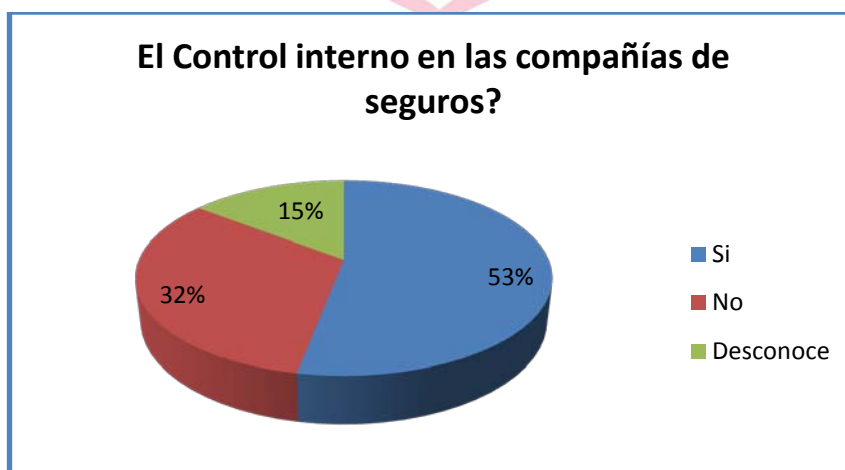
Fuente: Encuesta a empleados, funcionarios y ejecutivos de las compañías de seguros, Enero - Febrero 2013

P7. ¿Considera que el control interno es el apropiado a nivel de la compañía de seguros?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	62	53%
No	38	32%
Desconoce	17	15%
Total	117	100%

Como resultado de la pregunta los encuestados consideran que el control interno es el apropiado en la empresa en un porcentaje del 53% los que no están de acuerdo representan un porcentaje del 32% y los que desconocen o no opina son un porcentaje del 15%.

Podemos mencionar que una parte de encuestados considera que el control interno en la organización es el adecuado debido a que constituye un eficiente sistema de control que proporciona tranquilidad, en el sentido de que determina el grado de responsabilidad de cada miembro integrante de la empresa. También permite detectar en el plazo deseado cualquier desviación respecto a los objetivos y prevenir posibles riesgos que afectan a la empresa, ya que esto permite a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro.



Fuente:
Encuesta a empleados, funcionarios y ejecutivos de las compañías de seguros,
Enero - Febrero 2013

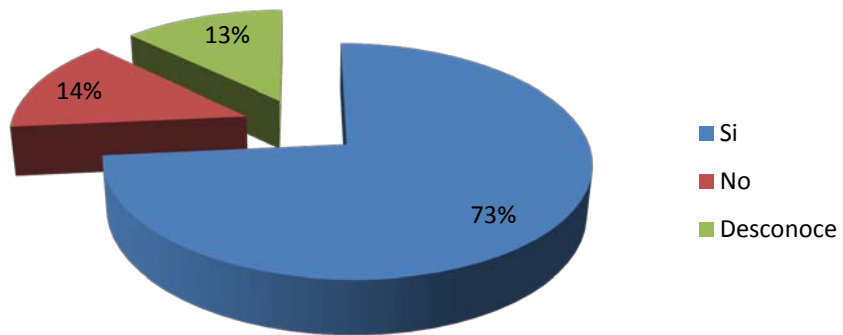
P8. ¿Cree que se están cumpliendo las políticas de trabajo en la organización?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	86	73%
No	16	14%
Desconoce	15	13%
Total	117	100%

Como resultado de la pregunta los encuestados consideran que se están cumpliendo las políticas de trabajo en la organización en un porcentaje del 73% los que no están de acuerdo representan un porcentaje del 14% y los que desconocen o no opina son un porcentaje del 13%.

De acuerdo al análisis realizado se pudo observar que gran parte de los encuestados consideran que se están cumpliendo las políticas de trabajo en la organización debido a que las políticas y disposiciones implantados son la base, soporte y punto de partida para operar, dichas políticas ayudan a identificar las metas y los estándares de las operaciones que miden el desempeño y califican la eficiencia y economía, elementos que son indispensables que logran la óptica sinergia operativa integral, entre los que no están de acuerdo y no saben consideran que existen políticas que no se encuentran claramente definidas que comúnmente no son comunicada ni entendidas en su totalidad por los integrantes de la empresa.

Políticas de trabajo en la organización



Fuente: Encuesta a empleados, funcionarios y ejecutivos de las compañías de seguros, Enero - Febrero 2013

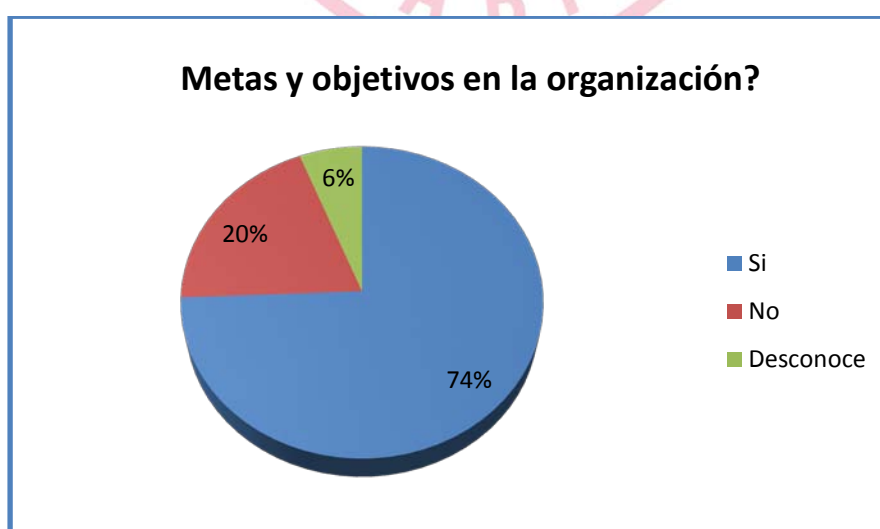


P9. ¿En su opinión se está cumpliendo con las metas y objetivos en la organización?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	87	74%
No	23	20%
Desconoce	7	6%
Total	117	100%

Como resultado de la pregunta los encuestados consideran que se están cumpliendo con las metas y objetivos en la empresa en un porcentaje del 74% los que no están de acuerdo representan un porcentaje del 20% y los que desconocen o no opina son un porcentaje del 6%.

Analizando el párrafo anterior se puede decir que gran parte de los encuestados consideran que si se están cumpliendo con las metas y objetivos de la organización debido a que se realiza planificaciones que establecen metas, objetivos con la dinámica comercial que establecen todas la empresas exitosas, asimismo podemos decir que gran parte de las empresas realizan operaciones de planeación, administración y evaluaciones de riesgos exitosas.



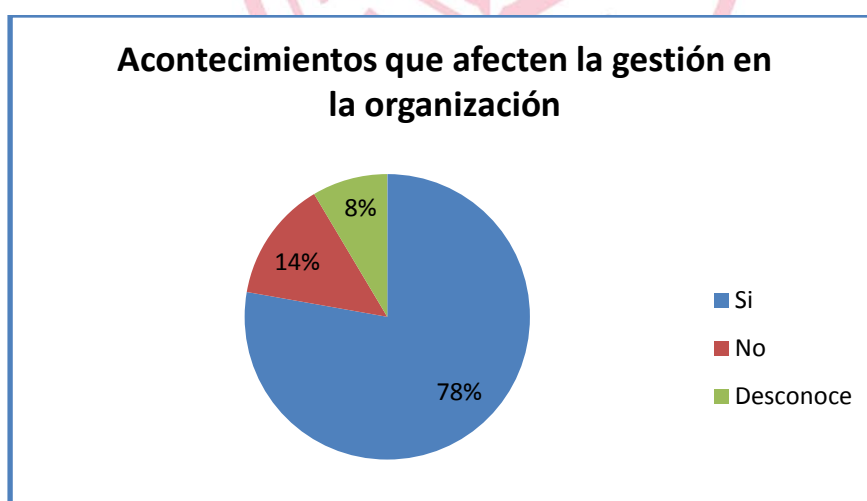
Fuente: Encuesta a empleados, funcionarios y ejecutivos de las compañías de seguros, Enero - Febrero 2013

P10. ¿Considera que se puede prever posibles acontecimientos que afecten la gestión en la organización?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	91	78%
No	16	14%
Desconoce	10	9%
Total	117	100%

Como resultado de la pregunta los encuestados consideran que se puede prever posibles acontecimientos que afecten la gestión en un porcentaje del 78% los que no están de acuerdo representan un porcentaje del 14% y los que desconocen o no opina son un porcentaje del 8%.

Analizando las respuestas de los encuestados observamos que gran parte de estos consideran que en las empresas de seguros se pueden prever posibles acontecimientos que afectan la gestión de la organización debido a que existen herramientas fundamentales que ayudan a la contribución de una buena gestión en la organización tales como: Códigos de ética, reglamentos disciplinarios, presupuestos y Planes Manuales de instrucciones y procedimientos, evaluaciones de riesgo en otros que podemos mencionar.



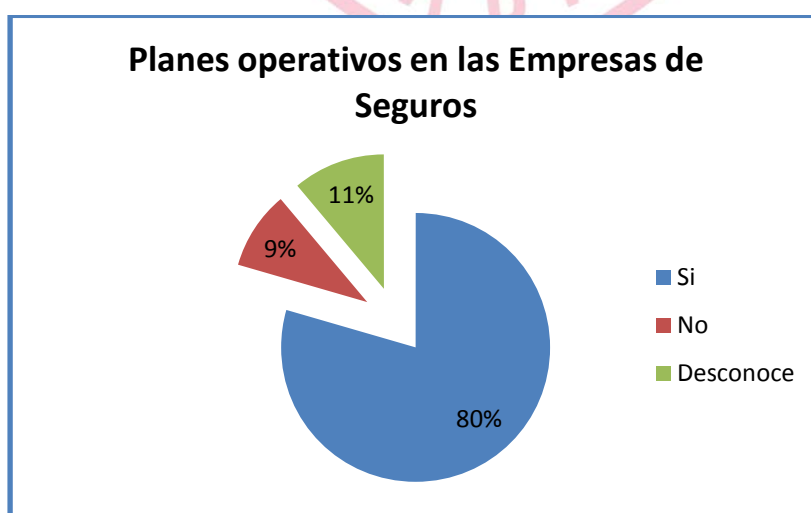
Fuente: Encuesta a empleados, funcionarios y ejecutivos de las compañías de seguros, Enero - Febrero 2013

P11. ¿Considera que en la compañía de seguros se elaboran planes operativos que guían las decisiones?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	93	79%
No	11	9%
Desconoce	13	11%
Total	117	100%

Como resultado de la pregunta los encuestados consideran que si se elaboran planes operativos que guían las decisiones en un porcentaje del 80% los que no están de acuerdo representan un porcentaje del 9% y los que desconocen o no opina son un porcentaje del 11%.

Asimismo analizando el párrafo anterior observamos que gran parte de encuestados consideran que la elaboración de planes operativos es el adecuado en la organización debido a que se realizan una planificación anual en la áreas de las diferentes funciones que se tienen que realizar. En el cual se evidencia por escrito cuáles serán los pasos a realizar por la organización y las actividades que deben realizarse.



Fuente: Encuesta a empleados, funcionarios y ejecutivos de las compañías de seguros, Enero - Febrero 2013

P12. ¿Cree que se están asegurando que las actividades sean congruentes con las necesidades de la empresa?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	85	73%
No	13	11%
Desconoce	19	16%
Total	117	100%

Como resultado de la pregunta los encuestados consideran que si se están asegurando que las actividades realizadas sean congruentes con las necesidades de la empresa en un porcentaje del 73% los que no están de acuerdo representan un porcentaje del 11% y los que desconocen o no opina son un porcentaje del 16%.

Del análisis realizado se ha observado de los encuestado que consideran que las actividades son congruentes en la organización debido a que están constituidas por política y procedimientos que asegura que se están llevando a cabo las instrucciones proporcionadas por la dirección, en las cuales estas actividades también ayudan a asegurar que se tomen las medidas que son necesarias para controlar los riesgos relacionado con la obtención de los objetivos de la organización.



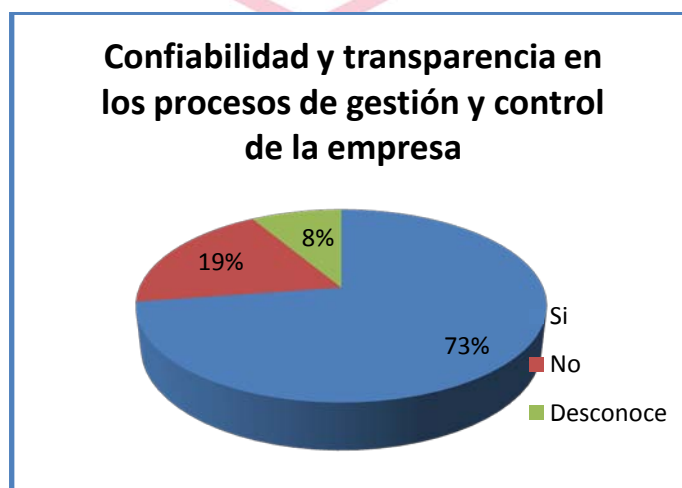
Fuente: Encuesta a empleados, funcionarios y ejecutivos de las compañías de seguros, Enero - Febrero 2013

P13. ¿Existe confiabilidad y transparencia en los procesos de gestión y control de la empresa?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	85	73%
No	22	19%
Desconoce	10	9%
Total	117	100%

Como resultado de la pregunta los encuestados consideran que existe confiabilidad y transparencia en los procesos de gestión y control de la empresa en un porcentaje del 73% los que no están de acuerdo representan un porcentaje del 19% y los que desconocen o no opina son un porcentaje del 8%.

Del análisis realizado al párrafo anterior podemos mencionar que gran parte de encuestados consideran que existe confiabilidad y transparencia en los proceso de la organización debido a que se han realizado diversos estudios y análisis a los procesos para poder determinar la confiabilidad de las operaciones en las cuales se ha podido determinar posibles problemas y se ha podido sugerir correcciones cambios y mejoras en los diversos procesos con que cuentan las organizaciones. Asimismo existe transparencia por que las organizaciones muestran que han utilizado buenas prácticas de gestión.



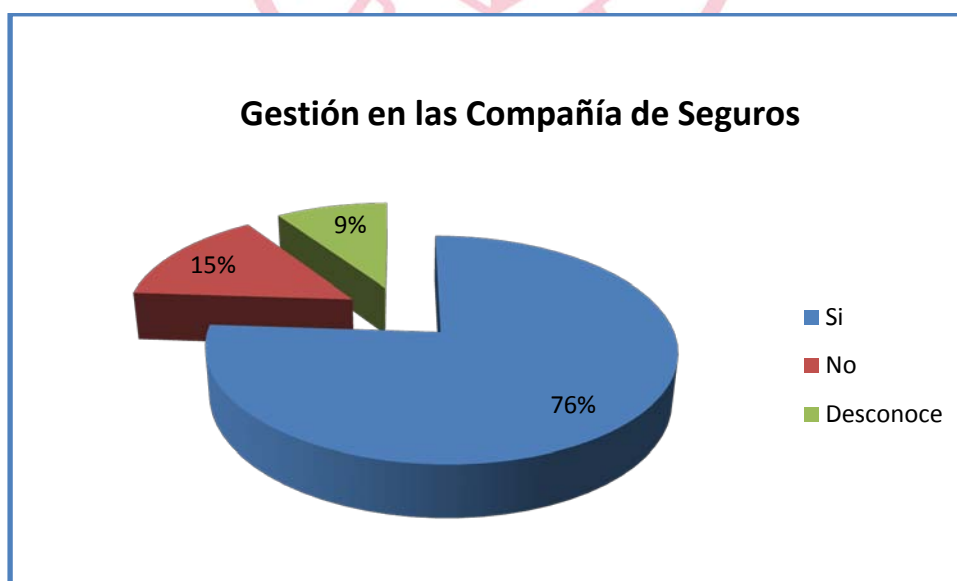
Fuente: Encuesta a empleados, funcionarios y ejecutivos de las compañías de seguros, Enero - Febrero 2013

P14. ¿Considera que la gestión en la compañía de seguros es la apropiada?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	89	76%
No	17	15%
Desconoce	11	9%
Total	117	100%

Como resultado de la pregunta los encuestados consideran que la gestión es el apropiado en la empresa en un porcentaje del 76% los que no están de acuerdo representan un porcentaje del 15% y los que desconocen o no opina son un porcentaje del 9%.

Del análisis realizado al párrafo anterior se ha observado que gran parte de los encuestados consideran que la gestión de las compañías de seguros cuentan con una adecuada gestión debido a que se realizan actividades, tareas, acciones consolidadas en programas, proyecto y operaciones dirigida a los servicios con los que pueden cumplir la misión y satisfacer propósitos metas y objetivos previamente definidos.



Fuente: Encuesta a empleados, funcionarios y ejecutivos de las compañías de seguros, Enero - Febrero 2013

4.2 CONTRASTACIÓN Y VERIFICACIÓN DE LAS HIPÓTESIS

Contrastación de hipótesis

Para contrastar las hipótesis se ha usado la prueba Ji Cuadrado, teniendo en cuenta los pasos o procedimientos siguientes:

4.2.1 Primera Hipótesis

La evaluación del ambiente del control interno prevé posibles acontecimientos que pueden afectar la gestión en la organización.

a. **Hipótesis nula (H₀).**

La evaluación del ambiente del control interno NO prevé posibles acontecimientos que pueden afectar la gestión en la organización.

b. **Hipótesis alternante (H₁).**

La evaluación del ambiente del control interno prevé posibles acontecimientos que pueden afectar la gestión en la organización.

c. **Nivel de significación (α)**

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de: α = 5%, cuyo valor paramétrico es $\chi^2_{t(k-1), (r-1) gl.} = 9.49$

d. **Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:**

$$\chi^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i = 25.34$$

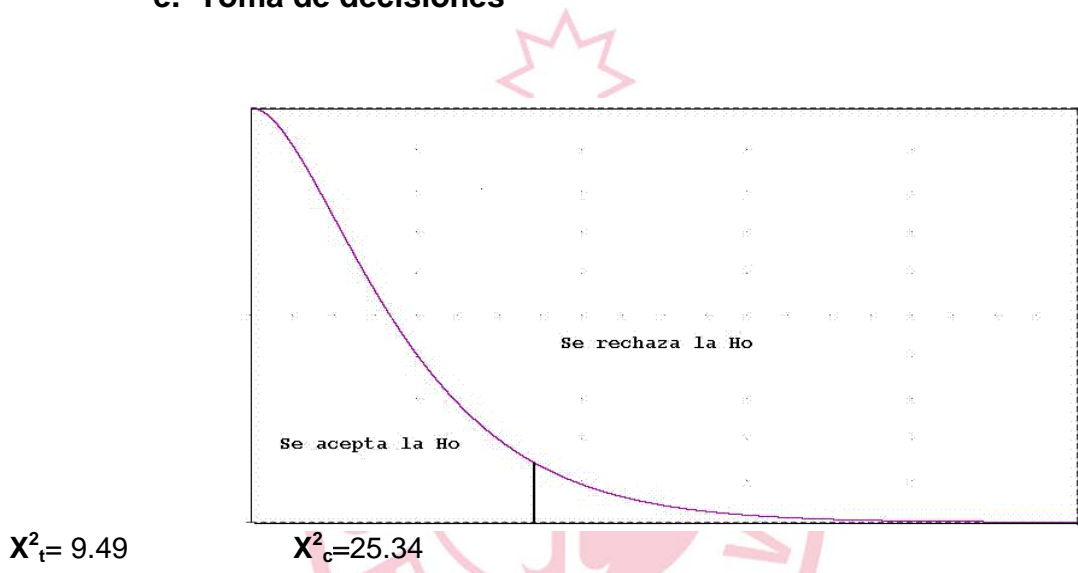
Donde:

o_i = Valor observado, producto de las encuestas.

e_i = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

X^2_c = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 01.

e. Toma de decisiones



Interpretación:

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, concluyendo que la evaluación del ambiente del control interno Sí prevé posibles acontecimientos que pueden afectar la gestión en la organización, lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS versión 17, para lo cual se adjunta las evidencias.

Tabla de Contingencia 01

1. ¿En su opinión considera que el ambiente del control interno es el apropiado en la compañía de seguros? * 2. ¿Considera que es permanente la evaluación de riesgos en la organización?

Variable		2. ¿Considera que es permanente la evaluación de riesgos en la organización?			
		Si	No	Desconoce	Total
1. ¿En su opinión considera que el ambiente del control interno es el apropiado en la compañía de seguros?	Si	67	8	3	78
	No	19	8	0	27
	Desconoce	5	3	4	12
	Total	91	19	7	117

Pruebas de chi-cuadrado

Estadístico	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	25.345	4	.000

4.2.1 Segunda Hipótesis

La permanente evaluación del riesgo influye en la elaboración de planes operativos que guíen las decisiones en la organización.

a. Hipótesis nula (H₀)

La permanente evaluación del riesgo NO influye en la elaboración de planes operativos que guíen las decisiones en la organización.

b. Hipótesis alternante (H₁)

La permanente evaluación del riesgo SI influye en la elaboración de planes operativos que guíen las decisiones en la organización.

c. Nivel de significación (α)

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de: α= 5%, cuyo valor paramétrico es $X^2_{t(k-1), (r-1)}$
gl. = 9.488

d. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X^2_c = \sum (oi - ei)^2 / ei = 60.99$$

Donde:

O_i = Valor observado, producto de las encuestas.

e_i = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

X²_c = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al

nivel de significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 01.

e. Toma de decisiones



$X^2_t = 9.48$

$X^2_c = 60.99$

Interpretación:

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, concluyendo que la permanente evaluación del riesgo sí influye en la elaboración de planes operativos que guíen las decisiones en la organización, lo cual ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS versión 17, para lo cual se adjunta las evidencias.

Tabla de Contingencia 02

2. ¿Considera que es permanente la evaluación de riesgos en la organización? * VERSUS*11.
 ¿Considera que en la compañía de seguros se elaboran planes operativos que guían las decisiones?

Variable		11. ¿Considera que en la compañía de seguros se elaboran planes operativos que guían las decisiones?			
		Si	No	Desconoce	Total
2. ¿Considera que es permanente la evaluación de riesgos en la organización?	Si	77	8	6	91
	No	16	3	0	19
	Desconoce	0	0	7	7
	Total	93	11	13	117

Pruebas de chi-cuadrado

Estadístico	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	60.998	4	.000

4.2.3 Tercera Hipótesis

Las actividades del control interno influyen en el nivel de cumplimiento de políticas de trabajo.

a. Hipótesis nula (H₀)

Las actividades del control interno NO influyen en el nivel de cumplimiento de políticas de trabajo.

b. Hipótesis alternante (H₁)

Las actividades del control interno SI influyen en el nivel de cumplimiento de políticas de trabajo

c. Nivel de significación (α)

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de: α= 5%, cuyo valor paramétrico es $\chi^2_{t(k-1), (r-1)}$
gl. = 9.488

d. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$\chi^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i = 28.22$$

Donde:

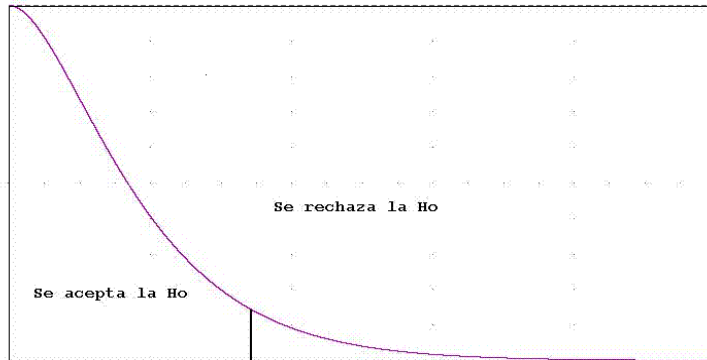
o_i = Valor observado, producto de las encuestas.

e_i = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

χ²_c = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al

nivel de significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 03.

e. Toma de decisiones



$X^2_t = 9.488$

$X^2_c = 28.22$

Interpretación:

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir las actividades del control interno Sí influyen en el nivel de cumplimiento de políticas de trabajo, dicha hipótesis ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS versión 17, para lo cual se adjunta las evidencias.

Tabla de Contingencia 03

1. ¿En su opinión considera que el ambiente del control interno es el apropiado en la compañía de seguros? *VERSUS* 8. ¿Cree que se están cumpliendo las políticas de trabajo en la organización?

Variable		8. ¿Cree que se están cumpliendo las políticas de trabajo en la organización?			
		Si	No	Desconoce	Total
1. ¿En su opinión considera que el ambiente del control interno es el apropiado en la compañía de seguros?	Si	60	10	8	78
	No	21	6	0	27
	Desconoce	5	0	7	12
	Total	86	16	15	117

Pruebas de chi-cuadrado

Estadístico	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	28,221 ^a	4	.000

4.2.4 Cuarta Hipótesis

La forma en que la información y comunicación existente en el control interno permite alcanzar el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

a. Hipótesis nula (H₀)

La forma en que la información y comunicación existente en el control interno NO permite alcanzar el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

b. Hipótesis alternante (H₁)

La forma en que la información y comunicación existente en el control interno SI permite alcanzar el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

c. Nivel de significación (α)

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de: α = 5%, cuyo valor paramétrico es $\chi^2_{t(k-1), (r-1)}$
gl. = 9.488

d. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$\chi^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i = 11.61$$

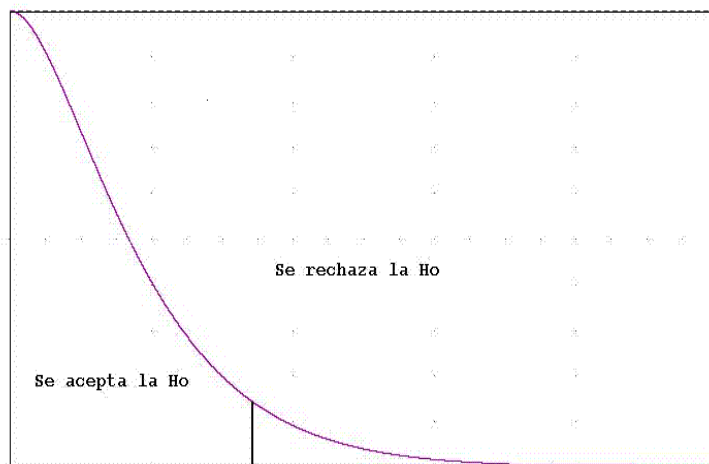
Donde:

o_i = Valor observado, producto de las encuestas.

e_i = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

χ^2_c = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 03.

e. **Toma de decisiones**



$\chi^2_t = 9.488$

$\chi^2_c = 11.61$

Interpretación:

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir La forma en que la información y comunicación existente en el control interno SI permite alcanzar el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos de la organización, dicha hipótesis ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS versión 17, para lo cual se adjunta las evidencias.

Tabla de Contingencia 04

4. ¿Considera que la información y comunicación en la compañía es la apropiada? *versus* 9.
¿En su opinión se está cumpliendo con las metas y objetivos en la organización?

Variable		9. ¿En su opinión se está cumpliendo con las metas y objetivos en la organización?			
		Si	No	Desconoce	Total
4. ¿Considera que la información y comunicación en la compañía es la apropiada?	Si	66	9	5	80
	No	19	13	2	34
	Desconoce	2	1	0	3
	Total	87	23	7	117

Pruebas de chi-cuadrado

Estadístico	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,619 ^a	4	.020

4.2.5 Quinta Hipótesis

La supervisión y monitoreo del control interno aseguran que las actividades sean congruentes con la necesidad de la empresa

a. Hipótesis nula (Ho)

La supervisión y monitoreo del control interno NO aseguran que las actividades sean congruentes con la necesidad de la empresa

b. Hipótesis alternante (H1)

La supervisión y monitoreo del control interno SI aseguran que las actividades sean congruentes con la necesidad de la empresa

c. Nivel de significación (α)

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de: $\alpha = 5\%$, cuyo valor paramétrico es $\chi^2_{t(k-1)}$, $(r-1)$ gl. = 9.488

d. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$\chi^2_c = \sum (o_i - e_i)^2 / e_i = 56.52$$

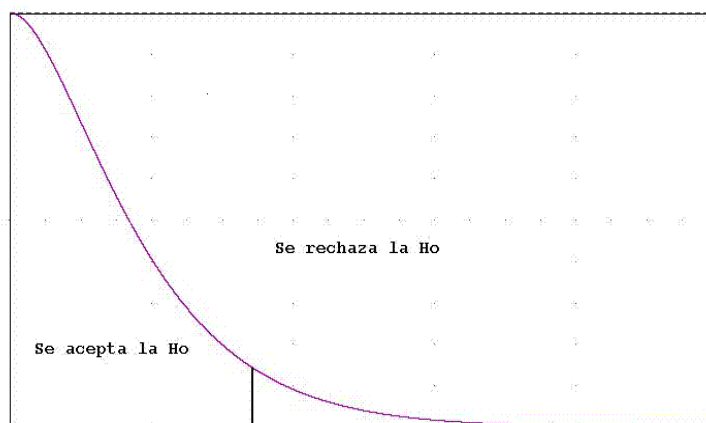
Donde:

oi = Valor observado, producto de las encuestas.

ei = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

X^2_c = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 03.

e. Toma de decisiones



$X^2_t = 9.488$

$X^2_c = 56.52$

Interpretación:

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir La supervisión y monitoreo del control interno SI aseguran que las actividades sean congruentes con la necesidad de la empresa, dicha hipótesis ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS versión 17, para lo cual se adjunta las evidencias.

Tabla de Contingencia 05

5. ¿Cree que en la compañía de seguros se lleva a cabo la supervisión y monitoreo del control interno? *VERSUS* 12. ¿Cree que se están asegurando que las actividades sean congruentes con las necesidades de la empresa?

Variable		12. ¿Cree que se están asegurando que las actividades sean congruentes con las necesidades de la empresa?			
		Si	No	Desconoce	Total
5. ¿Cree que en la compañía de seguros se lleva a cabo la supervisión y monitoreo del control interno?	Si	77	3	6	86
	No	7	8	6	21
	Desconoce	1	2	7	10
	Total	85	13	19	117

Pruebas de chi-cuadrado

Estadístico	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	56,524 ^a	4	.000

4.2.6 Sexta Hipótesis

Las actividades de prevención y monitoreo del desempeño permite alcanzar la confiabilidad, transparencia en los proceso de gestión y control interno de la empresa

a. Hipótesis nula (Ho)

Las actividades de prevención y monitoreo del desempeño NO permite alcanzar la confiabilidad, transparencia en los proceso de gestión y control interno de la empresa.

b. Hipótesis alternante (H1)

Las actividades de prevención y monitoreo del desempeño SI permite alcanzar la confiabilidad, transparencia en los proceso de gestión y control interno de la empresa

c. Nivel de significación (α)

Para el caso del problema se ha considerado un nivel de significación de: $\alpha = 5\%$, cuyo valor paramétrico es $X^2_{t(k-1), (r-1)}$
gl. = 9.488

d. Se calculó la prueba estadística con la fórmula siguiente:

$$X^2_c = \sum (oi - ei)^2 / ei = 31.93$$

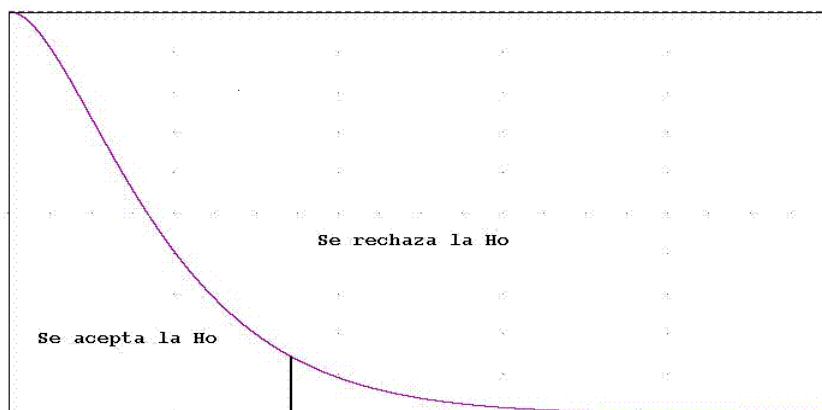
Donde:

oi = Valor observado, producto de las encuestas.

ei = Valor esperado o valor teórico que se obtiene en base a los valores observados.

X^2_c = Valor del estadístico calculado con datos provenientes de las encuestas y han sido procesados mediante el Software Estadístico SPSS, y se debe comparar con los valores asociados al nivel de significación que se indica en la Tabla de Contingencia N° 03.

e. Toma de decisiones



$X^2_t = 9.488$

$X^2_c = 31.93$

Interpretación:

Con un nivel de significación del 5% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, es decir Las actividades de prevención y monitoreo del desempeñoSI permite alcanzar la confiabilidad, transparencia en los proceso de gestión y control interno de la empresa, dicha hipótesis ha sido probado mediante la Prueba No Paramétrica usando el software SPSS versión 17, para lo cual se adjunta las evidencias.

Tabla de Contingencia 06

6. ¿Cree que en la organización existen actividades de prevención y monitoreo de desempeño? *VERSUS *13. ¿Existe confiabilidad y transparencia en los procesos de gestión y control de la empresa?					
Variable		13. ¿Existe confiabilidad y transparencia en los procesos de gestión y control de la empresa?			
		Si	No	Desconoce	Total
6. ¿Cree que en la organización existen actividades de prevención y monitoreo de desempeño?	Si	71	5	6	82
	No	9	9	2	20
	Desconoce	5	8	2	15
	Total	85	22	10	117

Pruebas de chi-cuadrado

Estadístico	Valor	Gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	31.936	4	.000

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN, CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

A continuación se presenta la discusión, las conclusiones y recomendaciones obtenidas en el desarrollo de los objetivos específicos investigados.

5.1 DISCUSIÓN

Al concluir la presente Tesis titulada “Implicancias del Control Interno en la Gestión de las Compañías de Seguros de Lima Metropolitana 2011-2012” podemos mencionar, en primer lugar que se resalta la importancia que tiene “El Control Interno” y como ayuda a la gestión de la compañía.

El control interno, como instrumento, debe facilitar a la organización la medición de los resultados obtenidos en el desempeño, el grado de cumplimiento de las metas y objetivos y la efectiva custodia del patrimonio.

El control interno debe ordenarse con arreglo a principios generalmente aceptados y estar constituido por políticas y normas formalmente adoptadas métodos y procedimientos efectivamente implantados y mecanismos eficientes de coordinación en los recursos humanos físicos y financieros involucrados.

El crecimiento rápido en las compañías de seguros se debe en el volumen de las operaciones que aumentan de una manera rápida y significativamente es posible que los sistemas existentes se vean sometidos a una presión tan grande que los controles internos dejan de funcionar . Asimismo el personal con el que se cuenta no es el suficiente para la gran cantidad de volumen de trabajo.

Asímismo, podemos decir que gestión son todas las actividades, tareas y acciones consolidadas en programas proyectos u operaciones, a cargo de una organización o agrupación sectorial de estas dirigidas a la producción de bienes o servicios para cumplir una misión o satisfacer propositos metas u objetivos previamente determinados. En general la gestión implica el ejercicio de funciones como: planificación, organización, dirección, ejecución, control y toma de decisiones correctivas o reajustes de la programación.

Cuando se incorpora nueva tecnología en los procesos de servicios de seguros en los sistemas de información de las diferente áreas de las empresas de seguros, es probable que resulte necesario modificar los controles internos y actualizarlos al nuevo proceso.

Es posible que el nuevo personal no entienda la cultura de la entidad y dedique toda su atención a realizar un buen trabajo y a los logros obtenidos por los resultados, dejando de lado las actividades de control interno.

El personal que lleva años realizando las mismas operaciones es posible que no se esten realizando los controles adecuados para ello se debe realizar superviciones con el fin de que se realice la segregacion de funciones adecuadas y la identificación de sus funciones.

Un buen nivel de armornia entre los integrantes de las empresas de

seguros no solamente lo benefician en su funcionamiento interno. La interrelación entre todas las áreas de la organización aumenta el nivel de sensibilidad y compromiso ante la permanencia o profundización del conflicto en cualquiera de ellas.

5.2 CONCLUSIONES

El presente trabajo pretende demostrar la enorme importancia del control interno y su implicancia en la gestión de una organización.

1. De acuerdo al trabajo realizado podemos decir que relacionado a las Empresas de Seguros de Lima Metropolitana el control interno es el conjunto de principios, guías, normas, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos ordenados y relacionados entre sí que hace posible que las empresas de seguros tengan el control de las actividades que desarrollan, teniendo como principal propósito detectar con oportunidad, cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por esta.
2. Podemos decir que el análisis basado en la evaluación del riesgo, como se está realizando desde el año pasado en algunas empresas de seguros, contribuye a que se puedan realizar planes operativos y prevención de riesgos. En la evaluación del sistema de control interno no sólo debe considerarse si fueron establecidas las actividades relevantes para los riesgos que han sido identificados por las diferentes áreas; sino también, si las mismas son aplicadas con los resultados esperados.
3. Algunos ejecutivos que contribuyen a este estudio consideran que el control interno en su organización es el adecuado. Sin embargo, existen áreas, divisiones, departamentos que realizan actividades a la largo de la organización en las cuales los controles están en

etapas de desarrollo o que necesitaban ser fortalecidas, por ello se debe actualizar dichos procedimientos y/o políticas así como manuales. Asimismo se debe incluir una amplia gama de actividades, tales como aprobaciones, autorizaciones por niveles, verificaciones, reconciliaciones, revisiones de desempeño, actividades tendientes a garantizar la seguridad , generación de archivos y documentación.

4. De acuerdo al trabajo realizado en las Empresas de Seguros de Lima Metropolitana, podemos decir que el desempeño de todos los empleados deben ser controlados periódicamente para ver si todos los requerimientos esenciales de sus trabajos estan siendo empleados. A un desenvolvimiento superior se le debe dar un reconocimiento. Una baja de desempeño debe ser discutido con los empleados y darles la oportunidad de mejora. Lo importante consiste en identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada trabajador con sus responsabilidades. Asimismo las empresas de seguros deben contar siempre con un sistemas informaticos actualizados ya que a través de los sistemas informaticos se obtiene información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permiten dirigir y controlar a las empresas de seguros en forma adecuada. Cabe mencionar que lo sistemas informaticos también producen información sobre acontecimientos externos, actividades y condiciones importantes para la toma de decisiones de gestión.
5. De acuerdo al trabajo realizado en las Empresas de Seguros se ha evidenciado que cuentan con supervisiones a sus sistemas de control interno,realizan evaluaciones de los riesgos y de la eficacia de los procedimientos en las diferentes áreas, realizando supervisiones a las actividades normales y recurrentes.
6. De los resultados obtenidos como producto de la recopilación de los

datos de las encuestas hemos determinado que los controles internos aplicados inciden favorablemente en la gestión de las empresas de seguros. Se ha determinado que el enfoque adecuado de las metas objetivos de control interno, así como la prevención y el monitoreo facilita evaluar las políticas de trabajo a nivel de las compañías de seguro. Asimismo se ha precisado que los procedimientos en la ejecución del control interno permite evaluar las estrategias en estas organizaciones.

5.3 RECOMENDACIONES

Para concluir este trabajo de Tesis, este capítulo se dedicará a demostrar las recomendaciones obtenidas a lo largo del trabajo de este proyecto.

1. Las Empresas de Seguros de Lima Metropolitana deben de implementar procedimientos, políticas, manuales, en los diferentes procesos de las diferentes áreas de la empresa, las cuales deben estar actualizadas a los cambios debido a la evolución de las empresas.
2. Las Empresas de Seguros de Lima Metropolitana deben implementar un sistema de control basado en riesgos en sus procesos y en las diferentes áreas con las que cuenta la empresa.
3. Las Empresas de Seguros de Lima Metropolitana deben identificar los procedimientos de control establecidos, que resulten redundantes, ineficientes e ineficaces, simplificando los sistemas e incrementando la productividad de los diseños o la operación de los controles.
4. A los empleados de las Empresas de Seguros de Lima Metropolitana deben dar información sobre tareas y responsabilidades de otros sectores de la organización, de manera

que puedan entender mejor cómo y dónde sus trabajos se ubican dentro de la organización como un todo. Asimismo se debe implementar en su ficha de desempeño las tareas por las que van hacer evaluados periodicamente.

5. Las Empresas de Seguros de Lima Metropolitana deben desarrollar un proceso de supervisión continuo para poder validar el funcionamiento de las operaciones y procesos se vayan realizando de una manera óptima en un período determinado. La supervisión debe ajustarse a estándares profesionales de competencia, fiabilidad y objetividad. La revisión debe poner énfasis en promocionar el mejoramiento de las operaciones, más que en descubrir errores.
6. Las Empresas de Seguros de Lima Metropolitana debido a los constantes cambios y crecimiento de las empresas de seguros se debe actualizar los procedimientos y/o políticas manuales con las que cuentan las diversas áreas con el fin de que deben estar de acuerdo con las actividades que realizan. Asimismo se debe implementar actividades de prevención y monitoreo en los diferentes procesos que realizan.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Referencia bibliográficas

1. Aguirre, J. (2005). *Auditoría III*. Madrid-España: Editorial Cultura de Ediciones S.A., Madrid-España.
2. Álvarez, et al. (2006). *Contabilidad de gestión avanzada: planificación, control y experiencias prácticas*, (1ª ed.) Madrid-España: Editorial McGraw-Hill Interamericana de España S.A.
3. Ander-Egg, E. (2005). *Diccionario de pedagogía*, (2ª ed.) Argentina: Editorial Magisterio del Río de la Plata.
4. Bravo, M. (2008). *Auditoría integral*, (3ª ed.) Lima-Perú: Editorial Fecat E.I.R.L., Tercera Edición.
5. Camisón, C. y Dalmau, J. I. (2009). *Introducción a los negocios y su gestión*, (1ª ed.) Madrid-España: Editorial Pearson Educación S.A.
6. Castello, E. (2007) *Nuevas tendencias en contabilidad de gestión: implantación en la empresa*, Madrid-España: Editorial AECA.
7. Coopers y Lybrand. (2007) *Los Nuevos Conceptos Del Control Interno (Informe COSO)*, Madrid-España: Editorial Ediciones Díaz de Santos S.A.
8. De la Cruz, H. (2007) *Glosario empresarial*, (4ta ed.) Lima-Perú: Editorial Ivera Asociados E.I.R.L.
9. Estupiñan, R. (2003) *Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales*, (1ª ed.) Bogotá-Colombia: Editorial Ecoe Ediciones.

10. Estupiñan, R. y Estupiñan, O. (2006) *Análisis financiero y de gestión*, (2ª ed.) Colombia: Editorial Ecoe Ediciones Ltda.
11. Ivancevich et al. (2007) *Gestión: calidad y competitividad*, (3ª ed.) Madrid-España: Editorial McGraw-Hill Interamericana de España S.A.U. / Irwin.
12. Katz, R. (2005) *Skills of an effective administrator*, Estados Unidos: Editorial Harvard Business Review.
13. Laborda, L. y De Zuani, E. R. (2004). *Fundamentos de gestión empresarial*, Buenos Aires-Argentina: Editorial Valleta Ediciones S.R.L.
14. Mantilla, S. A. (2009). *Auditoría del control interno*, (2ª ed.) Colombia: Editorial Ecoe Ediciones.
15. Meigs, W. y Larsen, J. (2006). *Principios de Auditoría*. (3er ed.) México: Editorial Diana.
16. Mooney, J. (2006). *Un acercamiento práctico a los sistemas operativos*, (4ª ed.) Estados Unidos: Editorial Boston.
17. Otero, J. y Otero, J. I. (2010). *Eficiencia y eficacia*, Lima-Perú: Editorial Gerencia Salud.
18. Poch, R. (2007). *Manual de control interno: los circuitos informativos en la administración empresarial*, Barcelona-España: Editorial Gestión 2000 S.A., Barcelona-España.
19. Ripoll, V. (2008) *Contabilidad de gestión: evolución, desarrollo e investigación*, Valencia-España: Presentado en la Jornada de Contabilidad de Gestión.
20. Rusenás, R. O. (2011). *Manual de control interno*, Buenos Aires-Argentina: Editorial Macchi Grupo Editor S.A.

21. Santillana, J. R. (2011). *Establecimiento de sistemas de control interno*. México: Editorial McGraw-Hill, pp. 560
22. Simón, H. A. (2009). *El comportamiento administrativo*, Buenos Aires-Argentina: Editorial Aguilar.
23. Slosse et al. (2006). *Contabilidad para la gestión empresarial*. Buenos Aires-Argentina: Editorial Tesis S.A.
24. Taylor, F. (2001). *Principios de la administración científica*. Argentina. Editorial El Ateneo.
25. Terry, G. R. y Franklin, S. G. (2009). *Principios de administración*, (10ma ed.) México: Editorial Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.
26. Cashin, J. A., Neuwirth P.D. y Levy J.F. (2004). *Manual de Auditoria*. Madrid: Mc. Graw-Hill Inc.
27. Vizcarra Moscoso Jaime.(2010). *Auditoría Financiera. Riesgos, Control Interno, Gobierno Corporativo y Normas de Información Financiera*.
28. Ivancevich, Jhon M.; Lorenzi, Peter; Skinner, Steven J. y Crosby, Philip B. *Gestión Calidad y Competitividad*. (2006). Madrid Editorial: McGraw-Hill.
29. Clastre Garrido, Eduardo; Martínez Arce, José; Sánchez Terrón, Lourdes y Escamilla López, Juan. (2007) *Auditoria III. Barcelona. Ediciones Cultural*.
30. Laborda Castillo, Leopoldo y De Zuani Elio Rafael. (2009). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Madrid. Edit. Universidad de Alcalá.
31. Santilla González Juan Ramón (2008) *Establecimiento de Sistemas de Control Interno*. Reimpreso. España: Editorial: Ediciones Paraninfo, S.A.

32. Estupiñan Gaitán Rodrigo(2002).*Controllnterno y Fraudes*.Bogotá : Ecoe Ediciones.
33. Mantilla Blanco Samuel Alberto(2009).*Auditoria del Control Interno*.Bogotá. Ediciones Ecoe.

Referencias Electrónicas

- Super intendencia de seguros y AFP. Recuperado de:
<http://www.sbs.gob.pe>
- Asociación Peruana de Empresas de Seguros. Recuperado de:
<http://www.apeseg.org.pe>
- mapfre-peru-compania-seguros-reaseguros. Recuperado de:
www.mapfreperu.com
- La Positiva Vida Seguros y Reaseguros. Recuperado de:
www.lapositiva.com.pe
- Pacífico Seguros. Recuperado de: www.pacificoseguros.com
- Rimac seguros. Recuperado de: www.rimac.com.pe



ANEXOS

ANEXO N° 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO : IMPLICANCIAS DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS DE LIMA METROPOLITANA.

AUTORA : LOURDES NELLY GARCIA VALDEAVELLANO

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN	
			VARIABLES	INDICADORES
<p>Problema General ¿Qué implicancias tiene el control interno en la gestión de las Compañías de Seguros de Lima Metropolitana?</p> <p>Problemas Específicas a. ¿En qué medida la evaluación del ambiente del control interno prevé posibles acontecimientos que pueden afectar la gestión en la organización? b. ¿De qué manera la permanente evaluación del riesgo influye en la elaboración de planes operativos que guíen las decisiones en la organización? c. ¿De qué manera las actividades del control interno influyen en el nivel de cumplimiento de políticas de trabajo? d. ¿Cuál es la forma en que la información y comunicación existente en el control interno permite alcanzar el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos de la organización? e. ¿De qué manera la supervisión y monitoreo del control interno aseguran que las actividades sean congruentes con la necesidad de la empresa? f. ¿De qué manera las actividades de prevención y monitoreo del desempeño permite alcanzar la confiabilidad, transparencia en los procesos de gestión y control interno de la empresa?</p>	<p>Objetivo General Determinar las implicancias que tiene el control interno en la gestión de las Compañías de Seguros de Lima Metropolitana</p> <p>Objetivos Específicos a. Establecer si la evaluación del ambiente del control interno prevé posibles acontecimientos que pueden afectar la gestión en la organización. b. Precisar si la permanente evaluación del riesgo influye en la elaboración de planes operativos que guíen las decisiones en la organización. c. Establecer si las actividades del control interno influyen en el nivel de cumplimiento de políticas de trabajo. d. Conocer como la forma en que la información y comunicación existente en el control interno permite alcanzar el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos de la organización. e. Demostrar si la supervisión y monitoreo del control interno aseguran que las actividades sean congruentes con la necesidad de la empresa. f. Establecer si las actividades de prevención y monitoreo del desempeño permite alcanzar la confiabilidad, transparencia en los procesos de gestión y control interno de la empresa.</p>	<p>Hipótesis General Las implicancias que tiene el control interno inciden en la gestión de las Compañías de Seguros de Lima Metropolitana</p> <p>Hipótesis Específicas a. La evaluación del ambiente del control interno prevé posibles acontecimientos que pueden afectar la gestión en la organización. b. La permanente evaluación del riesgo influye en la elaboración de planes operativos que guíen las decisiones en la organización. c. Las actividades del control interno influyen en el nivel de cumplimiento de políticas de trabajo. d. La forma en que la información y comunicación existente en el control interno permite alcanzar el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos de la organización. e. La supervisión y monitoreo del control interno aseguran que las actividades sean congruentes con la necesidad de la empresa. f. Las actividades de prevención y monitoreo del desempeño permite alcanzar la confiabilidad, transparencia en los procesos de gestión y control interno de la empresa.</p>	<p>X.- CONTROL INTERNO</p>	<p>x₁- Nivel del ambiente del control interno. x₂- Nivel de evaluación de riesgos. x₃- Tipo de actividades de control gerencial. x₄- Nivel de información y comunicación. x₅- Nivel de supervisión y monitoreo. x₆- Actividades de prevención y monitoreo de desempeño.</p>
			<p>Y.- GESTIÓN</p>	<p>y₁- Nivel de cumplimiento de las políticas de trabajo. y₂- Nivel de cumplimiento de las metas y objetivos en la organización. y₃- Prevé posibles acontecimientos que puedan afectar la gestión en la organización. y₄- Elaboración de los planes operativos que guían las decisiones en la organización. y₅- Asegura que las actividades sean congruentes con las necesidades de la empresa. y₆- Nivel de confiabilidad y transparencia en los procesos de gestión y control de la empresa.</p>

ANEXO N° 02

ENCUESTA

INSTRUCCIONES:

Al aplicar la presente Técnica de la Encuesta, busca recoger información importante relacionada con el tema de investigación **“IMPLICANCIAS DEL CONTROL INTERNO EN LA GESTIÓN DE LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS DE LIMA METROPOLITANA 2011-2012”**; al respecto, se le pide que en las preguntas que a continuación se acompaña, elegir la alternativa que consideres correcta, marcando para tal fin con un aspa (X) al lado derecho, tu aporte será de mucho interés en este trabajo de investigación. Se te agradece tu participación:

1. **¿En su opinión considera que el ambiente del control interno es el apropiado en la compañía de seguros?**

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

Justifique su respuesta:

.....

.....

2. **¿Considera que es permanente la evaluación de riesgos en la organización?**

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

Justifique su respuesta:

.....

.....

3. ¿Aprecia Ud. actividades relacionadas con el control gerencial?

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

Justifique su respuesta:

.....

.....

4. ¿Considera que la información y comunicación en la compañía es la apropiada?

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

Justifique su respuesta:

.....

.....

5. ¿Cree que en la compañía de seguros se lleva a cabo la supervisión y monitoreo del control interno?

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

Justifique su respuesta:

.....

6. ¿Cree que en la organización existen actividades de prevención y monitoreo de desempeño?

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

Justifique su respuesta:

.....

7. **¿Considera que el control interno es el apropiado a nivel de la compañía de seguros?**

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

Justifique su respuesta:

.....

8. **¿Cree que se están cumpliendo las políticas de trabajo en la organización?**

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

Justifique su respuesta:

.....

9. **¿En su opinión se está cumpliendo con las metas y objetivos en la organización?**

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

Justifique su respuesta:

.....

10. **¿Considera que se puede prever posibles acontecimientos que afecten la gestión en la organización?**

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

Justifique su respuesta:

.....



11. ¿Considera que en la compañía de seguros se elaboran planes operativos que guían las decisiones?

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

Justifique su respuesta:

.....

12. ¿Cree que se están asegurando que las actividades sean congruentes con las necesidades de la empresa?

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

Justifique su respuesta:

.....

13. ¿Existe confiabilidad y transparencia en los procesos de gestión y control de la empresa?

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

Justifique su respuesta:

.....

14. ¿Considera que la gestión en la compañía de seguros es la apropiada?

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

Justifique su respuesta:

.....